



# FUNDAMENTOS de negociación

Quinta edición

ROY J. LEWICKI

DAVID M. SAUNDERS

BRUCE BARRY

**Mc  
Graw  
Hill**

# Fundamentos de negociación



# Fundamentos de negociación

*Quinta edición*

**Roy J. Lewicki**

*The Ohio State University*

**David M. Saunders**

*Queen's University*

**Bruce Barry**

*Vanderbilt University*

**Revisión técnica**

**Sergio Garcilazo Lagunes**

*Director de Administración y Negocios Internacionales  
Universidad Panamericana, Ciudad de México*

**Romeo Vite López**

*Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK  
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL  
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TORONTO

**Director general México:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón  
**Coordinadora editorial:** Marcela I. Rocha Martínez  
**Editor de desarrollo:** Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez  
**Supervisor de producción:** Zeferino García García

**Traductores:** Nora Natalia Martínez Suárez  
Pilar Obón León

**FUNDAMENTOS DE NEGOCIACIÓN**  
Quinta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



**Educación**

DERECHOS RESERVADOS © 2012, 2008 respecto a la segunda edición en español por  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

A Subsidiary of **The McGraw-Hill Companies, Inc.**,

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,  
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,  
Delegación Álvaro Obregón,  
C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0753-2

ISBN (edición anterior): 978-970-10-6631-7

Translated from the 5th edition of: *Essentials of negotiation* by Roy J. Lewicki, David M. Saunders and Bruce Barry. Copyright © 2011, 2007, 2004, 2001 by The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, N.Y., U.S.A. All rights reserved.

978-0-07-353036-9

1234567890

1345678902

Impreso en México

Printed in Mexico

*Dedicamos este libro a todos los profesionales de la negociación, la mediación y la resolución de conflictos que tratan de hacer que el mundo sea un lugar más próspero y pacífico.*

*Y a John W. Minton (1946-2007), amigo, colega y coautor.*

## Acerca de los autores

**Roy J. Lewicki** es profesor de Ética de Negocios en el Irving Abramowitz Memorial y profesor de Administración y Recursos Humanos en el Max M. Fisher College of Business, de la Ohio State University. Ha escrito o editado 32 libros, al igual que numerosos artículos de investigación. El profesor Lewicki ha fungido como presidente de la International Association of Conflict Management, y recibió el premio David Bradford para maestros destacados de la Organizational Behavior Teaching Society en 2005 por sus contribuciones en el campo de la enseñanza sobre negociación y solución de diferencias.

**David M. Saunders** es decano en la Escuela de Administración de Empresas en la Queen's University, Canadá. Desde que ingresó a Queen's en 2003, ha encabezado la internacionalización de la escuela, implementado dos programas únicos de MBA y una serie de programas de maestrías ejecutivas, así como el fortalecimiento de la red internacional de Queen's al fomentar diversas asociaciones con importantes escuelas de negocios en Europa, Asia y Sudamérica. Fuera de Queen's, David es coautor de varios artículos sobre la negociación, la solución de conflictos, la expresión de los empleados y la justicia organizacional. Es miembro del consejo de la China Europe International Business School (CEIBS) y la Fundación Europea para el Desarrollo Gerencial, una asociación internacional de escuelas de negocios.

**Bruce Barry** es profesor de Administración y Sociología en la Vanderbilt University. Sus investigaciones sobre la negociación, la influencia, el poder y la justicia han aparecido en numerosas publicaciones y volúmenes académicos. El profesor Barry fue presidente de la International Association of Conflict Management y miembro de la Academy of Management Conflict, en la división de Administración.

Bienvenido a la quinta edición de *Fundamentos de negociación*. Nuevamente, este libro constituye nuestra respuesta a muchos profesores que deseaban una versión abreviada del texto original, *Negociación* (sexta edición). El objetivo de esta versión es ofrecer al lector los conceptos fundamentales de una negociación de una manera sucinta. Es un libro para cursos académicos más cortos, programas ejecutivos o como compañero de otros recursos. Es adecuado para cursos sobre negociación, relaciones laborales, administración de conflictos, administración de recursos humanos y temas afines.

## Resumen del libro

La organización de este volumen sigue, de manera general, la de la sexta edición de *Negociación*, que es más completa. La diferencia fundamental entre este texto y el de la sexta edición es que esta obra sólo contiene 12 capítulos, mientras que la quinta edición completa tiene 20 capítulos. Los primeros cuatro capítulos han sido recortados en forma mínima para este volumen, porque creemos que su contenido es esencial para cualquier curso de negociación. (El proceso de recorte incluye editar algunas de las referencias y descripciones más orientadas hacia la investigación, borrar muchos de los recuadros y anotaciones al margen y, ocasionalmente, algunas secciones secundarias.) En forma similar, el último capítulo se reproduce completo. Los otros siete capítulos de *Negociación* están incluidos, pero recortados entre 25 y 50% cada uno.

Es conveniente presentar un panorama general para el profesor que no esté familiarizado con los *Fundamentos* (las primeras cuatro ediciones) o con *Negociación* (edición sexta o anteriores). Los primeros cuatro capítulos introducen al lector a los “fundamentos de la negociación”. El primer capítulo presenta el campo de la negociación y la administración de conflictos, describe el problema básico de la interdependencia con otras personas y explora de manera breve los retos de administrar esa interdependencia. Los capítulos 2 y 3 presentan los dos métodos estratégicos fundamentales de una negociación: la dinámica básica de la negociación competitiva (ganar-perder), del capítulo 2, y la dinámica básica de una negociación integradora (ganar-ganar), en el capítulo 3. El capítulo 4 describe el trabajo previo fundamental que deben realizar los negociadores al prepararse para una negociación: seleccionar la estrategia, delimitar los problemas, definir los objetivos de la negociación y planificar los pasos que aplicarán para alcanzar esos objetivos.

Los cuatro capítulos siguientes describen los subprocessos psicológicos fundamentales de una negociación: la percepción, el entendimiento, la emoción, la comunicación, el poder, la influencia y el juicio ético. En el capítulo 5 repasamos los procesos básicos de la percepción, la cognición y la emoción en una negociación; específicamente examinamos las propensiones cognoscitivas y de juicio comunes en los negociadores y la forma en que las emociones afectan una negociación. En el capítulo 6 examinamos la dinámica de la comunicación. Analizamos los modos en que los negociadores comunican sus intereses, posiciones y metas, y cómo llega esta información a los demás. El capítulo 7 se concentra en el poder. Revisamos las habilidades que emplean los negociadores para reunir poder con el fin de presionar a la otra parte, para que cambie su perspectiva o para que ceda a nuestros argumentos. En el capítulo 8 examinamos los estándares y los criterios éticos que rodean

una negociación. El negociador eficaz debe reconocer cuándo son relevantes las preguntas éticas y qué factores deben considerarse para abordarlas de manera eficaz.

Los dos capítulos siguientes examinan los contextos sociales en los cuales ocurren las negociaciones, los cuales, por tanto, también afectan el modo en que evolucionan. En el capítulo 9 examinamos cómo cambia el proceso de una negociación cuando las partes ya tienen establecida una relación entre sí, y la forma en que el tipo de relación afecta el proceso de negociación. También revisamos los papeles importantes desempeñados por la confianza, la justicia y la reputación del negociador al momento de moldear las negociaciones. En el capítulo 10 observamos las negociaciones con diversas partes, cuando muchas personas deben colaborar como un grupo, un equipo o una fuerza de tarea para resolver un problema complejo o tomar una decisión.

En el capítulo 11 intentamos aclarar el modo en que las diferencias internacionales y transculturales moldean las diversas maneras en que las partes abordan las negociaciones.

Por último, en el capítulo 12 presentamos un nuevo capítulo final, que resume el contenido del libro y ofrece 10 principios con las “mejores prácticas” para todos los negociadores.

## **Comparación de esta obra con la cuarta edición de *Fundamentos***

- Todo el libro ha sido revisado y actualizado. Los autores repasaron cada capítulo, utilizando una intensiva realimentación de los profesores que han utilizado el libro en sus ediciones previas. Se ha reorganizado el contenido de algunos capítulos para presentar el material en forma más efectiva.
- Hemos mejorado aún más el formato de las gráficas y el diseño de las páginas para hacer que el libro sea visualmente más interesante y fácil de leer.
- Agregamos objetivos de aprendizaje al inicio de cada capítulo.
- La nueva estructura de esta obra puede compararse con una revisión mayor de nuestro libro y las actividades en clase, *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, sexta edición, publicado por Roy Lewicki, Bruce Barry y David Saunders en 2010. Estos textos pueden ser utilizados juntos o de manera separada.
- La presente obra cuenta con un amplio paquete de materiales de apoyo didáctico para el profesor. Para conocer los términos y condiciones de acceso a dicho material, favor de contactar a su representante local de McGraw-Hill.

## **Panorama de los capítulos de este libro**

El libro está organizado en 12 capítulos. Los primeros cuatro abordan los fundamentos de una negociación. Además de este primer capítulo de generalidades, los capítulos 2 y 3 exploran la estrategia y las prácticas básicas de la negociación distributiva y la negociación integradora. El capítulo 4 explora la forma en que las partes planifican y preparan una estrategia de negociación y prevén de manera eficaz su encuentro con el otro negociador.

Los cuatro capítulos siguientes exploran los procesos secundarios fundamentales de una negociación. En el capítulo 5 analizamos la manera en que las percepciones, las cogniciones y las emociones de un negociador tienden a moldear (y a menudo, sesgar) el modo en que el negociador contempla e interpreta una interacción de concesión. El capítulo 6

examina los procesos mediante los cuales los negociadores comunican con eficacia sus intereses, posiciones y metas, y comprenden las comunicaciones de la otra parte. El capítulo 7 se concentra en el poder en una negociación; comienza por definir la naturaleza del poder y analiza algunas de las dinámicas de su uso en una negociación, seguidas por una exploración de las fuentes principales de poder disponibles para casi todos los negociadores. Por último, en el capítulo 8 analizamos si existen, o deben existir, estándares éticos aceptados para guiar una negociación. Identificamos las dimensiones éticas principales planteadas en una negociación, describimos la manera en que los negociadores tienden a considerar estas opciones y ofrecemos una estructura para tomar decisiones éticas informadas.

Hasta el momento, gran parte de nuestro análisis supone que las partes negociadoras no tienen establecida una relación a largo plazo. El capítulo 9 observa el modo en que las relaciones establecidas afectan las negociaciones actuales y considera tres intereses principales —la reputación, la confianza y la justicia— que son muy importantes para las negociaciones eficaces dentro de una relación. En el capítulo 10 examinamos cómo cambian las negociaciones cuando hay muchas partes en la mesa —al negociar con grupos y equipos— que intentan lograr un acuerdo colectivo o consenso grupal. En el capítulo 11 analizamos cómo los diferentes idiomas y culturas cambian las “reglas básicas” de una negociación. Este capítulo examina algunos de los factores que hacen diferente una negociación internacional, y cómo la cultura de un país afecta el ritmo y el flujo de una negociación.

Por último, en el capítulo 12 presentamos una negociación en un nivel amplio. Hacemos una retrospectiva de la perspectiva amplia que hemos propuesto y sugerimos 10 prácticas comprobadas para quienes desean continuar mejorando sus habilidades de negociación.

## Agradecimientos

Una vez más, este libro no hubiera sido posible sin el apoyo de otras personas. De manera específica, queremos agradecer a:

- Muchos de nuestros colegas en el campo de la negociación y la solución de diferencias, cuyos esfuerzos de investigación han hecho posible el crecimiento de este campo, y que nos han proporcionado una muy útil retroalimentación con respecto a ediciones anteriores, para mejorar el contenido de esta edición.
- Las siguientes personas, quienes revisaron el texto y ofrecieron sus útiles opiniones: Nan Stager, Indiana University; Leigh Anne Liu, Georgia State University; J. Keaton Grubbs, Stephen F., Austin State University; Edward Wertheim, Northeastern University; Holly Schroth, University of California-Berkeley; Patrizia Porrini, Long Island University, y Monika Renard, Florida Gulf Coast University.
- El trabajo de John Minton, quien ayudó a darle forma a la segunda, tercera y cuarta ediciones de este libro, y falleció en otoño de 2007.
- La excelente asistencia editorial de Steve Stenner, específicamente por su ayuda en la revisión y corrección del texto, obtener permisos y bibliografía, y en refinar el banco de exámenes y las presentaciones en PowerPoint.
- El equipo de McGraw-Hill/Irwin, en especial a nuestra editora actual, Laura Spell, y a nuestros editores previos Ryan Blankenship, John Weimeister, John Biernat, Kurt Strand y Karen Johnson; Jane Beck, Allison Cleland y Trina Hauger, asistentes editoriales, quienes pueden resolver casi cualquier problema, y Robin Reed, nuestro incansable

gerente de proyecto, que convirtió nuestras confusas instrucciones y aburrida prosa en volúmenes eminentemente amenos de leer y fáciles de utilizar.

- Nuestras familias, quienes nos siguen dando el tiempo, la inspiración y las oportunidades de aprender continuamente sobre la forma efectiva de negociar y el apoyo personal que requerimos para culminar este proyecto.

**Roy J. Lewicki**

**David M. Saunders**

**Bruce Barry**

*Acerca de los autores* vii

*Prefacio* viii

1. La naturaleza de una negociación 1
2. Estrategia y tácticas de una negociación distributiva 29
3. Estrategia y tácticas de una negociación integradora 66
4. Negociación. Estrategia y planificación 96
5. Percepción. Conocimiento y emoción 120
6. Comunicación 147
7. Obtención y utilización del poder de negociación 163
8. La ética en la negociación 184
9. Las relaciones en una negociación 209
10. Múltiples partes y equipos 229
11. Negociaciones internacionales y transculturales 250
12. Las mejores prácticas en las negociaciones 273

**Bibliografía** 283

**Índices** 302

# Contenido

*Acerca de los autores* vii

*Prefacio* viii

## Capítulo 1

### La naturaleza de una negociación 1

Algunas palabras sobre nuestro  
estilo y método 3

Joe y Sue Carter 4

Características de una situación  
de negociación 6

Interdependencia 9

*Los tipos de interdependencia afectan  
los resultados* 12

*Las opciones moldean la interdependencia* 12

Ajuste mutuo 13

*Ajuste mutuo y concesiones* 14

*Dos dilemas del ajuste mutuo* 15

Declarar un valor y crear un valor 16

Conflictos 19

*Definiciones* 19

*Niveles de conflicto* 20

*Funciones y disfunciones de un conflicto* 20

Factores que facilitan o dificultan  
la administración de conflictos 22

Administración eficaz de un conflicto 24

Panorama de los capítulos de este libro 26

## Capítulo 2

### Estrategia y tácticas de una negociación distributiva 29

La situación de la negociación distributiva 31

*Función de las opciones para un acuerdo  
negociado* 33

*El punto de acuerdo* 34

*La mezcla de la negociación* 35

*Estrategias fundamentales* 36

*Cómo descubrir el punto de resistencia  
de la otra parte* 36

*Cómo influir en el punto de resistencia  
de la otra parte* 37

Tácticas 38

*Valorar el objetivo, el punto de resistencia y los  
costos de terminar las negociaciones para la otra  
parte* 38

*Manejo de las impresiones de la otra parte* 40

*Modificación de las percepciones de la otra  
parte* 42

*Manipulación de los costos reales de retrasos  
o de la conclusión* 42

Posiciones adoptadas durante la  
negociación 44

*Ofertas iniciales* 45

*La postura inicial* 45

*Concesiones iniciales* 46

*El papel de las concesiones* 47

*Esquema de otorgamiento de concesiones* 48

*Ofertas finales* 50

Compromiso 50

*Consideraciones tácticas al utilizar los  
compromisos* 51

*Establecer un compromiso* 51

*Evitar que la otra parte se comprometa  
prematuramente* 53

*Encontrar formas de abandonar una posición  
comprometida* 54

Cerrar el acuerdo 55

Tácticas de presión 56

*Cómo enfrentar las tácticas de presión comunes* 57

*Tácticas de presión comunes* 58

Resumen del capítulo 65

## Capítulo 3

### Estrategia y tácticas de una negociación integradora 66

Introducción 66

*¿En qué es diferente una negociación  
integradora?* 67

Panorama del proceso de negociación integradora 67

- Creación de un flujo libre de información* 68
- Comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador* 68
- Destacar las afinidades entre las partes y reducir las diferencias* 69
- Búsqueda de soluciones que cubran las necesidades y los objetivos de ambos lados* 70

Pasos importantes en el proceso de una negociación integradora 70

- Identificación y definición del problema* 72
- Comprensión del problema completo. Identificación de intereses y necesidades* 74
- Generación de soluciones alternativas* 77
- Resumen de la sección* 84
- Evaluar y seleccionar opciones* 84

Factores que facilitan una negociación integradora fructífera 88

- Un objetivo o una meta comunes* 89
- Fe en la capacidad propia para resolver un problema* 89
- Confianza en la validez de la posición propia y la perspectiva de los demás* 90
- Motivación y compromiso para trabajar en equipo* 90
- Confianza* 91
- Comunicación clara y precisa* 92
- Comprensión de la dinámica de la negociación integradora* 93
- Resumen de la sección* 94

Resumen del capítulo 94

## **Capítulo 4** **Negociación. Estrategia y planificación** 96

Metas. El enfoque que impulsa una estrategia de negociación 96

- Efectos directos de las metas en la elección de una estrategia* 97

- Efectos indirectos de las metas en la elección de una estrategia* 98

Estrategia. Plan general para alcanzar las metas propias 98

- Comparación entre estrategia y tácticas* 98
- Comparación de los métodos unilateral y bilateral de una estrategia* 99
- Modelo de intereses dobles como vehículo para describir estrategias de negociación* 99

