

Negociar con ventaja

Estrategias de negociación para gente razonable

G. Richard Shell



Publicado por Antoni Bosch, editor
Manuel Girona, 61 - 08034 Barcelona
Tel (+34) 93 206 07 30 - Fax (+34) 93 206 07 31
E-mail: info@antonibosch.com
<http://www.antonibosch.com>

Título original de la obra:
Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people

© G. Richard Shell, 1999.

Published by arrangement with Viking Penguin, a division of Penguin Putnam Inc.

© de la edición en castellano: Antoni Bosch, editor, S.A.

© de la traducción: Núria Lago Jaraiz

ISBN: 84-95348-09-8

Depósito legal: B-15.914-2005

Diseño de la cubierta: Compañía de Diseño

Fotocomposición e impresión: Sisdigraf

Impreso en España
Printed in Spain

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, reprográfico, gramofónico u otro, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

CONTENIDO

Agradecimientos	IX
Introducción: su turno	XI
I Parte. LOS SEIS FUNDAMENTOS DE UNA NEGOCIACIÓN EFICAZ	1
1. Primer fundamento: su estilo de negociar	3
2. Segundo fundamento: sus objetivos y expectativas	21
3. Tercer fundamento: normas y hábitos consagrados	37
4. Cuarto fundamento: las relaciones	55
5. Quinto fundamento: los intereses de la otra parte	73
6. Sexto fundamento: capacidad de presión	85
II Parte. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	111
7. Primer paso: preparar la estrategia	113
8. Segundo paso: el intercambio de información	127
9. Tercer paso: la apertura de la negociación y las concesiones	151
10. Cuarto paso: concluir y llegar a un compromiso	171
11. Pactar con el diablo sin vender el alma: la ética de la negociación	195
12. Conclusión: convertirse en un buen negociador	227
Apéndice A. COMENTARIOS SOBRE SU ESTILO PERSONAL DE NEGOCIAR	235

Apéndice B. PLAN DE NEGOCIACIÓN BASADO-EN- LA-INFORMACIÓN	239
Notas	243
Bibliografía	273
Índice analítico	277

AGRADECIMIENTOS

No puede escribirse un libro como éste sin la ayuda de muchas personas. Tres de ellas, en particular, tuvieron un papel clave. En primer lugar, quiero dar las gracias a mi esposa Robbie, por su pormenorizada tarea de editora y su paciencia. Periodista y editora de profesión, me ayudó con mano segura a expresarme de forma clara y viva, alejándome de la jerga académica. En segundo lugar, me siento en deuda con mi agente Michael Snell, por su aliento, su optimismo y su cuidadosa tutoría, mientras convertíamos este proyecto en un producto acabado. Ha sido un valioso guía por los misterios del negocio editorial. Finalmente, quiero dar mi reconocimiento a mi editora en Viking Penguin, Jane von Mehren, por creer en *Negociar con ventaja*, mejorarlo con su dirección editorial y por su aliento y profesionalidad a lo largo de todo este tiempo. Su sentido del humor me ha ayudado a conservar el mío.

Una serie de amigos y colegas cedieron generosamente parte de su tiempo para leer mi manuscrito y hacerme comentarios. Quiero dar las gracias especialmente a Simon Auster, Peter Cappelli, Eric Orts, Maurice Schweitzer y Michael Wheeler. Además, Larry Susskind, James J. White, Robert Cialdini, Tom Dunfee, Alan Strudler, Stuart Diamond, Howard Kunreuther, Bob Mittelstaedt, Michael Stein, Leslie Goode y Tod Ibrahim también leyeron la totalidad o partes del manuscrito y me hicieron sugerencias muy útiles. Los estudiantes de MBA de Wharton del otoño de 1997 y la primavera de 1998, alumnos de mis cursos de negociación, así como los ejecutivos del taller de negociación de Wharton durante los mismos períodos, me hicieron comentarios y me sugirieron anécdotas memorables que he incluido a modo de ilustraciones. Jon A. Bjornson me ha asistido con los elementos de diseño gráfico del libro.

Dos componentes del personal administrativo del Departamento de estudios legales de Wharton —nuestra administradora Tamara English y mi secretaria, Andrea Kind— han mecanografiado y revisado pruebas incansable y pacientemente, mientras el manuscrito tomaba forma. Gracias a las dos por su ayuda y su buen ánimo. Jeremy Bagai, Bernadette Spina, Tracy Denton y Brian Okay han contribuido con su asistencia en la investigación.

Negociar con ventaja refleja un viaje intelectual así como un proyecto de escritura. Tengo una deuda especial con el profesor Robert B. Cialdini, cuyo libro *Influence: the Psychology of Persuasion* me abrió los ojos al campo de la investigación socio-psicológica, que ha resultado especialmente relevante para la negociación. El libro de Cialdini también me sirvió de modelo para dar a la investigación en ciencias sociales una forma legible y entretenida a la vez. Además, mi colega Stuart Diamond, con quien comparto docencia en el taller de negociación de Wharton, siempre está poniendo a prueba mis logros en esta materia. Su insistencia en la importancia de la práctica diaria y los estilos de personalidad me condujo a investigar esos aspectos de la formación y la efectividad de la negociación más profundamente de lo que yo habría hecho sin él.

Finalmente, durante la última década me he beneficiado de la relación profesional con líderes en el campo de la negociación y de la resolución de conflictos. Tuve una experiencia académica especialmente interesante como profesor itinerante en el programa de negociación de Harvard del curso 1993-1994. También quiero destacar un agradecimiento especial a Larry Susskind (MIT), Len Greenhalgh (Dartmouth), Howard Raiffa (Harvard Business School), Max Bazerman (Kellogg School, Northwestern University) y Roy Lewicki (Ohio State University). Estos estudiosos me introdujeron a la disciplina de la negociación en el ámbito académico, compartieron generosamente conmigo sus materiales pedagógicos en mis inicios, y me señalaron cuestiones intelectuales y prácticas que dan gran interés a este terreno.

G. Richard Shell

INTRODUCCIÓN: SU TURNO

Yo enseño a negociar en la Wharton School, a algunos de los hombres y mujeres de negocios más brillantes del mundo, a estudiantes y a ejecutivos. También soy director académico del taller de negociación para directivos llamado "Wharton Executive Negotiation Workshop: Bargaining for Advantage". Pero, a pesar de estas credenciales, debo admitir que negociar me pone un poco nervioso. De hecho, a veces ni siquiera me doy cuenta de que estoy negociando hasta que es demasiado tarde.

Por ejemplo, no hace mucho, sonó el teléfono mientras estábamos en casa, sentados a la mesa, cenando. Contesté. Era la hija de los vecinos, Emily, una adolescente.

—Estoy recogiendo dinero para el equipo de softball del colegio, para poder ir este invierno de viaje, a un torneo —me explicó—. Vendemos naranjas y pomelos. ¿Querría comprarnos algo?

Somos amigos de los padres de Emily, a quien conozco desde que tenía cuatro años. Naturalmente, quería contribuir.

—¿Qué puedo comprar? —le contesté.

Ella me explicó que vendían bolsas de diverso tamaño y su precio: 11 dólares por el más pequeño, 20 dólares por el lote con más pomelos y 35 dólares por el lote grande. Me di cuenta de que mentalmente yo estaba preguntándome dónde meteríamos el paquete de 35 dólares de cítricos.

—Bueno —dije al final. Me quedo con el de once dólares.

En ese momento mi esposa, Robbie, me dijo desde la mesa:

—Pregúntale a Emily por el conejillo de Indias.

Yo me quedé desconcertado.

Mi hijo mayor, Ben, se sumó a la conversación.

—El conejillo de Indias de Ned —me dijo. Entérate de si se puede quedar con él durante el fin de semana, mientras estemos fuera.

Mi hijo de ocho años acababa de comprarse un conejillo de Indias, que necesitaría canguro durante el fin de semana de Acción de Gracias, que estaba a la vuelta de la esquina.

—¡Ah! —repuse. Y pregunté a Emily: ¿Vas a estar aquí el próximo fin de semana?

—Sí —respondió.

—¿Podrías quedarte con el conejillo de Indias de Ned? Tenemos que ir a Nueva York y necesitamos que alguien lo cuide.

—No hay problema —repuso ella muy animada. Y después, sin perder un instante: En ese caso, ¿tal vez podría comprarme el paquete de veinte dólares?

—¡Claro! —contesté riéndome. Nos quedamos el paquete de veinte dólares.

La negociación —desde las mega fusiones de Wall Street a las discusiones sobre el presupuesto en el trabajo y los encuentros cotidianos en casa— muchas veces toma derroteros inesperados e implica apuestas elevadas, hasta tal punto que muchas universidades de EE UU ofrecen cursos de posgrado sobre ese tema. En realidad, algunos de ellos son los más solicitados de todos los cursos de sus programas de estudios. ¿Por qué? Porque los estudiantes que empiezan su vida profesional —ya sea en los negocios, el derecho, la medicina, la educación, la política o la administración pública— se sienten inseguros ante la idea de tener que negociar y desean mejorar sus habilidades. Saben que tendrán que hacer frente a toda clase de negociaciones en su futuro trabajo, como empresarios o profesionales, y quieren sustituir esa inseguridad por una mayor confianza.

Estos alumnos demuestran tener sentido común, porque la inseguridad y la ansiedad dificultan el éxito en una negociación. Afectan a nuestra capacidad para pensar de forma sensata y limitan nuestras perspectivas sobre el problema que queremos resolver. Desde un punto de vista más crítico, la ansiedad conduce a muchas personas razonables a buscar respuestas simplistas a la pregunta “¿cómo debo negociar?”. Se aferran a frases como “uno y otro ganan” y “uno gana, el otro pierde”, esperando que esas fórmulas expliquen cómo funciona una negociación. Los negociadores que sufren ansiedad buscan una estrategia única, una especie de comodín polivalente, que les dé la sensación de controlar el proceso negociador.

Pero esos intentos de simplificar una negociación simplemente no funcionan. Primero, *en todos los tratos que se cierran ganan las dos partes*. Ninguna de ellas aceptaría una propuesta a menos que creyera que el acuerdo es mejor que la falta de acuerdo. Segundo, el concepto de “uno gana, el otro pierde” suele ser la etiqueta que le ponemos a un acuerdo cuando no nos gusta el modo en que la otra parte nos ha tratado. Finalmente, las estrategias comodín son una fantasía. Los negociadores expertos saben que hay demasiadas variables situacionales y personales para que una sola estrategia sirva en todos los casos.

Para ser un buen negociador, hay que superar esas ideas simples sobre la negociación. Hay que enfrentarse a la ansiedad, aceptar el hecho de que no hay dos situaciones ni dos negociadores iguales, y aprender a adaptarse a esas diferencias de forma realista e inteligente, sin perder la ética ni el respeto propio. Y para lograr esos propósitos hacen falta más que frases simples, hace falta una

actitud de confianza, basada en un *conocimiento* probado y fiable sobre lo que es una negociación.

Dicho conocimiento existe —durante los últimos veinte años se ha producido una auténtica explosión en la investigación y las publicaciones sobre la negociación—, pero es relativamente inaccesible. Los estudiosos de la negociación publican sus descubrimientos en revistas especializadas y en libros que no lee la mayor parte de los negociadores de la calle. Por otra parte, resulta difícil deslindar los consejos buenos de los consejos malos en las publicaciones populares sobre negociación. Una estrategia válida para una figura del deporte o un agente artístico de Hollywood no tiene por qué servir para todo el mundo.

Busque en su caja de herramientas: es su turno

Ésa ha sido la razón que me ha impulsado a escribir este libro. En mi trabajo en Wharton, he peinado la literatura popular y la literatura académica sobre negociación en busca de ideas y planteamientos que ayuden de manera segura a la gente a conseguir resultados mejores en una mesa de negociación. Y he organizado esos saberes de forma clara para que puedan acceder a ellos las personas con poco tiempo libre.

Mi planteamiento de la negociación empieza con usted. Mi experiencia y el fruto de mis investigaciones me dicen que usted ya tiene lo que hace falta para ser un negociador competente. Usted tiene un juego de herramientas en su caja personal de herramientas para la negociación. Las mismas habilidades básicas cognitivas y comunicativas que le han llevado hasta donde usted está hoy —avanzando hacia sus objetivos personales y profesionales— son las que se necesitan para negociar de modo eficaz. Y todo el mundo —independientemente del nivel actual de sus habilidades— puede mejorar sus resultados si identifica sus virtudes y sus defectos, si planifica con cuidado y engrasa sus herramientas con la práctica.

Muchas personas son acomodaticias y cooperativas por naturaleza; otras son sobre todo competitivas; algunas son ya eficaces utilizando sus propios planteamientos. Pero hay una sola verdad aplicable al estilo de negociar: para triunfar, hay que aprender a ser *uno mismo* en la mesa de negociación. Los trucos y las estratagemas que no le resulten cómodos no funcionarán con usted. Además, mientras usted se concentra en pensar en la próxima táctica, la otra parte le está dando claves e información vitales que usted no puede captar. Para negociar bien no hacen falta trucos complicados. Sí es bueno estar alerta y ser prudente. Los mejores negociadores van al grano, hacen muchas preguntas, escuchan con atención y se centran en lo que ellos y la otra parte intentan alcanzar en la mesa de negociación.

La negociación no es una ciencia exacta, pero tampoco simple intuición. No importa quién o qué sea usted, su intuición puede fallarle en negociaciones de importancia. Para mejorar, tiene que desprenderse de sus prejuicios sobre el proceso negociador y abrirse a nuevas ideas. Y sobre todo, debe usted aprender a reconocer las estrategias psicológicas ocultas que tienen un papel primordial en el proceso negociador.

Por ejemplo, como le enseñará este libro, los negociadores expertos ven más allá de las ofertas iniciales, las contraofertas y las ofertas finales cuando se fijan en lo que sucede en una mesa de negociación. Ven las corrientes psicológicas y estratégicas que actúan por debajo de la superficie. Advierten el grado en que las partes entienden lo que son las normas de reciprocidad. Buscan la oportunidad de usar lo que los psicólogos llaman el principio de coherencia para comprometer a la otra parte con unos mínimos que después confrontan con las afirmaciones o posiciones anteriores, y saben que el momento de hacer una oferta es casi tan importante como su contenido. Es importante que el otro sienta que ha "ganado" una serie de concesiones, aunque usted pensara hacerlas igualmente a cambio de nada.

El conocimiento de estos y otros aspectos de la negociación ayudan a los negociadores experimentados a estructurar sus propuestas y a predecir lo que hará a continuación la otra parte. Cuando haya aprendido a ver esas y otras características parecidas del paisaje negociador, también podrá "leer" con más precisión las situaciones que surgen en sus negociaciones y mover sus fichas con mayor confianza.

El planteamiento: la Negociación basada-en-la-información

Yo he denominado a mi planteamiento Negociación basada-en-la-información. Este planteamiento se centra en tres aspectos básicos de la negociación: una planificación y una preparación sólidas antes de empezar, un oído atento para averiguar qué es lo que quiere realmente la otra parte y mucha atención a las "señales" que manda la otra parte a través de su conducta una vez iniciada la negociación. Como su nombre implica, la Negociación basada-en-la-información significa conseguir el máximo conocimiento posible sobre la situación y la otra parte.

Mi planteamiento se centra en seis factores, a los que llamo "fundamentos" de una negociación eficaz. Esos seis fundamentos, que forman la primera parte del libro son: el estilo propio de negociación, los objetivos y las expectativas, los criterios y normas aceptados, las relaciones, los intereses de la otra parte y los diversos ingredientes que componen la más importante de las bazas de una negociación: la capacidad de presión (concepto que está explicado con detalle

en el capítulo 6). Una vez comprendidos estos fundamentos, vamos a seguir el camino habitual de toda negociación, desde la creación de un plan de negociación a los intercambios preliminares de información, a la negociación propiamente dicha y sus vaivenes, y finalmente a la conclusión del pacto. La segunda parte del libro le acompañará a lo largo de las cuatro etapas de ese proceso.

La Negociación basada-en-la-información es una escuela de negociación de filosofía "escéptica". Trata cada situación y a cada persona con las que se enfrente como únicas. Advierte contra los excesos de confianza sobre lo que el otro quiere o lo que le motiva. Y hace hincapié en las "estrategias de situación" diseñadas a la medida de cada caso en vez de confiar en una fórmula única que valga para todo.

Para ayudarle, el libro ilustra los principios de la Negociación basada-en-la-información con anécdotas reales de algunos de los mejores negociadores de la historia. Analiza también estrategias de negociación utilizadas por gentes de todas las culturas y todas las épocas, como Akio Morita, el legendario fundador de Sony, o como los magnates norteamericanos J. P. Morgan, John D. Rockefeller Sr. y Andrew Carnegie; como negociadores modernos de la altura de H. Wayne Huizenga y Donald Trump; o figuras históricas como Mahatma Gandhi y Benjamin Franklin; y una serie de hombres de negocios y líderes públicos no tan famosos pero de gran talento. Ustedes se darán cuenta de por qué triunfaron esos expertos y también de por qué fracasaron algunas veces, lo cual es casi tan importante.

Estos ejemplos pueden enseñarnos mucho, pero más aún que su experiencia, es muy importante su actitud ante la negociación. Los mejores negociadores tratan la negociación como algo muy serio, sin perder nunca la perspectiva profesional. Saben que siempre pueden abandonar la negociación. Nunca pierden los papeles pase lo que pase, o haga lo que haga la otra parte, responden rápidamente a las maniobras de la otra parte y van avanzando con paciencia e insistencia hacia sus objetivos.

Los mejores negociadores también tienen unas normas éticas explícitas en cuanto a su conducta en la mesa, independientemente de lo que hagan los demás. Saben mantenerse dentro de las "reglas del juego" y qué es lo que va más allá de los límites éticos. Para ser verdaderamente eficaz, usted tendrá que desarrollar sus propios principios éticos que deberán guiarle en sus negociaciones. El capítulo 11 ofrece un marco de reflexión sobre esa cuestión tan importante.

Sólo se aprende con la práctica

En el taller de negociación de ejecutivos de Wharton me gusta citar a un abogado neoyorquino, gran negociador, llamado James C. Freund. Freund ha escrito

varios libros sobre fusiones de empresas y negociación. Dijo una vez: “en última instancia, no se puede aprender a negociar en los libros. Hay que negociar de verdad para aprender”.

Y yo estoy de acuerdo. Este libro es una guía para mejorar la práctica de la negociación, pero no la sustituye. Así que utilice los conocimientos que encontrará aquí y construya los fundamentos de su propio estilo negociador eficaz. Considere que cada oportunidad de negociar es un “laboratorio” para mejorar sus habilidades. Cuando vaya ganando experiencia y confianza, descubrirá que la negociación deja de ser un encuentro plagado de ansiedades. Al contrario, se convertirá en un desafío agradable y provechoso.

I PARTE

LOS SEIS FUNDAMENTOS DE UNA NEGOCIACIÓN EFICAZ



1. PRIMER FUNDAMENTO: SU ESTILO DE NEGOCIAR

Hay que amasar el pan con la harina que uno tiene.
—Refrán popular danés

Dos hombres entran en una sala de juntas situada en un rascacielos de Lexington Avenue, en Nueva York. Es un día glacial de enero. Se saludan con cordialidad pero con visible reserva. Se sientan a cada extremo de una gran mesa de juntas, para empezar las discusiones sobre la posible fusión de sus dos gigantes.

En un lado, Peter Jovanovich, el orgulloso director general de una reconocida editorial americana llamada Harcourt Brace Jovanovich (HBJ), que está al borde de la quiebra. Jovanovich es hijo de uno de los fundadores de la empresa y siente la honda responsabilidad de conservar el legado de su familia. Al otro extremo de la mesa se sienta Dick Smith, el líder agresivo y emprendedor de General Cinema, una sociedad sólida que desea invertir en el negocio editorial. Los dos están flanqueados por sus asesores legales y financieros, expectantes.

Ambas partes han preparado cuidadosamente su "guión" para abrir la negociación. Smith será el pretendiente. Tras varios meses de análisis, ha concluido que HBJ puede encajar perfectamente dentro de General Cinema. Pero no está seguro de si Jovanovich comparte su visión de las oportunidades que tienen delante. Smith piensa hacer una presentación pormenorizada de la potencia financiera y la reputación de General Cinema. Indicará que simpatiza con los problemas de HBJ y desea ofrecer esperanza. Pero deberá ser prudente para que no suban las expectativas del otro en términos de precio.