Comprensión del flujo de las negociaciones. Etapas y fases 103

Preparación para instrumentar la estrategia. Proceso de planificación 105

1. *Definición de los problemas* 105
2. *Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de la negociación* 107
3. *Definición de los intereses* 108
4. *Determinación de límites* 109
5. *Conocer las opciones* 109
6. *Establecer objetivos y preguntar precios* 109
7. *Valoración de los poderdantes y el contexto social de la negociación* 111
8. *Análisis de la otra parte* 113
9. *Presentación de los problemas a la otra parte* 117
10. *¿Qué protocolo debe seguirse en la negociación?* 117

Resumen del capítulo 119

## **Capítulo 5** **Percepción. Conocimiento y emoción** 120

Percepción 121

- Definición de percepción* 121
- Distorsión de la percepción* 121

Delimitación 123

- Tipos de delimitaciones* 125
- Cómo funcionan las delimitaciones en la negociación* 126
- Otro enfoque de las delimitaciones. Intereses, razón y poder* 127

<i>La delimitación de un problema cambia conforme evoluciona una negociación</i>	130
<i>Resumen de la sección</i>	132
Prejuicios cognoscitivos en una negociación	132
1. <i>Intensificación irracional del compromiso</i>	133
2. <i>Ideas míticas de la participación fija</i>	133
3. <i>Punto de afianzamiento y ajuste</i>	134
4. <i>Delimitación de un problema y riesgo</i>	134
5. <i>Disponibilidad de información</i>	135
6. <i>La maldición del ganador</i>	135
7. <i>Exceso de confianza</i>	136
8. <i>Ley de los números pequeños</i>	136
9. <i>Prejuicios que se alimentan a sí mismos</i>	137
10. <i>Efecto de adjudicación</i>	138
11. <i>Ignorar los conocimientos ajenos</i>	138
12. <i>Devaluación reactiva</i>	139
Administración de las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos en la negociación	139
Humor, emoción y negociación	140
Resumen del capítulo	146
<b>Capítulo 6</b>	
<b>Comunicación</b>	<b>147</b>
¿Qué se comunica durante la negociación?	147
1. <i>Ofertas, contraofertas y motivos</i>	148
2. <i>Información de las opciones</i>	148
3. <i>Información de los resultados</i>	149
4. <i>Razones sociales</i>	149
5. <i>Comunicación acerca de los procesos</i>	149
<i>¿Los negociadores son consistentes o adaptativos?</i>	150
<i>¿Importa lo que se dice al principio de la negociación?</i>	150
<i>¿Siempre es mejor tener más información?</i>	151
Cómo se comunican las personas en una negociación	151
<i>Características del lenguaje</i>	151
<i>Comunicación no verbal</i>	153
<i>Elección de un canal de comunicación</i>	154
Cómo mejorar la comunicación en una negociación	156
<i>Formular preguntas</i>	157
<i>Escuchar</i>	158
<i>Invertir funciones</i>	161
Consideraciones especiales de comunicación en la conclusión de las negociaciones	161
<i>Prevenir errores fatales</i>	161
<i>Lograr una conclusión</i>	162
Resumen del capítulo	162
<b>Capítulo 7</b>	
<b>Obtención y utilización del poder de negociación</b>	<b>163</b>
¿Por qué es importante el poder para los negociadores?	163
Una definición de poder	164
Intereses, razón y poder en una negociación	165
Fuentes de poder. Cómo se adquiere	167
<i>Fuentes de poder a partir de la información</i>	169
<i>Poder basado en la personalidad y las diferencias individuales</i>	170
<i>Poder basado en la posición en una organización</i>	172
<i>Poder basado en relaciones</i>	175
<i>Fuentes contextuales de poder</i>	180
Tratar con quienes tienen más poder	181
Resumen del capítulo	182
<b>Capítulo 8</b>	
<b>La ética en la negociación</b>	<b>184</b>
Muestra de dilemas éticos	184
¿Qué entendemos por “ética” y por qué es importante en una negociación?	186
<i>Definición de ética</i>	186
<i>Aplicación del razonamiento ético en una negociación</i>	187

*Comparación entre ética, prudencia, lo práctico y la legalidad* 187

¿Qué preguntas de la conducta ética surgen en una negociación? 190

*Tácticas éticamente ambiguas: todo (o casi) se centra en decir la verdad* 191

*Identificación de las tácticas y actitudes éticamente ambiguas en función de su uso* 194

*Engaño por omisión comparado con mentir* 196

*Decisión de emplear tácticas éticamente ambiguas. Un modelo* 196

¿Por qué emplear tácticas engañosas? Motivos y consecuencias 198

*El motivo del poder* 198

*Otros motivos para una conducta poco ética* 198

*Consecuencias de una conducta poco ética* 199

*Explicaciones y justificaciones* 201

¿Cómo enfrentan los negociadores que las otras partes recurran al engaño? 203

Resumen del capítulo 208

**Capítulo 9**  
**Las relaciones en una negociación 209**

Conveniencia de la teoría establecida y la investigación para comprender una negociación dentro de las relaciones 210

*Negociaciones en relaciones con una comunidad* 213

Elementos importantes al administrar las negociaciones dentro de las relaciones 216

*La reputación* 217

*Confianza* 218

*Justicia* 222

*El acuerdo idiosincrásico.*  
*Flexibilidad o justicia* 225

*Relaciones entre reputación, confianza y justicia* 226

*Reparación de una relación* 226

Resumen del capítulo 228

**Capítulo 10**  
**Múltiples partes y equipos 229**

Naturaleza de las negociaciones con varias partes 229

*Diferencias entre negociaciones con dos partes y con varias partes* 230

*Resumen* 235

*¿Qué es un grupo eficaz?* 235

Manejo de negociaciones con varias partes 237

*La etapa previa a la negociación* 237

*Etapa de la negociación formal. Administración del proceso y resultado del grupo* 240

*La fase del acuerdo* 247

Resumen del capítulo 249

**Capítulo 11**  
**Negociaciones internacionales y transculturales 250**

Negociación internacional. Arte y ciencia 251

¿Qué hace que una negociación internacional sea diferente? 252

*Contexto ambiental* 252

*Contexto inmediato* 255

*Resumen de la sección* 257

Conceptualización de la cultura y la negociación 257

*La cultura como conducta aprendida* 258

*La cultura como valores compartidos* 258

*Resumen de la sección* 262

*La cultura como dialéctica* 262

*La cultura en contexto* 263

Influencia de la cultura en una negociación. Perspectivas administrativas 264

*Definición de negociación* 264

<i>Oportunidad de una negociación</i>	264
<i>Elección de los negociadores</i>	264
<i>Protocolo</i>	264
<i>Comunicación</i>	265
<i>Sensibilidad al tiempo</i>	265
<i>Propensión al riesgo</i>	266
<i>Grupos o personas</i>	266
<i>Naturaleza de los acuerdos</i>	267
<i>Emociones</i>	267
Estrategias de negociación que generan respuestas culturales	267
<i>Familiaridad baja</i>	270
<i>Familiaridad moderada</i>	270
<i>Familiaridad alta</i>	271
Resumen del capítulo	272

## **Capítulo 12**

### **Las mejores prácticas en las negociaciones 273**

1. Prepárese 274
2. Diagnostique la estructura fundamental de la negociación 274

3. Identifique y aplique la MAPAN 275
4. Esté dispuesto a retirarse 276
5. Domine las paradojas importantes de una negociación 276
  - Declarar valor o crear valor* 276
  - Apegarse a sus principios o resistirse al flujo de los acontecimientos* 277
  - Apegarse a la estrategia o buscar nuevas opciones en todo momento* 277
  - Honesto y abierto o cerrado y opaco* 278
  - Confianza o desconfianza* 278
6. Recuerde lo intangible 278
7. Maneje activamente las coaliciones 280
8. Aprecie y proteja su reputación 280
9. Recuerde que la racionalidad y la justicia son relativas 281
10. Siga aprendiendo de sus experiencias 282

Bibliografía 283

Índice onomástico 302

Índice analítico 307

# La naturaleza de una negociación

## Objetivos

1. Entender la definición de *negociación*, los elementos clave de este proceso y los distintos tipos de negociación.
  2. Explorar la forma en que negocian los individuos para manejar situaciones de interdependencia; es decir, dependen uno del otro para lograr sus metas.
  3. Razonar cómo encaja la negociación en la perspectiva más amplia de los procesos de manejo de conflictos.
  4. Apreiciar el panorama general de la organización de este libro y del contenido de sus capítulos.
- 

“¡Basta! ¡Estoy harto! ¡El auto no arranca!”, gritó Chang Yang mientras golpeaba el volante y azotaba la puerta de su sedán Toysun de 10 años de antigüedad. El vehículo ya no quería encender y Chang iba a llegar tarde a la escuela (de nuevo). A Chang no le iba bien en la clase de administración y no podía permitirse perder más clases. Reconoció por fin que era un buen momento de hacer algo con su coche, que había presentado muchos problemas mecánicos en los últimos tres meses y que lo cambiaría por otro usado que le durara hasta terminar sus estudios. Después de las clases del día se dirigió a una zona comercial donde había varios negocios de reparación y venta de automóviles usados. Sabía muy poco sobre vehículos, pero no quería saber más; sólo necesitaba un transporte confiable que le sirviera durante los 18 meses siguientes.

Una importante aerolínea internacional está próxima a la bancarrota. El terrorismo, las tarifas reducidas de varias aerolíneas nuevas y el aumento del costo del combustible representaban una enorme presión económica. Para evitar la quiebra, la empresa pretende reducir 800 millones de dólares en sueldos y prestaciones a los pilotos del sindicato, el tercer recorte en dos años. Como la propuesta fue rechazada por el negociador del sindicato de pilotos, la empresa busca ir directamente a negociar con los funcionarios de la asociación de pilotos —el sindicato internacional— para analizar los recortes. Si los pilotos no aceptan las concesiones es muy probable que los demás sindicatos (de asistentes de vuelo, mecánicos y demás) hagan lo mismo y la quiebra sea inevitable.

Janet y Jocelyn son compañeras de habitación. Comparten un departamento en la ciudad donde ambas trabajan. Janet, contadora, tiene un buen empleo en una empresa grande,

pero decidió regresar a la escuela para completar su licenciatura. Se inscribió en un programa nocturno en la Big City University y ya asiste a clases. Jocelyn trabaja para una empresa de publicidad que crece con rapidez. Su trabajo no sólo requiere que viaje constantemente, sino también que dedique mucho tiempo a socializar con los clientes. El problema es que cuando Janet no acude a clases necesita el departamento para leer y estudiar, y tranquilidad para hacerlo; sin embargo, cuando Jocelyn está en el departamento habla por teléfono, invita a sus amigos a cenar, se alista para salir de noche o regresa muy tarde (y hace mucho ruido). Janet cree que ya soportó demasiado y está a punto de enfrentar a Jocelyn.

Miles de manifestantes que se oponen a las políticas de un gobierno pretenden impedir una convención política nacional donde se nominará a un líder en busca de la reelección. La policía de la ciudad prohíbe a los manifestantes que se acerquen al lugar de la convención y autoriza una protesta bajo una autopista urbana en mal estado, a menos de un kilómetro de distancia de la convención. En respuesta, los organizadores de la manifestación piden permiso para celebrar un mitin en uno de los principales parques de la ciudad, pero las autoridades intentan prohibir la manifestación porque gastaron bastante en una reciente remodelación del parque y temen que los manifestantes lo arruinen. Cada bando intenta negociar, pero también realiza complejas maniobras legales para poner la ley a su favor.

Este año, Ashley Johnson está entre las 25 mejores graduadas de una prestigiada universidad de negocios. Obtuvo una segunda entrevista en una importante empresa de artículos de consumo, la cual la invitó a sus oficinas centrales y le reservó habitación en un hotel de cuatro estrellas de renombre mundial por la calidad de sus instalaciones y servicios. Después de registrarse tarde debido a un retraso en su vuelo, se despierta a las 7:30 a.m. y se prepara para un desayuno de negocios a las 8:00 con el principal reclutador de la compañía. Entra en la ducha, gira la llave del agua y se queda con la perilla en la mano. No hay nada de agua; parece como si hubieran desconectado el suministro en algún lugar para hacer una reparación y no hubieran concluido el trabajo. Ashley se aterra ante la idea de cómo enfrentar este problema y verse bien para la reunión, que comienza en 30 minutos.

¿Le parecen conocidos estos incidentes? Todos son ejemplos de una negociación: negociaciones que están a punto de ocurrir, que están en proceso o que han ocurrido y generado consecuencias para el presente. Todos son ejemplos de los problemas, incidentes y dinámicas que abordaremos a lo largo de este libro.

Las personas negocian todo el tiempo. Los amigos negocian para decidir dónde comer. Los niños negocian para decidir qué programa de televisión van a ver. Las empresas negocian para adquirir materiales y vender sus productos. Los abogados negocian para alcanzar acuerdos antes de interponer una demanda. La policía negocia con terroristas para liberar rehenes. Los países negocian para abrir sus fronteras al libre comercio. Una negociación no es un proceso reservado para diplomáticos talentosos, vendedores destacados o fervientes defensores de una causa organizada; es algo que todos hacemos, casi a diario. Si bien lo que está en juego no es tan trascendente como los acuerdos de paz o las grandes fusiones corporativas, todos negocian; a veces se negocian cosas importantes, como un empleo nuevo, y otras veces, cosas menos importantes, como quien lava los platos.

Las negociaciones ocurren por varias razones: 1) para acordar cómo compartir o dividir un recurso limitado, como un terreno, una propiedad o tiempo, 2) para crear algo nuevo que ninguna parte puede hacer por sí sola o 3) para resolver un problema o disputa entre las partes. A veces las personas no negocian porque no reconocen que están en una situación de negociación. Al elegir opciones diferentes de una negociación, no consiguen alcanzar

sus metas, obtener lo que necesitan ni controlar sus problemas con la funcionalidad que preferirían. Algunas personas reconocen la necesidad de una negociación, pero la realizan de manera deficiente porque comprenden el proceso de manera errónea y no poseen habilidades de negociación. Después de leer este libro, confiamos en que estará minuciosamente preparado para reconocer las situaciones de negociación; que sabrá cómo planificar, ejecutar y culminar negociaciones exitosas y, lo más importante, que podrá maximizar sus resultados.

## Algunas palabras sobre nuestro estilo y método

Antes de analizar el complejo proceso social conocido como negociación, necesitamos mencionar varias cosas acerca de cómo abordaremos este tema. Primero describiremos brevemente la negociación como “forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios”.<sup>1</sup> Además, seremos cuidadosos con la terminología. Para casi todas las personas, *concertación*\* y *negociación* significan lo mismo; sin embargo, emplearemos estas dos palabras en situaciones diferentes. Con el término *concertación* describiremos las situaciones competitivas donde uno gana y otro pierde, como las discusiones por los precios que ocurren en un almacén, un mercado al aire libre o un lote de automóviles usados; y con el término *negociación* nos referiremos a situaciones donde ambas partes ganan, como cuando las partes intentan encontrar una solución aceptable para ambas en un conflicto complejo.

En segundo lugar, muchas personas suponen que el “núcleo de la negociación” es el proceso de dar y recibir para alcanzar un acuerdo. Si bien ese proceso es muy importante, una negociación es un proceso social muy complejo; muchos factores importantes que moldean el resultado de una negociación no ocurren durante ella, sino *antes* de que las partes comiencen a negociar; o moldean el contexto que *rodea* la negociación. En los primeros capítulos examinaremos por qué se negocia, la naturaleza de una negociación como recurso para administrar conflictos, y los procesos principales de dar y recibir mediante los cuales se intenta alcanzar un acuerdo. En los capítulos finales examinamos algunas de las muchas maneras en que las diferencias en los problemas sustantivos, las personas involucradas, los procesos que siguen y el contexto en que ocurre una negociación enriquecen la complejidad de la dinámica de una negociación. Daremos un panorama más completo del libro al final de este capítulo.

En tercer lugar, nuestras ideas acerca de la negociación provienen de tres fuentes. La primera es nuestra experiencia como negociadores y la gran cantidad de negociaciones que ocurren todos los días en nuestra vida y en la de las personas de todo el mundo. La segunda fuente son los medios —televisión, radio, periódicos y revistas e internet— que comunican sobre las negociaciones que ocurren a diario. Elegiremos citas y ejemplos de los medios para resaltar los puntos, ideas y aplicaciones importantes en todo el libro. La tercera fuente es la cuantiosa investigación en las ciencias sociales sobre numerosos aspectos de una negociación. Esta investigación se ha realizado durante más de 50 años en economía, psicología, ciencias políticas, comunicaciones, relaciones laborales, derecho, sociología y antropología. Cada disciplina aborda una negociación de manera distinta. Igual que la parábola del

---

<sup>1</sup> Pruitt, 1981, p. ix.

\* Nota del revisor técnico: La palabra *concertación* es equivalente a *regateo*.

ciego que intenta describir un elefante al tocar y sentir diferentes partes del animal, cada disciplina de las ciencias sociales tiene su propia teoría y método para estudiar los elementos de una negociación, y cada una tiende a destacar algunas partes e ignorar otras. Por tanto, los mismos sucesos y resultados de una negociación pueden examinarse al mismo tiempo desde varias perspectivas.<sup>2</sup> Considerada por sí sola, cada perspectiva es limitada, pero al combinarlas comenzamos a entender la rica y compleja dinámica de este animal sorprendente. En nuestro enfoque acerca de una negociación incluimos una parte de todas estas tradiciones de investigación. Cuando reconocemos a los autores de una teoría o un conjunto de hallazgos importantes utilizamos el proceso convencional de las ciencias sociales de citar las obras por autor y fecha de publicación; hay referencias completas en la bibliografía al final de este libro. Cuando citamos múltiples fuentes o tenemos comentarios anecdóticos al margen, dicha información aparece en una nota final al terminar cada capítulo.

Comenzamos este capítulo con varios ejemplos de negociaciones: futuras, presentes y pasadas. Para mejorar la comprensión del lector acerca de los fundamentos de una negociación, elaboraremos sobre el relato de un matrimonio —Joe y Sue Carter— y un día normal en su vida. En este día enfrentan los desafíos de muchas negociaciones importantes y no tan importantes. Después, con esa historia resaltaremos tres temas importantes:

1. Definición de negociación y características básicas de las situaciones de negociación.
2. Comprensión de la *interdependencia*, relación entre personas y grupos que suele originar la necesidad de negociar.
3. Definición y exploración de la dinámica de un conflicto y los procesos de administración de conflictos, los cuales funcionan como trasfondo para las diferentes maneras de abordar y administrar negociaciones.

## Joe y Sue Carter

Se levantaron temprano, como de costumbre. Durante el desayuno, Sue preguntó a dónde irían ella y su esposo, Joe, en sus vacaciones de verano. Quería reservar un viaje al Lejano Oriente patrocinado por la asociación de ex alumnos de su universidad. Sin embargo, dos semanas de un viaje con un guía y muchas otras personas que apenas conocía no era lo que Joe tenía en mente. Él necesitaba alejarse de la gente, las multitudes y el reloj, y quería rentar un velero y navegar por la costa de Nueva Inglaterra. Los Carter no habían hablado (todavía), pero era evidente que tenían un problema real. Algunos de sus amigos resolvían un problema semejante con sólo tomar vacaciones separadas. No obstante, como ambos tenían un trabajo de tiempo completo, Joe y Sue acordaron salir de vacaciones juntos.

Además, no sabían si los acompañarían sus hijos adolescentes, Tracy y Ted. Tracy quería ir a un campamento de gimnasia, y Ted quería quedarse en casa y trabajar con los vecinos para hacer ejercicio, entrenar con el equipo de fútbol y comprar una motocicleta con sus ganancias. Joe y Sue no podían pagar un campamento de verano y unas vacaciones prolongadas, mucho menos resolver el problema de quién cuidaría a los chicos mientras ellos no estaban.

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, Hochberg y Kressel, 1996; Oliver, Balakrishnan y Barry, 1994; Olekalns, Smith y Walsh, 1996; Weiss, 1997.

Cuando conducía en dirección a su trabajo, Joe pensó en el problema de las vacaciones. Lo que más le molestaba era que no alcanzaba a ver un modo de resolver el conflicto de manera productiva. En algunos conflictos familiares todos podían convenir algo, pero en lo que cada uno quería esta vez no vislumbraba una avenencia sencilla. En otras ocasiones decidían algo con sólo lanzar al aire una moneda o asignar turnos; eso funcionaba para elegir un restaurante (Joe y Ted preferían la carne, y Sue y Tracy, comida china), pero no parecía recomendable en este caso por la cantidad de dinero requerida y porque el tiempo de vacaciones era importante para ellos. Además, lanzar al aire una moneda podría hacer que alguien se sintiera desalentado, comenzara una discusión y, al final, nadie quedara satisfecho.

Al cruzar el estacionamiento, Joe encontró a Ed Laine, gerente de compras de la empresa. Joe era jefe del grupo de diseño de ingeniería de MicroWatt, fabricante de motores eléctricos pequeños. Ed recordó que tenía que resolver un problema producto de los ingenieros del departamento de Joe: los ingenieros se comunicaban con los vendedores directamente en vez de hacerlo por conducto del departamento de compras de MicroWatt. Joe sabía que el departamento de compras quería que todas las comunicaciones con un vendedor pasaran por su área, pero también tenía conocimiento de que sus ingenieros necesitaban mucha información técnica para el diseño, y esperar que la información pasara por el departamento de compras hacía lentas las actividades. Ed Laine conocía la opinión de Joe acerca de este problema, y Joe pensaba que era probable que encontrarán un modo de resolverlo si se sentaban a analizarlo. Joe y Ed sabían que la administración esperaba que los gerentes arreglaran sus diferencias; si este problema “subía de nivel” y llegaba a la administración central, ambos causarían una mala impresión.

Poco después de llegar a su oficina, Joe recibió una llamada de un vendedor de automóviles con quien había hablado acerca de un vehículo nuevo. El vendedor le preguntó si Sue prefería una prueba de manejo. Joe no estaba seguro de que Sue estuviera de acuerdo con lo que había elegido, un lujoso deportivo importado, y creía que ella diría que era muy costoso y que gastaba mucho combustible. A Joe le agradaba el precio más reciente que había ofrecido el vendedor, pero pensaba que todavía podría obtener algunas concesiones, de modo que mencionó el posible rechazo de Sue hacia la compra para que el vendedor redujera el precio y obtener así una oferta “irresistible”.

En cuanto Joe colgó el teléfono, volvió a sonar. Era Sue, para desahogar su frustración por algunos procedimientos del banco donde trabajaba como funcionaria de préstamos. Sue se sentía frustrada por trabajar en un banco antiguo “dirigido por una familia”, poco automatizado, muy burocrático y lento para responder a las necesidades de los clientes. Sus competidores aprobaban ciertos préstamos en tres horas, mientras que el banco de Sue tardaba una semana. Sue no había concretado dos préstamos grandes debido a la lentitud y los procedimientos burocráticos del banco, y esto ocurría con regularidad. Pero cada vez que intentaba analizar la situación con la administración principal, encontraba resistencia y un discurso acerca de la importancia de los “valores tradicionales” del banco.

Joe dedicó casi toda la tarde a la reunión de planificación del presupuesto anual de MicroWatt. Odiaba estas reuniones. El personal del departamento de finanzas llegaba y recortaba arbitrariamente 30% todas las cifras, y luego todos los gerentes tenían que discutir interminablemente para recuperar una parte del dinero de sus proyectos. Joe había aprendido a colaborar con muchas personas, algunas de las cuales no le agradaban, pero los de finanzas eran los examinadores de cifras más arrogantes y arbitrarios que conocía. No comprendía por qué los jefes no veían cuánto dañaban estas personas los esfuerzos de

investigación y desarrollo del grupo de ingeniería. Joe se consideraba razonable, pero la manera de actuar de estas personas lo hacía sentir como si tuviera que cambiar sus límites y disponerse a argumentar durante horas.

Por la noche, Joe y Sue asistieron a una reunión de la Comisión de Conservación de su ciudad, la cual, entre otras cosas, se encargaba de proteger los afluentes, marismas y reservas naturales de la ciudad. Sue era integrante de la Comisión de Conservación, y ambos creían sinceramente en la sana protección y administración del ambiente. Esa noche hablaron de la solicitud de una empresa de desarrollo de bienes raíces para drenar un área pantanosa y desviar un pequeño arroyo para construir una nueva plaza comercial en la región. Todas las proyecciones mostraban que el nuevo centro comercial generaría empleos e ingresos en el área y aumentaría mucho la plusvalía de la ciudad. La nueva plaza comercial mantendría más negocios en la comunidad y evitaría que las personas tuvieran que conducir 25 kilómetros hasta el centro comercial existente, pero a los opositores —una coalición de conservacionistas y empresarios del lugar— les preocupaba que afectara de manera significativa el distrito de negocios del centro y dañara las marismas naturales y su fauna silvestre. El debate duró tres horas y la comisión acordó continuar la audiencia la semana siguiente.

Cuando Joe y Sue regresaban a casa después de la reunión hablaron de lo ocurrido durante el día. Cada uno reflejaba de manera específica que la vida es extraña; a veces las cosas funcionan sin contratiempos y otras veces se complican demasiado. Cuando se fueron a dormir, cada uno pensó cómo podía haber abordado ciertas situaciones de manera distinta durante el día, y se sintieron satisfechos de que en su relación pudieran hablar sin ataduras. Pero todavía no sabían qué iban a hacer con sus vacaciones...

## Características de una situación de negociación

La historia de Joe y Sue Carter resalta las diversas situaciones que se manejan mediante una negociación. Cualquiera de nosotros puede encontrar una o más de estas situaciones en el transcurso de días o semanas. Como ya indicamos, la *negociación* es un proceso mediante el cual dos o más partes intentan resolver sus intereses contrarios. Así, y como señalaremos más adelante en este capítulo, la negociación es uno de los diversos mecanismos a través de los cuales las personas pueden resolver conflictos. Las situaciones de negociación tienen fundamentalmente las mismas características, ya sean negociaciones de paz entre países en guerra, negociaciones entre un comprador y un vendedor o entre los trabajadores y la administración, o una huésped molesta que intenta bañarse antes de una entrevista importante. Quienes han escrito mucho acerca de las negociaciones afirman que hay varias características comunes en todas las situaciones.<sup>3</sup>

1. Hay dos o más partes, es decir, dos o más personas, grupos u organizaciones. Aunque las personas pueden “negociar” consigo mismas —como cuando alguien analiza si debe dedicar la tarde del sábado a estudiar, jugar tenis o ver un partido de fútbol— consideramos una negociación como un proceso *entre* personas, dentro de los grupos y entre los grupos.<sup>4</sup> En el relato de los Carter, Joe negocia con su esposa, el gerente de

<sup>3</sup> Lewicki, 1992; Rubin y Brown, 1975.

<sup>4</sup> Véase Bazerman, Tenbrunsel y Wade-Benzoni, 1998, sobre el reto de negociar consigo mismo.

- compras y el vendedor de automóviles, y Sue negocia con su esposo, un administrador del banco y la Comisión de Conservación, entre otros. Ambos todavía tienen una negociación pendiente con sus hijos respecto de las vacaciones.
2. Hay un conflicto de necesidades y deseos entre dos o más partes —es decir, una no necesariamente quiere lo mismo que la otra—, y deben buscar una manera de resolverlo. Joe y Sue enfrentan negociaciones acerca de las vacaciones, la atención de sus hijos, presupuestos, un automóvil, los procedimientos de la empresa y las prácticas de la comunidad para emitir permisos de construcción y conservar recursos naturales, entre otras.
  3. Las partes negocian por *decisión propia*. Es decir, negocian porque piensan que pueden obtener un mejor acuerdo al negociar que sólo aceptar lo que la otra parte voluntariamente les concede o permite. En gran medida, una negociación es un proceso voluntario. Negociamos porque pensamos que podemos mejorar nuestro resultado en comparación con evitar la negociación o aceptar sin más lo que ofrece la otra parte. Es una estrategia aceptada por decisión propia; rara vez nos piden que negociemos. Hay ocasiones para negociar y otras para no hacerlo (consulte en el cuadro 1.1 ejemplos de cuándo no se debe negociar). Nuestra experiencia es que casi todas las personas de la cultura occidental no negocian lo suficiente; es decir, suponemos que un precio o una situación no es negociable y ni siquiera nos molestamos en preguntar o hacer una contraoferta.
  4. Cuando negociamos, esperamos un proceso de “dar y recibir” que es fundamental para definir la negociación misma. Esperamos que ambas partes modifiquen o se alejen de sus declaraciones, solicitudes o demandas iniciales. Aunque al principio ambas partes pueden discutir arduamente por lo que quieren, al final modificarán su posición inicial para alcanzar un acuerdo. Este movimiento puede ser hacia un “término medio” de sus posiciones, lo cual se denomina una avenencia. Sin embargo, es posible que las negociaciones de verdad creativas no requieran una avenencia; en cambio, las partes crean una solución que cumple los objetivos de *todas* las partes. Por supuesto, si las partes no la consideran una negociación, no necesariamente esperan modificar su posición ni participar en este dar y recibir (consulte el cuadro 1.2).
  5. Las partes prefieren negociar y buscar un acuerdo en vez de luchar abiertamente, conseguir que una parte domine y la otra capitule, romper contacto de manera permanente o llevar la disputa ante una autoridad superior para resolverla. Ocurre una negociación cuando las partes prefieren intentar su propia solución para resolver el conflicto, cuando no existe un conjunto de reglas o procedimientos fijos o establecidos para enfrentarlo, o cuando eligen evitar esas reglas. Las organizaciones y los sistemas crean políticas y procedimientos para abordar y administrar estos procedimientos. Las tiendas que rentan videos establecen una política de lo que deben cobrar si se prolonga el tiempo de renta. Por lo general, la gente sólo paga la multa. Sin embargo, podrían negociar una reducción de la tarifa si tienen una buena excusa de por qué devuelven tarde el video. Asimismo, los abogados negocian o piden una reducción de sanciones para sus clientes, quienes prefieren alcanzar un acuerdo negociado que correr riesgos ante un juez y un jurado en una corte. De igual forma, las cortes pueden preferir negociar, eliminar el caso de la agenda y asegurar algún castigo. En el relato de los Carter, Joe busca negociar en vez de permitir a su esposa decidir dónde pasar las vacaciones; presiona al vendedor para que reduzca el precio del vehículo en vez de pagar el precio mencionado, y discute con el grupo de finanzas el efecto de los recortes en el presupuesto en vez de aceptarlos sin cuestionamientos. Sue utiliza la negociación para tratar

Hay ocasiones en las que se debe evitar una negociación. En estas situaciones, defienda su territorio y saldrá adelante.

**Cuando perdería todo:**

Si está ante una situación donde puede perder todo, elija otras opciones en vez de negociar.

**Cuando sus existencias se hayan agotado:**

Cuando su capacidad se haya agotado, no negocie. En vez de eso, aumente sus precios.

**Cuando las peticiones no sean éticas:**

No negocie si su contraparte pide algo que usted no puede proporcionar porque es ilegal, poco ético o moralmente inadecuado, por ejemplo, pagar o aceptar un soborno. Cuando su carácter o su reputación están en riesgo, a la larga usted pierde.

**Cuando no le interesa:**

Si no obtiene nada con el resultado, no negocie. Tiene todo por perder y nada por ganar.

**Cuando no tiene tiempo:**

Cuando siente presión por el tiempo, puede optar por no negociar. Si la presión del tiempo funciona en su contra, cometerá errores, cederá demasiado rápido y puede pasar por alto algunas implicaciones de sus concesiones. Cuando se siente presionado, se conforma con

menos de lo que aceptaría en otra situación.

**Cuando actúan de mala fe:**

Detenga la negociación cuando su contraparte muestre señales de actuar de mala fe. Si no confía en su manera de negociar, no puede confiar en su palabra. En este caso, una negociación tiene escaso o ningún valor. Proteja sus recursos y su posición, o desacredite a su contraparte.

**Cuando esperar puede mejorar su posición:**

Es posible que pronto cuente con nueva tecnología. Tal vez mejore su situación financiera. Se puede presentar otra oportunidad. Si hay una gran probabilidad de ganar terreno con un retraso, espere.

**Cuando no esté preparado:**

Si no se prepara, las mejores preguntas, respuestas y concesiones se le ocurrirán cuando vuelva a casa. Dará buenos resultados reunir información y ensayar la negociación. Si no está preparado, tan sólo diga “no”.

*Fuente:* J. C. Levinson, M. S. A. Smith y O. R. Wilson, *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*, Nueva York, John Wiley, 1999, pp. 22-23. Con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

de cambiar los procedimientos de revisión de préstamos del banco en vez de aceptar el *statu quo*, y se esfuerza por cambiar el plano del centro comercial para que los conservacionistas y los empresarios queden satisfechos en vez de permitir que otras personas lo decidan o esperar a que se vayan a juicio.

- Una negociación exitosa implica administrar lo *tangible* (por ejemplo, el precio o los términos de un acuerdo) y también resolver lo *intangibile*. Los factores intangibles son las motivaciones psicológicas implícitas que durante una negociación afectan a las

“A quienes necesiten regatear el precio de su sándwich, con gusto aumentaremos los precios para ofrecerles un descuento.”

partes de manera directa o indirecta. Algunos ejemplos de lo intangible son: *a)* la necesidad de “ganar”, vencer a la otra parte o evitar perder ante la otra parte, *b)* la necesidad de verse “bien”, “competente” o “firme” ante las personas que usted representa, *c)* la necesidad de defender un principio o precedente importante en una negociación, y *d)* la necesidad de parecer “justo” u “honorable”, o de proteger la reputación propia o *e)* la necesidad de mantener una buena relación con la otra parte una vez concluida la negociación, sobre todo al mantener la confianza y reducir la incertidumbre.<sup>5</sup> Lo intangible suele provenir de los valores y emociones personales. Los factores intangibles ejercen una enorme influencia en los procesos y resultados de una negociación; es casi imposible ignorar lo intangible porque afecta nuestro juicio acerca de lo que es justo, correcto o adecuado al solucionar lo tangible. Por ejemplo, Joe no quiere hacer enojar a Ed Laine porque necesita su apoyo en las siguientes negociaciones del presupuesto, pero tampoco quiere defraudar a sus ingenieros, quienes confían en su apoyo. Por tanto, para Joe, lo intangible importante es conservar su relación con Ed Laine y dar una impresión de “firmeza” ante sus ingenieros.

Lo intangible se vuelve un gran problema en la negociación cuando los negociadores no entienden la forma en que afecta la toma de decisiones, o cuando domina las negociaciones respecto de lo tangible. El cuadro 1.3 presenta un ejemplo de los problemas que el afán de ganar puede generar en los negociadores.

## Interdependencia

Una característica importante de una situación de negociación es que las partes se necesitan entre sí para lograr los objetivos o resultados deseados; es decir, *deben* coordinarse para lograr sus objetivos o *elegir* colaborar porque el resultado posible es mejor que el que lograrían solas. Cuando las partes dependen entre sí para lograr su resultado son *interdependientes*.

Casi todas las relaciones entre las partes se clasifican de una de tres maneras: independientes, dependientes o interdependientes. Las partes *independientes* son capaces de cumplir sus necesidades sin la ayuda y apoyo de los demás; en cierto modo, se apartan, son indiferentes o no se involucran con los demás. Las partes *dependientes* deben basarse en los demás para obtener lo que necesitan; como necesitan la ayuda, benevolencia o cooperación de otro, las partes dependientes deben aceptar y conciliar los caprichos e idiosincrasias del proveedor. Por ejemplo, si un empleado depende por completo de su patrón para tener un puesto y un sueldo,

<sup>5</sup> Saorin-Iborra, 2006.