El equipo de Jovanovich, también muy favorable al acuerdo, ha preparado a Jovanovich para el papel de "pretendido". Ya han decidido que General Cinema es la mejor oportunidad de HBJ para sobrevivir como empresa, pero también aconsejan prudencia: la actitud de Jovanovich debe

demostrar interés pero no comprometerse a nada. No debe enseñar su juego ni mostrar urgencia.

Smith inicia en su momento su discurso de introducción, pero a los pocos segundos Jovanovich le interrumpe, causando un estremecimiento a sus consejeros. Esto no constaba en el guión. ¿Qué estaba haciendo Peter?

Jovanovich, mientras habla, saca un estuche del bolsillo de su americana y lo coloca en el centro de la mesa, entre Smith y él. Jovanovich abre la cajita, que contiene un reloj con el anagrama HBJ, y lo empuja hacia Smith.

—Mi padre siempre regalaba un reloj como éste a sus socios al principio de una relación comercial —dice Jovanovich. Esto significa que creo sinceramente que General Cinema es la mejor opción para HBJ.

Ha sido una intervención arriesgada y ambos hombres lo saben. La ansiedad de la sala se reduce. Y entonces los dos, rodeados por sus consejeros, empiezan a hablar en serio de cómo llegar a un acuerdo. Y siguieron así durante horas.

Hablar a la montaña

Muchos años antes y a miles de kilómetros de allí, en un valle de Tanzania, en África Oriental, dos ancianos que representaban a dos linajes distintos del pueblo arusha se reunieron a mediodía a la sombra de un bosque de frondosos árboles. A lo lejos domina la cumbre del Monte Meru, de más de 4.600 metros de altitud. Dos grupos de hombres flanquean a los ancianos, a ambos lados del claro bajo los árboles.

La sombra de los árboles es la sala de juntas del África rural. Como miles de árboles similares junto a poblados similares, estos del pueblo arusha constituyen un punto de encuentro donde la gente se reúne a discutir las cuestiones importantes. Hoy, la sombra amparaba una negociación.

Los dos ancianos se dirigen la palabra formalmente y describen una disputa entre dos campesinos vecinos. Cada uno de los ancianos describe una lista de agravios y pide compensación por diversos daños. Cada uno de los campesinos, coreado por su grupo, rechaza ruidosamente las demandas del otro y añade argumentos a los de su representante.

Los dos agricultores en disputa reclaman una zona abandonada situada entre sus tierras, que había sido ocupada en su día por una familia cuyo linaje se ha extinguido. La disputa entre los campesinos había desencadenado una serie de incidentes: el hijo de uno de ellos había estropeado una compuerta de irrigación en la tierra del otro; el dueño de la compuerta dañada había pegado al chico que había entrado ilegalmente en su tierra. El padre del chico

golpeado había acudido a los ancianos para exigir una reunión formal para resolver la cuestión.

El proceso en el cual estaban sumidos reflejaba como un espejo la realidad africana. Utilizando la frase arusha que describe esa fase inicial de una negociación estaban "hablando a la montaña". Y la cosa iba bien. Les esperaba un día entero de discusiones. Todos se habían llevado el almuerzo.

El camino de la negociación

Dos grupos. Dos problemas. Dos culturas. Sin embargo, en ambas situaciones, unas personas implicadas en un mismo proceso familiar, llamado "negociación" —una actividad humana reconocible al instante, que permite a las personas lograr objetivos y resolver problemas. En los dos casos descritos previamente, como se verá más adelante, el proceso concluyó en acuerdo. El cómo y el por qué exactos de que de la negociación surja un acuerdo es el tema de este libro.

Las personas negocian generalmente de forma semejante en prácticamente todas las culturas del mundo, y lo han hecho durante toda la historia. Un anciano arusha, sentado en la sala de juntas donde se reunieron Jovanovich y Smith acaso no habría comprendido sus palabras, pero habría reconocido el propósito y el valor del regalo que Jovanovich hizo a Smith. La negociación de los arusha giraba en torno a una disputa más que a un trato. Pero, como se verá, concluyó con un intercambio de regalos. Los regalos forman parte del lenguaje universal de las relaciones humanas. Y las negociaciones se basan fundamentalmente en las normas de reciprocidad que subyacen bajo dichas relaciones.

La negociación avanza mediante una forma de comunicación prudente y cooperativa. Y la negociación sigue por lo general un camino reconocible que consta de cuatro pasos: preparación, intercambio de información, la negociación propiamente dicha y el compromiso. En el ámbito de los acuerdos complejos del mundo de los grandes negocios, los abogados y los asesores financieros se reúnen en sus salas de juntas y avanzan siguiendo unos guiones cuidadosamente establecidos. Discuten los temas y en general piden más y ofrecen menos de lo que esperan pactar al final. En Tanzania, los arusha establecen un orden del día, hacen una lista de sus demandas y "hablan a la montaña" con exageradas ofertas y contraofertas. Ellos también están intentando descubrir las condiciones límite de un posible acuerdo, espiando las señales que emite la otra parte para determinar hasta dónde podrán llegar. A partir de ahí, se entra en el proceso de hacer concesiones y establecer compromisos. La negociación es, en resumidas cuentas, una especie de danza universal con

cuatro pasos o etapas. Y funciona mejor cuando ambas partes son bailarinas expertas.

Todos somos negociadores

Todos negociamos varias veces al día. Negociábamos de niños por las cosas que queríamos: atención, algún regalo especial, un aumento de la paga semanal. Negociamos como adultos por una serie de deseos mucho más complejos que, examinados de cerca, se acaban convirtiendo en las mismas cosas que negociábamos de niños. La negociación es una forma de comunicación humana básica y especial, pero no siempre nos damos cuenta de que estamos negociando. Una definición que sirve para reconocer una negociación, cuando se da, es la siguiente:

Una negociación es un proceso interactivo de comunicación que se produce cuando queremos alguna cosa de otra persona, o bien cuando otra persona quiere algo de nosotros. Negociamos en la mesa del comedor al menos tanto como negociamos en la mesa de negociación. Pero nuestras relaciones personales y nuestra función profesional hacen que la cooperación total e incluso el sacrificio, en lugar de la negociación, sean la respuesta “adecuada” a muchas peticiones. Si una tormenta eléctrica deja a todo nuestro barrio sin suministro eléctrico y un vecino acude a pedir ayuda, no nos paramos a regatear con él, sino que respondemos. Si nuestro trabajo nos exige suministrar todos los servicios que el cliente solicita y algún cliente necesita algo, le atendemos.

Pero veamos una cosa: incluso estos claros ejemplos de situaciones que no parecen implicar una negociación surgen en el contexto de relaciones activas que se caracterizan por normas de reciprocidad hondamente arraigadas. Si nuestro vecino es famoso por sus fiestas ruidosas hasta altas horas de la noche y por ignorarnos cuando le pedimos que no haga tanto ruido, su petición de ayuda el día de la tormenta acaso tenga que esperar a que terminemos de atender otras cosas. Y los clientes a los que atendemos nos dan más negocio cuanto mejor servicio les damos. Existe una compensación. Es decir, las situaciones que implican sólo cooperación y sacrificio sin que exista una reciprocidad son, de hecho, relativamente escasas. La mayor parte del tiempo, interviene alguna clase de negociación, en términos amplios.

No todas las negociaciones son iguales. Negociar con familiares y amigos sobre cuestiones como el horario, las comidas, las obligaciones y los deberes es más una resolución de problemas que una forma de pactar. Y ello es así porque en general no negociamos con las personas de nuestra confianza igual que con los extraños.

Más allá del entorno protector de nuestras relaciones más estrechas, nos enfrentamos a un mundo complejo de negociaciones con bancos, tiendas, hoteles, líneas aéreas, hospitales y los demás servicios que pueblan nuestra vida cotidiana. En los países industrializados, muchas de esas negociaciones de consumo están mediatizadas por el mercado, y los precios que pagamos están marcados o impresos en etiquetas. Sin embargo, como están aprendiendo rápidamente los consumidores, cada vez hay más posibilidades de negociar con los hoteles, los grandes almacenes y otras grandes compañías de suministro de servicios, más de lo que pensábamos antes. La regla de “complacer al cliente” muchas veces significa que hay un precio marcado en una etiqueta para quienes desean pagarlo, y otro, más bajo, para quienes prefieren negociar.

En otras partes del mundo se utiliza un ritual explícito de regateo, como forma esperada de conducir las compraventas. Una visita a los mercados callejeros de la India o Egipto muestra cuánto confía el comerciante en el regateo para realizar hasta las transacciones más modestas. En esas sociedades la negociación es una forma básica de expresión personal e incluso de entretenimiento, y no sólo un acto comercial.

Finalmente, en nuestro trabajo, en nuestra profesión, dependemos de nuestras habilidades negociadoras para conseguir que hagan las cosas nuestros colegas, nuestro jefe, nuestros proveedores y, en las instancias más altas, los presidentes o los directores de las empresas. De hecho, las negociaciones en el seno de las empresas y las instituciones para resolver problemas internos son situaciones de lo más frecuente y problemático con las que uno puede tener que enfrentarse todos los días.

Y a pesar de todo esto, como ya señalaba en la introducción, muchas personas razonables se enfrentan a una negociación con bastante incomodidad e incluso con ansiedad. Los conflictos interpersonales, la posibilidad de dejarse “dinero sobre la mesa”, la opción de “pifiarla” y hasta la idea de haberlo hecho “demasiado bien” causan turbación.

Los conocimientos sobre el proceso de negociación y sus estrategias ayudan a reducir esa ansiedad y nos orientan por el camino que lleva a mejorar los resultados de una negociación. El lugar para empezar a construir estos conocimientos es justo el mismo en el que empiezan todas las negociaciones: el Primer fundamento de una negociación eficaz, a saber, el estilo propio y la personalidad de cada cual como negociador. Y aquí empieza nuestro estudio.

¿Cuál es su estilo?

Su estilo de negociación es una variable crítica a la hora de negociar. Si usted no sabe qué le dirán su instinto y su intuición en diversas situaciones, le resultará muy difícil planificar estrategias y respuestas eficaces.

Steve Ross, fundador de Warner Communications y después director general de Time Warner Inc., un hombre muy competitivo, estaba jugando a la canasta con su mujer y otra pareja durante un vuelo en un avión de Warner. Al perder la última partida justo cuando el aparato se preparaba para aterrizar, Ross ordenó al piloto que se quedara sobrevolando el aeropuerto, hasta que ganó una mano. Ésa era la manera en que Ross jugaba al juego de los negocios y las personas que tuvieran que negociar contra él harían bien en aprovechar ese rasgo de su personalidad en su propio beneficio.

En cambio, Larry King, el popular presentador del programa de entrevistas de la cadena CNN, *Larry King Live*, tiene fama de ser el hombre más amable del sector televisivo. En 1987, el agente de King decidió ofrecer a Larry a otras emisoras de televisión. La idea era reunir varias ofertas de la competencia y después pedirle un aumento altísimo al dueño de CNN, Ted Turner.

Los planes del agente funcionaban de maravilla y estaban llegando ofertas millonarias, pero Turner no cedía. Entonces el agente utilizó la baza de la "otra oferta" y dijo que King se marcharía a trabajar a otra cadena de televisión si Turner no igualaba la oferta de la competencia.

Turner conocía a King desde hacía muchos años y sabía que era un hombre leal y cooperativo, no un negociador implacable. Con el agente sentado frente a él en su despacho, Turner descolgó el teléfono y llamó personalmente a King. Después de unos minutos de conversación sobre los viejos tiempos y decirle cuánto le apreciaba como persona, Turner le pidió directamente por teléfono:

—Quédate con nosotros.

—De acuerdo —contestó King, me quedo.

El agente se quedó petrificado. Pero King estaba contento. Le bastaba el dinero que ganaba, Turner le caía bien y le gustaba caerle bien a Turner. El empresario le concedió un modesto aumento de sueldo. Uno a cero para Turner.

Lección: si eres una persona amable, básicamente acomodaticia, no intentes convertirte en Steve Ross en una mesa de negociación. No funcionará. Y si eres básicamente competitivo, no pierdas el tiempo intentando convencer a la gente de que eres un santo. Sé tú mismo y procura usar tu propio estilo de la forma más eficaz.

Los cinco estilos básicos de negociar: un experimento mental

Por debajo de la multitud de personalidades distintas, los psicólogos han aislado cinco tipos de personalidad para la negociación basándose en la forma

en que la gente prefiere manejar los conflictos interpersonales. Estas cinco categorías son, ordenadas de mayor a menor en términos de agresividad: los que plantan cara, los que buscan solucionar los problemas, los que tienden al compromiso, los facilitadores y los que eluden el conflicto. No existen sistemas de categorización perfectos, pero éste es mejor que los demás porque el factor que hace tan desagradable una negociación es el potencial de conflicto interpersonal. Si tenemos claro cómo nos sentimos ante los conflictos con otras personas, estamos ganando terreno para descubrir nuestra mejor manera de enfocar una negociación. El apéndice A presenta más información sobre las cinco categorías de estilos y trata cómo el sexo y las diferencias culturales pueden afectar en ocasiones el estilo.

Como test sencillo para averiguar a cuál de estos estilos tendemos, intentemos el siguiente "experimento mental". Imagínese que está sentado ante una mesa de negociación con otros nueve individuos, todos desconocidos entre sí. Entra entonces otro individuo en la sala y hace la oferta siguiente: "Pagaré mil dólares a las dos primeras personas que consigan convencer a quien se sienta frente a ella para que se levante, dé la vuelta a la mesa y se coloque de pie detrás de su asiento".

¿Se imagina la escena? Usted es uno de los diez alrededor de la mesa. Tiene un desconocido enfrente, mirándole. Las dos primeras personas que logren persuadir al desconocido que tienen delante para que se levante, dé la vuelta a la mesa y se sitúe a su espalda ganarán mil dólares cada una. Los demás no ganarán nada.

¿Cómo respondería a esta extraña oferta? Tiene que ponerse en marcha deprisa porque los demás desconocidos de la mesa ya están pensando qué van a hacer.

Antes de seguir leyendo, cierre los ojos y escuche su respuesta. No piense demasiado; sólo anote la primera idea que se le ocurra. Cuando haya decidido qué va a hacer, siga leyendo.

Una de las reacciones sería no hacer nada, sospechando que es un truco o con la preocupación de parecer un idiota por echarse a correr alrededor de una mesa en respuesta a la oferta de un extraño. "Yo no juego", se podría decir. Ésta sería la respuesta del que "elude": el individuo que rehuye todo conflicto personal, a quien le disgustan los juegos donde hay vencedores y vencidos, y que intenta esquivar las situaciones que plantean una desavenencia abierta. Los elusivos prefieren la paz y el silencio, tanto en su vida personal como profesional. Harán enormes esfuerzos para que en su casa y su oficina los conflictos sean mínimos.

Quizá la respuesta más fácil sea ofrecer a la persona que está sentada frente a usted 500 dólares para que se sitúe corriendo detrás de su silla. Pero, ¿y si esa otra persona ya le está pidiendo lo mismo a usted? ¿Qué haría: discutir o salir

zumbando hacia su silla? Si su tendencia es ceder y levantarse, actúa buscando un **“compromiso”**.

Los partidarios del compromiso son personas interesadas en mantener relaciones productivas con los demás. Favorecen los pactos que conceden a ambas partes una porción equitativa de lo que está en juego, pero en una situación de apuro, son más partidarios de aceptar una solución que preserva una relación, que otra que les daría una ventaja a ellos. El partidario del compromiso se decanta por partir la diferencia como método de rutina para concluir una negociación. No le gusta el proceso de negociación, pero tampoco lo rehuye. No es ávido ni tímido. Busca soluciones rápidas, evidentes y justas a los problemas que se negocian. El compromiso no es una mala elección en el problema de la mesa porque hay que moverse deprisa y un reparto del dinero al 50% (suponiendo que la otra parte cumpla con su compromiso) satisface en general los criterios que la gente tiene sobre lo que es un acuerdo justo.

La tercera respuesta necesita todavía menos tiempo que la del compromiso: se levanta y se coloca detrás de la silla del individuo de enfrente. No negocia, actúa para resolver el problema. En este caso, su colega gana los mil dólares, porque usted se ha movido mientras los demás seguían todavía hablando. Pero observe el resultado: su colega, al que no conoce, tendrá mil dólares, y usted no tiene nada. Ha confiado en que el otro será decente y compartirá el dinero con usted.

Ésta es la respuesta del individuo **“facilitador”**. Le gusta resolver los conflictos interpersonales resolviendo los problemas de las otras personas. Si esa persona es como usted, compartirá los beneficios y le devolverá el favor. Si es codiciosa y egoísta, le dará una palmadita a la espalda y poco más.

La cuarta reacción es la del **“competidor”**. Por encima de todo, a los competidores les gusta ganar. Eso significa que están dispuestos a correr un mayor riesgo para conseguir más dinero que nadie en el juego. Si su pareja de juego es competidora, es posible que le grite: **“¡Rápido, póngase detrás de mi silla! ¡Nos repartiremos el dinero!”**. Después el competidor se queda sentado muy rígido, esperando que su pareja se mueva. A diferencia del partidario del compromiso, el competidor discutirá acerca de quién se levanta y quién se queda sentado. En realidad, es posible que mienta y diga que no se puede levantar porque tiene un esguince.

Si la estratagema funciona, el competidor decide cómo repartirá el dinero, y se quedará con la parte del león. A los competidores les gusta controlar las negociaciones, iniciándolas con exigencias exageradas, utilizando tretas y ultimatos, y abandonando la negociación para demostrar que sus objetivos son inamovibles.

La respuesta siguiente es la más imaginativa, dados los términos de la oferta. Se levanta de la silla y exclama: "¡Póngase detrás de mi silla, que yo me pongo detrás de la suya: nos llevaremos mil dólares cada uno!". Esto puede funcionar... si es lo bastante rápido. Ésta es la respuesta del "solucionador de problemas". En lugar de intentar ver cómo repartir mil dólares, el solucionador de problemas tiene la agudeza de ver que hay una forma de que *ambas partes* ganen mil dólares en esa situación.

El estilo del solucionador de problemas es el más difícil de llevar a la práctica. Intenta descubrir el problema de base mediante la revelación honesta de los intereses en juego, encuentra la solución más elegante tras barajar diversas opciones y resuelve las cuestiones más arduas con criterios de división equitativos.

Como veremos, el estilo del solucionador de problemas es especialmente útil en negociaciones complejas, como las de los diplomáticos internacionales que negocian la guerra y la paz. Sin embargo, no es práctico cuando hay poco tiempo o cuando la otra parte quiere jugar fuerte.

Ahora hagamos una pausa para pensar, sinceramente, con cuál de estos estilos nos sentimos más cómodos. Probablemente habrá dos o tres estilos preferidos, y no uno sólo. Y también es probable que alguno nos disguste claramente. Por supuesto, todo el mundo desea creer que es lo suficientemente listo para ser un solucionador de problemas. Pero que no se desilusionen quienes no imaginaron esa solución para el problema de las sillas. Pocos de nosotros somos tan inteligentes en la vida real cuando estamos sometidos a presión. ¿Es usted partidario del compromiso? Mucha gente lo es. Es un estilo que funciona razonablemente bien en muchas situaciones.

¿Se siente cómodo en la postura acomodaticia? Es un estilo que le puede ir bien, siempre que se mueva en un entorno amistoso y acomodaticio. Entre los grupos profesionales a los que he dado clase, las enfermeras eran las más acomodaticias. A veces eso funciona bien para ellas. Otras veces esta actitud las puede llevar a enfrentarse al mismo tiempo a las exigencias de pacientes enfadados y de médicos impacientes y autoritarios.

Los competidores pueden ser duros y tener mucho éxito. ¿Es usted uno de ellos? Muchos estudiantes de MBA hacen gala de un estilo de negociación muy competitivo. Les gusta ganar. Los abogados también son muy competitivos.

Los elusivos pueden ser muy afables, pero pueden llegar a ser un oponente muy difícil en una negociación, porque intentan posponer las cuestiones más complicadas. En mi experiencia, los médicos y otros profesionales como los ingenieros, que trabajan dentro de un sistema jerárquico donde hay respuestas "correctas" para muchas cuestiones profesionales, suelen ser elusivos. A veces pienso que pueden haber elegido ese

papel, por lo menos en parte, para ejercer cierto control sobre su entorno y minimizar las ocasiones de conflicto interpersonal.

Cualquiera que sea su respuesta, reflejará su estilo preferido. Diferentes situaciones darán lugar a que emerja un aspecto u otro de su estilo. Pero, con las palabras del refrán danés que abre este capítulo, “hay que amasar el pan con la harina que uno tiene”. Su actitud frente al conflicto forma el material “emocional” con el cual tendrá que trabajar.

El estilo cooperativo frente al estilo competitivo

Por debajo de los cinco tipos de personalidad citados en el apartado anterior subyacen dos aún más básicos: el tipo cooperativo y el tipo competitivo. Gran parte de la investigación sobre la variable personalidad en una negociación se ha centrado en estas dos categorías básicas. Dependiendo de la situación, cada uno de estos estilos puede ser eficaz y ambos exponen a su poseedor a ciertos riesgos. En el capítulo 12 se dan algunos consejos concretos para compensar las deficiencias inherentes a cada una de estas formas de actuar.

Muchos investigadores se han preguntado si la gente es, en general, más competitiva o más cooperativa en su forma de negociar. El negociador estereotípico descrito en la prensa, el cine y la televisión es una persona competitiva, aficionada a usar tácticas duras como los ultimatos, los abandonos de la negociación, los puñetazos en la mesa u otras actitudes teatrales. No es sorprendente, dada la atención que dedican los medios al teatro y al mundo del espectáculo, pero no es una descripción acertada del comportamiento real del profesional medio, ni tampoco del negociador profesional medio.

Dos estudios sobre el comportamiento negociador han revelado un perfil más preciso y complejo de cómo suele comportarse un profesional en una mesa de negociación. El primer estudio se hizo con abogados estadounidenses; el segundo con sindicalistas y jefes de personal ingleses.

La investigación del profesor Gerald R. Williams sobre los abogados negociadores estadounidenses revelaba que aproximadamente un 65% de una muestra de abogados de dos grandes ciudades de EE UU mostraba un estilo de negociación consistentemente cooperativo, mientras que sólo un 24% exhibía un estilo claramente competitivo (el 11% restante resultaba muy difícil de categorizar bajo estas dos definiciones). Más o menos la mitad de los abogados de la muestra fueron clasificados como buenos negociadores por sus colegas. Un dato interesante es que más de un 75% del grupo considerado “bueno” estaba constituido por tipos cooperativos y sólo el 12% por individuos competitivos. El resto de los negociadores eficaces utilizaban una combinación de distintas estrategias de negociación.

En contraste con los estereotipos, el estudio sugiere que la orientación cooperativa es más común que la competitiva, al menos en una muestra de negociadores profesionales en Estados Unidos. Más aún, parece más fácil alcanzar una reputación de buen negociador empleando un enfoque cooperativo que uno competitivo (al menos, según la opinión de otros abogados).

El segundo estudio fue llevado a cabo a lo largo de un periodo de nueve años por Neil Rackham y John Carlisle en Inglaterra. Rackham y Carlisle observaron el comportamiento de 49 negociadores profesionales sindicales y empresariales, en circunstancias reales. Algunos de los resultados de su trabajo se discutirán en los capítulos 5 y 8 de este libro. La cuestión que quiero destacar aquí se refiere al estilo exhibido por dichos profesionales. Los más eficaces hacían gala de unos rasgos cooperativos muy evidentes.

Por ejemplo, el estudio examinaba el uso de lo que los investigadores denominaron conductas irritantes en la mesa de negociación. Conductas irritantes son las descripciones laudatorias de las ofertas propias, los insultos gratuitos, los ataques directos a la propuesta de la otra parte, todas ellas tácticas típicamente competitivas. El negociador medio usaba 10,8 actuaciones irritantes por hora de negociación; los negociadores más experimentados usaban una media de 2,3 actuaciones irritantes por hora.

Además, los negociadores expertos evitaban lo que los investigadores llaman espirales de defensa y ataque, ciclos de comentarios de condena o disculpa emocionalmente cargados. Sólo un 1,9% de los comentarios de los negociadores expertos entraban en esta categoría, mientras que el promedio de los negociadores empleaba o impulsaba espirales de defensa y ataque en un 6,3% de sus comentarios. El perfil del negociador eficaz que emerge de este estudio parece reflejar una combinación clara de rasgos cooperativos, frente a los prototipos competitivos.

¿Conclusión? Contrariamente a la opinión popular, las personas razonables y cooperativas parecen tener un gran potencial para convertirse en negociadores extremadamente eficaces.

Mejor aceptar a la gente como es

Unas palabras sobre los demás. La investigación ha mostrado que la gente suele creer que los demás son como uno mismo. Dice el refrán: "Cree el ladrón que todos son de su condición". Y las personas cooperativas suponen que la mayor parte de la gente es cooperativa y generosa de corazón. ¿Cómo juega este "factor de sesgo de atribución" en una mesa de negociación?

Cuando dos personas cooperativas se encuentran, pueden colaborar y resolver todos los problemas que quieran. Funciona muy bien. Cada uno cree

que el otro es cooperativo y ambos tienen razón. Ésa sería la negociación fluida que todos deseáramos que fuera la norma.

Cuando se enfrentan dos personas competitivas, chocan, negocian con dureza y se arriesgan. Pero, sorprendentemente, suelen llevar las negociaciones a buen fin, porque se entienden el uno al otro.

¿Qué ocurre cuando una persona cooperativa se encuentra con otra competitiva? En esta situación, los intentos ingenuos de cooperar en la resolución de los problemas pueden terminar exponiendo al negociador menos experimentado a un alto riesgo de perder. Y así es cómo ocurre.

La persona cooperativa, suponiendo que la otra también lo es, empieza con una actitud cooperativa, compartiendo por ejemplo información, haciendo una oferta de entrada justa y buscando de forma imaginativa una solución. La persona competitiva, creyendo que la otra es realmente competitiva, ve esos esfuerzos como tácticas pensadas para engañarle, para que revele a su vez información y vaya cediendo. Es posible que siga el juego, pero sólo mientras el proceso le reporte algún beneficio. Cuando le toca el turno de revelar algo, el competitivo empezará a buscar excusas y recurrirá a las tácticas competitivas. Fingirá que trabaja con usted y acabará presentando una oferta difícil de aceptar.

Para entonces el cooperativo ya se habrá dado cuenta de que se enfrenta a alguien diferente, a uno de esos temidos "duros". Con lo que se cerrará y pondrá a la defensiva. Esta reacción, a su vez, convence al competitivo de la verdad de su idea inicial, de que se estaba enfrentando a un negociador competitivo y egoísta. Y a partir de ahí todo va cada vez peor.

Las personas competitivas son difíciles de convertir en cooperativas porque casi siempre creen que su oponente es competitivo. Y se ajustan a unas reglas del juego que refuerzan esa convicción.

Así que es prudente detenerse un minuto al principio de una negociación para evaluar con quién nos las estamos jugando realmente. Estudie a su oponente y descubra cuál va a ser su estilo. Después haga todo lo posible por conseguir sus objetivos en función de los problemas a los que se enfrenta y de las personas con las que le toque negociar. No pierda el tiempo intentando convertir a los demás a su estilo.

Más allá del estilo, hacia la eficacia

Ahora que ya tiene una noción de los estilos de negociación y de cómo funcionan, veamos qué nos dice la investigación acerca de cómo ser eficaz negociando. Hay muchos atributos en un buen negociador, como tener buena memoria, ser "rápido" y saber controlar la tensión y el cansancio. Pero la

eficacia depende tanto de una cuestión de *actitud* como de habilidad. Los mejores negociadores exhiben cuatro hábitos clave de pensamiento que todo el mundo, independientemente de su estilo o su coeficiente intelectual, puede adoptar para mejorar los resultados de sus negociaciones.

Yo los he identificado, aislándolos de la amplia variedad que exhiben los mejores negociadores, porque los cuatro funcionan y porque uno puede adoptar los cuatro hábitos y seguir siendo uno mismo en una mesa de negociación. Son:

- la voluntad de prepararse
- expectativas optimistas
- paciencia para escuchar
- un compromiso de integridad personal

Estas prácticas serán debatidas a lo largo del libro. Pero echemos un vistazo a cada una de ellas.

La voluntad de prepararse

Las investigaciones que destacan la importancia de la preparación son numerosas. Todos los estudios sobre la negociación, prácticamente, confirman su importancia. Aquí va un ejemplo.

Hace varios años, un colega y yo investigábamos el uso de las redes de ordenadores como método de negociación. Diseñamos un sistema de redes que ayudara a las partes a alcanzar mejores acuerdos y después lo probamos. Planteamos el mismo ejercicio de compraventa a cientos de estudiantes de MBA. Los estudiantes que hacían el papel de “comprador” se emparejaban con los que hacían el papel de “vendedor”. A la mitad de los participantes les indicamos que debían leer el problema y negociar cuando creyeran que estaban listos, algunos cara a cara, otros por e-mail. En general tardaron entre diez y quince minutos en prepararse y después empezaron a negociar.

A los demás participantes se les sometió a una preparación estructurada, individualizada, en el ordenador, que en general requirió entre treinta y cuarenta minutos. Después, unos estudiantes negociaron el ejercicio de compraventa con nuestro sistema informático mientras otros lo hacían cara a cara.

Los resultados fueron sorprendentes. Nuestro sofisticado método informatizado apenas tuvo influencia. En cambio, el proceso de preparación fue determinante. Los estudiantes que usaron el sistema de preparación alcanzaron mejores acuerdos tanto en la negociación cara a cara como a través del ordenador, y no sólo ellos, sino las dos partes.

Expectativas optimistas

La investigación sobre negociación revela un hecho sorprendente: las personas que esperan más suelen conseguir más. En el capítulo 2 estudiaremos la mejor manera de establecer los objetivos. Para tener expectativas optimistas, conviene combinar unos objetivos concretos con el compromiso personal de conseguirlos. Las expectativas nacen de su actitud general sobre lo que quiere conseguir y son influidas por supuestos no identificados sobre qué es justo y razonable. No tener unas expectativas explícitas es una carencia importante en cualquier preparación.

Para mejorar sus resultados negociadores debe adquirir el hábito de pensar cuidadosamente el abanico de resultados "justos y razonables" para cada problema determinado, y después desarrollar la expectativa de alcanzar unos resultados situados en la parte alta de ese abanico. Siempre se puede decir, una vez terminada una negociación, dónde se situaban realmente nuestras expectativas. Si se siente una auténtica decepción por quedar por debajo de determinado nivel, es que ése era el verdadero nivel de las expectativas. Si se siente franca satisfacción, es que se han alcanzado o superado las expectativas. El objetivo de un negociador eficaz es tener unas expectativas lo bastante altas para que negociar sea un auténtico desafío, pero lo bastante realistas para favorecer una buena relación de trabajo.

Para las personas competitivas es fácil establecer expectativas optimistas, porque están motivadas por la voluntad de ganar. Pero no es tan fácil para las personas acostumbradas a alcanzar un compromiso rápido o a buscar el acomodo. Los acomodaticios, al fin y al cabo, suelen dar importancia a las necesidades de los demás. La sorpresa es ésta: nadie va a tenerlo por insensato sólo por pedir más; es, por el contrario, la *forma* de pedir las cosas lo que en general molesta a los demás.

Si es usted una persona básicamente cooperativa, sea optimista. Pida más, siempre con respeto. Insista un poco. Se sorprenderá de los resultados.

Paciencia para escuchar

Es difícil exagerar la importancia de la habilidad de escuchar en un proceso de negociación. La Negociación basada-en-la-información empieza con la noción de que la información es poder. Y escuchar le permite conseguir información.

Si ser optimista es difícil para las personas cooperativas, escuchar requiere un esfuerzo a los tipos competitivos. Los negociadores agresivos, cuando están sentados a una mesa de negociación, se pasan el tiempo hablando de lo que quieren o pensando en algo inteligente que contestar para poner a la

otra parte a la defensiva. Como se verá, los buenos negociadores siguen una práctica distinta. Hacen preguntas, intentan comprender, resumen las discusiones y escuchan, escuchan, escuchan.

Escuchar tiene muchas ventajas. Demuestra respeto y por tanto gana la atención del otro. También nos da indicios de cuáles son las necesidades reales de la otra parte. Esas necesidades son críticas para nuestro éxito, porque las necesidades son un aspecto importante de nuestra posición de fuerza, es decir, de nuestra capacidad para obtener resultados en nuestros propios términos. Es irónico pero cierto: con frecuencia se consigue más averiguando qué quiere el otro que con argumentos.

El compromiso de integridad personal

Los negociadores eficaces son fiables. Mantienen su palabra, evitan la mentira y no despiertan esperanzas que no tienen intención de satisfacer.

Los resultados de la investigación sobre esta cuestión son categóricos. Los negociadores experimentados valoran muchísimo su reputación de negociadores honrados. Y eso tiene sentido. Si pudiéramos elegir, ¿nos gustaría tratar con alguien de quien nos fiamos o con alguien que acaso podría intentar engañarnos?

Suena bien lo de ser honesto negociando, pero ¿merece realmente la pena? Al fin y al cabo, la gente nunca revela abiertamente toda su información en una negociación. ¿Exige nuestra integridad personal que revelemos nuestra posición al negociar? ¿Qué pasa si la otra parte se olvida de un aspecto importante? ¿Tenemos el deber de recordárselo? Finalmente, ¿podemos exagerar el atractivo de nuestras ofertas y minusvalorar las de la otra parte, independientemente de cuáles sean nuestros auténticos sentimientos?

Estas cuestiones y otras similares se tratarán en el capítulo 11. De momento sólo diré: "depende". Una negociación es una forma especializada de comunicación humana que requiere cierto grado de prudencia y cuidado si se quiere hacer bien. Pero esa prudencia puede ser coherente con un elevado sentido ético. Si la persona que le pregunta: "¿Cuánto dinero tiene presupuestado?" es su jefe, es mejor contestarle. Si quien se lo pregunta es un comercial de equipos de oficina que intenta conseguir una buena venta, mejor no contestarle. Pero no hace falta mentir para eludir la pregunta del vendedor. Se puede dejar la cuestión del presupuesto zanjada contestando algo como: "No estoy autorizado a hablar de nuestro presupuesto, pero me gustaría escuchar su oferta más competitiva".

En breve, la integridad en la negociación no se basa en una serie de reglas. Es, como tener expectativas optimistas, una actitud. Las relaciones, las normas sociales y la etiqueta negociadora son importantes. Por lo tanto, cuando hablo de integridad personal al negociar, quiero decir que puede

contarse con que los negociadores eficaces pactarán de forma coherente, y utilizarán unos valores personales que, llegado el caso, puedan ser explicados y defendidos ante los demás. Este planteamiento, por supuesto, deja mucho espacio para la interpretación personal de lo que está bien y lo que está mal. Pero tales diferencias son una parte inevitable de las relaciones humanas. Lo principal es que tenga en cuenta su reputación y su dignidad. Sea de fiar.

De Manhattan a Monte Meru

Antes de terminar este capítulo, repasemos las dos situaciones descritas al principio. Ambas culminaron en un acuerdo. Dejamos la historia mientras las partes empezaban a compartir información entre sí.

El gesto simbólico de Jovanovich de dar un regalo y el discurso de bienvenida estaban mandando un claro mensaje a Smith de que Jovanovich deseaba actuar con voluntad cooperativa para alcanzar un acuerdo. Smith aceptó de buena gana tanto el reloj como el reconocimiento de que él, Smith, estaba en una posición de fuerza, con signos recíprocos de cooperación. El primer encuentro entre los dos hombres y sus asesores se prolongó hasta altas horas de la noche. A partir de la relación establecida por los gestos iniciales de Jovanovich y alimentada por una escucha atenta, se progresó deprisa. Los estilos de Jovanovich y Smith de resolución de problemas encajaban bien. En pocos días diseñaron un borrador de acuerdo de fusión para crear una nueva sociedad: Harcourt General Inc. Sin embargo, las negociaciones acababan de empezar.

Durante los ocho meses siguientes, los dos hombres usaron la confianza mutua adquirida y compartieron sus elevadas expectativas para superar una legión de obstáculos. El consejo de administración de Jovanovich vacilaba, le preocupaba que el acuerdo no fuera el mejor para sus accionistas. Un grupo desorganizado pero terco de acreedores intentó desbaratar el acuerdo, buscando la quiebra de HBJ. También se presentaron numerosos obstáculos financieros y logísticos. A lo largo del proceso, la reputación de integridad personal de Jovanovich le valió de mucho frente a su consejo de administración.

Al final, la negociación desembocó en un ultimátum de Smith: si no aceptan ustedes mi última oferta a las 9 de la mañana del viernes, me retiraré de la negociación dejando que sus acreedores se peleen en los tribunales. Smith acompañó esa amenaza con una última mejora de la oferta de General Cinema. Las quince horas que precedieron al plazo límite fueron frenéticas, y los abogados y asesores de ambas partes trabajaron sin descanso en la redacción de los documentos legales necesarios. Con el tiempo casi agotándose, Smith consiguió el apoyo suficiente de los acreedores para garantizar la victoria de la propuesta Jovanovich-Smith. Fue una victoria satisfactoria.

En Monte Meru, los dos campesinos, que actuaban con actitud competitiva ambos, se pasaron el día en un tira y afloja. La negociación propiamente dicha empezó cuando las partes comenzaron a intercambiar propuestas para dividir las tierras, poniendo fin a la exigencia inicial de cada uno de quedarse la parcela entera. Uno de los ancianos propuso que dividieran la tierra en disputa a lo largo de un sendero que formaba una división natural. Gradualmente fueron emergiendo las líneas generales de un acuerdo, pero los campesinos seguían enfadados por sus agravios reales e imaginarios, y se negaban tozudamente a hacer las concesiones necesarias para llegar a un acuerdo. Ninguno de los dos quería el compromiso.

Cerca de las 5 de la tarde, los hombres que estaban bajo los árboles empezaron a preocuparse de que no iban a volver a sus casas con el tiempo suficiente para realizar las tareas que tenían pendientes. Se elevó una voz de la multitud: “¡Quizá alguien podría encontrar una cabra!”. Se produjo un murmullo de aprobación en ambos bandos. Los campesinos consultaron con su equipo negociador. La presión social por llegar a un acuerdo era muy fuerte.

El campesino que había solicitado la asamblea (el padre del chico apaleado) se dirigió al centro del corro. “En aras de la amistad” regalaría una cabra a su vecino, les dijo. Y añadió que también le ayudaría a pagar la compuerta de riego rota y acataría los nuevos límites.

Entonces el propietario de la compuerta deteriorada replicó que él regalaría “cerveza” a su vecino. Y que él también respetaría el pacto. Habían llegado a un acuerdo. Mientras todo el mundo se disponía a marcharse, los ancianos fijaron una hora para reunirse durante la semana, compartir la comida y la bebida que los dos hombres se habían comprometido a aportar y declarar públicamente los límites y las condiciones del acuerdo. La declaración pública y el festín sirvieron para dar fe del compromiso de las partes. Esas ceremonias sirven para que toda la comunidad recuerde lo pactado y ayude a hacerlo respetar si es necesario.

Resumen

Todas las negociaciones empiezan con uno mismo. Por tanto, el primer fundamento de una negociación eficaz es su estilo personal de negociación: la manera en que usted se comunica al enfrentarse a una situación de conflicto interpersonal. Su éxito y su eficacia como negociador dependerán de la honestidad con que evalúe sus defectos y virtudes como comunicador.

Algunas personas gozan de “banda ancha” en su estilo de negociar. Pueden adaptarse fácilmente a distintos tipos de situaciones y oponentes. Otras tienen un abanico más limitado de posibilidades. Pueden ser muy capaces en situaciones que requieren cierto instinto competitivo pero menos aptas para

relacionarse. O pueden tener buenas aptitudes de cooperación pero carecer de capacidad para seguir tácticas agresivas.

Muchos expertos en negociación intentan enseñar a la gente un estilo único. Yo no creo que eso sea útil ni realista. Lo que usted tiene que hacer es averiguar qué clase de negociador es y después trabajar con las habilidades que posee, en vez de intentar convertirse en lo que no es.