## Cuando el afán de ganar supera las decisiones racionales

Hay veces en que el afán de ganar supera la lógica. Los autores Malhotra, Ku y Murnighan ofrecen el ejemplo de una batalla entre Johnson & Johnson y Boston Scientific por comprar Guidant, fabricante de aparatos médicos. Aunque Guidant estaba en el proceso de retirar 23 000 marcapasos y decir a otros 27 000 pacientes con marcapasos que “consultaran a sus médicos”, la puja entre ambos compradores condujo a un precio final de 27.2 mil millones de dólares, 1.8 mil millones más que la propuesta inicial de J&J. Después del retiro, las acciones de Guidant bajaron de 23 a 17 dólares por acción. Más tarde, la revista *Fortune* calificó la adquisición como “en apariencia, la segunda peor de la historia”, superada sólo por la tristemente célebre compra de Time Warner por parte de AOL.

¿Qué motiva esta dinámica competitiva que conduce a tan malas decisiones? Los autores identifican varios factores clave:

- *Rivalidad.* Cuando las partes son intensamente competitivas entre sí, están dispuestas a suspender la toma racional de decisiones.

- *Presión de tiempo.* Una fecha de cierre artificial o presiones de tiempo como las que se generan en una subasta pueden impulsar a la gente a tomar decisiones rápidas (y con frecuencia erróneas).
- *Los reflectores.* Si hay público presente que observa y evalúa al participante, es más propenso a aferrarse y aumentar su inversión para aparecer como más fuerte y rudo.
- *Abogados.* Los autores indican que los abogados, más orientados a “ganar” y “perder” en las batallas legales, pueden presionar a sus clientes a tratar de ganar aunque haya claras opciones para llegar a un acuerdo.

Los autores ofrecen diversas sugerencias importantes para reducir o eliminar el efecto negativo de estas presiones competitivas con el fin de tomar decisiones más sólidas y razonadas.

*Fuente:* D. H. Malhotra, G. Ku y J. K. Murnighan, “When Winning is Everything”, *Harvard Business Review*, mayo de 2008, pp. 78-86.

debe realizar su labor como le indican y aceptar el sueldo ofrecido, o arreglárselas sin eso. Sin embargo, las partes *interdependientes* se caracterizan por metas relacionadas; las partes se necesitan entre sí para lograr sus objetivos. Por ejemplo, en un equipo de administración de proyectos, ninguna persona puede culminar un proyecto complejo sola, el tiempo límite suele ser muy reducido y nadie tiene las habilidades o los conocimientos para terminarlo sin ayuda. Para que el grupo alcance sus metas, cada miembro necesita confiar en los demás para que aporten tiempo, conocimientos y recursos, y para sincronizar sus esfuerzos. Observe que tener metas interdependientes no significa que todos quieran o necesiten exactamente lo mismo. Los diferentes integrantes del equipo de un proyecto pueden necesitar cosas distintas, pero deben colaborar entre sí para alcanzar sus metas. Esta mezcla de metas convergentes y en conflicto es la característica de muchas relaciones interdependientes. (El cuadro 1.4 ofrece la perspectiva de la interdependencia e importancia de lo intangible de un famoso agente que representa a atletas profesionales.)

He representado a atletas desde hace casi un cuarto de siglo, más tiempo del que algunos de ellos han vivido. En este lapso forjé relaciones profundas —amistades y asociaciones— con muchos ejecutivos con quienes hago negocios. Cerramos docenas de tratos en todos estos años. Ha habido desacuerdos y lucha. A veces se dieron malos entendidos. Pero al final, como en un matrimonio, seguimos juntos, avanzamos y crecimos. Con el tiempo, ese tipo de relación compartida genera una base de confianza y respeto incommensurablemente valiosa.

Pero hay que ganarse ese tipo de confianza. Lo entendí cuando cerré mi primer trato hace 23 años. Una premisa básica en mi carrera ha sido saber que trabajaré con la misma gente una y otra vez. Esto significa que siempre estoy pensando en el trato que hago en ese momento pero también en los futuros tratos del jugador. Significa que veo a la otra parte como socio potencial, no como enemigo al que debo derrotar.

Si no fuera por los dueños de los equipos, yo no tendría profesión. Si ellos no sintieran que pueden operar con beneficios, no tendríamos una industria. Yo puedo creer que un jugador merece cada centavo que se le paga, pero esto es sólo la mitad de la ecuación. La otra mitad depende de que el dueño piense que puede beneficiarse al hacer ese pago.

No son enfrentamientos; al final son colaboraciones. Cada uno de nosotros tiene interés en el éxito y la salud del otro. Yo necesito y deseo que los deportes profesionales sobrevivan y progresen. Las diversas ligas requieren un abastecimiento continuo de jugadores de buena calidad que también sean personas de buena calidad. Cada lado tiene algo que ofrecer al otro. Cada lado depende del otro.

En toda industria en la que se hagan negocios una y otra vez con las mismas partes existe siempre un equilibrio entre llevar al límite una negociación en particular y asegurarse de que la otra parte —y la relación que la acompaña—

sobreviva intacta. Esto no significa que debas subordinar tus intereses a los suyos, pero a veces el mejor interés de largo plazo es dejar algo en la mesa, en especial si la otra parte comete un error en tu favor.

A nadie le gusta que se aprovechen de él. Todos somos seres humanos. Todos tenemos el potencial de cometer errores. Pese a que los bandos se preparen muy bien, no hay forma de considerar todos los factores en una negociación. Tal vez haya momentos en que una parte se dé cuenta de que cometió un error de cálculo o de interpretación, y solicite que se revise dicho punto. Quizá haya ocasiones en que, acordados los términos, la otra parte descubra un error y pida concesiones. No es necesario hacerlo. Uno puede atraparlo en ese punto, pero hay que preguntarse: “¿Vale la pena? ¿Lo que voy a ganar aquí merece que pierda en términos de la disposición de esa persona a trabajar conmigo en el futuro?” En la mayoría de los casos, una relación de largo plazo es mucho más valiosa que una ganancia de corto plazo. A veces la otra parte comete un error y no se da cuenta. Ocasiones habrá en que el gerente general o el dueño con quien trato cometa un error importante en sus cálculos o no perciba algo importante, y yo puedo fácilmente aprovecharme de esto y vencerlo.

Pero no lo hago. Él me ofrece su yugular y yo, en vez de degollarlo, retrocedo. Incluso puedo señalarle su error. Porque si lo aplasto, a la larga se dará cuenta. Y aunque yo anote un tanto enorme en ese trato en particular, también cancelo nuestra relación y, muy probablemente, cualquier posibilidad de futuros acuerdos. O puede ser que el error de esa persona le cueste su empleo, en cuyo caso alguien puede quedar en su lugar, alguien mucho más difícil de tratar y dispuesto a hacerme pagar por perjudicar a su predecesor.

*Fuente:* Leigh Steinberg, *Winning with Integrity*, Nueva York, Random House, 1998, pp. 217-218. Reproducido con autorización.

## Los tipos de interdependencia afectan los resultados

La interdependencia de las metas personales y la *estructura* de la situación en que van a negociar moldean en gran medida los procesos y resultados de una negociación. Cuando las metas de dos o más personas están conectadas de modo que sólo una puede lograr la meta —como en una carrera donde sólo hay un ganador— existe una situación competitiva, también conocida como situación de *suma cero* o *distributiva*, en la cual “las personas están tan vinculadas que existe una correlación negativa entre la obtención de sus metas”.<sup>6</sup> Las situaciones de suma cero o distributivas también se dan cuando las partes intentan dividir un recurso limitado o escaso, como dinero, un periodo fijo y cosas similares. En la medida en que una persona alcanza su propia meta, bloquea la meta de los demás. En cambio, cuando las metas de las partes se vinculan de modo que el logro de la meta de una persona ayuda a los demás a alcanzar sus metas, es una situación de *ganancias mutuas*, conocida también como situación de *suma no cero* o *integradora*, donde hay una correlación positiva entre la obtención de las metas de ambas partes. Si alguien es un músico estupendo y otro individuo es un gran escritor de canciones, pueden crear juntos un magnífico éxito musical para teatro. La música y la letra pueden ser buenas por separado, pero fantásticas juntas. En la medida en que una persona alcanza su meta, las metas de los demás no necesariamente se bloquean; de hecho, pueden mejorar mucho. La estrategia y prácticas que acompañan cada tipo de situación se analizan con mayor detalle en la sección “Declarar un valor y crear un valor”, y en los capítulos 2 y 3.

## Las opciones moldean la interdependencia

Al inicio de esta sección mencionamos que las partes eligen colaborar porque el resultado posible es mejor de lo que ocurriría si no colaboran. Por tanto, evaluar la interdependencia también depende mucho de la conveniencia de las *opciones* para colaborar. Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, en su conocido libro *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, subrayan: “ya sea que deba acordar o no acerca de algo en una negociación, depende por completo de lo atractiva que le resulte la mejor opción disponible”.<sup>7</sup> La denominan la *mejor alternativa para un acuerdo negociado* (MAPAN) [*best alternative to a negotiation agreement*, BATNA], y sugieren que los negociadores necesitan comprender su propia MAPAN y la de los demás. El valor de una MAPAN personal siempre depende de los ajustes disponibles en la negociación en curso. Una MAPAN ofrece independencia, dependencia o interdependencia con otra persona. Un estudiante cuya graduación está a un mes de distancia y sólo tiene una oferta de empleo con un sueldo mucho más bajo del que esperaba tiene la opción de aceptarla o quedar desempleado; es muy pequeña la probabilidad de que convenza a la empresa de que le pague más de su oferta inicial. Un estudiante con dos ofertas puede elegir entre dos relaciones interdependientes; no sólo tiene una opción, sino que es probable que utilice cada oferta para intentar mejorar el acuerdo al hacer que los empleadores compitan entre sí (pidiendo al empleador A que mejore la oferta de B, etc.). Recuerde que todas las interdependencias posibles tienen una opción; los negociadores siempre pueden decir “no” y retirarse, aunque la opción tal vez no sea muy buena. Consulte en el cuadro 1.3 un ejemplo

<sup>6</sup> Deutsch, 1962, p. 276.

<sup>7</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

acerca de cómo una parte manipula la percepción de su MAPAN para que la otra acepte. Analizaremos con mayor detalle la función y uso de las MAPAN en los capítulos 2, 3, 4 y 7.

## Ajuste mutuo

Cuando las partes son interdependientes deben encontrar un modo de resolver sus diferencias. Ambas pueden influir en los resultados y las decisiones de la otra, y sus propios resultados y decisiones a su vez se ven afectados por la otra parte.<sup>8</sup> Este ajuste mutuo continúa durante la negociación mientras ambas partes tratan de influir en la otra.<sup>9</sup> Es importante reconocer que la negociación es un proceso que se transforma con el tiempo, y que el ajuste mutuo es una de las causas principales de los cambios durante una negociación.<sup>10</sup>

Regresemos al empleo de Sue Carter en el banco. En vez de continuar con la aprobación tardía de sus préstamos, lo que significa perder el préstamo y no calificar para un pago adicional, Sue contempla dejar el banco y solicitar empleo en el Intergalactic Bank, en otra ciudad. Su futuro jefe, Max, piensa que Sue es buena candidata para el puesto y está listo para ofrecerle el empleo. Ahora Max y Sue intentan establecer el salario de Sue. La descripción del puesto anunciaba un sueldo “competitivo”. Después de hablar con su esposo y analizar las estadísticas de pago a los funcionarios de préstamos bancarios en el estado, Sue definió un sueldo por abajo del cual no trabajaría (50 000 dólares), y espera obtener mucho más. Sin embargo, como el Intergalactic Bank tiene muchos aspirantes y es una empresa muy solicitada en el área, Sue decidió no mencionar el salario mínimo que aceptaría; sospecha que el banco no pagaría más de lo necesario y que aceptaría de inmediato su cantidad mínima. Además, sabe que sería difícil aumentar el sueldo si resulta que 50 000 dólares era mucho menos de lo que pretendía pagar Max. Sue pensaba mencionar su salario ideal (65 000 dólares), pero sospecha que Max puede considerarla arrogante o grosera por solicitar tanto. Max puede negarse a contratarla o, aunque se pongan de acuerdo en el salario, se formaría la impresión de que Sue es una persona con un sentido exagerado de su propio valor y capacidad.

Veamos con más atención lo que ocurre aquí. Sue toma su decisión acerca de una solicitud de sueldo inicial basada en parte en lo que los funcionarios bancarios cobran en el área, pero también en cómo prevé que reaccionará Max a sus peticiones. Sue reconoce que sus peticiones influirán en Max. También reconoce que el modo en que la trate Max en el futuro se verá afectado por el modo en que sus acciones lo afectan a él en ese momento. Como resultado, Sue valora el efecto indirecto de su conducta sobre sí misma. Además, también sabe que es probable que Max esté consciente de esto y busque cualquier declaración de Sue que refleje una posición preliminar sobre el salario, y no una definitiva. Para contrarrestar esta percepción, Sue intentará encontrar una manera de declarar un salario propuesto mayor que su mínimo, pero más bajo que su oferta de sueldo “ideal”. Sue debe elegir entre las peticiones iniciales con la idea no sólo de cómo afectarán a Max, sino también cómo repercutirán en la forma en que Max se comporte con ella. Además, Sue sabe que Max cree que ella actuará de este modo y toma su decisión con base en esta idea.

---

<sup>8</sup> Goffman, 1969; Pruitt y Rubin, 1986; Raven y Rubin, 1973; Ritov, 1996.

<sup>9</sup> Alexander, Schul y Babakus, 1991; Donohue y Roberto, 1996; Eyuboglu y Buja, 1993; Pinkley y Northcraft, 1994.

<sup>10</sup> Gray, 1994; Kolb, 1985; Kolb y Putnam, 1997.

Tal vez el lector se pregunte si las personas en realidad ponen atención a todos estos matices y complejidades, o planean con tanto detalle su negociación con los demás. Claro que las personas no hacen esto todo el tiempo, o tal vez alcancen un punto de inactividad mientras intentan organizar todas las posibilidades. Sin embargo, este nivel de pensamiento ayuda a prever las maneras posibles en que avancen las negociaciones conforme se desplazan las partes, en alguna forma de ajuste mutuo, hacia un acuerdo. El negociador eficaz necesita comprender cómo se ajustan y reajustan las personas, cómo giran y cambian las negociaciones, con base en sus propios movimientos y las respuestas de los demás.

Quizá parezca que la mejor estrategia para un ajuste mutuo exitoso con los demás se base en la suposición de que, cuanta más información se tenga acerca de la otra persona, mejor. Sin embargo, existe la posibilidad de que el conocimiento excesivo sólo confunda.<sup>11</sup> Por ejemplo, suponga que Sue conoce los niveles salariales promedio de los puestos administrativos, de supervisión y gerenciales de los bancos de su estado y región. ¿Toda esta información ayuda a Sue a determinar sus peticiones o sólo confunde las cosas? De hecho, incluso con toda esta información adicional, tal vez Sue no haya decidido qué sueldo debe recibir, aparte de una cifra mínima por debajo de la cual no aceptará. Esta situación es común en muchas negociaciones. Ambas partes definen sus límites extremos para una conciliación aceptable (cuán arriba o abajo están dispuestos a llegar) pero, dentro de ese rango, ninguna determina aún la cantidad elegida. Las partes necesitan intercambiar información, intentar influir en la otra y resolver el problema. Deben colaborar para una solución que tome en cuenta los requisitos de cada persona y, posiblemente, que optimice los resultados para ambas.<sup>12</sup>

### Ajuste mutuo y concesiones

Las negociaciones suelen comenzar con declaraciones de las posiciones iniciales. Cada parte declara su propuesta de ajuste preferida en espera de que la otra parte la acepte sin más trámite, pero sin creer en realidad que llegará un simple “sí” del otro lado (recuerde el importante elemento al definir una negociación acerca de la expectativa de dar y recibir). Si la otra parte no acepta la propuesta con rapidez, los negociadores comienzan a defender sus propuestas iniciales y a criticar las propuestas de la otra parte. La réplica de cada parte suele sugerir alteraciones a la propuesta de la otra y tal vez contenga cambios a su propia posición. Cuando una parte acepta un cambio en su propia posición, realiza una concesión.<sup>13</sup> Las concesiones limitan la variedad de opciones dentro de la cual se alcanzará una solución o acuerdo; cuando una parte hace una concesión se reduce todavía más el *rango de concertación* (la diferencia entre las conciliaciones aceptables buscadas). Por ejemplo, a Sue le gustaría que su sueldo inicial fuera de 65 000 dólares, pero reduce su solicitud a 60 000 dólares, con lo cual elimina todas las opciones de sueldo superiores a 60 000 dólares. Antes de hacer cualquier concesión a un salario inferior a 60 000 dólares, es probable que Sue quiera ver cierta disposición por parte del banco para mejorar su propia oferta.

---

<sup>11</sup> Beisecker, Walker y Bart, 1989; Raven y Rubin, 1973.

<sup>12</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991; Follett, 1940; Nash, 1950; Sebenius, 1992; Sen, 1970; Walton y McKersie, 1965.

<sup>13</sup> Pruitt, 1981.