¿Qué predisposición lleva usted a la mesa de negociación? ¿Es usted una persona cooperativa, que intenta que se alcancen los objetivos de todos para que todo el mundo se levante de la mesa satisfecho? ¿O es usted más bien competitivo, menos interesado en cómo se siente la otra parte, que en lo bien que usted hace las cosas? ¿Con qué estilo se siente usted más cómodo: con las señales acomodaticias ofrecidas por Peter Jovanovich al inicio de su negociación con Dick Smith de General Cinema, o con la forma más agresiva de “hablar a la montaña” empleada por los arusha?

Independientemente de su respuesta, su tarea como negociador consiste en entender sus preferencias de estilo, ver cómo ajustarlas a cada situación (se profundizará en ello en el capítulo 7), planificar su progresión por los cuatro pasos que siguen las negociaciones e intentar ser lo más eficaz posible preparándose, siendo optimista, escuchando a la otra parte y actuando con integridad durante todo el proceso.

La Negociación basada-en-la-información parte del supuesto de que usted logrará mejores resultados y conseguirá más para los que dependen de usted si busca sin descanso la información clave sobre las partes y sobre las circunstancias. Su éxito dependerá de que use esa información con habilidad a medida que avance la negociación. Ahora que hemos examinado la cuestión de los estilos personales, pasaremos a un tema crítico: ¿qué espera obtener usted de la negociación? Es el momento de explorar el segundo fundamento, sus objetivos y expectativas.

Repaso: Su estilo de negociar

- Determine sus preferencias de estilo básicas.
- Tenga la voluntad de prepararse.
- Sea optimista.
- Tenga la paciencia de escuchar.
- Comprométase a mantener su integridad personal.

2. SEGUNDO FUNDAMENTO: SUS OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS

Los grandes logros proceden de objetivos ambiciosos.
—Rey Ching de Chou (1100 a.C.)

*Yo creo que siempre hay que tener ambiciones
y siempre hay que situarlas bien altas.*
—Sam Walton, fundador de Wal-Mart

En 1955, una pequeña empresa japonesa llamada Sony Corporation tenía un nuevo producto: un transistor de radio en miniatura de 29,95 dólares. En Japón las radios se vendían bien, pero el enérgico líder de Sony, Akio Morita, no estaba satisfecho. Quería introducir la radio Sony en el gran mercado de EE UU. Morita fue a Nueva York a averiguar si los minoristas estadounidenses podían tener interés en vender la nueva radio de Sony. No tardó en tropezar con un problema: sus pequeños transistores no se parecían a lo que los estadounidenses conocían. El propio Morita escribiría más tarde lo que le habían dicho los empresarios estadounidenses: “¿Por qué fabrica unas radios tan pequeñas? ¡Aquí todo el mundo quiere las radios grandes!”.

Pero Morita fue perseverante y no tardó en captar el interés de Bulova, uno de los nombres más respetados en el sector electrónico por aquellas fechas. Bulova le propuso comprarle 100.000 radios para distribuir las en su cadena de tiendas por todo EE UU.

Morita se quedó helado por el volumen del pedido. Al precio que Bulova iba a pagar, la suma multiplicaba varias veces el volumen de negocios de Sony. Era el trato de su vida.

Sin embargo, la oferta tenía una condición: Sony debería aparecer en el acuerdo como “fabricante del equipo original”. Es decir, Sony fabricaría las radios, pero Bulova las vendería con su propia marca. Esta condición chocaba con una ambición de largo alcance que Morita tenía desde hacía tiempo: establecer Sony como marca independiente, basada en productos innovadores y de calidad.

Morita telegrafió a su consejo ejecutivo, en la sede central de Sony en Japón, para pedir instrucciones. El consejo contestó entusiasmado: olvídense del tema de la marca y acepte el pedido.

Morita lo estuvo pensando cuidadosamente durante una semana y después se reunió con Bulova para proseguir las negociaciones. Le dijo a Bulova que quería llegar a un acuerdo, pero que no podía aceptar esa condición.

Su respuesta desconcertó completamente al equipo de compras de Bulova. La condición de Bulova era habitual en esa clase de transacciones.

—Nuestro nombre comercial es una marca famosa que ha tardado más de cincuenta años en establecerse —respondió el jefe de compras. Su marca es desconocida. ¿Por qué no se aprovecha de la nuestra?

—Hace cincuenta años —dijo Morita con calma— su marca debía ser tan desconocida como ahora la nuestra. Yo estoy aquí con un nuevo producto y voy a dar el primer paso para los próximos cincuenta años de mi empresa. Le prometo que dentro de cincuenta años nuestra marca será tan famosa como la de ustedes hoy.

Morita rechazó el mayor contrato de la historia de su empresa. La verdad es que su consejo se escandalizó cuando él les comunicó su decisión y lo tacharon de loco.

Poco después Morita recibía una oferta más modesta de otra distribuidora estadounidense, que le permitía conservar su marca. Él aceptó en seguida y la radio en miniatura pronto cautivó al público estadounidense... con su marca Sony. De sus negociaciones con Bulova escribiría Morita más adelante: “Lo dije en ese momento y sigo diciéndolo desde entonces: ha sido la mejor decisión de mi vida”.

Su decisión de rechazar la lucrativa oferta de Bulova era muy arriesgada. Pero su postura reflejaba la fuerza de su visión de Sony. Morita tenía una ambición: convertir la marca Sony en un sinónimo de aparatos electrónicos de calidad para el hogar en todo el mundo en cincuenta años. Morita logró su objetivo con creces y con ello se convirtió en una leyenda de los negocios.

El segundo fundamento de la negociación eficaz se centra en sus objetivos y expectativas. Es imposible saber cuándo decir que sí o que no sin saber antes qué es lo que se quiere obtener. Las investigaciones sobre cómo se establecen los objetivos desvelan un hecho simple pero importante: cuanto más concreta sea su idea de lo que quiere y cuanto más comprometido esté con esa idea, más probabilidades tiene de alcanzarla.

Como ilustra la historia de Morita, los objetivos suelen dictar el camino de la negociación. Aquel día, el jefe de compras de Bulova tenía delante, en Nueva York, a un hombre poco corriente, un hombre cuya fe en sus ambiciosos objetivos y cuyo compromiso por conseguirlos eran tan fuertes, que le distinguían de los empresarios típicos. Pero no hace falta que usted sea el

próximo Akio Morita para sacar la lección de esta historia. Las investigaciones en este terreno confirman que cualquiera que esté dispuesto a tomarse el tiempo para desarrollar expectativas más ambiciosas negociará mucho mejor, y ello sin arriesgar sus relaciones con los demás o su reputación.

Objetivos: nunca dará en la diana sin apuntar

En la conocida obra de Lewis Carroll *Alicia en el país de las maravillas*, Alicia llega a una encrucijada donde se materializa el Gato de Cheshire. Entonces, Alicia le pregunta:

—¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo tomar desde aquí?

—Eso depende —le contesta el gato— de adónde quieras ir.

—No me importa demasiado —prosigue Alicia.

—Entonces da igual qué camino tomes —replica el gato categóricamente.

Para ser un buen negociador, primero tiene que averiguar adónde quiere llegar y por qué. Eso supone comprometerse con unos objetivos específicos y justificables. También significa tomarse tiempo para transformar sus objetivos de simples a verdaderas *expectativas* apropiadamente ambiciosas.

¿Cuál es la diferencia entre un objetivo simple y algo que ha madurado hasta convertirse en una auténtica expectativa? Básicamente una: su actitud. Nuestros objetivos suelen superar nuestros logros anteriores. Por ejemplo, son típicos los objetivos de inversión, de pérdida de peso o los objetivos deportivos. Nos fijamos objetivos para orientar nuestros esfuerzos, pero no nos sorprende ni nos decepciona demasiado si nos quedamos cortos.

Una expectativa, en cambio, es un juicio ponderado acerca de lo que podemos y deberíamos lograr, dentro de lo razonable. Si nos quedamos a medio camino de nuestras expectativas, sentimos de verdad un fracaso y una decepción. Nos duele. Podemos tener el objetivo de que nuestros hijos sean admitidos en las mejores universidades, pero tenemos la expectativa de que vayan a la *universidad*. Nuestras expectativas sobre la universidad afectan nuestro modo de comunicarnos sobre el tema con los demás, incluidos nuestros hijos. Ellos empiezan a asumir que la universidad está en su futuro y su comportamiento refleja este supuesto. ¿Y quiénes cree usted que son los jóvenes que esperan ir a la universidad? Precisamente los hijos de padres universitarios. El mismo modelo se reproduce con los títulos superiores, con los hijos que esperan obtener un doctorado académico.

Sucede lo mismo en una negociación. Nuestros objetivos orientan nuestros pasos, pero son nuestras expectativas las que dan fuerza y convicción a nuestras afirmaciones en una mesa de negociación. Ponemos más ahinco cuando luchamos por lograr lo que según nosotros nos merecemos.

Las expectativas en una negociación vienen en función de cierto número de factores, que incluyen nuestros éxitos y fracasos anteriores en negociaciones similares, los precios y las normas del mercado, las prácticas pasadas, la información sobre las alternativas de la otra parte, el marco de referencia, el potencial de una futura relación con la otra parte y nuestra personalidad. Como nuestras expectativas están directamente relacionadas con los parámetros prevalentes y las relaciones existentes, debe leerse este capítulo en conjunción con los dos que siguen.

Cuanto más tiempo pasemos preparando una negociación en concreto y cuanta más información podamos recabar que refuerce nuestra convicción de que nuestra ambición es legítima y alcanzable, más firmes se volverán nuestras expectativas. Morita tenía dos objetivos básicos para Sony cuando se desplazó a América en 1955: vender muchas radios y venderlas bajo la marca Sony. En parte a consecuencia de su experiencia con Bulova, Morita aprendió que “usar la marca Sony” era un objetivo más importante que “vender muchas radios”. A medida que su objetivo maduraba hacia una expectativa sólida, fue siendo más capaz de comunicar mejor esa visión a su consejo de administración y a sus posibles clientes.

Establecer objetivos es un consejo muy útil en muchas situaciones de la vida, no sólo en una negociación. Incluso ha nacido todo un campo nuevo de investigación, la psicología deportiva, sólo para ayudar a los deportistas a desenvolver al máximo sus capacidades. Un artículo reciente del *Journal of Sport and Exercise Psychology* resumía 36 estudios distintos sobre el establecimiento de objetivos, y concluía que el uso de objetivos concretos y ambiciosos mejora significativamente los resultados de los atletas, independientemente del tipo de deporte que practiquen.

Además, como ilustra la historia de Akio Morita, una de las características más comunes de los líderes efectivos es su habilidad para fijarse unos objetivos concretos y ambiciosos y no desviarse de ellos. Franklin D. Roosevelt es otro ejemplo de un líder que supo centrarse en objetivos concretos. Roosevelt es famoso, con toda justicia, por su valor y su determinación para superar las discapacidades que sufría a causa de la polio y conducir a Estados Unidos a través de la Depresión del 29 y la Segunda Guerra Mundial. Antes de eso, también hizo gala de unas dotes asombrosas para fijar y alcanzar objetivos cuando trazó los planes que le llevaron a la Casa Blanca. En 1907, a los veinticinco años tan sólo, le confió a su amigo Grenville Clark, compañero suyo en la Universidad de Harvard, que pretendía llegar a la presidencia de Estados Unidos ascendiendo una serie de “peldaños” políticos: un escaño en la Asamblea del Estado de Nueva York, el puesto de subsecretario en la Marina, el de gobernador de Nueva York y, finalmente, el de presidente. Curiosamente, los planes que Roosevelt explicó ese día trazaron exactamente su camino hacia el Despacho Oval.

Una negociación no es tan diferente de otras tareas. Con frecuencia lo que anhelamos determina lo que conseguimos. ¿Por qué? La primera razón es obvia: nuestros objetivos fijan el límite superior de lo que tenemos en el punto de mira. Mentalmente, damos por perdido todo lo que supera ese nivel, así que rara vez llegamos más allá de esa cota.

En segundo lugar, las investigaciones realizadas han revelado que los objetivos que uno se fija son un estímulo para ciertos mecanismos psicológicos “de lucha”. Los psicólogos y los monitores deportivos confirman que el establecimiento de objetivos concretos motiva a las personas que, de esta manera, concentran su atención y su fuerza psicológica en ellos.

En tercer lugar, somos más persuasivos cuando estamos determinados a lograr un propósito específico, en contraste con las ocasiones en que pedimos algo de mala gana, o meramente reaccionamos a las iniciativas propuestas por los demás. Nuestra determinación es contagiosa. Las personas que nos rodean se sienten atraídas por nuestros objetivos. Durante la guerra civil estadounidense, cuando el general Robert E. Lee se hizo cargo del ejército confederado, necesitaba generales para dirigir a los soldados en el campo de batalla. Uno de los hombres que escogió fue Thomas J. Jackson, apodado “Stonewall” (*Muro de piedra*) por sus hombres, a causa de la resistencia demostrada por sus tropas en la primera batalla de la guerra, en Manassas. ¿Por qué eligió Lee a Jackson? Lee escribió en la carta donde recomendaba el ascenso de Jackson: “Es sincero, honesto y valiente. Tiene buen ojo para lo necesario en el servicio y no escatima esfuerzos para alcanzar sus objetivos”. Jackson acabó convirtiéndose en un general legendario, que se ganó el respeto de la gente de ambos bandos del conflicto, porque era capaz de determinar sus metas con “buen ojo” y no “escatimaba esfuerzos para alcanzar sus objetivos”.

El presidente Lyndon B. Johnson dijo una vez: “lo que convence es la convicción”. Y H. Wayne Huizenga, un enérgico empresario estadounidense, sostiene que uno de los secretos del éxito en las negociaciones profesionales es tener un compromiso apasionado con unos objetivos ambiciosos. Ese rasgo hace que los negociadores eficaces comuniquen entusiasmo y dirección en una mesa de negociación. Huizenga debe saberlo muy bien, después de levantar desde cero tres florecientes sociedades enormes, al mismo tiempo que compraba o fundaba tres equipos deportivos profesionales: los Miami Dolphins (fútbol americano), los Florida Marlins (béisbol) y los Florida Panthers (hockey sobre hielo). Volveremos a encontrar algunas de las prácticas negociadoras de Huizenga un poco más adelante.

Yo he observado personalmente dicho “efecto de meta” entre los mejores negociadores, tanto en una mesa de negociación como en sesiones de formación para ejecutivos. Los negociadores que luchan por alcanzar objetivos concretos están más animados, comprometidos y preparados, y son más insistentes. Y este efecto no queda limitado a los expertos. Todo el mundo consigue un

resultado psicológico positivo y significativo cuando en una negociación se propone una meta específica.

Objetivos frente a “mínimos”

La mayor parte de los libros y los expertos de la negociación realzan la importancia de tener “un mínimo”, “un precio de reserva” o “de retirada” en una negociación. De hecho, el mínimo es un concepto fundamental sobre el que se basa gran parte de la teoría actual sobre negociación. Se trata del *nivel mínimo aceptable* requerido para decir “sí” en una negociación. Por definición, si no podemos alcanzar nuestro mínimo, mejor sería buscar otra solución a nuestro problema o esperar a que surja otra oportunidad. Cuando los mínimos de las dos partes permiten un acuerdo en algún punto intermedio de su diferencia, los teóricos dicen que existe una “zona positiva de negociación”. Cuando los dos mínimos no se solapan, se habla de una “zona negativa de negociación”. Eso es lo que ocurre cuando un comprador no tiene bastante dinero en su presupuesto para alcanzar el precio mínimo aceptable para el vendedor.

Una meta bien clara es algo distinto de un mínimo aceptable. Cuando uso la palabra “meta” me refiero a *la expectativa legítima más ambiciosa* de lo que se debería lograr. Por ejemplo, en el caso del lector de CD que ilustra la figura 2.1, el vendedor quiere un mínimo de 100 dólares, pero puede establecer una *meta* de 130 dólares basada en los precios que se pagan por aparatos de CD similares en las tiendas de equipos de segunda mano. Los mínimos son vitales para la teoría de la negociación, pero yo creo que centrarse en las metas es mucho más importante en la práctica de la negociación. Les explicaré por qué.

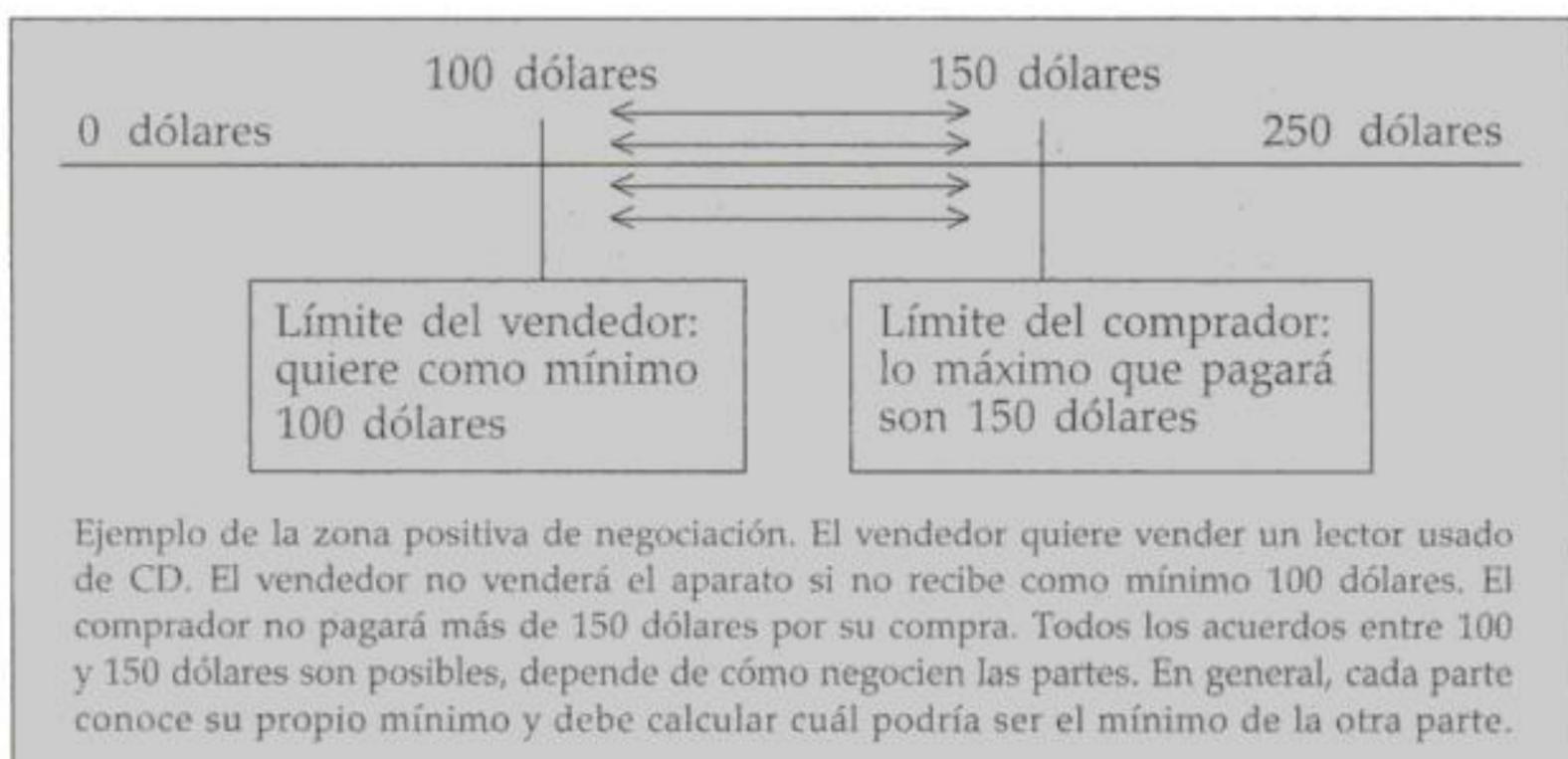


Figura 2.1. La zona positiva de negociación.

Los investigadores han descubierto que los seres humanos tienen una capacidad limitada para mantener la concentración en situaciones complejas y tensas como una negociación. Por tanto, una vez que se ha iniciado una negociación, gravitamos hacia el punto de mira que posee más significación psicológica para nosotros. Cuando una persona ha establecido un mínimo claro en una negociación, ésta se convierte en su referencia dominante mientras se desarrollan las discusiones. La gente mide el éxito o el fracaso en relación con su mínimo, y resulta muy difícil reorientarse psicológicamente hacia un objetivo de negociación más ambicioso.