## Dos dilemas del ajuste mutuo

No es tarea fácil emplear las concesiones como señales hacia la otra parte ni leer las señales en las concesiones de los demás, sobre todo cuando hay poca confianza entre los negociadores. Dos dilemas que enfrentan todos los negociadores, identificados por Harold Kelley,<sup>14</sup> ayudan a explicar por qué sucede esto. El primero, el *dilema de la honestidad*, se centra en cuánta verdad revelar a la otra parte. (Las consideraciones éticas de estos dilemas se analizan en el capítulo 8.) Por un lado, revelar a la otra parte toda la verdad de su posición puede darle la oportunidad de aprovecharse de usted. No obstante, no mencionar por completo sus necesidades y deseos a la otra persona puede conducir a un callejón sin salida. Entonces, ¿cuánta verdad debe revelar a la otra parte? Si Sue le dijera a Max que aceptaría trabajar por un mínimo de 50 000 dólares pero le gustaría iniciar con 60 000 dólares, es muy probable que Max la contratara por 50 000 dólares y asignara el dinero adicional que le habría pagado a otra cosa en el presupuesto.<sup>15</sup> Sin embargo, si Sue no le informa a Max nada sobre sus aspiraciones de salario, Max tendría problemas para conocer las aspiraciones de Sue y lo que ella consideraría una oferta atractiva. Él puede hacer una oferta basada en el salario de la última persona que contrató, y esperar la reacción de ella para decidir qué decir a continuación.

El segundo dilema de Kelley es el *dilema de la confianza*: ¿cuánto deben creer los negociadores de lo que les dice la otra parte? Si cree todo lo que afirma la otra parte, pueden aprovecharse de usted; si no cree nada de lo que dice, le será muy difícil llegar a un acuerdo. Cuánto debe confiar en la otra parte depende de muchos factores, como la reputación de la otra parte, cómo lo ha tratado en el pasado y comprender con claridad las presiones del otro en las circunstancias actuales. Si Max le dice a Sue que 52 000 dólares es lo máximo que le permiten pagarle sin buscar una aprobación “de sus superiores”, ¿Sue debe creerle o no? Como puede ver, compartir y aclarar la información no es tan fácil como parece en un principio.

La búsqueda de una solución óptima mediante los procesos de proporcionar información y hacer concesiones se refuerza mucho con la confianza y nociones de que a usted se le trata de manera sincera y justa. Dos acciones en una negociación ayudan a crear esa confianza y esas nociones: basarse en las percepciones de los resultados y basarse en las percepciones del proceso. Las percepciones del resultado se moldean al administrar la forma como el receptor considera el resultado propuesto. Si Max convence a Sue de que un salario más bajo es relativamente poco importante debido al elevado potencial de ascensos asociado a la propuesta, Sue puede sentirse más cómoda al aceptar un salario más bajo. Las percepciones de la confiabilidad y la credibilidad del proceso mejoran al comunicar imágenes que revelen justicia y reciprocidad en las propuestas y concesiones (consulte el cuadro 1.5). Cuando una parte hace varias propuestas que rechaza la otra parte y ésta no ofrece una propuesta, la primera puede sentir que se le trata de manera incorrecta e interrumpir las negociaciones. Cuando las personas hacen una concesión, confían mucho más en la otra parte y en el proceso si obtienen a cambio una concesión. De hecho, parece casi

---

<sup>14</sup> Kelley, 1966.

<sup>15</sup> No sugerimos que Max deba hacer esto; en cambio, como la relación de largo plazo es importante en esta situación, Max debe asegurar que se cumplan las necesidades de ambas partes (véase en el capítulo 3 un análisis adicional de este tema).

Tener información acerca de las percepciones de su compañero de negociación es un elemento importante para una negociación fructífera. Cuando las expectativas de un resultado negociado se basan en información deficiente, es probable que la otra parte no lo tome a usted en serio. Por ejemplo, analice el relato siguiente contado a uno de los autores:

Al final de una entrevista para solicitar empleo, el reclutador preguntó al entusiasmado graduado: “¿Qué sueldo inicial pretende?”

El candidato contestó: “Me gustaría empezar cerca de los 150 000 dólares anuales, según su paquete de prestaciones.”

El reclutador comentó: “Bien, ¿qué le parece un paquete con cinco semanas de vacaciones, seguro médico y dental, que la empresa aporte la mitad de su fondo de retiro y que pague el arrendamiento del automóvil que utilice... digamos, un Porsche rojo?”

El aspirante se enderezó y exclamó: “¡Guau! ¿Está bromeando?”

“Por supuesto —contestó el reclutador—, pero usted empezó.”

universal la noción de que en las negociaciones ocurrirán concesiones. Durante unos seminarios de capacitación preguntamos a negociadores de más de 50 países si en su cultura esperan que ocurra un proceso de dar y recibir durante las negociaciones; todos dijeron que sí. Este esquema de dar y recibir no es sólo la característica de una negociación; también es esencial para una solución conjunta de los problemas en casi todas las relaciones interdependientes.<sup>16</sup> *La satisfacción con una negociación se determina tanto por el proceso a través del que se alcanza un acuerdo como por el resultado real obtenido.* Todo intento de eliminar o incluso de deliberadamente reducir este dar y recibir —como lo pretenden ciertas estrategias de negociación legales y de administración de personal—<sup>17</sup> interrumpe el proceso y puede destruir la base de confianza y cualquier posibilidad de lograr un resultado mutuamente satisfactorio.

## Declarar un valor y crear un valor

Identificamos antes dos tipos de situaciones interdependientes: de suma cero y de suma no cero. Las situaciones de suma cero o *distributivas* son aquellas donde sólo cabe un ganador, o donde las partes intentan obtener la cuota o segmento más grande de un recurso limitado, como una cantidad de materias primas, dinero, tiempo y demás. En contraste, las situaciones de suma no cero, *integradoras* o de *ganancias mutuas*, son aquellas donde muchas personas pueden lograr sus metas y objetivos.

La estructura de la interdependencia moldea las estrategias y tácticas que emplean los negociadores. En las situaciones distributivas, a los negociadores les motiva ganar la competencia y vencer a la otra parte, o ganar el segmento más grande que puedan del recurso fijo. Para lograr estos objetivos, los negociadores suelen emplear estrategias y tácticas de ganar-perder. Este método para negociar —llamado *negociación distributiva*— acepta que

<sup>16</sup> Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband y Carnevale, 1980; Putnam y Jones, 1982; Weingart, Thompson, Bazerman y Carroll, 1990.

<sup>17</sup> Raiffa, 1982; Selekman, Fuller, Kennedy y Baitsel, 1964.

sólo puede haber un ganador en esa situación y busca un curso de acción para ser ese ganador. El propósito de la negociación es *declarar un valor*; es decir, hacer todo lo necesario para reclamar la recompensa, ganar la cuota más grande u obtener el segmento más grande posible.<sup>18</sup> Un ejemplo de este tipo de negociación es comprar un automóvil o refrigerador usados. Exploramos en detalle la estrategia y tácticas de la negociación distributiva, o el proceso de declarar un valor, en el capítulo 2, y algunas tácticas menos éticas que acompañan el proceso en el capítulo 8.

En cambio, en las situaciones integradoras, los negociadores deben emplear estrategias y tácticas de ganar-ganar. Este método para negociar —denominado *negociación integradora*— intenta hallar soluciones para que ambas partes se sientan bien y alcancen sus metas. El propósito de la negociación es crear un valor, es decir, hallar un modo para que todas las partes cumplan sus objetivos, ya sea al identificar más recursos o al encontrar maneras singulares de compartir y planificar el uso de los recursos existentes. Un ejemplo de este tipo es la planeación de una boda de modo que los novios, familias e invitados queden felices y satisfechos. Exploramos por completo la estrategia y tácticas de las negociaciones integradoras que crean valor en el capítulo 3.

Sería sencillo y elegante clasificar todos los problemas de negociaciones en uno de estos dos tipos e indicar las estrategias y tácticas adecuadas para cada problema. Por desgracia, *casi todas las negociaciones reales son una combinación de procesos de declarar y crear un valor*. Las implicaciones son importantes:

1. *Los negociadores deben ser capaces de reconocer las situaciones que requieren más de un método que de otro*: las que necesitan sobre todo estrategias y tácticas distributivas y las que necesitan estrategias y tácticas integradoras. En general, una negociación distributiva es más adecuada cuando el tiempo y los recursos son limitados, cuando es probable que la otra parte sea competitiva y cuando no hay una probabilidad de interacción futura con la otra parte. Todas las demás situaciones deben abordarse con una estrategia integradora.
2. *Los negociadores deben sentirse cómodos y utilizar con versatilidad los dos métodos estratégicos principales*. No sólo deben ser capaces de reconocer la estrategia más adecuada, sino también utilizar ambos métodos con igual versatilidad. No existe una manera única “mejor”, “preferida” o “correcta” para negociar. La elección de una estrategia de negociación requiere adaptarse a la situación, como se explica con más detalle en la sección siguiente acerca de los conflictos. Además, si los problemas de casi todas las negociaciones tienen componentes tanto de declarar como de crear un valor, los negociadores deben ser capaces de usar los dos métodos con la misma deliberación.
3. *El negociador tiende a percibir las situaciones problemáticas más distributivas/competitivas de lo que son en realidad*. Percibir con exactitud la naturaleza de la interdependencia entre las partes es fundamental para una negociación exitosa. No obstante, casi ningún negociador percibe con exactitud estas situaciones. Las personas llevan a una negociación sus experiencias anteriores, personalidad, estado de ánimo, costumbres y creencias acerca de cómo negociar. Estos elementos moldean muchísimo la forma de percibir una situación interdependiente. Además, la investigación demuestra que las personas tienen varias tendencias sistemáticas en el modo de percibir y juzgar las situacio-

---

<sup>18</sup> Lax y Sebenius, 1986.

nes interdependientes.<sup>19</sup> Si bien analizamos en detalle estas propensiones en el capítulo 5, aquí lo importante es que la tendencia predominante es considerar las situaciones interdependientes como más distributivas o competitivas de lo que son en realidad. Como resultado, se tiende a suponer que un problema de negociación es más del tipo de suma cero de lo que puede ser y se aplican en exceso estrategias distributivas para resolver el problema. En consecuencia, los negociadores suelen dejar un valor no declarado al final de sus negociaciones porque no reconocieron las oportunidades para crear un valor.

La tendencia de que los negociadores vean el mundo más competitivo y distributivo de lo que es y de dejar de lado procesos integradores que crean un valor sugiere que muchas negociaciones producen resultados menos que óptimos. En el nivel más básico, la coordinación exitosa de la interdependencia puede generar sinergia, la noción de que “el total es más grande que la suma de sus partes”. Hay numerosos ejemplos de sinergia. En el mundo empresarial se diseñan muchos proyectos conjuntos de investigación y desarrollo que integran expertos de diferentes industrias, disciplinas u orientaciones de problemas para maximizar su potencial innovador más allá de lo que cada empresa puede hacer de manera individual. Abundan ejemplos de nuevas tecnologías en las áreas de medicina, comunicación, computación y demás. Los pioneros de la industria del cable de fibra óptica fueron especialistas investigadores de la industria del vidrio y especialistas en la fabricación de alambre y cables eléctricos, grupos industriales que antes casi no habían tenido pláticas o contacto. Una gran cantidad de nuevo instrumental y tecnología médicos tuvo su antecedente en asociaciones entre biólogos e ingenieros. En estas situaciones se creó una interdependencia entre dos o más partes, y los creadores de estas empresas, que aplicaron con éxito las habilidades para la negociación analizadas en este libro, mejoraron la posibilidad de tener éxito al crear un valor.

Un valor se crea de numerosas maneras, y el núcleo del proceso estriba en aprovechar las diferencias entre los negociadores.<sup>20</sup> Algunas diferencias importantes entre los negociadores son:

1. *Intereses diferentes.* Rara vez los negociadores valoran por igual todos los elementos en una negociación. Por ejemplo, al analizar un paquete de prestaciones, una empresa puede estar más dispuesta a conceder un bono por firmar que un buen salario, porque el bono sólo se da en el primer año, mientras que el salario es un gasto permanente. Una compañía de publicidad puede estar muy dispuesta a entregar el control creativo de un proyecto pero defender mucho el control de la distribución de los anuncios. Determinar la compatibilidad de los diferentes intereses suele ser la clave para organizar el rompecabezas de la creación de valor.
2. *Diferentes opiniones del futuro.* Las personas difieren al estimar lo que vale algo o el valor futuro de un artículo. Por ejemplo, ¿esa sección de terreno pantanoso es una buena o mala inversión de sus ingresos? Algunas personas imaginan su casa del futuro con todo y alberca, mientras que otras lo consideran un problema de control de inundaciones infestadas de insectos. Los desarrolladores de bienes raíces se esfuerzan por

---

<sup>19</sup> Bazerman, Magliozzi y Neale, 1985; Neale y Bazerman, 1985; Neale y Northcraft, 1991; Pinkley, 1992; Thompson, 1990a.

<sup>20</sup> Lax y Sebenius, 1986.

identificar las propiedades donde ven un valor futuro que los propietarios actuales no reconocen.

3. *Diferente tolerancia al riesgo.* Las personas difieren en cuanto a la cantidad de riesgo asumido con el que se sienten cómodas. Una familia joven con un solo ingreso y tres hijos soporta menos riesgo que una pareja madura con dos ingresos y sin hijos. Una empresa con un problema de flujo de efectivo asume menos riesgo para ampliar sus operaciones que una que dispone de mucho efectivo.
4. *Diferentes preferencias de tiempo.* Los negociadores suelen diferir en la forma en que los afecta el tiempo. Un negociador tal vez prefiera materializar las ganancias ahora, mientras que al otro le satisface diferirlas para el futuro; uno necesita una conciliación rápida, mientras que otros no necesitan ningún cambio en el estatus. Las diferentes preferencias de tiempo pueden crear valor en una negociación. Por ejemplo, un vendedor de automóviles quizá quiera cerrar una venta al final de la semana con el fin de ser elegible para un premio especial, mientras que el posible comprador pretende vender su auto en “algún momento durante los seis meses siguientes”.

En resumen, si bien se suele crear valor al aprovechar los intereses comunes, las diferencias también sirven como base para crear un valor. El núcleo de la negociación es explorar los intereses comunes y diferentes para crear este valor y ampliarlos como base para un acuerdo sólido y duradero; sin embargo, tal vez las diferencias sean insuperables, en cuyo caso funcionan como barreras que impiden un acuerdo. Como resultado, los negociadores también deben aprender a administrar los conflictos con eficacia para controlar sus diferencias al tiempo que buscan maneras para maximizar su valor conjunto. La administración de conflictos es el tema de la sección siguiente.

## Conflictos

Una consecuencia posible de las relaciones interdependientes es un conflicto. Los conflictos son el resultado de necesidades muy diferentes de las dos partes, o que se perciben o comprenden de manera errónea. Ocurren conflictos cuando las dos partes luchan por una misma meta y quieren el mismo resultado, o cuando ambas partes aspiran a resultados muy distintos. Sin tomar en cuenta la causa del conflicto, una negociación desempeña una función importante para resolverlo con eficacia. En esta sección definiremos un conflicto, analizaremos sus niveles posibles, revisaremos sus funciones y disfunciones y veremos las estrategias para manejarlos de manera eficaz.

## Definiciones

Los *conflictos* se pueden definir como un “marcado desacuerdo u oposición de intereses, ideas y demás”, e incluyen “la divergencia de interés percibida, o la noción de que las aspiraciones actuales de las partes no se pueden lograr al mismo tiempo”.<sup>21</sup> Los conflictos son resultado de “la interacción entre personas interdependientes que perciben metas incompatibles e interfieren entre sí en la consecución de dichas metas”.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Pruitt y Rubin, 1986, p. 4.

<sup>22</sup> Hocker y Wilmot, 1985.

## Niveles de conflicto

Una manera de comprender el conflicto es diferenciar sus niveles. Se suelen identificar cuatro niveles de un conflicto:

1. *Conflicto intrapersonal o intrapsíquico*. Este tipo de conflictos ocurre en una persona. Las fuentes de un conflicto son las ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones o impulsos que no se integran adecuadamente. Se nos antoja mucho un helado, pero sabemos que engorda. Nuestro jefe nos hace enojar, pero tememos expresar ese enojo porque puede despedirnos por insubordinación. La dinámica de un conflicto intrapsíquico la estudian diversos campos secundarios de la psicología: psicólogos cognoscitivos, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos y psiquiatras.<sup>23</sup> Si bien llegamos a ahondar en la dinámica psicológica de los negociadores (por ejemplo, capítulo 5), este libro no suele abordar conflictos intrapersonales.
2. *Conflicto interpersonal*. Un segundo nivel importante de conflictos se da entre las personas. El conflicto interpersonal ocurre entre trabajadores, cónyuges, hermanos, compañeros o vecinos. Casi toda la teoría de la negociación en este libro se obtuvo de estudios de negociación interpersonal, y aborda directamente el manejo y la solución de conflictos interpersonales.
3. *Conflicto intragrupal*. Un tercer nivel de conflicto se da dentro de un grupo: entre los integrantes del equipo y del grupo de trabajo, y entre las familias, clases, unidades de vivienda y tribus. En el nivel intragrupal analizamos los conflictos que afectan la capacidad del grupo para tomar decisiones, trabajar de manera productiva, resolver sus diferencias y seguir alcanzando sus metas con eficacia (véase el capítulo 10).
4. *Conflicto intergrupala*. El nivel final de conflicto se da entre grupos: entre organizaciones, grupos étnicos, países, familias o comunidades. En este nivel, el conflicto es muy complicado por la gran cantidad de personas involucradas y las numerosas interacciones. Las negociaciones en este nivel también son las más complejas.

## Funciones y disfunciones de un conflicto

Al principio, casi todas las personas creen que un conflicto es malo o disfuncional. Esta noción tiene dos aspectos: primero, el conflicto indica que algo no va bien, está roto o es disfuncional, y segundo, que el conflicto genera consecuencias muy destructivas. Deutsch y otros investigadores<sup>24</sup> han analizado muchos elementos que contribuyen a la imagen destructiva de un conflicto:

1. *Metas competitivas de ganar o perder*. Las partes compiten entre sí porque creen que su interdependencia es tal que las metas son opuestas y ambos no pueden alcanzar sus objetivos al mismo tiempo.<sup>25</sup> Las metas competitivas conducen a procesos competitivos para obtenerlas.
2. *Percepción errónea y parcialidad*. Cuando se intensifica un conflicto, las percepciones se distorsionan. Las personas llegan a percibir las cosas de acuerdo con su propia pers-

<sup>23</sup> Bazerman, Tenbrunsel y Wade-Benzoni, 1998.

<sup>24</sup> Deutsch, 1973; Folger, Poole y Stutman, 1993; Hocker y Wilmot, 1985.

<sup>25</sup> Sin embargo, como ya mencionamos, tal vez las metas no sean opuestas en realidad y las partes no necesiten competir. La percepción es más determinante que la realidad.

pectiva del conflicto. Por tanto, tienden a calificar a las personas o los sucesos como algo en su favor o en su contra. Además, estas ideas se vuelven estereotipos y prejuicios: las partes apoyan a las personas y sucesos que apoyan su postura y rechazan por completo lo que consideran opuesto.

3. *Emociones*. Los conflictos tienden a incorporar cargas emocionales cuando las partes sienten ansiedad, irritación, enojo, ira o frustración. Las emociones impiden pensar con claridad, y las partes se vuelven más irracionales conforme aumenta el conflicto.
4. *Disminución de comunicación*. La comunicación productiva disminuye con un conflicto. Las partes se comunican menos con quienes no están de acuerdo y más con quienes coinciden. La comunicación suele ser un intento por vencer, degradar o desprestigiar la opinión de los demás o por fortalecer los argumentos propios.
5. *Problemas confusos*. Los principales problemas en discusión pierden claridad y definición. Abundan las generalizaciones. El conflicto es una vorágine que se alimenta de temas no relacionados y testigos inocentes. Las partes olvidan cómo comenzó la disputa, el “tema principal” o lo que se requiere para resolverlo.
6. *Compromisos rígidos*. Las partes quedan atrapadas en sus posiciones. Cuando una parte desafía a otra, ésta se compromete más con sus puntos de vista y está menos dispuesta a retroceder por temor a perder prestigio o parecer ingenua. Los procesos de pensamiento adquieren rigidez y las partes tienden a ver los conflictos como sencillos y de tipo “y/o” en vez de complejos y con numerosas dimensiones.
7. *Diferencias ampliadas y semejanzas reducidas*. Cuando las partes se cierran en los compromisos y los problemas se desdibujan, tienden a verse entre sí —y las posiciones mutuas— como opuestos radicales. Se agudizan y resaltan los elementos que las distinguen y las separan al mismo que se simplifican en exceso y se reducen las semejanzas que comparten. Esta distorsión lleva a las partes a creer que están más lejos entre sí de lo que realmente están, y por tanto se esfuerzan menos por encontrar bases comunes.
8. *Aumento del conflicto*. Conforme avanza el conflicto, cada parte se atrinchera más en su propia opinión, tolera menos a la otra, se comporta de manera más defensiva, menos comunicativa y más emocional. El resultado neto es que ambas partes intentan ganar al aumentar su compromiso con su posición, incrementar los recursos que están dispuestos a gastar para ganar, y reforzar su tenacidad para defender su territorio bajo amenaza. Ambas partes creen que al agregar más presión (de recursos, compromiso, entusiasmo, energía, etc.) obligan a la otra a rendirse y admitir su derrota. Sin embargo, como lo revelan los conflictos más destructivos, nada está más lejos de la verdad. El nivel del conflicto y el compromiso para ganar aumentan tanto que las partes pueden destruir su capacidad para resolver el conflicto y hasta de regresar a la mesa para negociar.

Estos procesos suelen asociarse al aumento, polarización o “pérdida de control” de un conflicto. Sin embargo, un conflicto también tiene muchos aspectos *productivos*.<sup>26</sup> La figura 1.1 resume algunos aspectos productivos del conflicto. Desde esta perspectiva, un conflicto no es sencillamente destructivo o productivo; es ambas cosas. El objetivo no es eliminar el conflicto, sino aprender a manejarlo para controlar los elementos destructivos sin dejar de aprovechar los aspectos productivos. Una negociación es una estrategia para manejar un conflicto de manera productiva.

<sup>26</sup> Coser, 1956; Deutsch, 1973.

## Factores que facilitan o dificultan la administración de conflictos

La figura 1.2 presenta un modelo de diagnóstico de un conflicto. Este modelo ofrece algunas dimensiones útiles para analizar cualquier disputa y determinar qué tan fácil o difícil será resolverla. Los conflictos con más características en la columna “difícil de resolver” serán los más complicados, mientras que los que tienen más características en la columna “fácil de resolver” se solucionan más rápido.

## Administración eficaz de un conflicto

Se han sugerido numerosas estructuras para manejar un conflicto, y elaborado inventarios para medir cuánto tiende un negociador a usar estos métodos.<sup>27</sup> Cada método comienza con

**FIGURA 1.1** Funciones y beneficios de un conflicto.

- Discutir un conflicto permite que los integrantes de una organización sean más conscientes y capaces para enfrentar los problemas. Saber que los demás sienten frustración y buscan cambios crea incentivos para resolver el problema implícito.
- Un conflicto es promesa de cambio y adaptación en una organización. Se desafían procedimientos, labores, asignaciones del presupuesto y otras prácticas de la organización. Un conflicto llama la atención sobre los aspectos que interfieren con los empleados y les producen frustración.
- Un conflicto fortalece las relaciones y eleva el espíritu de equipo. Los empleados comprenden que sus relaciones son lo bastante fuertes para resistir la prueba de un conflicto; no necesitan evitar frustraciones ni problemas. Liberan sus tensiones mediante el análisis y la resolución de problemas.
- Un conflicto promueve la conciencia individual y la de los demás. A través de un conflicto, las personas identifican lo que les produce enojo, frustración y temor, y también lo importante para ellas. Al saber por qué estamos dispuestos a pelear aprendemos mucho de nosotros mismos. Saber lo que molesta a nuestros colegas nos ayuda a comprenderlos.
- Un conflicto estimula el desarrollo personal. Por medio de un conflicto, los gerentes determinan cómo afecta su estilo a los subordinados, quienes a su vez se enteran de las habilidades técnicas e interpersonales que necesitan para mejorar.
- Un conflicto alienta el desarrollo psicológico: ayuda a las personas a ser más conscientes y realistas en la valoración de sí mismas. Mediante un conflicto, las personas aceptan las perspectivas de los demás y se vuelven menos egocéntricas. Un conflicto ayuda a las personas a confiar en su poder y controlar su vida. No es necesario que mantengan la hostilidad y la frustración, sino que actúen para mejorar sus vidas.
- Un conflicto puede ser estimulante y divertido. En un conflicto, las personas se sienten estimuladas, tomadas en cuenta y vivas, y puede resultar una interrupción conveniente después de una etapa fácil. Invita a los empleados a adquirir otra perspectiva y apreciar las complejidades de sus relaciones.

*Fuente:* Reimpreso con autorización de Lexington Books, sello editorial de The Rowman and Littlefield Publishing Group, de *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*, de Dean Tjosvold. Derechos reservados © 1986 por Lexington Books.

**FIGURA 1.2** Modelo de diagnóstico de un conflicto.

Dimensión	Continuo de opiniones	
	Difícil de resolver	Fácil de resolver
Problema en cuestión	Cuestión de "principios": los valores, la ética o un precedente forman parte fundamental del problema	El problema es divisible: se puede separar con facilidad en partes, unidades o segmentos pequeños
Tamaño de lo implícito: magnitud de lo que se puede ganar o perder	Grande, con consecuencias enormes	Pequeño: las consecuencias son mínimas e insignificantes
Interdependencia de las partes: medida en que los resultados de uno determinan los resultados del otro	Suma cero: lo que uno gana, el otro lo pierde	Resultado positivo: ambas partes creen que las cosas pueden funcionar mejor que si sólo se distribuyen los resultados actuales
Continuidad de la interacción: ¿colaborarán en el futuro?	Transacción única: no hay pasado ni futuro	Relación de largo plazo: se espera una interacción en el futuro
Estructura de las partes: cuánta cohesión y organización tienen como grupo	Desorganizado: el liderazgo no tiene cohesión y es débil	Organizado: el liderazgo tiene cohesión y es fuerte
Participación de terceras partes: ¿pueden participar otros en la resolución de la disputa?	No hay una tercera parte neutral	Se dispone de un tercero confiable, fuerte y presionado
Avance percibido del conflicto: ¿es equilibrado (ganancias y daños iguales) o desequilibrado (ganancias y daños desiguales)?	Desequilibrado: una parte resiente más daño y querrá más venganza y retribución, mientras que la parte más fuerte pretende mantener el control	Equilibrado: ambas partes sufren los mismos daños y ganancias; ambas están más dispuestas a considerarlo un "empate"

Fuente: Reimpreso de "Managing Conflict", de L. Greenhalgh, *Sloan Management Review*, verano de 1986, pp. 45-51, con autorización del editor. Derechos reservados © 1986 por Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados.

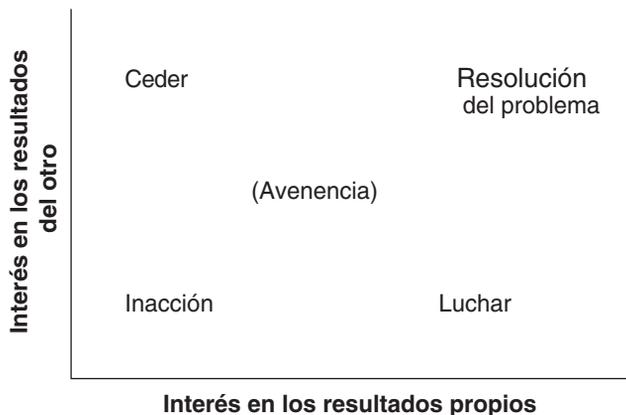
una estructura de dos dimensiones similares y después aplica diferentes etiquetas y descripciones a cinco puntos importantes. Anotaremos estos puntos según la estructura propuesta por Dean Pruitt, Jeffrey Rubin y S. H. Kim.<sup>28</sup>

La estructura de dos dimensiones presentada en la figura 1.3 se denomina *modelo de intereses dobles*. Este modelo postula que las personas en conflicto tienen dos tipos de intereses independientes: interés por sus propios resultados (en la dimensión horizontal de la figura) e interés por los resultados del otro (en la dimensión vertical de la figura). Estos intereses se representan en cualquier punto, desde ninguno (lo que indica un interés muy bajo) hasta alto (lo cual señala un gran interés). La dimensión vertical se suele llamar de cooperación, y la horizontal, de reafirmación. Cuanto más fuerte es el interés por los propios resultados, es más probable que las personas apliquen las estrategias del lado derecho de la figura, mientras que cuanto más débil es el interés por los propios resultados, es más probable que apliquen las estrategias del lado izquierdo. Asimismo, cuanto más fuerte sea su interés por permitir, alentar o incluso ayudar a que la otra parte alcance sus resultados, más probable será que las personas apliquen las estrategias de la parte superior de la figura. Cuanto más débil sea el interés por los resultados de la otra parte, más probable será que elijan las estrategias de la parte inferior de la figura.

Si bien podemos identificar de manera teórica una cantidad de puntos casi infinita dentro del espacio de dos dimensiones basado en el nivel de interés para buscar los resultados propios y de los demás, en el modelo de intereses dobles se identifican cinco estrategias principales para la administración de conflictos:

1. *Luchar* (también denominado competir o dominar) es la estrategia que se ubica en la esquina inferior derecha. Los actores que aplican la estrategia de luchar se esfuerzan mucho por sus propios resultados y muestran poco interés en que la otra parte obtenga los resultados que prefiere. Como explican Pruitt y Rubin, “las partes que emplean

**FIGURA 1.3** Modelo de intereses dobles.



Fuente: Reimpreso de *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*, 2a. ed., de J. Rubin, D. Pruitt y S. H. Kim, con autorización del editor. Derechos reservados © 1994 por The McGraw-Hill Companies.

<sup>28</sup> Rubin, Pruitt y Kim, 1994.

esta estrategia conservan sus propias aspiraciones e intentan convencer a la otra de que ceda”.<sup>29</sup> Las amenazas, castigos, intimidación y acciones unilaterales son representativos de un método de lucha.

2. *Ceder* (también llamado conciliar o acceder) es la estrategia que se ubica en la esquina superior izquierda. Los actores que aplican la estrategia de ceder muestran poco interés en obtener sus propios resultados, pero les interesa mucho que la otra parte alcance lo que desea. Ceder implica reducir las aspiraciones propias para “dejar ganar al otro” y obtener lo que el otro quiere. Ceder puede parecer a algunos una estrategia extraña, pero tiene claras ventajas en algunas situaciones.
3. *Inacción* (también llamada evasión) es la estrategia que se ubica en la esquina inferior izquierda. Los actores que aplican la estrategia de inacción muestran poco interés en alcanzar sus propios resultados, al igual que poco interés en que la otra parte obtenga los suyos. La inacción suele ser sinónimo de retiro o pasividad; la parte prefiere retirarse, guardar silencio o no hacer nada.
4. *Resolución del problema* (también llamada colaboración o integración) es la estrategia que se ubica en la esquina superior derecha. Los actores que aplican la estrategia de resolución del problema muestran mucho interés por alcanzar su propio resultado y también por el de la otra parte. En la solución del problema, las dos partes aplican de manera activa métodos para maximizar su resultado conjunto a partir del conflicto.
5. *Avenencia* es la estrategia ubicada en medio de la figura 1.3. Como estrategia de manejo de un conflicto, representa un esfuerzo moderado por buscar los resultados propios y un esfuerzo moderado por ayudar a la otra parte a alcanzar los suyos. Pruitt y Rubin no identifican la avenencia como estrategia viable; consideran que “surge de una de dos fuentes: un desinterés en la resolución del problema que implica un intento tibio



*“Mi discurso de aceptación será breve. Tú ganas.”*

© 2002 De *The New Yorker* cartoonbank.com. Todos los derechos reservados.

<sup>29</sup> Pruitt y Rubin, 1986, p. 25.

por satisfacer los intereses de las dos partes, o simplemente que las dos partes cedan” (p. 29).<sup>30</sup> No obstante, como otros expertos que emplean versiones de este modelo creen que una avenencia representa un método estratégico válido ante un conflicto, la incorporamos a la estructura de Rubin, Pruitt y Kim en la figura 1.3.

Gran parte de lo escrito sobre estrategias de manejo de un conflicto —sobre todo durante las décadas de 1960 y 1970— tuvo un intenso valor normativo en contra de los conflictos y hacia la cooperación.<sup>31</sup> Aunque los modelos sugerían la viabilidad de los cinco métodos estratégicos para manejar un conflicto, la resolución del problema se identificaba como el método preferido. Estos esquemas subrayan las virtudes de la solución del problema, defendían su uso y describían la forma en que se puede aplicar en casi cualquier conflicto. Sin embargo, análisis más recientes, aunque todavía muy comprometidos con la resolución del problema, insisten con cuidado en que cada estrategia de manejo de un conflicto tiene sus ventajas y desventajas, y puede ser más o menos adecuada según el tipo de interdependencia y el contexto de un conflicto (véase la figura 1.4).

## Panorama de los capítulos de este libro

El libro está organizado en 12 capítulos. Los primeros cuatro abordan los fundamentos de una negociación. Además de este primer capítulo de generalidades, los capítulos 2 y 3 exploran la estrategia y las prácticas básicas de la negociación distributiva y la negociación integradora. El capítulo 4 explora la forma en que las partes planifican y preparan una estrategia de negociación y prevén de manera eficaz su encuentro con el otro negociador.

Los cuatro capítulos siguientes exploran los procesos secundarios fundamentales de una negociación. En el capítulo 5 analizamos la manera en que las percepciones, las cogniciones y las emociones de un negociador tienden a moldear (y a menudo sesgar) el modo en que el negociador contempla e interpreta una interacción de concesión. El capítulo 6 examina los procesos mediante los cuales los negociadores comunican con eficacia sus intereses, posiciones y metas, y comprenden las comunicaciones de la otra parte. El capítulo 7 se concentra en el poder en una negociación; comienza por definir la naturaleza del poder y analiza algunas de sus dinámicas en una negociación, seguidas por una exploración de las fuentes principales de poder disponibles para casi todos los negociadores. Por último, en el capítulo 8 analizamos si existen, o deben existir, estándares éticos aceptados para guiar una negociación. Identificamos las dimensiones éticas principales planteadas en una negociación, describimos la manera en que los negociadores tienden a considerar estas opciones y ofrecemos una estructura para tomar decisiones éticas informadas.

Hasta el momento, gran parte de nuestro análisis supone que las partes negociadoras no tienen una relación de largo plazo. El capítulo 9 observa el modo en que las relaciones establecidas afectan las negociaciones actuales y considera tres intereses principales —reputación, confianza y justicia— de particular importancia para las negociaciones eficaces dentro de una relación. En el capítulo 10 examinamos cómo cambian las negociaciones

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 29. Véanse también Filley, 1975; Hall, 1969; Rahim, 1983, 1992; Thomas, 1992; Thomas y Kilmann, 1974; todos piensan que el compromiso y la avenencia son un enfoque estratégico válido para el conflicto.

<sup>31</sup> Lewicki, Weiss y Lewin, 1992.