Por lo tanto, si usted desea vender su lector de compactos usado, y se ha fijado un mínimo de 100 dólares para comprarse algún otro aparato que cueste esa cantidad, lo normal es que tienda a relajarse una vez el comprador supere los 100 dólares en su oferta. En ese momento, puede que usted deje de buscar un comprador y empiece a poseer mentalmente ese otro aparato que desea. Si el comprador está alerta (y la mayoría lo están cuando se trata de dinero), notará que usted se relaja y dejará de aumentar sus ofertas. Si, en lugar de fijarse en su mínimo, se orienta usted hacia su objetivo de conseguir 130 dólares basándose en los precios de establecimientos comparables, entonces no se relajará tan pronto. Y si el comprador está centrado en su *límite máximo* de 150 dólares, hay muchas probabilidades de que usted consiga una suma más elevada que de la otra manera.

¿Cuál es el efecto práctico de usar el mínimo como referencia dominante en una negociación? Pues que después de toda una vida negociando, sus resultados tenderán a colocarse justo un poco por encima de ese nivel mínimo aceptable. Para la mayor parte de la gente razonable, el mínimo es el punto focal natural. La decepción surge si la otra parte no acepta alcanzar nuestras exigencias mínimas (en general fijadas por las alternativas disponibles o nuestras necesidades fuera de la mesa), mientras que por encima de ese nivel se presenta la satisfacción del éxito. En cambio, otra persona más hábil en fijarse objetivos ambiciosos lo hará mucho mejor. No causa sorpresa, pues, que la investigación revele que las partes con objetivos más ambiciosos (aunque realistas) logren mejores resultados que las que tienen objetivos más modestos, en condiciones semejantes.

Para evitar la trampa de usar el mínimo como referencia, basta con ser consciente de él, pero nunca obsesionarse con él. Por el contrario, esfuércese en establecer sus objetivos y deje que el mínimo se las apañe solo. Como Akio Morita, siempre puede decidir abandonar la negociación si advierte en el otro una actitud contraria a sus objetivos. Cuando Morita entró en el despacho de Bulova, conocía a grandes rasgos sus objetivos, pero no sabía que abandonaría toda negociación que no incluyera el uso de la marca Sony. Para discernir su mínimo real, necesitó una oferta concreta de un comprador real,

una consulta con su sede central, y un poco de tiempo para reflexionar el tema a fondo.

Yo creo que la mejor manera de gestionar la tensión entre el mínimo y los objetivos es seguir el modelo de Akio Morita. Oriéntese firmemente hacia su objetivo en la planificación y en las etapas iniciales de la negociación y después, reoríentese gradualmente hacia su mínimo cuando ello sea necesario para cerrar el trato. Con la experiencia, usted debería poder contemplar al mismo tiempo su objetivo y su mínimo, pero sin perder la concentración en su objetivo. Las investigaciones realizadas sugieren que los mejores negociadores poseen esa habilidad. Entre tanto, durante la negociación misma, intente determinar cuál es el mínimo de la otra parte con la mayor exactitud posible, y no se desaliente ante las aspiraciones de la otra parte. Si, al final, tiene que efectuar reajustes en sus altas expectativas para cerrar un trato, ya se verá más adelante.

Si establecer objetivos es tan vital para una buena preparación, ¿cómo aprovechar esa baza? Utilizando los pasos siguientes, bien sencillos:

1. Piense cuidadosamente qué es lo que realmente quiere y recuerde que el dinero suele ser un medio, no un fin.
2. Fíjese una meta optimista, pero justificada.
3. Sea concreto.
4. Adquiera una determinación. Anote su objetivo y, si es posible, discútalo con otra persona.
5. Tenga su objetivo bien presente a lo largo de la negociación.

¿Qué es lo que quiere realmente usted?

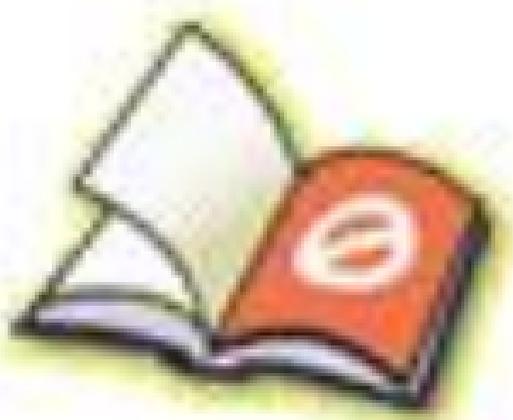
Comience preparando la negociación planteándose cuáles son sus intereses y sus necesidades. En negociaciones de negocios o de compraventas, un buen precio suele ser un objetivo importante, porque es preciso y cuantificable; ayuda a “puntuar sus resultados” y medir el éxito. Pero es fácil olvidar que el precio es un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo. El objetivo es alcanzar más valor o beneficio, no una victoria en términos de precio.

Esto no es tan paradójico como parece. Si usted es la parte compradora, deseará asegurarse un cierto nivel de calidad por el producto que compra, y no sólo un precio bajo. Y el vendedor debe velar porque esa venta genere unas condiciones favorables para futuros negocios. Los pedidos cancelados y las compras de una sola ocasión no hacen rentable a una empresa, aunque el precio obtenido en una determinada venta parezca bueno.

El fundador de la cadena de radiotelevisión estadounidense CBS, William Paley, estaba teniendo dificultades económicas en el mercado de la radiodifusión en sus primeros tiempos. Negociaba con algunas emisoras locales para



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

con la actitud de “yo gimo-tú ganas” sólo se centra en su mínimo; el negociador que intenta “yo gano-tú ganas” establece objetivos ambiciosos.

Esto se me ha confirmado en mis clases de negociación. A medida que los alumnos y los ejecutivos de los talleres de negociación empiezan a establecer objetivos cada vez más ambiciosos y luchan por conseguirlos, suelen comentar que se sienten cada vez más *insatisfechos y desalentados* por su actuación, a pesar de que sus resultados objetivos son cada vez mejores. Por esa razón, yo sugiero que vaya elevando paulatinamente sus objetivos, añadiendo riesgo y dificultad en pequeñas dosis a lo largo de las negociaciones. De ese modo mantiene el entusiasmo por la negociación a medida que aprende. La investigación muestra que la gente que logra alcanzar nuevos objetivos tiene mayor probabilidad de elevar sus objetivos en la siguiente ocasión. Sin embargo, los que fracasan tienden a desanimarse y rebajar sus metas.

Una vez haya concebido un objetivo optimista y motivador, dedique unos minutos a dejar que el realismo rebaje sus expectativas. *Los objetivos optimistas sólo son efectivos si son factibles; es decir, sólo si se cree en ellos y pueden justificarse mediante algún patrón o alguna norma.* Como se verá de forma pormenorizada en el capítulo 3, las posturas que usted adopte en una negociación deberían estar justificadas por algún estándar, alguna cota de referencia o precedente para tener credibilidad. Por más que se concentre, su coche de cinco años nunca valdrá más que la última versión de ese modelo. También deberá ajustar sus objetivos para tener en cuenta su impacto sobre sus relaciones comerciales, cuestión que trataré en el capítulo 4.

Sin embargo, no permita que sus ideas sobre lo que es apropiado o realista se impongan totalmente. Anote simplemente las razones que expliquen por qué acaso no sería posible su objetivo optimista y busque una nueva meta elevada y *defendible*. Si su coche usado no vale lo mismo que uno nuevo, siempre puede encontrar una guía de coches usados con los precios habituales para el modelo que usted vende. Con esa base, quizás pueda justificar un precio de venta algo más elevado por el buen estado de su vehículo.

Uno de los peligros de ser demasiado realista en sus objetivos es que puede acabar haciendo supuestos injustificados sobre los valores y las prioridades de la otra parte. Hasta no saber con seguridad cuáles son los objetivos de *la otra parte* y qué considera realista *la otra parte*, debería mantener los ojos fijos en su propia meta defendible. La otra parte ya nos dirá si nuestro objetivo optimista no es factible, y tampoco la ofenderá si plantea unas aspiraciones que tengan alguna justificación, si expone sus ideas con cortesía y si demuestra interés por los objetivos de la otra parte.

Tenga esto muy presente mientras avanza hacia objetivos más elevados: cierta dosis de desencanto es buena cuando empieza a pensar en serio en mejorar sus habilidades negociadoras. El desencanto es signo de que está estableciendo

unos objetivos lo suficientemente elevados para encontrar resistencia de la otra parte y para que exista el riesgo de que ésta abandone la negociación. Al final, aprenderá a fijar objetivos suficientemente ambiciosos sin ser innecesariamente desalentadores.

Concrete

La literatura sobre el establecimiento de objetivos para una negociación aconseja ser lo más concreto posible. La claridad elimina ambigüedades, tanto en una negociación como en muchos otros aspectos de la vida. Con un objetivo definido empezará a trabajar sobre una serie de factores psicológicos. Por ejemplo, cuando encuentre un nuevo trabajo, no se limite al objetivo de “negociar un salario justo”. Haga el esfuerzo de apuntar a una meta específica: conseguir un salario un 10 por ciento más alto que el del trabajo anterior. Este objetivo concreto le llevará a pensar sobre otros puestos de trabajo comparables que paguen el salario que se ha fijado como objetivo, y entonces empezará a darse cuenta de que existen razones para cobrar salarios como éste.

Debemos alejarnos de objetivos como “lo haré lo mejor posible” o, mucho peor: “iré a ver qué saco”. Lo que nos estamos diciendo realmente cuando iniciamos una negociación con unos objetivos semejantes es: “no quiero correr el riesgo de fracasar en esta negociación”. El miedo al fracaso y nuestro deseo natural de evitar sentimientos de decepción y frustración son mecanismos psicológicos de autoprotección muy legítimos. Pero un negociador eficaz no permite que esos sentimientos se interpongan en su camino de establecer objetivos concretos.

Comprométase con su objetivo: anótelo y discúptalo

Un objetivo será tanto más alcanzable cuanto más decidido esté a conseguirlo. Existen algunas cosas sencillas que puede hacer para fortalecer su vínculo psicológico con su objetivo. En primer lugar, como he sugerido anteriormente, asegúrese de que el objetivo está justificado y se basa en argumentos sólidos. Debe creer en su objetivo para fortalecer su determinación.

En segundo lugar, es bueno que dedique unos minutos a imaginar vívidamente cómo será alcanzar ese objetivo, o cómo le hará sentirse su consecución. La visualización ayuda a que la mente se implique plenamente y esto aumentará su grado de confianza en sí mismo y en su compromiso. Uno de mis mejores alumnos de MBA, un joven que procedía de la India y llegó a

Estados Unidos después de trabajar en Hong Kong, me confió una vez que antes de inscribirse en la Wharton School había ido a Filadelfia, donde se hizo una foto ante la puerta del edificio central de la Facultad. Después conservó esa foto sobre la mesa de su despacho durante años, mientras se dedicaba con todas sus energías profesionales a lograr ser admitido. Fue rechazado la primera vez pero no la segunda. Cuando llegó al campus, se hizo otra foto ante el mismo edificio y ahora exhibe las dos fotografías juntas con gran satisfacción. Para él, la imagen visual de su objetivo lo mantuvo vinculado a su consecución. Las mismas técnicas de visualización valen para los objetivos de una negociación.

En tercer lugar, los psicólogos y otros profesionales del marketing dicen que el hecho de *anotar el objetivo en un papel* nos obliga a comprometernos mucho más que el mero hecho de imaginarlo. El acto de escribir hace que una idea sea más “real” y objetiva, y nos obliga a llevarla a cabo, al menos ante nuestros ojos.

Uno de los padres fundadores de Estados Unidos, Benjamin Franklin, contaba en su famosa *Autobiografía* que había escrito un “plan concreto para regular su conducta futura” a los veinte años. En 1726 plasmó esos objetivos en papel cuando regresaba de Inglaterra, donde había terminado su formación como impresor. Franklin consideraba que haber escrito su plan fue una de las acciones más significativas de su juventud y dice que se atuvo a sus cuatro objetivos —ser frugal, “procurar ser sincero en todas sus palabras y sus actos”, eludir los planes de enriquecerse rápidamente e intentar “no hablar mal de nadie”— hasta la vejez.

Según el psicólogo Robert Cialdini, algunas empresas de venta a domicilio piden a sus comerciales que anoten sus objetivos de ventas, y manifiestan en sus manuales de formación que “hay algo mágico en el hecho de anotar las cosas” que mejora los resultados de los vendedores. Esas empresas usan el mismo principio con sus clientes. Con la idea de reducir el número de devoluciones de artículos comprados por parte de sus clientes, dichas empresas piden a éstos que rellenen personalmente los contratos de compra, en lugar de dejárselo a los comerciales. De ese modo, los clientes quedan más comprometidos con su compra y disminuyen las posibilidades de que cambien de opinión más adelante.

Para empezar a practicar el ejercicio de anotar los objetivos de una negociación, busque en el apéndice B el “Plan de negociación basado-en-la-información”. Observe la casilla reservada para anotar su “objetivo ambicioso y concreto”. En el capítulo 7 discutiré con más pormenores este plan.

Para comprometerse más con su objetivo, cuénteselo a otra persona y enséñele la hoja donde lo ha escrito. Si otras personas conocen su objetivo, empezará a sentirse sutilmente responsables ante ellas; la investigación indica

que los negociadores se emplean más a fondo cuando deben explicarle a alguien por qué no han logrado alcanzar su objetivo. Los negociadores laborales, políticos y deportivos llegan muy lejos con el fin de movilizar esta facultad: a veces anuncian sus objetivos a la prensa, con lo cual todo el mundo (incluida la otra parte) se entera de lo que quieren conseguir. Esta clase de compromiso público es un método muy poderoso para comprometerse a conseguir los objetivos que uno se ha fijado.

Por supuesto, como en todos los demás aspectos de una negociación, también hay que usar el discernimiento en el momento de comprometerse con los propios objetivos. Si ambas partes se implican en formas muy teatrales de compromiso público, con conferencias de prensa y declaraciones a vida o muerte a sus audiencias respectivas, pueden quedarse atrapadas en callejones sin salida. Las huelgas, las manifestaciones, y aquellos vecinos tozudos o parientes que se han jurado no volver a dirigirse la palabra son ejemplos de negociaciones fallidas, no de éxitos.

Finalmente, cualquier tipo de inversión material en su objetivo, que podría perderse si el acuerdo fracasara, hará aumentar su compromiso. Una gran compañía aérea anunció recientemente que había firmado un acuerdo para comprar cuatrocientos aviones con el fin de ampliar y mejorar su flota. Después salió a la luz que la compañía se vería obligada a anular ese pedido si no lograba un acuerdo favorable sobre salarios con sus pilotos antes de la fecha de la firma del contrato. Con ese gesto, la aerolínea afianzaba tres puntales de la negociación: el compromiso público con la meta salarial comunicada, una fecha creíble para concluir las negociaciones con sus pilotos, y, lo más importante, una imagen de lo que la compañía (incluidos los pilotos) se perdería si no lograba alcanzar sus objetivos salariales. Finalmente, la negociación concluyó en la fecha prevista y dentro de los límites salariales estipulados por la compañía.

En la negociación tenga siempre presentes sus objetivos

Es fácil que en una negociación la otra parte no nos permita lograr nuestras metas. Por lo tanto, conviene que tenga sus objetivos bien presentes y, cuando sienta que va a ser barrido, tómese un respiro y repase sus objetivos antes de proseguir. A mí me resulta útil llevar literalmente un breve resumen de mis objetivos, en el bolsillo o la cartera. Aunque los lleve en la cabeza, se trata de no perderlos de vista con la confusión de la negociación.

Barry Diller, el famoso empresario de televisión, aprendió esta lección por las bravas el día que pujó por los derechos de la primera emisión por televisión de la película *La aventura del Poseidón* a principios de los años setenta. Diller,



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

En la tribu existía la norma de pagar un “interés” por el préstamo de animales. Según ese criterio, la devolución estaba sujeta a la “tasa natural de crecimiento” de los animales durante la duración del préstamo. Existía la norma establecida por acuerdo general de que un préstamo de dos cerdos por dos años requería la devolución de cuatro cerdos —el doble del número original.

Ése era el criterio. El problema estaba en llevarlo a la práctica. El prestamista, un hombre ambicioso que quería hacer una ostentosa celebración de boda, insistía en que el vecino le devolviera seis cerdos. Argumentaba que habían transcurrido algo más de dos años y que uno de los cerdos era de una raza especial y más grande, que debía devengar una tasa más alta de interés. El prestatario replicaba enfadado que todo el mundo sabía que el número adecuado era cuatro.

Irritado por la codicia del prestamista, el prestatario subió el tono de la disputa. Recordó de pronto que el abuelo del prestamista, hacía muchos años, no había devuelto un pollo prestado. La tasa natural de aquel pollo, dijo, equivalía más o menos a un cerdo. Así que redujo su oferta de cuatro a tres cerdos, por la deducción de la deuda del pollo. El prestamista respondió que aceptaría cinco cerdos, pero ni uno menos.

Después de muchas discusiones y muchos insultos, las dos familias contrataron los servicios de un anciano muy respetado para que actuara como mediador. Sin embargo, poco después de que el anciano iniciara sus idas y venidas, el hijo del prestamista se coló furtivamente en la choza del prestatario y le robó su bien máspreciado: un gong ancestral. Aquello interrumpió bruscamente la negociación.

Entonces intervinieron las esposas. Ese pueblo creía que el gong albergaba a los espíritus domésticos que protegían la casa. La esposa del prestatario no podía soportar la idea de dormir una sola noche en su casa sin el gong. La esposa del prestamista también estaba harta de la disputa: los campos de la familia se estaban llenando de malas hierbas mientras su marido perdía el tiempo con el asunto de los cerdos. Las dos mujeres dijeron a sus esposos que dejaran de discutir y resolvieran el asunto de una vez por todas.

Finalmente, el anciano propuso un acuerdo. En primer lugar, el prestamista prometía devolver el gong. Después, el prestatario se comprometía a olvidar la deuda del pollo y a pagar los cinco cerdos que pedía el prestamista.

Pero el acuerdo contenía una sorpresa: de los cinco cerdos devueltos, el anciano sólo entregó tres al prestamista, y se quedó él con dos en concepto de honorarios. Es decir que, con esa ingeniosa solución, el prestatario pagó los cerdos con los intereses exigidos por el prestamista (cinco), éste recibió los cerdos según el interés aceptado por el prestatario (tres) y el anciano se quedó con la diferencia a cambio de restablecer la paz.

De los cerdos a las listas de precios: el papel de las normas

¿Qué sacar en limpio de esta historia? Hoy día, pocos occidentales se ocupan de prestar y devolver cerdos. Pero nosotros, como la gente de todas las culturas, nos inclinamos a negociar sobre la base de normas y criterios consagrados. Y cuando una parte se desvía demasiado de esas normas, puede irritar a la otra y generar problemas. Se la considera poco razonable.

En nuestro mundo hay normas muy similares a la de la tasa natural de crecimiento de los animales prestados, que juegan un papel igualmente importante. Los mercados financieros establecen tipos de interés para los préstamos de dinero. Los compradores de automóviles de segunda mano consultan las listas de precios y después negocian el precio final basándose en factores como el estado real del coche, el presupuesto del comprador y la necesidad de dinero del vendedor. Los agentes inmobiliarios hablan de “transacciones comparables”. Los bancos de inversión hablan del valor real de una empresa basándose en el valor presente del *cash flow* y de los beneficios previstos.

Esta jerga y todos los análisis que comporta no son más que técnicas que ayudan a compradores y vendedores a formarse una opinión sobre el precio adecuado. Estos criterios, como el de la historia de los cerdos, delimitan la zona de negociación y permiten que todos los participantes expresen las valoraciones máximas o mínimas que están dispuestos a aceptar sin parecer, al menos a sus propios ojos, unos insensatos.

Los criterios de mercado, como los tipos de interés y la comparativa de ventas, tampoco son el único ejemplo de argumento normativo con peso en una negociación. Cuando los niños negocian quién va a jugar con un juguete, suelen usar criterios como “yo lo he pedido primero” o “ahora me toca a mí”. Cuando los ejecutivos discuten una estrategia empresarial, defienden sus posiciones con criterios como “rentabilidad” y “eficiencia”. Y cuando hay una amenaza de reducción de plantilla, se negocia quién es despedido y quién se queda según criterios de “antigüedad” y “productividad”.