**FIGURA 1.4** Estilos para manejar un conflicto interpersonal y situaciones donde son adecuados o inadecuados.

Estilo del conflicto	Situaciones donde es adecuado	Situaciones donde es inadecuado
Integrar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los problemas son complejos.</li> <li>2. Se requiere una síntesis de ideas para generar mejores soluciones.</li> <li>3. Se necesita un compromiso de otras partes para una aplicación exitosa.</li> <li>4. Hay tiempo para solucionar el problema.</li> <li>5. Una sola parte no puede resolver el problema.</li> <li>6. Se requieren los recursos que poseen las diferentes partes para resolver sus problemas comunes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La tarea o el problema es sencillo.</li> <li>2. Se necesita una decisión inmediata.</li> <li>3. A las otras partes no les preocupa el resultado.</li> <li>4. Las otras partes no tienen aptitudes para resolver el problema.</li> </ol>
Aceptar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usted cree que puede estar equivocado.</li> <li>2. El problema es más importante para la otra parte.</li> <li>3. Usted está dispuesto a ceder algo a cambio de otra cosa de la otra parte en el futuro.</li> <li>4. Usted trata desde una posición de debilidad.</li> <li>5. Es importante conservar la relación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El problema es importante para usted.</li> <li>2. Usted cree que tiene la razón.</li> <li>3. La otra parte se equivoca o carece de ética.</li> </ol>
Dominar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El problema es trivial.</li> <li>2. Se requiere una decisión rápida.</li> <li>3. Se ejecuta un curso de acción poco aceptable.</li> <li>4. Es necesario vencer a subordinados asertivos.</li> <li>5. Una decisión desfavorable de la otra parte puede ser costosa para usted.</li> <li>6. Los subordinados carecen de experiencia para tomar decisiones técnicas.</li> <li>7. El problema es importante para usted.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El problema es complejo.</li> <li>2. El problema no es importante para usted.</li> <li>3. Ambas partes tienen el mismo poder.</li> <li>4. No es necesario tomar una decisión rápida.</li> <li>5. Los subordinados poseen un alto grado de competencia.</li> </ol>
Evitar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El problema es trivial.</li> <li>2. El posible efecto disfuncional de enfrentar a la otra parte sobrepasa los beneficios de una solución.</li> <li>3. Se requiere un periodo de descanso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El problema es importante para usted.</li> <li>2. Usted es responsable de tomar una decisión.</li> <li>3. Las partes no están dispuestas a ceder; el problema debe resolverse.</li> <li>4. Se requiere una atención inmediata.</li> </ol>
Avenirse	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las metas de las partes son mutuamente excluyentes.</li> <li>2. Las partes tienen el mismo poder.</li> <li>3. No es posible alcanzar un consenso.</li> <li>4. Un estilo integrador o dominante no tiene éxito.</li> <li>5. Se requiere una solución temporal para un problema complejo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una parte tiene más poder.</li> <li>2. El problema es lo bastante complejo para necesitar un método de resolución de problemas.</li> </ol>

Fuente: Modificado y reproducido con autorización especial del editor, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California, 94303, de *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*, de M. A. Rahim, derechos reservados © 1990 por Consulting Psychologists Press, Inc. Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción sin la autorización por escrito del editor.

cuando hay muchas partes en la mesa —al negociar con grupos y equipos— que intentan lograr un acuerdo colectivo o consenso grupal. En el capítulo 11 analizamos cómo los diferentes idiomas y culturas cambian las “reglas básicas” de una negociación. Este capítulo examina algunos factores que distinguen una negociación internacional, y cómo la cultura de un país afecta el ritmo y el flujo de una negociación.

Por último, en el capítulo 12 presentamos una negociación en un nivel amplio. Hacemos una retrospectiva de la panorámica más amplia que propusimos y sugerimos 10 prácticas comprobadas para quienes desean continuar mejorando sus habilidades de negociación.

# Estrategia y tácticas de una negociación distributiva

## Objetivos

1. Comprender los elementos básicos de una situación de negociación distributiva, así como su estrategia y tácticas.
  2. Considerar el impacto estratégico de la posición asumida durante la negociación y el papel de las concesiones.
  3. Entender la importancia del compromiso como táctica de comunicación.
  4. Explorar opciones para cerrar el trato en una situación distributiva.
- 

Hace 18 meses, Jackson decidió mudarse a un lugar más cercano de donde trabaja. Después de tomar esta decisión, puso en venta su condominio y comenzó a buscar uno nuevo, sin resultados. Catorce meses después, Jackson por fin recibió una oferta de compra y, después de una breve negociación, acordó un precio de venta. Debido a que todavía no encontraba un condominio para comprar, pospuso el cierre de la venta durante seis meses con el fin de tener más tiempo para buscar. A la compradora, Barbara, no le agradó tener que esperar tanto por las inconveniencias y la dificultad de que un banco le garantizara una tasa de interés para un préstamo con tanta anticipación. Jackson ajustó el precio para que Barbara aceptara este retraso, pero era evidente que se sentiría mucho más contenta si la fecha fuera más cercana.

Había relativamente pocos condominios a la venta en el área donde Jackson quería vivir, y ninguno le satisfacía. Comentó en broma que, a menos que apareciera algo nuevo en el mercado, dormiría en una tienda de campaña en un terreno público cuando las hojas de los árboles cambiaran de color en otoño. Dos meses después se puso a la venta un condominio que le agradó. La vendedora, Sofia, fijó el precio en 145 000 dólares, que era 10 000 dólares más de lo que Jackson esperaba pagar, pero 5 000 dólares menos del tope máximo de lo que estaba dispuesto a pagar. Jackson sabía que cuanto más pagara por el condominio, dispondría de menos dinero para modificaciones, comprar cortinas y algunos muebles nuevos, y contratar una empresa de mudanzas.

Este ejemplo presenta los elementos básicos de una *situación de negociación distributiva*. También se denomina negociación competitiva o de tipo ganar-perder. En una situación de negociación distributiva, las metas de una de las partes suelen estar en conflicto

directo y fundamental con las metas de la otra parte. Los recursos son fijos y limitados, y ambas partes quieren que les corresponda la mayor cantidad. Como resultado, cada parte utiliza un conjunto de estrategias para maximizar lo que le corresponda. Una estrategia importante es proteger con cuidado la información: los negociadores sólo deben dar información a la otra parte cuando les represente una ventaja estratégica. Al mismo tiempo, es muy conveniente obtener información de la otra parte para mejorar el poder de negociación. Una negociación distributiva es básicamente una competencia sobre quién va a obtener más de un recurso limitado, el cual suele ser dinero. El que una o ambas partes consigan o no sus objetivos depende de las estrategias y tácticas que empleen.<sup>1</sup>

Para muchas personas, las estrategias y tácticas de una negociación distributiva representan una verdadera negociación. Uno se imagina habitaciones llenas de humo de los cigarrillos y hombres que discuten y defienden sus puntos de vista. A muchas personas les atrae esta visión de las negociaciones y buscan aprender y perfeccionar numerosas habilidades para negociar con firmeza; a otras les desagrada una negociación distributiva y preferirían retirarse antes que negociar de este modo. Afirman que una negociación distributiva es anticuada, innecesariamente combativa y destructiva.

Todo negociador debe conocer tres razones de una negociación distributiva. Primero, los negociadores enfrentan ciertas situaciones interdependientes que son distributivas, y para desempeñarse bien en ella necesitan comprender cómo funcionan. Segundo, debido a que muchas personas emplean estrategias y tácticas de negociación distributiva de manera casi exclusiva, todos los negociadores necesitan comprender cómo contrarrestar sus efectos. Tercero, cada situación de negociación puede requerir habilidades de negociación distributiva cuando está en la etapa de “declarar un valor”.<sup>2</sup> La negociación integradora se enfoca en las formas de crear valor, pero también incluye una etapa de declaración, donde se distribuye el valor creado. (Discutiremos extensamente la negociación integradora en el capítulo 3.) Es importante y útil comprender las estrategias y tácticas distributivas, pero los negociadores necesitan reconocer que estas tácticas también pueden ser contraproducentes y costosas, y no funcionar. Suelen provocar que las partes que negocian se concentren mucho en sus diferencias e ignoren lo que tienen en común.<sup>3</sup> No obstante estos efectos negativos, las estrategias y las tácticas de negociación distributiva son muy útiles cuando un negociador quiere maximizar el valor obtenido en un solo acuerdo, cuando la relación con la otra parte no es importante y cuando se está en la etapa de declarar un valor en las negociaciones.

Algunas tácticas analizadas en este capítulo también generarán preocupaciones éticas. En el capítulo 8 hablaremos en detalle del tema de la ética y la negociación. Al negociar, no suponga que la otra parte comparte sus valores éticos. Aunque tal vez crea que no es ético utilizar algunas tácticas analizadas en este capítulo, otros negociadores se sentirán muy cómodos con ellas. O quizá se sienta cómodo al usar algunas tácticas que intranquilizan a otros negociadores. Algunas tácticas explicadas suelen considerarse éticas en una negociación distributiva (por ejemplo, presentar su acuerdo de la mejor opción como más positivo de lo que es en realidad), mientras otras tácticas suelen considerarse inaceptables (consulte más adelante en este capítulo un análisis de las tácticas de presión comunes).

---

<sup>1</sup> Walton y McKersie, 1965.

<sup>2</sup> Lax y Sebenius, 1986.

<sup>3</sup> Thompson y Hrebec, 1996.

El análisis de las estrategias y las tácticas en este capítulo pretende ayudar a los negociadores a comprender la dinámica de la negociación distributiva y, con ello, obtener un mejor acuerdo. Entender al detalle estos conceptos también permitirá a los negociadores que por naturaleza no se sienten cómodos con la negociación distributiva administrar de manera proactiva las situaciones distributivas. Por último, la comprensión de estas estrategias y tácticas ayudará a los negociadores en la etapa de declarar un valor en cualquier negociación.

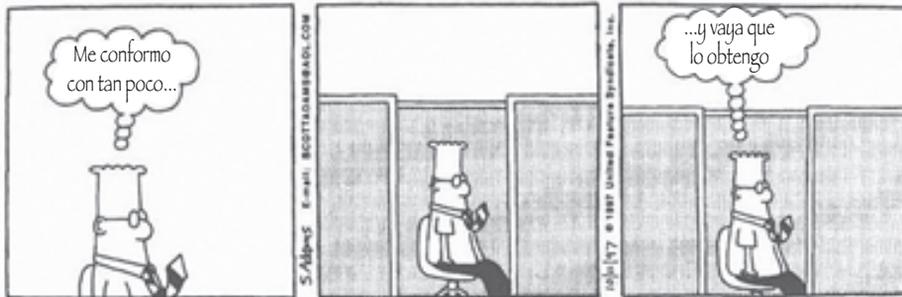
## La situación de la negociación distributiva

Para describir cómo funciona un proceso de negociación distributiva, regresemos a nuestro ejemplo inicial de la compra del condominio de Jackson. Se mencionaron varios precios: 1) el solicitado por Sofía, 2) el que Jackson preferiría pagar por el condominio y 3) el precio por encima del cual Jackson no compraría el condominio. Estos precios representan puntos importantes en el análisis de cualquier situación de negociación distributiva. El precio que prefiere Jackson es el *punto objetivo*, en el cual al negociador le agradaría concluir las negociaciones: su meta óptima. El objetivo también se denomina la *aspiración* del negociador. El precio más allá del cual Jackson no irá es el *punto de resistencia*, una línea final del negociador: lo más que pagará como comprador (para un vendedor, es la cantidad más pequeña que aceptará). También se denomina en ocasiones precio de reservación. Por último, el *precio solicitado* es el precio inicial establecido por el vendedor; Jackson puede decidir contrarrestar el precio solicitado por Sofía con su *oferta inicial*: la primera cantidad que mencionará a la vendedora. Al emplear la compra del condominio como ejemplo, podemos tratar el rango de precios como un continuo (consulte la figura 2.1).

¿Cómo decide Jackson su oferta inicial? Hay muchas maneras de responder. Para hacer una buena oferta inicial, Jackson básicamente debe comprender algo acerca del proceso de negociación. En el capítulo 1 analizamos la forma en que las personas esperan dar y recibir cuando negocian, y Jackson necesita incluir esto en su oferta inicial. Si Jackson abriera la negociación en su punto objetivo (135 000 dólares) y después tuviera que hacer una concesión, esta primera concesión lo alejaría de su punto objetivo y lo acercaría a su punto de resistencia. Si realmente quiere lograr su objetivo debe hacer una oferta inicial más baja que su punto objetivo con el fin de tener margen para hacer concesiones. Al mismo tiempo, el punto inicial no puede estar demasiado lejos del punto objetivo. Si Jackson hace la primera oferta demasiado baja (por ejemplo, 100 000 dólares), Sofía puede cancelar la negociación por considerarlo irracional o tonto. Si bien los juicios para determinar las primeras ofertas llegan a ser muy complejos y afectar de manera drástica el curso de una negociación, por el momento quedémonos con el caso sencillo y supongamos que Jackson

**FIGURA 2.1** Visión del comprador de la negociación por la casa.

	Punto objetivo de Jackson		Precio solicitado por Sofía	Punto de resistencia de Jackson
\$130 000	\$135 000	\$140 000	\$145 000	\$150 000



DILBERT ©UFS. Reimpreso con autorización.

decidió ofrecer 133 000 dólares como primera oferta razonable: menos que su punto objetivo y muy inferior a su punto de resistencia. Recuerde que aunque este ejemplo se refiere sólo a un precio, todos los otros asuntos o conceptos de una agenda para una negociación tienen puntos inicial, objetivo y de resistencia.

Ambas partes de una negociación deben establecer sus puntos inicial, objetivo y de resistencia antes de comenzar. El punto inicial suele estar en la declaración inicial de cada parte (por ejemplo, la lista de precios del vendedor y la primera oferta del comprador). El punto objetivo se conoce o se deduce cuando se realizan las negociaciones. Las personas suelen ceder el margen entre su punto inicial y su punto objetivo cuando hacen concesiones. La otra parte no conoce el punto de resistencia, el punto que una persona no superará y donde interrumpirá las negociaciones, y debe mantenerse en secreto.<sup>4</sup> Es probable que una parte no conozca el punto de resistencia de la otra incluso después del final de una negociación exitosa, y con frecuencia puede subestimar la cantidad que la otra parte hubiese pagado o aceptado.<sup>5</sup> Después de una negociación infructuosa, una parte puede deducir que el punto de resistencia de la otra estaba cerca de la última oferta que la otra estaba dispuesta a considerar antes de terminar la negociación.

Los puntos iniciales y de resistencia de las partes suelen estar en orden inverso, y el punto de resistencia es un precio alto para el comprador y bajo para el vendedor. Por tanto, Jackson habría estado dispuesto a pagar hasta 150 000 dólares por el condominio que Sofía ofreció en 145 000 dólares, y consideraría 140 000 dólares una cifra conveniente. Lo que Jackson no sabe (pero le encantaría conocer) es la cifra más baja que Sofía aceptaría. ¿Serán 140 000 o 135 000 dólares? Jackson supone que pueden ser 130 000 dólares. Por su parte, Sofía al principio no sabe nada de la posición de Jackson, pero se entera de su punto inicial cuando ofrece 133 000 dólares. Sofía puede sospechar que el punto objetivo de Jackson no está demasiado lejos (de hecho son 135 000 dólares, pero Sofía desconoce esto), pero no tiene idea de cuál pueda ser su punto de resistencia (150 000 dólares). Esta información —lo que Jackson sabe o deduce acerca de las posiciones de Sofía— se representa en la figura 2.2.

La distancia entre los puntos de resistencia, llamada *rango de negociación*, *rango de conciliación* o *zona de acuerdo probable*, es muy importante. En esta área ocurre la verda-

<sup>4</sup> Raiffa, 1982.

<sup>5</sup> Larrick y Wu, 2007.

**FIGURA 2.2** Visión del comprador de la negociación por la casa (extendida).

Punto de resistencia de Sofía (deducido)	Oferta inicial de Jackson (pública)	Punto objetivo de Jackson (privado)	Punto objetivo de Sofía (deducido)	Precio solicitado por Sofía (público)	Punto de resistencia de Jackson (privado)
\$130 000	\$133 000	\$135 000	\$140 000	\$145 000	\$150 000

dera negociación, porque la otra parte rechazará de inmediato cualquier solicitud fuera de estos puntos. Cuando el punto de resistencia del comprador está por encima del punto de resistencia de la vendedora — cuando al menos está dispuesto a pagar más de lo mínimo por lo que ella está dispuesta a vender, como en el ejemplo del condominio— existe un *rango de negociación positivo*. Cuando ocurre lo opuesto —el punto de resistencia del vendedor está por encima del punto de resistencia del comprador, y el comprador no pagará más de lo mínimo que aceptaría el vendedor— existe un *rango de negociación negativo*. En el ejemplo del condominio, si lo mínimo que aceptara Sofía fuera 145 000 dólares y lo máximo que pagara Jackson fuera 140 000 dólares, existiría un rango de negociación negativo. Es probable que las negociaciones que comienzan con un rango de negociación negativo no lleguen a buen puerto. Sólo se resuelven si una o ambas partes cambia sus puntos de resistencia o si un tercero impone una solución que desagrade a una o ambas partes. Sin embargo, como los negociadores no comienzan sus deliberaciones fijando sus puntos de resistencia (en vez de eso, analizan las ofertas y demandas iniciales), suele ser difícil saber si hay un rango de conciliación positivo antes de que los negociadores avancen en el proceso. Ambas partes comprenden que no se sobreponen sus puntos de resistencia sólo después de haber participado en negociaciones prolongadas; en ese momento tendrán que decidir si concluyen las negociaciones o reevalúan sus puntos de resistencia, proceso que se describe después con mayor detalle.

### **Función de las opciones para un acuerdo negociado**

Además de las ofertas iniciales, los puntos objetivos y los puntos de resistencia, en las negociaciones entra un cuarto factor: un posible resultado alternativo al completar un acuerdo con alguien más. En algunas negociaciones, las partes sólo tienen dos opciones fundamentales: 1) alcanzar un acuerdo con la otra parte o 2) no llegar a ningún acuerdo. Sin embargo, en otras negociaciones, una o ambas partes pueden tener la posibilidad de un acuerdo con otra parte. En el caso de Jackson y Sofía puede aparecer otro condominio en venta en el vecindario donde Jackson pretende comprar. Asimismo, si Sofía espera lo suficiente (o reduce bastante el precio del condominio), es probable que encuentre otro comprador interesado. Si Jackson elige comprar otro condominio, habla con su propietario y negocia el mejor precio posible, precio que representa su alternativa. En función del ejemplo, supongamos que el condominio alternativo de Jackson cuesta 142 000 dólares y que el comprador alternativo de Sofía pagaría 134 000 dólares.