En toda negociación, averiguar qué criterios suelen aplicarse y argumentar a favor de nuestros puntos de vista sobre la base de esos criterios nos confiere un papel dialogante. Con ello huimos de la mera argumentación interesada a favor de lo que queremos, lo que nos permite defender con energía nuestro objetivo. Sin olvidar que conviene estar preparado para responder a los argumentos que ofrecerá la otra parte. Si los criterios aceptados permiten una diversidad de interpretaciones (como suele ocurrir), la otra parte vendrá preparada para utilizar la interpretación que más le convenga.

En resumen, como parte de su preparación, tiene que aprender a defender sus objetivos basándose en los usos aceptados de la forma más persuasiva

posible. ¿Cuáles serán esos usos? Como sugiere mi cita de Samuel Coleridge del principio, los usos que la otra parte acepta como legítimos o que ha utilizado anteriormente en su propio beneficio suelen ser los más eficaces.

Un hecho psicológico: todos queremos parecer razonables

¿Por qué son tan importantes en una negociación los usos, criterios y las normas de aceptación común —y, en particular, los criterios adoptados por la otra parte? Porque, en igualdad de condiciones, a la gente le gusta que la consideren coherente y racional a la hora de tomar decisiones.

Los psicólogos usan un término para definir esa necesidad de parecer razonable. Lo llaman “principio de coherencia”. Los psicólogos sociales han descubierto que la gente tiene una profunda necesidad de eludir los estados psicológicos incongruentes, erráticos e incómodos que nos embargan cuando nuestros actos son manifiestamente incoherentes con los criterios y convicciones que hemos expresado anteriormente, o hemos mantenido largo tiempo o que son compartidos por la mayoría.

La mayor parte de nosotros posee unas complejas “redes de coherencia” interconectadas a distintos niveles de la personalidad. Y como queremos mantener esas redes intactas, racionalizamos nuestros actos para que parezcan (al menos a nuestros ojos) coherentes con nuestras convicciones. También somos más fáciles de persuadir cuando una acción propuesta es coherente con otra acción adoptada previamente.

Las negociaciones son un terreno apropiado para observar cómo opera el principio de coherencia. De forma consciente o no, a veces sentimos el impulso de ponernos de acuerdo con la otra parte cuando los criterios o normas que expresa son coherentes con nuestras afirmaciones y posiciones previas. También nos sentimos incómodos (aunque podamos no expresarlo) cuando la otra parte señala acertadamente alguna incoherencia en nuestros argumentos o posiciones. En breve, los usos, criterios y normas son —o pueden ser— algo más que un elemento de peso intelectual en los debates de una negociación. Pueden ser un factor poderoso de motivación en el proceso de una negociación.

El principio de coherencia y “la capacidad de presión normativa”

El principio de coherencia puede darle lo que yo denomino capacidad de presión normativa en una negociación. La capacidad de presión normativa consiste en usar con habilidad las normas, criterios y un posicionamiento

coherente para conseguir ventajas o afianzar una posición. Se maximiza la capacidad de presión normativa cuando los criterios, las normas y los temas que defendemos son los mismos que *la otra parte considera legítimos y relevantes para resolver las diferencias*.

Si usted presenta sus necesidades, criterios y derechos como el único enfoque de una negociación, no inspirará ningún acuerdo. Al contrario, probablemente se enfrente a una disputa sobre principios, los suyos y los de la otra parte. Por lo tanto, lo mejor es intuir los criterios preferidos por la otra parte y enmarcar en ellos su propuesta. Si no lo consigue, más vale que se prepare para defender una excepción a esos criterios basándose en la situación especial de su caso. Y sólo atacar los criterios de la otra parte si no queda más remedio.

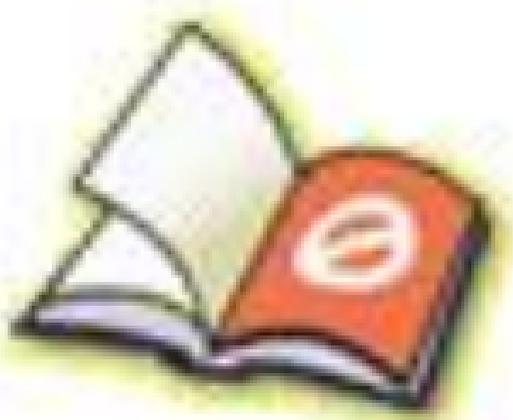
Veamos un par de ejemplos.

Imagínese que participa en la negociación del presupuesto de un hospital. Usted dirige la enfermería y quiere más recursos para el servicio de enfermería y la formación de enfermeras; la otra parte, en cambio, quiere más dinero para mejorar las consultas de cirugía. Si los responsables últimos del hospital han hecho declaraciones públicas sobre la importancia de “la calidad de la atención al paciente”, entonces es probable que disponga de capacidad de presión normativa en este debate.

Siempre que usted se prepare bien, reúna los datos pertinentes y haga una buena presentación, su petición de más presupuesto parecerá más apremiante, porque estará estrechamente relacionada con las prioridades hechas públicas. La petición del departamento de cirugía, por contraste, no disfrutará de esa baza. En estas circunstancias, la dirección del hospital se sentirá obligada por sus declaraciones anteriores a tomar una decisión coherente con su política. Los cirujanos forman un elemento de presión muy poderoso en todo hospital, pero una buena preparación del caso, basada en las declaraciones de la dirección, aumentará sus probabilidades de conseguir sus objetivos.

Si la dirección del hospital ha anunciado otros objetivos —como “atraer a los mejores facultativos”— tendrá usted que prever cómo usarán los cirujanos ese factor en su argumentación. Su mejor argumento será explicar que un personal de enfermería bien cualificado atraerá más y mejores profesionales que unas consultas más lujosas.

Veamos un caso más difícil. Imagine que usted es un jefe de departamento de una empresa con órdenes de hacer una reducción de plantilla. Cada departamento debe despedir al 10% de su personal. Usted estudia la situación y determina que, con un recorte del 10%, no le llegará el personal para efectuar todo el trabajo. Su primer instinto sería ir a hablar con su jefe, demostrarle que su departamento no puede hacer su trabajo con los recortes propuestos y pedirle que le autorice a mantener más personal.



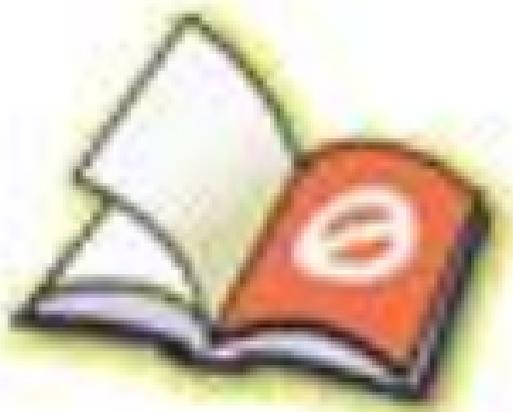
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

pegas más tarde. Gandhi aceptó, aunque eso eliminaba a un aliado autorizado que pudiera resultarle útil posteriormente.

—Le deseo buen viaje —terminó el jefe de estación. Se ve que es usted un caballero.

Quedaba la parte más difícil: Gandhi todavía debía convencer al revisor, que no sería de su misma clase social y sí sería *transvaaler*, para que le dejara permanecer en el vagón de primera clase.

Y aquí es donde Gandhi utilizó el principio del “público”. Necesitaba encontrar a alguien dispuesto a aceptar el criterio de que “las personas bien vestidas y que saben comportarse adecuadamente pueden viajar en primera clase”, y que, de alguna forma, tuviera ascendente sobre el revisor.

Gandhi recorrió el pasillo del vagón de primera clase hasta encontrar justo el público que necesitaba: un inglés, sentado a solas en un compartimiento de primera, y sin otros surafricanos blancos presentes. Gandhi se sentó con su billete de primera en la mano, a esperar a que pasara el revisor.

Cuando llegó el revisor, éste se dio cuenta de inmediato de que Gandhi era indio y le pidió de mala manera que se fuera a tercera clase. Gandhi le enseñó su billete.

—Da igual —dijo el revisor.

Y entonces intervino “el público”, el señor inglés.

—No moleste a este caballero —dijo. ¿No ve que lleva billete de primera clase? A mí no me importa viajar con él. —Y luego, dirigiéndose a Gandhi: Quédese donde está.

—¡Si quiere viajar con un *coolie*, por mí, allá usted! —exclamó el revisor, exasperado, antes de marcharse.

Y Gandhi efectuó todo el viaje en primera clase.

Gandhi utilizó al señor inglés como público para superar (provisionalmente) las injusticias del sistema surafricano. Más adelante, usaría a la opinión pública mundial como público para denunciar el trato injusto del Reino Unido con el pueblo indio, y trabajar por la independencia de la India.

Criterios y normas del mercado

La influencia de las normas y los hábitos consagrados en una negociación se basa en el principio de coherencia. Pero algunos hábitos y normas son más importantes que otros, sobre todo en las transacciones económicas. Los hábitos del mercado más importantes actúan como ancla o punto focal en una negociación. La tasa natural de crecimiento que se aplica al préstamo de animales en aquella tribu de Filipinas pertenece a esta categoría. Esa norma

facilitaba una solución única y definitiva a una cuestión de otro modo difícilmente negociable. Pero la mayor parte de los criterios del mercado no son tan determinantes. En cambio, sí sirven como límite, como elementos que delimitan la zona de negociación dentro de la cual cada parte puede moverse hasta lograr un acuerdo.

Existen multitud de ejemplos de fórmulas estándar que pueden usarse como referentes en una negociación en el mundo empresarial moderno. Por ejemplo, en el sector inmobiliario, la práctica habitual es que los agentes reciban una comisión fija (del 6% en EE UU) sobre el precio de venta de una propiedad. En el sector editorial y del espectáculo, los agentes reciben un porcentaje sobre los derechos de autor y los honorarios ganados por sus clientes (en general del 15%). Los autores de libros editados en cartóné suelen cobrar unos derechos de un 15% sobre las ventas, en EE UU, tomando como referencia el precio de venta al público del libro.

Estas reglas son absolutamente arbitrarias desde un punto de vista financiero. Los agentes inmobiliarios, los agentes literarios y los editores podrían negociarlas una a una, caso por caso, y a veces lo hacen, en situaciones muy especiales. Pero requeriría mucho tiempo y energía negociar así cada transacción. Resultado: cada sector ha convergido hacia unas normas de pago que eliminan la necesidad de negociar.

La aceptación de unos criterios institucionalizados de negociación marca la pertenencia social a determinado grupo o sector. Se diría que existe la percepción de que es levemente insultante o presuntuoso negociar variantes de dichos estándares. Esta conexión entre estándares y la pertenencia al grupo les da su mayor fuerza: porque cuestionar esos criterios amenaza la posición del negociador dentro del grupo. Y eso es, precisamente, lo que quieren los grupos que instituyen dichos estándares.

Si usted es nuevo en un mercado, una de sus primeras decisiones debe consistir en investigar cuáles son los usos y las normas que prevalecen en él, y atenerse a ellas. Si no, los demás pensarán que es, en el mejor de los casos, torpe, y en el peor, irracional. Del mismo modo, cuando uno es nuevo en una empresa o una institución, debería tomarse un tiempo para comprender las convenciones y las normas que rigen la organización, si desea negociar un cambio con eficacia.

Finalmente, es posible que acabe teniendo suficiente influencia o habilidad para proponer una desviación de una norma establecida. Pero una acción como ésta conlleva un riesgo calculado, que gestionará mejor un negociador experto que un novato. “La avaricia rompe el saco” solemos decir. En la anécdota de los “dos cerdos”, el prestamista acababa con la esposa enfadada y menos cerdos de los que le debían, por su codicia de intentar saltarse las normas establecidas.

Al margen de los usos establecidos, la mayor parte de las normas de una negociación económica son discutibles. Me refiero a los criterios que definen los límites. Estos dan una base para discutir de modo civilizado los resultados preferidos, pero no dictan cuál será el pacto definitivo; dan legitimidad a las ofertas y las demandas y reducen el área en la que se desarrollará la negociación.

En muchas situaciones de compraventa “el precio justo de mercado” es el criterio que se aplica: el mercado ofrece multitud de datos útiles para que preparemos nuestra argumentación hacia nuestros objetivos. Los datos procedentes de fuentes privadas o publicadas, en relación con transacciones previas suelen ser críticos, y no es de extrañar que la investigación confirme que dichos datos afectan al resultado de las negociaciones. Pero el precio justo del mercado es un concepto relativo en prácticamente toda compraventa.

El mismo principio es tan cierto o más en situaciones menos cuantificables, como la calidad de la atención sanitaria o la evaluación de la calidad educativa de los distintos centros universitarios. Cada persona interpretará esos criterios según sus objetivos, pero conviene disponer de los datos que permitan sustentar la relación entre nuestra propuesta y la norma institucional aplicable. Cuanto mejores sean los datos, más fuerza darán a nuestro argumento.

El peor error que puede cometerse en relación con las normas establecidas es presentarse a la mesa de negociación sin estar preparado para defender el tope mínimo o máximo que tu propones en términos de los criterios al uso. Cuanto mejor preparados estemos y cuanto más se acerque nuestra propuesta a lo que es considerado justo dentro de los límites definidos por las normas establecidas, más éxito tendremos, tanto para obtener nuestro precio como para negociar concesiones adicionales sobre cuestiones importantes distintas del precio.

Los lemas de posicionamiento:

“Una América a tiempo parcial no puede funcionar”

Otra manera de operar del principio de coherencia en una negociación es a través de lo que yo denomino lemas de posicionamiento. Un lema de posicionamiento es una frase ingeniosa y fácil de memorizar, o una expresión que define el problema que se intenta resolver en la negociación. Establecer un lema de este tipo al principio de una negociación ayuda a la otra parte a entender por qué estamos ahí, y qué intereses y reglas unen y separan nuestros puntos de vista. “Queremos comprar un segundo coche para la familia, y lo buscamos fiable, pequeño y barato”, podríamos decir al concesionario.

Un buen lema de posicionamiento no sólo le indica a la otra parte por qué estamos ahí, también nos ayuda a no perder de vista nuestro propio objetivo. Cuando las cosas se ponen difíciles y se acerca el final del plazo fijado, un buen lema de posicionamiento puede sostener nuestra postura en la negociación igual que vigas y columnas sostienen un edificio en un terremoto.

Les daré un ejemplo sencillo de lo bien que funciona un posicionamiento acertado.

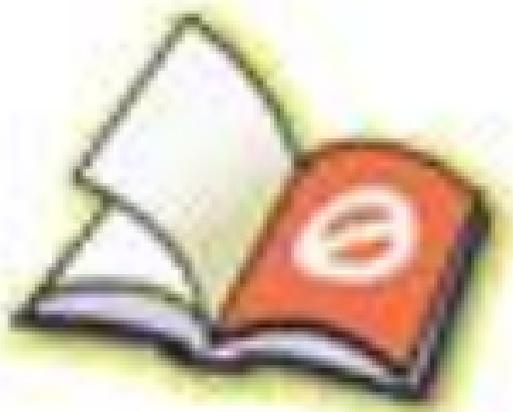
En 1997, el sindicato estadounidense Teamsters Union ganó una huelga contra United Parcel Service of America (UPS), la mayor empresa de mensajería de EE UU. Fue la primera huelga que ganaron los sindicatos en Estados Unidos en muchos años.

¿Qué fue lo que marcó la diferencia? El sindicato ideó un lema de posicionamiento cuidadosamente pensado, que fue repitiendo cada vez que tenía oportunidad: “Una América a tiempo parcial no puede funcionar (*Part-time America won't work*)”. Muchos de los 180.000 trabajadores y repartidores de UPS eran empleados a tiempo parcial. Esos trabajadores deseaban que la empresa reconvirtiera sus puestos a dedicación a tiempo completo. El lema fue bien recibido por éstos y otros empleados a tiempo parcial en Estados Unidos que no querían verse obligados a aceptar un empleo a tiempo parcial. El sindicato logró hacer creer que toda la negociación giraba en torno a la creciente contratación por parte de UPS de trabajadores en la modalidad de tiempo parcial.

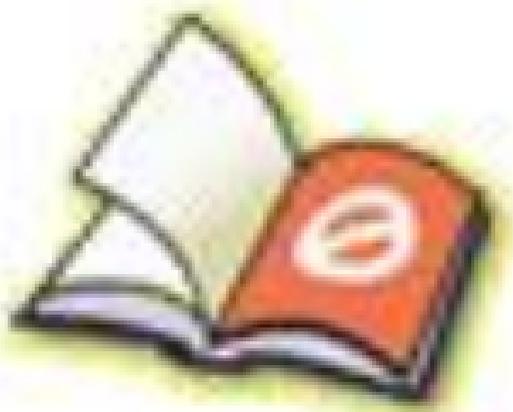
UPS intentó contrarrestar el lema sindical con otro (“debemos ser competitivos”), pero no fue capaz de igualar la potencia del ataque bien orquestado del sindicato. En todas partes se leía “Una América a tiempo parcial no funciona”: en miles de vallas, en los editoriales y los artículos de los periódicos, en los labios de los presentadores de los telediarios y en Internet. La frase unió a los 180.000 huelguistas —hazaña nada desdeñable— e impactó en la opinión pública, elemento vital en una huelga muy visible que podría crear el caos en la actividad comercial de EE UU y causar multitud de inconvenientes a mucha gente.

La capacidad de presión que este lema generó para Teamsters se tradujo finalmente en su victoria en la mesa de negociación. La empresa aceptó un incremento salarial; disminuyó sus exigencias de control sobre los fondos de pensiones de sus trabajadores; y aceptó promocionar a 10.000 empleados a puestos de dedicación a tiempo completo en un plazo de varios años. Después de la huelga, el vicepresidente y estratega de UPS, John W. Alden, comentó: “de haber sabido que [...] en lugar de negociar por UPS iba a negociar por una América a tiempo parcial, lo habría enfocado de forma diferente”.

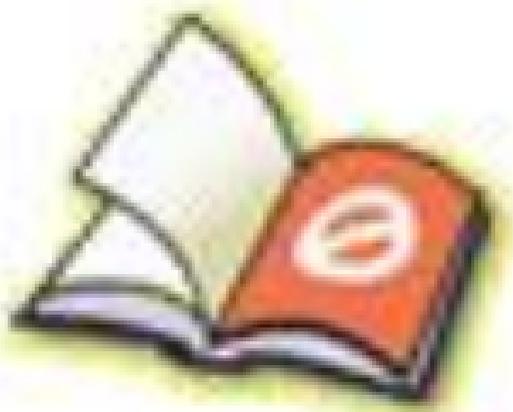
La gente no suele considerar los eslóganes y lemas como un elemento esencial de una negociación. Pero pueden ser vitales, no sólo en aconteci-



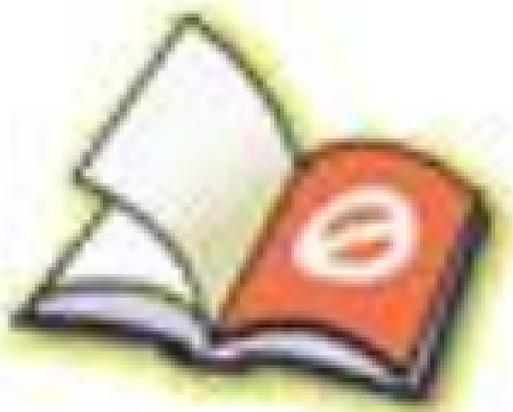
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



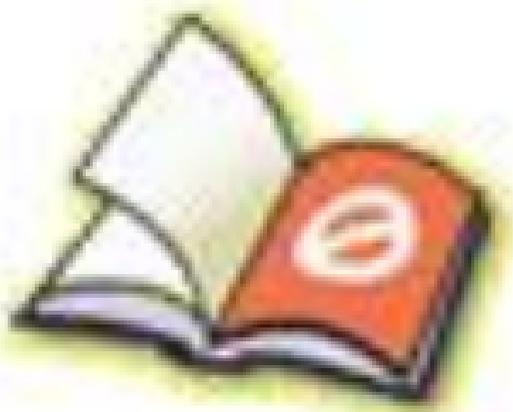
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Los resultados confirman nuestra intuición. El factor de amistad originó diferencias importantes. Los precios iniciales para vender a un amigo se situaban en la franja más baja del abanico de valores establecido (15,50 dólares por la entrada del concierto de 10 a 25 dólares) y cerca del punto medio cuando se trataba de comprarle a un amigo (17,50 dólares por la misma entrada). Los sujetos imaginaban una negociación relajada, sin tiranteces. En cambio, los precios estipulados para los desconocidos eran o bien muy altos (24 dólares para vender las entradas) o muy bajos (14 dólares para comprar las entradas). Evidentemente, los sujetos se esperaban una negociación reñida.

Es decir, que nuestra relación con los demás cuenta a la hora de elegir las normas que aplicamos en nuestras negociaciones. Las relaciones de amistad despiertan el uso de normas de "equidad" o de "reparto equitativo". El encuentro con un extraño nos hace esperar y exhibir un comportamiento más competitivo y egoísta.

Pero ¿no existe un territorio intermedio para algunas relaciones, entre el amigo y el extraño? Desde luego. Entre los dos extremos se sitúan las llamadas relaciones profesionales. Éstas son las relaciones habituales en los negocios. Se basan tanto en un cierto grado de confianza y reciprocidad como en el supuesto razonable de que ambas partes intentan lograr sus propios intereses. Las relaciones de trabajo son algo más formales que las amistosas; pueden mantenerse incluso cuando existe un enfrentamiento comercial; y dependen, para su existencia, menos de un sustrato emocional y de sentimientos de simpatía que de la reciprocidad explícita. Yo supongo que J. P. Morgan y Andrew Carnegie tuvieron una relación profesional de gran confianza.

Estrategias psicológicas para edificar las relaciones profesionales

¿Cómo actuar para generar la confianza necesaria en las relaciones profesionales? Existen varias estrategias útiles, pero no debemos olvidar que la sinceridad es clave para que funcionen eficazmente. La gente se ofende cuando cree que los demás intentan manipularles.

El principio de similitud

Al nivel más superficial, hay un hecho psicológico simple, y es que tendemos a confiar en las personas que nos parecen más familiares: las que actúan como nosotros, comparten nuestros intereses y experiencias generales y se identifican con los mismos grupos que nosotros.

Recuerden la historia del capítulo 3 sobre Mahatma Gandhi y su controvertido viaje en un vagón de primera clase en Suráfrica. El jefe de estación le



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

el juego del ultimátum de los 100 dólares, en todas las vueltas se los repartirían al 50%.

Pero como seguramente asegurarán muchos antiguos socios peleados, cuando lo que está en juego es muy importante, cualquier amigo o socio puede convertirse en un tiburón. Supongamos que en el juego del ultimátum en la última ronda estuvieran en juego 10 millones de dólares. Tu amigo tiene que hacerte una oferta. ¿Será capaz de ofrecerte solamente 1 millón, o incluso medio millón, pensando que no podrás negarte a esa oferta y decidiendo que por 9 millones de dólares puede vivir perfectamente sin ti? No dice mucho a favor de la naturaleza humana, pero muchas personas caerían en esa tentación.

Cuando hay mucho en juego entre personas con una relación muy estrecha es aconsejable buscar un hombre bueno para decidir en los temas difíciles. Las normas de equidad (como "a cada uno según sus ingresos" o "a cada uno según sus riesgos") pueden convertirse en la fórmula de división, en lugar del típico 50%.

Incluso cuando ambas partes actúen de buena fe, las normas de equidad tienden a dejar sin explorar grandes áreas de valor potencial. Buscar intensamente soluciones originales a veces puede sacar a la luz oportunidades de ganancia que pasan desapercibidas si uno se conforma con un compromiso simple. Si el futuro de la relación domina el acuerdo, esas ganancias potenciales pueden no aflorar nunca.

Por tanto, en los casos en que hay mucho en juego, es más sensato delegar las tareas de negociación a asesores profesionales. Si esto les suena demasiado a confrontación, cabe la posibilidad de buscar a un solo consejero de la confianza de las dos partes para que actúe como mediador. La intervención de un tercero neutral ayuda a que la negociación se plantee con la máxima imaginación, sin poner en peligro la futura cooperación entre las partes.

Resumen

Las relaciones humanas constituyen una variable crítica en la habilidad para negociar con éxito. Éstas son las pistas para sacar el máximo provecho de las relaciones personales a la hora de negociar.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

demás. Los mejores negociadores luchan por superar ese supuesto y buscan alternativas que permitan llegar a un acuerdo.

Mi ejemplo favorito de una alternativa barata “sacada de la manga” que permitió concluir un acuerdo se sitúa en la ciudad de Oceanside, California, y tiene que ver con la basura. Una joven llamada Kelly Sarber, que representaba a una empresa de recogida de basuras de Arizona, estaba intentando conseguir la contrata de basura de la ciudad de Oceanside. Enfrentada a una competencia muy dura y ante la posibilidad de una guerra de ofertas a la baja, consiguió que Oceanside aceptara su propuesta de 43 dólares por tonelada de basura, a pesar de que su oferta era 5 dólares más cara que la de sus competidores. ¿Cómo se las arregló?

Sarber era una apasionada del surf, que practicaba en sus ratos de ocio, y sabía que las playas de Oceanside, fuente primordial de ingresos por el turismo y el sector inmobiliario, se estaban erosionando lenta pero inexorablemente. Los vertederos de su compañía estaban en el desierto de Arizona, y si hay una cosa que abunda en el desierto, es *arena*. Sarber ganó el contrato con Oceanside con unas condiciones económicas excelentes a cambio de una oferta: sus camiones se llevarían la basura de la ciudad y regresarían cargados de arena de Arizona, que descargarían en las playas de Oceanside. El Ayuntamiento quería un servicio de recogida de basuras a buen precio, pero Sarber logró su propósito demostrándoles que conocía su playa y sus problemas con el turismo.

La anécdota de la Srta. Sarber tiene otra lectura. Si usted es capaz de identificar los problemas de su interlocutor, estará próximo de entender qué es exactamente lo que tiene que ofrecerle. Y como se verá en el próximo capítulo: cuanto más necesite la otra parte lo que tenemos, más lamentará no llegar a un acuerdo, y más fuerza tendremos nosotros para conseguir que la otra parte acepte nuestros términos.

Resumen

Aunque parece sencillo averiguar qué es lo que preocupa a la otra parte, la manera habitual de plantearse una negociación suele convertirlo en algo realmente difícil. La mayoría de la gente tiende a pensar que las necesidades del otro están en conflicto con las suyas. También restringen su horizonte a los temas que a ellos les preocupan, olvidando que la otra parte tiene sus propios problemas.

Los mejores negociadores superan esos prejuicios con una implacable curiosidad por descubrir lo que motiva realmente a la otra parte. De hecho, la investigación muestra que dedican hasta cuatro veces más tiempo que el negociador medio a reflexionar sobre el punto de vista de la otra parte.

La lección es bien sencilla: descubra los intereses compartidos que motivarán a los negociadores de la otra parte a aceptar su propuesta, y averigüe por qué podrían negarse a aceptarla. De esta forma podrá disponer de una guía durante la negociación. Empiece con las áreas en común y después intente responder a cada una de las objeciones de la otra parte una por una, haciendo las concesiones que resulten más baratas. Cuando aborde los conflictos genuinos y reales, la negociación gozará ya de una inercia que facilitará que se mantenga la discusión. En este momento estará en condiciones de explotar el siguiente tema: su capacidad de presión.

Repaso: Explore los intereses de la otra parte

- Identifique al responsable de la decisión final.
- ¿Cómo beneficia a la otra parte que usted alcance sus objetivos?
- ¿Por qué diría "no" la otra parte?
- ¿Cuáles son las opciones baratas que podrían vencer las objeciones de la otra parte?

6. SEXTO FUNDAMENTO: CAPACIDAD DE PRESIÓN

Cualquier razón por la cual la otra parte quiera o necesite el acuerdo es un medio de presión para mí, siempre y cuando conozca esas razones.

—Bob Woolf

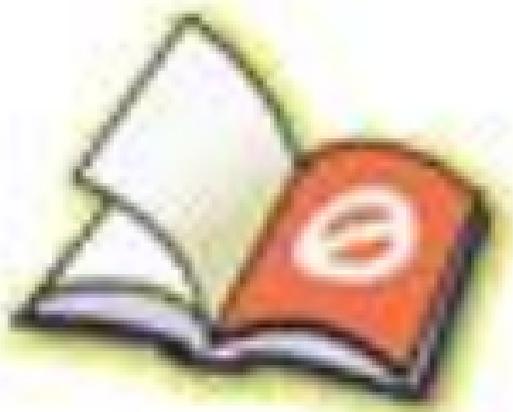
Se consigue mucho más con una palabra amable y un arma que sólo con una palabra amable.

—Atribuida al gánster Al Capone

A estas alturas usted ya debería sentir cierta confianza en su propio entendimiento de cómo es una negociación. Se ha familiarizado con los estilos personales de negociación, los objetivos, las relaciones y los intereses. Pero el factor más importante de toda negociación en la que mucho esté en juego queda todavía por estudiar. Es el sexto cimiento de una buena negociación: la capacidad de presión. Su capacidad de presión es su arma no sólo para alcanzar un acuerdo, sino para alcanzar un acuerdo *en sus propios términos*. La investigación demuestra que, con capacidad de presión, cualquier negociador del montón logrará sus objetivos, mientras que, sin capacidad de presión, ni siquiera los negociadores más expertos alcanzarán su meta. La parte que posee esa ventaja siente seguridad; la que no la tiene suele estar nerviosa e insegura. Empezaremos con varias anécdotas sencillas que nos mostrarán qué significa la capacidad de presión.

Ejemplo 1º

Hace unos años, una de las grandes aerolíneas estadounidenses debía enfrentarse a un grave problema. Su flota de aviones estaba envejeciendo y tenía que comprar algunos de los más modernos Jumbos. ¿Cuál era el problema? Había contraído una deuda en fechas recientes para atender una adquisición y no le quedaba dinero para comprar aviones. En aquella época, dos fabrican-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Y como si todo esto no bastara, la policía estaba sujeta por una serie de leyes relativas al uso de la fuerza que constriñen a las autoridades civiles en situaciones de secuestro pero que, en cambio, afectan a las dos partes en las disputas comerciales ordinarias. La policía no podía ir a la casa de Khaalis a secuestrar a nadie, por ejemplo. Por razones obvias, tampoco le servía de nada esgrimir la amenaza de las consecuencias penales de un secuestro o un asesinato. Ya era demasiado tarde para eso. Y finalmente, medidas como cortar el suministro eléctrico o de agua en el edificio afectaría tanto a las rehenes como a los secuestradores. En resumen, la capacidad de la policía de perjudicar a la gente de Khaalis era muy limitada.

Los secuestradores controlaban el *statu quo* y tenían la ventaja de que sus amenazas eran reales. El que haya tenido la reacción instintiva de pensar en enviar a un escuadrón de fuerzas especiales a tomar por asalto el edificio, que recuerde esto: tal y como estaban distribuidas las ventajas y la capacidad de presión en esa situación no era aconsejable el uso de la fuerza.

No obstante, las armas de la policía sí fueron útiles en un sentido: al rodear todos los edificios secuestrados, la policía recuperaba una parte de control sobre la situación. Poco a poco, Khaalis comprendió que él también estaba secuestrado. En un momento dado, a lo largo de las treinta y ocho horas de negociación, Khaalis pidió a la policía que comprobara si su mujer y el resto de su familia estaban vivos y bien.

En general, en la situación de presión que se crea al comienzo de la mayoría de los secuestros, lo mejor que se puede hacer es totalmente contraintuitivo: reconocer el poder del secuestrador, indicarle que se renuncia a su favor el control de la situación, y, por más extraño que parezca, empezar a buscar la manera de forjar una relación de trabajo.

¿A quién beneficia el factor tiempo?

¿Qué otra cosa podemos sacar en claro sobre la dinámica de la capacidad de presión en una situación como ésta? Otra cuestión interesante es la que se refiere al tiempo. ¿Cuál de los dos grupos tenía el tiempo de su parte? Aunque pudiera pensarse que el tiempo favorecía a los Musulmanes Hanafi, no es así. Khaalis necesitaba tiempo para mandar su mensaje y averiguar en qué medida estaba consiguiendo sus objetivos, pero sabía que no lograría mantener el control del *statu quo* eternamente.

Los psicólogos han descubierto un hecho fascinante sobre el papel que juega el tiempo en toda toma de rehenes: el transcurso del tiempo, por poco que sea, hace aumentar enormemente la esperanza de vida de los rehenes. Los negociadores expertos en secuestros informan que si los rehenes sobre-

viven a los primeros quince minutos del secuestro, sus posibilidades de supervivencia final son muy altas.

¿Por qué razón? Primera: el tiempo erosiona la decisión del secuestrador “si no lo haces te mato”. Un comentarista explicaba: “la idea de la propia muerte se vuelve insípida cuando llevas masticándola muchas horas”.

Segunda: aunque los secuestradores mantengan la disciplina, a veces entablan relaciones con sus rehenes, y éstas les impiden matar a sangre fría como pretendían en un principio. Al parecer, eso fue lo que ocurrió durante un secuestro más reciente, la crisis de los rehenes de la embajada de Japón en Lima (Perú), que concluyó con una lluvia de fuego por parte de 140 policías que asaltaron el edificio donde 14 secuestradores retenían a 72 rehenes. El ministro de agricultura de Perú relató que en los últimos minutos del ataque, su vigilante le encañonó con el fusil, y después bajó el arma, se volvió y se alejó hacia su propia muerte.

Es decir, el tiempo favorece a la policía en los secuestros. ¿Pero cómo ganar tiempo con un fanático religioso nervioso como Khaalis? Estableciendo una línea de comunicación.

Fue el propio Khaalis quien se encargó de generar la línea de comunicación. Pidió a su yerno que se pusiera en contacto con un reportero de televisión afroestadounidense, para que anunciara las exigencias de los Musulmanes Hanafi. El reportero actuó como mensajero durante toda la crisis, y la policía grabó todas sus conversaciones, que analizó cuidadosamente para planear el paso siguiente.

No deje que la situación se estanque: vaya haciendo pequeñas concesiones

Una vez creada una línea de comunicación, la policía comenzó a reforzar su capacidad de presión intentando averiguar cuáles de las cosas que quería Khaalis podían concederse. Nótese “podían concederse”. Uno de los aspectos más delicados de un secuestro son las demandas irreales que suelen exigir los secuestradores. Por ejemplo, Khaalis quería que le entregaran a los cinco hombres de Nación del Islam que habían matado a sus hijos, para ejecutarlos. Las autoridades nunca hubieran podido ceder a esa demanda, así que se limitaron a aplazar la cuestión y hablar de otros temas que podían negociarse. El objetivo era lograr que Khaalis se sintiera como pieza clave de la situación, y mantenerle ocupado hablando.

La agenda de Khaalis, como la de muchos negociadores, contenía una mezcla de demandas explícitas y de necesidades implícitas. Sus acciones y sus silencios decían tanto como sus palabras. La policía, a partir de las primeras

llamadas telefónicas, empezó a confeccionar una lista de concesiones que Khaalis podría agradecer.

Para empezar a dar juego, la policía tomó la decisión estratégica de acceder a dos de las exigencias de Khaalis. Primero, logró que los cines del país dejaran de proyectar *Mohammed, Mensajero de Dios*. Segundo, un representante del Ayuntamiento entregó un cheque conformado de 750 dólares a la familia de Khaalis, dato que le confirmó su esposa por teléfono. La policía utilizó esas concesiones para ganar tiempo y afianzar su credibilidad. Después fue lanzando sondas para ver qué hacer a continuación.

Había una cuestión curiosa: que, siendo musulmán, Khaalis hubiera secuestrado la Mezquita y el Centro Cultural Musulmán. A través de las conversaciones telefónicas, descubrieron que Khaalis deseaba convertirse en portavoz de los Musulmanes negros, función que nadie quería reconocerle en el seno de la comunidad islámica. Cuando Khaalis pidió que le pusieran en contacto con el embajador de Pakistán, un país musulmán, para discutir cuestiones religiosas, las autoridades pensaron que por ahí podrían conseguir algo.

Ayudado por los embajadores de Egipto e Irán, el diplomático pakistaní estuvo hablando de teología y otras enseñanzas religiosas con Khaalis por teléfono durante la primera noche y el segundo día. Los diplomáticos se quedaron impresionados con los conocimientos del secuestrador. Conocía bien el Corán. Y además, las autoridades confirmaron que le gustaba representar el papel de líder religioso frente a este público tan distinguido. Empezaron a comprender que Khaalis había revelado algo que para él era muy importante cuando, una vez en el interior del edificio B'nai B'rith, había exclamado: "¡Ahora me escucharán!".

Cree la impresión de que la otra parte sale perdiendo si no hay acuerdo

En una negociación difícil, no basta con mostrar a la otra parte que puede otorgarle lo que quiere. Eso haría que elevara sus demandas, devaluando esa clase de gestos. Para ganar auténtica capacidad de presión, hay que convencer a la otra parte de que va a perder algo concreto si no se llega a un acuerdo. A medida que iba transcurriendo el secuestro, el centro de las negociaciones fue evolucionando gradualmente desde los rehenes hacia el interés de Khaalis por la teología islámica, así como por su propia imagen y su autoestima. Las autoridades querían que Khaalis pensara que su mayor esperanza de convertirse en líder de la comunidad negra musulmana pasaba por dar una salida positiva a esa crisis y evitar el desastre.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

lograr esos objetivos adquiriendo más información acerca de las auténticas necesidades de la otra parte, consiguiendo el poder creíble de empeorar la situación de la otra parte, presentando sus peticiones de acuerdo con principios y normas que la otra parte no pueda eludir fácilmente, adoptando líneas de actuación que obliguen a la otra parte a hacer concesiones y, finalmente, mejorando su MALLA, es decir, buscando soluciones alternativas a su problema que no exijan la cooperación de la otra parte.

El poder de las coaliciones

Una de las formas más importantes de ganar capacidad de presión de las tres clases descritas es utilizar las relaciones y los intereses compartidos para crear coaliciones eficaces que refuercen una posición negociadora. Al hacer causa común con otros que comparten sus prioridades en la negociación, conseguirá una ventaja en tres conceptos distintos, todos ellos cruciales.

Primero, en situaciones en las que intervienen más de dos partes, la dinámica de grupos suele favorecer a quienes logran antes una posición dominante en términos numéricos. La investigación sobre el sistema de jurados estadounidenses indica que el primer veredicto que logra el voto mayoritario durante la deliberación del jurado es el que acaba imponiéndose por unanimidad al final.

Y lo mismo vale en el mundo de los negocios. Una persona hace una sugerencia, otra persona la recoge y no se tarda en llegar a un consenso, aunque existan razones de peso para hacer otra cosa. Puede mejorar sus posibilidades de que el grupo acepte su punto de vista si logra crear una coalición antes del inicio de la reunión. De ese modo, su postura irá ganando fuerza a medida que los miembros de su coalición vayan expresando su apoyo al objetivo común.

En segundo lugar, las coaliciones ganan poder a partir de un fenómeno psicológico que los científicos sociales llaman prueba social. En situaciones ambiguas, la gente tiende a seguir lo que hacen los demás. Por ejemplo, si usted va por una calle llena de gente y advierte que algunos miran al cielo, probablemente usted hará lo mismo. Después lo hará la persona que está a su espalda, y así sucesivamente. Una negociación puede funcionar de igual modo si las cuestiones que se discuten son complejas y los participantes no saben muy bien por donde tirar. Su coalición puede emitir las señales que otros estén dispuestos a seguir.

Finalmente, las coaliciones suelen mejorar nuestra capacidad de presión porque nos ofrecen mejores alternativas, recortan las alternativas de la otra parte, o ambas cosas. Por ejemplo, a mediados de la década de los noventa,

los ganaderos estadounidenses estaban desesperados porque los precios de la carne de buey estaban tan bajos que el 85% de los ganaderos de algunas zonas del Medio Oeste tenían tan pocos ingresos como para satisfacer las condiciones de recibir asistencia social. ¿Cuál era su problema? Unas cuantas macroempresas del sector agropecuario controlaban los mataderos, y los ganaderos no tenían más opción que vender su ganado a esas compañías. Los rancheros tenían una pérdida de 30 dólares por cabeza de ganado vendido, mientras que el beneficio de los mataderos era de 30 dólares por cada ternera sacrificada.

Los rancheros de Dakota del Norte formaron una coalición para salir de la crisis, y empezaron a sacrificar ellos mismos sus animales en una cooperativa llamada Northern Plains Premium Beef. Mientras los rancheros competían unos con otros para vender su ganado a los grandes mataderos industriales, les faltaba capacidad de presión. Cuando se aliaron para sacrificar sus cabezas de ganado, consiguieron atraer los dólares de los consumidores directamente a su carne de buey de gran calidad, con su propia marca. En resumen, crearon una red de distribución alternativa y con ello mejoraron sus medios de presión ante los mataderos industriales y las cadenas de restaurantes. Las cooperativas han logrado contratos de algunas de las cadenas de restaurantes especializados en carne de res más importantes de EE UU. Y las grandes firmas están tomando nota de ello.

Equivocaciones más frecuentes acerca de la capacidad de presión

La capacidad de presión es un tema difícil para quienes no suelen negociar, porque todos tenemos cierta forma rutinaria de ver el mundo y que, suponemos, también abarca la negociación. Por ejemplo, nos parece que las personas con mucho poder político, económico y social siempre parten con ventaja. Las grandes empresas, los políticos y funcionarios de alto nivel y los ricos suelen salirse con la suya. Así que suponemos que ellos siempre disponen de una gran capacidad de presión al negociar.

También tendemos a aceptar las situaciones tal y como vienen, suponiendo que las relaciones de poder están fijadas. ¿Para qué malgastar un montón de energía preparando una negociación cuando queremos vender un artículo para el que hay muchos proveedores pero pocos compradores? Los compradores nos dirán cuánto están dispuestos a pagar y nosotros no tendremos otro remedio que aceptar su precio. Se trata de algo establecido que no podemos cambiar.

Finalmente, solemos creer que nuestra capacidad para influenciar sobre nuestro entorno depende de los hechos que nos afectan. Estoy en paro, así

que me hallo en una posición de debilidad para negociar un puesto de trabajo. Soy el único fabricante de un componente básico de ordenadores, por tanto me hallo en una posición de fuerza y puedo imponer mi precio.

Todas estos supuestos y prejuicios sobre la capacidad de presión son peligrosamente erróneos. Digo peligrosamente porque un negociador experto puede aprovecharlos en contra de usted. Estos supuestos erróneos también pueden conducirle a adoptar estrategias derrotistas. En las próximas páginas, explicaré por qué esos supuestos tan apropiados en otros ámbitos de la vida no funcionan necesariamente en una negociación y de qué supuestos debemos partir, en cambio, para proteger nuestros intereses.

1ª equivocación:

Capacidad de presión y poder son una misma cosa

Falso. La capacidad de presión supone una ventaja en una situación concreta, no es poder objetivo. Con muy poco poder convencional se puede tener una capacidad de presión muy grande en determinadas circunstancias. Veamos un par de ejemplos.

El primero se refiere a las negociaciones con niños pequeños. Imagine usted que es un padre o una madre de familia con una hija de cinco años. El menú de la cena incluye un alimento muy sano y natural, el brócoli. Su hija no quiere comérselo.

—Cómete el brócoli, cariño —dice usted con dulzura.

Su hija le mira a los ojos y contesta tajante:

—¡No! ¡Odio el brócoli!

¿Quién tiene aquí la capacidad de presión?

Tal vez usted sea adulto, rico, poderoso y fuerte. Pero aquí los medios de presión los tiene su hija. ¿Por qué? *Porque ella y sólo ella puede comerse el brócoli.* Ella controla lo que usted quiere y, de momento, no tiene nada que perder diciendo que no. Pero eso no es todo. Probablemente ella se da cuenta de que la cuestión es importante para usted. Eso afianza su posición. Acaso usted esté dispuesto a ofrecer algo para que ella coopere.

Esta reflexión crítica sobre la capacidad de presión puede valer lo mismo para una negociación con políticos testarudos, agentes de aduanas irritados, gestores de presupuestos tacaños, o niños. Da igual lo importante que usted sea, es mejor tratar a esa gente con sumo cuidado cuando son ellos quienes controlan la decisión que usted quiere que tomen.

Pero volvamos a la mesa de la cena. ¿Qué puede hacer usted con el brócoli? Podría intentar la persuasión razonada, pero a su hija no le importarán mucho los criterios alimentarios. Así que la capacidad de presión normativa esta vez no servirá de mucho.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

mán) y compromiso (arrancar). Éste podría parecer un caso único, pero los antropólogos y otros científicos sociales han observado la existencia de un proceso similar de cuatro tiempos en situaciones tan diversas como disputas en África sobre tierras (el ejemplo de los arusha del capítulo 1), negociaciones de los sindicatos británicos y fusiones de empresas estadounidenses. Las cuatro etapas conforman un modelo no expresado y a veces invisible, justo por debajo de la superficie de toda negociación.

Por supuesto, en negociaciones complejas se puede variar la secuencia y el ritmo de esos pasos. Es posible llegar a un callejón sin salida en la etapa de las concesiones, y entonces habrá que regresar a la fase del intercambio de información. Algunos aspectos de una negociación avanzan más deprisa que otros —puede alcanzarse un compromiso en la cuestión A o B, mientras la cuestión C todavía está en la fase de intercambio de información y de concesiones.

Según las culturas, los negociadores van a velocidades distintas por las diferentes etapas. Los negociadores de los países occidentales industrializados, más orientados a llevar a cabo una tarea, suelen pasar más aprisa por la etapa del intercambio de información, ansiosos por “poner algo encima de la mesa” y empezar el trabajo de proponer y aceptar concesiones. Después dedican mucho más tiempo a intercambiar, poner a prueba y discutir las propuestas.

Los negociadores asiáticos, africanos, suramericanos y de Oriente Próximo, más orientados en establecer relaciones, prefieren un proceso más lento de intercambio de información para conseguir cierto grado de confianza mutua antes de empezar a negociar. Una vez forjada una relación, la etapa explícita de las concesiones suele transcurrir muy deprisa.

Independientemente de la cultura, los negociadores expertos de cualquier parte son un poco como bailarines. Están atentos al paso de su compañero y procuran seguirle el ritmo a medida que el proceso va avanzando.

Tras esta pequeña introducción a lo que nos espera más adelante, empecemos. Este capítulo tratará del primer paso del proceso de negociación: preparar nuestra estrategia.

1^{er} paso de la preparación: evalúe la situación

El objeto de una buena preparación, incluso para una negociación relativamente sencilla, es elaborar un plan de acción concreto para la situación que nos ocupa. En esencia, existen cuatro tipos básicos de situaciones en una negociación, según 1) el grado de importancia subjetiva de la relación que va a crearse —llegado el caso— entre las partes (es decir: ¿en qué medida se necesitarán mutuamente en el futuro para alcanzar sus respectivos objetivos?)



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

me quedaba allí solo, comía rápidamente mi comida y hasta que regresaban me sobraba tiempo para estudiar.

En resumen, que al insistir en sus principios vegetarianos, Franklin descubrió el modo de que todo el mundo saliera beneficiado. James se ahorrraba el 50% de su dieta en la pensión, Ben comía lo que quería, se embolsaba un 25% de la dieta y le quedaba silencio y tiempo para leer.

Esta historia no involucra cantidades como las de la negociación entre Rockefeller y Morgan de 80 millones de dólares por unos yacimientos minerales. Tampoco están en juego unas relaciones tan importantes como las del Instituto de Princeton y Albert Einstein. Pero el pago de la dieta a la pensión era tan importante para James como para Benjamin Franklin y la insistencia de éste en ser vegetariano amenazaba con provocar una enemistad familiar que deterioraría las delicadas relaciones dentro de la imprenta de James.

El pacto de las dietas de Ben Franklin mantuvo la paz, eliminó las fricciones para todo el mundo y sirvió para crear un fondo que se dividieron James y Ben. Fue una negociación muy inspirada.

2º paso de la preparación: buscar a cada situación su estrategia y su estilo

Repasemos un poco. Las situaciones se dividen en cuatro tipos. Primero las transacciones, como la de los yacimientos de mineral entre Rockefeller y J. P. Morgan. Segundo, las negociaciones que se centran en las relaciones, como la de Flexner y Albert Einstein. Tercero, las situaciones mixtas, donde importan tanto el objeto de la negociación y las relaciones, como el pacto de las dietas de Benjamin Franklin. Para terminar, algunas situaciones simplemente requieren no ponerse en el camino del otro: la coordinación tácita entre dos conductores en una misma encrucijada o la asignación previa de los asientos de un avión.

Como todos estos casos ilustran, cada situación requiere una estrategia distinta y distintas habilidades negociadoras. Es evidente que cada cual funciona mejor en unas situaciones que en otras. La figura 7.3 muestra qué estrategias funcionan mejor en las distintas situaciones.

Si usted se encuentra cómodo usando esas estrategias, podrá manejar las situaciones de la tabla. Si las estrategias señaladas le resultan desagradables o incómodas, será más sensato buscar la ayuda de terceros para preparar su negociación.

		Cómo se percibe el conflicto sobre objetivos	
		Alto	Bajo
Qué importancia se da a las relaciones futuras entre las partes	Alta	I. Importancia similar o mixta (Asociación comercial, sociedad en participación o fusión) <i>Mejores estrategias:</i> Resolución de problemas o compromiso	II. Relaciones (Matrimonio, amistad, o equipo de trabajo) <i>Mejores estrategias:</i> Acomodación, resolución de problemas o compromiso
	Baja	III. Transacciones (Divorcio, venta de vivienda, o transacción de mercado) <i>Mejores estrategias:</i> Competencia, resolución de problemas o compromiso	IV. Coordinación tácita (Cruce de calles o asiento en un avión) <i>Mejores estrategias:</i> Evitación, acomodación o

Figura 7.3. La matriz de situación: guía de estrategias.

En general, las personas cooperativas suelen estar bien dotadas para negociar en situaciones en que las relaciones son importantes o que requieren una coordinación tácita. Los individuos competitivos son mejores en las transacciones en las que el objeto de la negociación es lo importante. Las situaciones mixtas exigen una mezcla de rasgos competitivos y cooperativos, aderezados de una chispa de imaginación. La sugerencia de Franklin de dividir el dinero de las dietas fue una respuesta imaginativa clásica a una situación mixta. Fue al mismo tiempo justa, sensata y considerada.

¿Qué rasgos de personalidad ayudan a ejecutar la estrategia de resolución de problemas que funciona tan bien en las situaciones mixtas? En primer lugar, es bueno ser perseverante sin ser demasiado agresivo. Franklin no comprometió sus principios vegetarianos en su pacto de las dietas, los mantuvo. Los individuos cooperativos algunas veces se quedan cortos en este



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



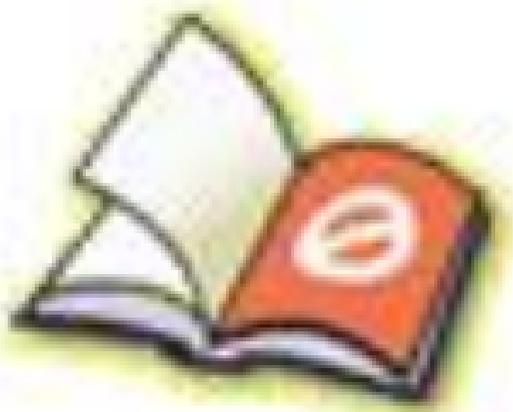
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



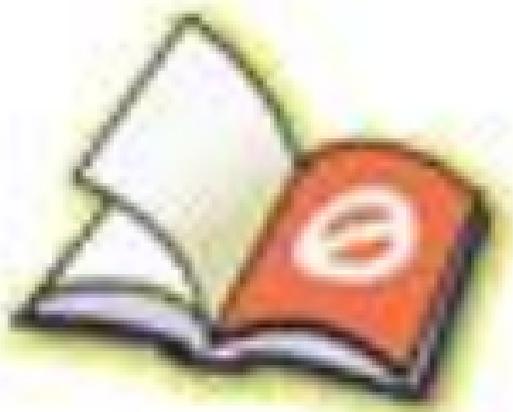
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



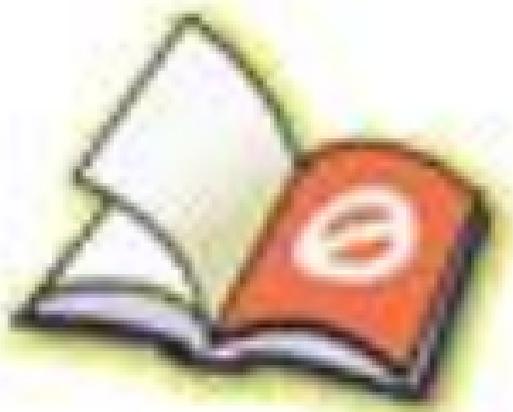
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



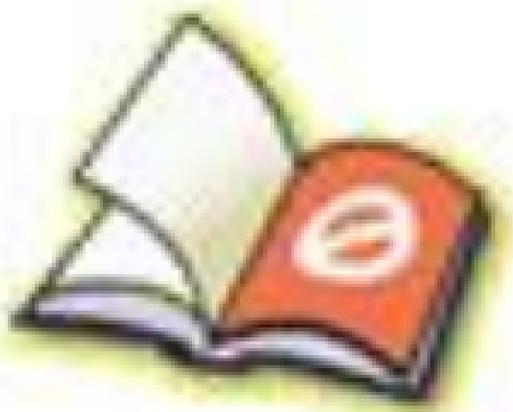
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

- confianza, 35, 55
 “la regla de las afinidades” y, 131-132
 empleo de regalos para generar, 65
 en las relaciones, 55, 56, 57-58, [64](#), 65, 66, 68
 mutua, [115](#), 167
 violación de la, 211, 214
- conflicto
 de intereses sobre las bazas en juego, 116
 interpersonal, [9-12](#), 137-138
 interpersonal, respecto a actitud, [9](#), 235-236
- consenso, [101-102](#)
- consumidores, [7](#), [33](#), 79-80
- contacto visual, 114
- contratos, [83](#), 171-172, 191-192, 207, 218,
- coordinación tácita, 116, [123](#), 160, 170
- CoreStates Financial Corporation, 82
- credibilidad, 66-68, 71, 91-92, [93-94](#), 145, 179, 182, 187-188, 226
- criterios, aceptados, XIV, 37-54, 113, 114
 capacidad de presión y, [40-41](#), [47](#), 50, 52, 53
 coherencia y, 37, [40-44](#), [48-50](#)
 compromiso, 42-44, 50-53, 224, 233
 concesiones y, 52-53
 cuantificable, [47-48](#)
 de los mercados, [46-48](#)
 determinante, [46-47](#)
 establecimiento de, 168-169, 224
 interpretación de los, [40](#), 54
 pertenencia social, [47-48](#)
 público y, 44-46, 54, 231
 repaso de, 54
- Crutchfield, Ed, 74, 82
- cuestiones de relleno, 223-224
- curso de negociación para ejecutivos de Wharton, IX, XV, 228-229
- Dawson, Roger, 223
- Dean Witter Discover & Co., 189, 190, 191-192
- Deep, The*, 86-87
- deformación, 198, 202-203, 207, 210, 213-214
- descuentos, 79-80, 132-133, 145
- diferencias culturales en la negociación, 114-115, 128, 136, 138, 143, 149, 155, 191, 237
- Diller, Barry, [34-35](#)
- dinámica de grupos, la, [101-102](#)
- dirección, [24-25](#)
- Double Indemnity*, 152
- Drexel Burnham Lambert, 29
- educación, XII, 77
- efecto de anclaje y ajuste, 154, 168-169
- efecto de contraste, 155, 225-226
- efecto de meta, [25](#)
- efecto escasez, el, 174-178, 182, 193
- Einstein, Albert, 119-120, [122](#), 153, 161
- el precio justo de mercado, [39-40](#), [48](#)
- “el silencio es seguro”, 202, 203, 208
- elusión, [9](#), 11, 61, 113-114
- elusivo, un estilo personal de negociar, [9](#)
- e-mail, 132
 como método de negociación, [15](#)
- embajada de Japón en Lima (Perú), [93](#)
- empleo a tiempo parcial, [48-50](#)
- empresario, 78, 142, 154
- enfrentamiento, 62-63, 90
- “engañar pasivamente”, 198
- engaño, 198, 209-214
- Epstein, Brian, 152-153
- escuchar, XIV, [15](#), [16](#), [17](#), [20](#), 137-140
- espirales de defensa y ataque, [12-13](#)



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

- educación para la, XII
 eficaz, [14-16](#), 76-78, 138-139, 227-234
 engaño en la, 198, 209-214
 estilos de, *véase* estilo competitivo; estilo cooperativo
 estrategias comodín de, XII
 flexibilidad en la, 148
 fundamentos de, XIV-XV, [3-109](#), 113-114, 125, 128, 134, 230
 importancia de la, [5-7](#)
 intereses comunes en la, 75-76, 77, 79-81, [84](#)
 papel dialogante en la, [39](#)
 perder una, [33-34](#), [94-96](#), 97, 100, 106-108, 109, 144, 176-178, 185-189, 192-193
 plan de, 239-241
 proceso de, [5](#), 111-226
 reiniciar el proceso de la, 187-189
 trampas en la, 42-43, 68-70, 100, 167-168, 216-225
 valor en la, 153-154
- negociadores sindicales profesionales, [13](#), [47-48](#), 124-125, 137-138
- negociar temas, 163-165
- norma de equidad, [64](#), 69-70
- normas deontológicas, 204
- normas establecidas, [47-48](#)
- normas éticas, XV, 195-226
 capacidad de presión y, 214-216, 218-219
 defensa propia, 216-225
 Escuela del Póquer, 209-211, 212, 213, 214, 216, 221, 222, 226
 Escuela Idealista, 211-212, 214-215, 221, 226
 Escuela Pragmática, 209, 212-214, 221, 226
 estilo cooperativo y, 197-198, 199
- importancia de las, 197-200
 legalidad de las, 200-207
 relaciones y, 197, 202-203, 208, 217, 219, 226
 resumen de las, 226
 tope mínimo y, 197, 203-204, 208, 211, 223
- North Plains Premium Beef cooperative, [102](#)
- Objetivo indiscreto*, 51-52
- objetivos, XIV, [21-36](#), 113-114
 actitud y, [23-26](#)
 anotar, [32](#), [33](#), 36
 capacidad de presión y, [40-42](#), 88, 229
 concreto, [28](#), [32](#), [33](#), 35, 36
 dirección y, [23-24](#)
 establecer, [23-26](#), [27-32](#), 36
 expectativas y, XIV, [21-36](#), 113, 158, 166-167, 168, 231
 frente a mínimos, [26-28](#), 35
 hacia el compromiso, [26](#), [28-29](#), [32-35](#), 36
 importancia de los, [28-29](#)
 intereses de la otra parte, 74-76, [84](#)
 meta defendible, [31](#), 35, 36
 obsesionarse con el mínimo, [27](#), [28](#), 35, 36
 optimista, 29-32, [33-34](#), 36
 preparación y, [28](#)
 realistas, [27](#), 30, [31](#)
 relaciones y, 58
 repaso, 36
 revelación de, [33-34](#)
- Oceanside, California, 82-83
- oferta baja, 158, 217, 218, 219-221, 223
- ofertas, contrata, 82-83, 171-182, 218
- opinión, 206
- ordenadores, [15](#)
- Osgood, Charles, 188



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Negociar un poco mejor puede significar un gran cambio en tu vida. Deja que este renombrado profesor de una de las principales escuelas de negocios del mundo te enseñe a negociar *mucho* mejor. Como director del Wharton Executive Negotiation Workshop, el profesor G. Richard Shell ha enseñado a miles de dirigentes, empresarios y políticos a prosperar en el difícil mundo de la negociación. Su planteamiento sistemático, paso a paso, se combina en este libro con historias reales, tácticas de probado éxito y los resultados de las más recientes investigaciones. El enfoque único del profesor Shell será de ayuda tanto para el negociador inexperto como para el veterano de muchas guerras.

G. Richard Shell es catedrático de negociación en University of Pennsylvania.

«Sabio, persuasivo y fácil de leer, *Negociar con ventaja* brinda al lector los elementos prácticos para negociar con éxito sin poner en peligro ninguno de sus valores morales». —Michael Wheeler, *Harvard Business School*.

«El libro está lleno de observaciones sabias y de ejemplos vívidos que permiten relacionar los resultados de la investigación reciente con las situaciones del mundo real en las que se aplican». —Roderick M. Kramer, *Stanford University*.