Un punto alternativo puede ser idéntico al de resistencia, aunque los dos no tienen que ser iguales. Si la opción de Jackson es 142 000 dólares, entonces (sin tomar en cuenta otros fac-

tores) debe rechazar cualquier precio que Sofía pida por encima de esa cantidad. La opción de Jackson puede no ser tan conveniente por razones diferentes del precio: le agrada menos el vecindario, el condominio está más lejos de su lugar de trabajo o le agrada el modo en que Sofía ha conservado el condominio. En cualquiera de estas situaciones, Jackson puede conservar su punto de resistencia en 150 000 dólares; por tanto, está dispuesto a pagar a Sofía hasta 8 000 dólares más por su opción (consulte la figura 2.3).

Las opciones son importantes porque dan a los negociadores el poder de abandonar cualquier negociación cuando el acuerdo previsible no sea bueno. La cantidad de opciones reales de los negociadores varía mucho de una situación a otra. En las negociaciones donde hay muchas opciones atractivas, pueden fijar metas más altas y hacer menos concesiones. En las negociaciones donde no hay una opción atractiva, como al hacer negocios con un solo proveedor, el poder de negociación es mucho menor. Los buenos concertadores distributivos identifican sus opciones reales antes de comenzar las discusiones con la otra parte para calibrar correctamente cuánta firmeza aplicar en la negociación.<sup>6</sup> Los concertadores destacados también intentan mejorar sus opciones mientras está en curso la negociación. Si las negociaciones de Jackson con Sofía se extienden demasiado, debe buscar en el mercado otras opciones tal vez mejores. También debe seguir negociando un mejor acuerdo con el dueño del condominio alterno. Ambos cursos de acción implican esfuerzos de Jackson por mantener y ampliar su poder de negociación al mejorar la calidad de sus opciones. Discutiremos con detalle el poder y el apalancamiento en las negociaciones en el capítulo 7.

Por último, los negociadores necesitan asegurar que comprenden con claridad su *mejor alternativa para un acuerdo negociado* (MAPAN).<sup>7</sup> Puede ser útil tener varias opciones, pues en realidad la mejor afectará la decisión de cerrar el acuerdo o de retirarse. Comprender la MAPAN y fortalecerla lo más posible otorga a un negociador más poder en la negociación, porque la MAPAN aclara lo que hará si no es posible alcanzar un acuerdo. Los negociadores que tienen las MAPAN más fuertes, es decir, opciones muy positivas para un acuerdo negociado, tendrán más poder durante la negociación y, de acuerdo con eso, podrán lograr más de sus metas (el poder de las MAPAN se analiza con más detalle en el capítulo 7).

### El punto de acuerdo

El proceso fundamental de una negociación distributiva es alcanzar un acuerdo dentro de un rango de negociación positivo. El objetivo de ambas partes es obtener el rango de nego-

**FIGURA 2.3** Visión del comprador de la negociación por la casa (extendida con opciones).

Punto de resistencia de Sofía (deducido)	Oferta inicial de Jackson (pública)	Comprador alterno de Sofía (privado)	Punto objetivo de Jackson (privado)	Punto objetivo de Sofía (deducido)	Casa alterna de Jackson (privada)	Precio solicitado por Sofía (público)	Punto de resistencia de Jackson (privado)
\$130 000	\$133 000	\$134 000	\$135 000	\$140 000	\$142 000	\$145 000	\$150 000

<sup>6</sup> Fisher y Ertel, 1995.

<sup>7</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

ciación más grande posible, es decir, alcanzar un acuerdo lo más cercano posible al punto de resistencia de la otra parte.

En una negociación distributiva, ambas partes saben que tienen que conciliar por menos de lo que preferirían (su punto objetivo), pero esperan que el acuerdo sea mejor que su propio punto de resistencia. Para que haya un acuerdo, ambas partes deben creer que el acuerdo que tienen, aunque menos deseable de lo que preferirían, es lo mejor que pueden obtener. Esta noción es importante tanto para alcanzar un acuerdo como para asegurar el apoyo para el acuerdo concluida la negociación. Los negociadores que no creen haber obtenido el mejor acuerdo posible, o que creen que perdieron algo en el trato, pueden tratar de salirse del acuerdo después o buscar otro modo de recuperar sus pérdidas. Si Jackson piensa que obtuvo un beneficio mínimo del acuerdo puede complicarle la vida a Sofía con extrañas reclamaciones posteriores: que el condominio tenía daños ocultos, que las instalaciones estaban defectuosas y cosas así. Otro factor que afecta la satisfacción con el acuerdo es si las partes se volverán a ver. Si Sofía se traslada a otra región, Jackson no podrá comunicarse con ella para cualquier ajuste y, por tanto, debe asegurarse de evaluar con mucho cuidado el acuerdo (un buen consejo en cualquier situación, pero sobre todo en este caso).

### **La mezcla de la negociación**

En el ejemplo de la compra del condominio, igual que en casi todas las negociaciones, se requiere un acuerdo sobre varios aspectos: precio, fecha de conclusión de la venta, renovaciones del condominio y precio de los artículos que pueden quedarse del condominio (como cortinas y aparatos eléctricos). El conjunto de aspectos de una negociación es la *mezcla de la negociación*. Cada artículo de la mezcla tiene sus propios puntos de inicio, objetivo y de resistencia. Algunos artículos tienen una importancia obvia para ambas partes; otros sólo la tienen para una parte. Los negociadores necesitan comprender lo importante para ellos y para la otra parte, y tomar en cuenta estas prioridades durante el proceso de planificación. Véase el capítulo 4 para una exposición más detallada de la planificación.

Por ejemplo, en la negociación del condominio, un aspecto secundario importante para ambas partes es la fecha de cierre de la venta: la fecha en que se transferirá en realidad la propiedad. La fecha de la venta es parte de la mezcla de la negociación. Jackson se enteró de la fecha en que iban a concluir el nuevo condominio de Sofía y previó que ella querría transferirle la propiedad de su condominio anterior poco después de ese punto. Jackson solicitó una fecha de cierre muy cercana a la que probablemente Sofía preferiría; por tanto, el acuerdo le pareció muy atractivo a Sofía. Resultó que también la fecha de cierre de Jackson en su condominio anterior estaba cercana a esta fecha, lo cual hizo que el acuerdo fuera atractivo para Jackson y Sofía. Si Jackson y Sofía hubieran querido fechas de venta diferentes, la fecha de cierre habría sido un motivo de discordia en la mezcla de la negociación (no obstante, si Jackson hubiera fijado una fecha de cierre más cercana, habría tenido la oportunidad de un mejor acuerdo con Bárbara, la compradora de su condominio). A medida que aumenta la mezcla de la negociación hay mayor probabilidad de tener problemas de compensación, donde las preferencias del negociador son distintas cada vez. Cuando esto ocurre, pueden ser adecuadas las estrategias y tácticas de la negociación integradora, que se abordan en el capítulo 3.

### Estrategias fundamentales

El objetivo primordial en la negociación distributiva es maximizar el valor del acuerdo. En el ejemplo del condominio, el comprador dispone de cuatro estrategias fundamentales:

1. Impulsar una conciliación cercana al punto de resistencia (desconocido) del vendedor, lo cual produce la parte más grande del rango de conciliación para el comprador. El comprador puede intentar influir en la opinión del vendedor acerca de los acuerdos posibles al hacer ofertas extremas y concesiones pequeñas.
2. Convencer al vendedor de que cambie su punto de resistencia al influir en la noción del vendedor acerca del valor del condominio (por ejemplo, afirmar que el condominio está sobrevalorado) y aumentar así el rango de negociación.
3. Si hay un rango de conciliación negativo, convencer al vendedor de que reduzca su punto de resistencia con el fin de crear un rango de conciliación positivo o cambiar su propio punto de resistencia para crear una coincidencia. De ese modo, Jackson convencería a Sofía para que aceptara un precio más bajo, o puede decidir que tiene que pagar más de lo que quería.
4. Convencer al vendedor de que es el mejor acuerdo posible en vez de hacerle pensar que es todo lo que puede obtener, o que es incapaz de obtener más, o que el comprador ganó al obtener más. La diferencia entre que una parte crea que un acuerdo es el mejor posible (y no todas las demás interpretaciones) puede parecer sutil y semántica. Sin embargo, para que coincidan, es importante que sientan que obtienen el mejor acuerdo. La satisfacción del ego suele ser tan importante como lograr objetivos tangibles (recuerde el análisis de lo tangible y lo intangible del capítulo 1).

En todas estas estrategias, el comprador intenta influir en las percepciones del vendedor de lo que es posible mediante el intercambio de información y el convencimiento. Sin tomar en cuenta la estrategia general adoptada, en todas las situaciones de negociación distributiva son importantes dos tareas: 1) descubrir el punto de resistencia de la otra parte y 2) influir en el punto de resistencia de la otra parte.

### Cómo descubrir el punto de resistencia de la otra parte

La información es la fuerza vital de una negociación. Cuanto más sepa usted del objetivo, el punto de resistencia, los motivos, los sentimientos de confianza y demás de la otra parte, más fácilmente conseguirá un acuerdo favorable (consulte el cuadro 2.1). Al mismo tiempo, preferirá que la otra parte no tenga cierta información de usted. Es mejor encubrir su punto de resistencia, algunos de sus objetivos y la información confidencial sobre una posición estratégica débil.<sup>8</sup> Por otro lado, tal vez quiera que la otra parte tenga cierta información: una parte real y correcta, y otra inventada para que la otra parte crea cosas que le favorecen a usted. Como cada parte quiere obtener cierta información y encubrir otra, y como cada una sabe que la otra también quiere obtener y ocultar información, la comunicación puede complicarse. La información suele comunicarse mediante un código que evoluciona durante una negociación. Las personas responden con otras preguntas o con

---

<sup>8</sup> Stein, 1996.

Para comprar un piano usado, Orvel Ray respondió a un anuncio en el periódico. Era un hermoso piano vertical en un enorme mueble de nogal. El vendedor pedía 1 000 dólares, y ese precio era una gran oferta, pero Orvel había recibido 700 dólares en una devolución de impuestos y fijó esta cantidad inesperada como límite de lo que podía invertir. Buscaba una ventaja en la negociación.

Pudo deducir varias cosas de los antecedentes. El piano estaba en un sótano amueblado, donde también había una batería y un bajo acústico vertical. Era obvio que el vendedor era un músico serio, que quizás interpretaba jazz. Debía existir una razón imperiosa para vender ese hermoso instrumento.

Orvel preguntó lo obvio: —¿Va a comprar un piano nuevo?

El vendedor titubeó: —Todavía no lo sé. Nos vamos a mudar a Carolina del Norte y saldría muy caro trasladar el piano al otro lado del país.

—¿Le dijeron cuánto más le costaría?, preguntó Orvel.

—Dijeron que unos 300 dólares adicionales, más o menos.

—¿Cuándo tiene que decidir?

—Los de la mudanza llegan a empacar hoy en la tarde.

Ahora Orvel conocía el punto vulnerable del vendedor. Podía trasladar el piano por todo el país o venderlo en 700 dólares y obtener un resultado similar, o seguir pidiendo su precio inicial y arriesgarse.

—Esto es lo que puedo hacer: le doy 700 dólares en efectivo en este momento —dijo Orvel, y sacó siete billetes de 100 dólares del bolsillo y los extendió frente al vendedor—, y al mediodía traigo un camión y tres amigos para llevármelo.

El vendedor dudó, pero tomó el dinero: —Está bien. Puedo comprar un piano nuevo cuando nos hayamos instalado.

Orvel se fue antes de que el vendedor cambiara de opinión. Cuando el grupo regresó con el camión, el vendedor había recibido otras tres ofertas, pero como había aceptado el efectivo, tuvo que informar que el piano ya se había vendido.

Si el vendedor no hubiera mencionado que los transportistas llegarían esa tarde, Orvel no habría podido negociar el precio.

*Fuente:* De J. C. Levinson, M. S. A. Smith y O. R. Wilson, *Guerrilla Negotiating*, Nueva York, John Wiley, 1999, pp. 15-16.

afirmaciones incompletas; sin embargo, para influir en las percepciones de la otra parte, deben establecer algunos puntos de manera eficaz y convincente.

### **Cómo influir en el punto de resistencia de la otra parte**

En una negociación distributiva, para planificar la estrategia y las tácticas es fundamental determinar el punto de resistencia de la otra parte y la relación de ese punto de resistencia con el de usted. El punto de resistencia se establece mediante el valor esperado de un resultado particular, el cual a su vez es el producto del valor y los costos de un resultado. Jackson establece su punto de resistencia con base en la cantidad de dinero que puede pagar (en los pagos hipotecarios totales o mensuales), en el valor estimado en el mercado del condominio y otros factores en la mezcla de la negociación (por ejemplo, la fecha de cierre). Un punto de resistencia también se ve afectado por el costo que una persona asigna al retraso o a la dificultad en una negociación (algo intangible) o al hecho de cancelar las

negociaciones. Si Jackson, quien estableció su punto de resistencia en 150 000 dólares, enfrentara la opción de pagar 151 000 dólares o vivir en un área comunal de la ciudad durante un mes, podría reevaluar su punto de resistencia. Sin embargo, los puntos de resistencia no deben cambiarse sin antes pensarlo bien; desempeñan un papel importante al establecer los límites de los negociadores y, a menos que haya una razón objetiva para cambiarlos, deben permanecer inalterados.

Un factor importante al modelar la forma en que la otra persona comprende lo que es posible —y por tanto, el valor que asigna a los resultados específicos— es que entienda la situación de usted. Así, al influir en el punto de vista de la otra persona, también debe manejar cómo comprende la otra parte el valor de usted para un resultado específico, los costos que usted asigna a un retraso o a una dificultad en la negociación, y el costo que usted asigna a cancelar las negociaciones.

## Tácticas

Entre las estrategias fundamentales de una negociación distributiva existen cuatro tácticas importantes relacionadas con los objetivos, los puntos de resistencia y los costos de concluir las negociaciones que un negociador debe considerar en tal situación: 1) valorar el objetivo, el punto de resistencia y el costo de concluir las negociaciones para la otra parte; 2) manejar cómo percibe la otra parte el objetivo, el punto de resistencia y el costo de concluir la negociación; 3) modificar la percepción de la otra parte respecto de su propio objetivo, punto de resistencia y costo de terminar la negociación, y 4) manipular los costos reales de retrasar o concluir las negociaciones. Cada una de estas tácticas se analiza con mayor detalle a continuación.

### Valorar el objetivo, el punto de resistencia y los costos de terminar las negociaciones para la otra parte

Un primer paso importante para un negociador es obtener información acerca del punto objetivo y de resistencia de la otra parte. El negociador puede seguir dos rutas generales para lograr estas tareas: obtener información de manera indirecta sobre los antecedentes de una cuestión (*valoración indirecta*) u obtener información directamente de la otra parte acerca de su punto objetivo y de resistencia (*valoración directa*).

**Valoración indirecta** Una persona establece un punto de resistencia con base en muchos factores. Por ejemplo, ¿cómo decide cuánto puede pagar de renta o hipoteca cada mes? ¿Cómo decide cuánto vale en realidad un condominio o un automóvil usado? Hay muchas maneras de hacerlo. Una valoración indirecta significa determinar cuál información es probable que utilice una persona para establecer sus puntos objetivo y de resistencia, y cómo la interpretó. Por ejemplo, en sus negociaciones con los trabajadores, una empresa puede deducir si el sindicato está dispuesto o no a llegar a la huelga por el modo de negociar del sindicato o por el tamaño del fondo para huelgas. El sindicato decide si la compañía soporta o no una huelga con base en el tamaño de los inventarios, las condiciones del mercado para el producto de la empresa y el porcentaje de trabajadores que forman parte del sindicato. En una negociación real de bienes raíces, los factores importantes son el tiempo que ha estado una propiedad en el mercado, cuántos

compradores potenciales existen en realidad, qué tan pronto un comprador necesita la propiedad para negocio o vivienda, y la salud financiera del vendedor. El comprador de un automóvil puede considerar la cantidad de automóviles nuevos en el inventario del distribuidor, deducir las ventas de automóviles por medio de artículos periodísticos, leer acerca de la popularidad de un vehículo específico en las guías de compra (por ejemplo, el automóvil más popular, con el que tiene menos posibilidades de negociar el precio) o consultar guías de referencia para determinar lo que paga un mayorista distribuidor por diferentes vehículos.

Hay varias fuentes de información para evaluar el punto de resistencia de la otra parte. Se pueden hacer observaciones, consultar documentos y publicaciones fácilmente disponibles, y hablar con expertos; sin embargo, es importante aclarar que son indicadores indirectos. Una persona puede interpretar un determinado grupo de datos en forma muy distinta a como lo hace otra persona. El hecho de tener un gran inventario de automóviles puede hacer que el distribuidor reduzca el precio de un auto; no obstante, el distribuidor quizás espere que el mercado cambie pronto, o comience una gran campaña promocional desconocida para el comprador, o no ver la necesidad de reducir sus precios porque espere un repunte del mercado. Las mediciones indirectas proporcionan información valiosa que *puede* reflejar una realidad que la otra persona a la larga tendrá que enfrentar. Sin embargo, es importante recordar que la misma información significa cosas distintas para personas diferentes y, por tanto, tal vez no le indique exactamente lo que usted piensa.

**Valoración directa** En una negociación, la otra parte no suele revelar información exacta y precisa de sus objetivos, puntos de resistencia y expectativas. No obstante, en ocasiones la otra parte proporciona información exacta. Cuando se enfrenta a un límite absoluto y a la necesidad de un acuerdo rápido, la otra parte puede explicar los hechos con gran claridad. Si los ejecutivos de una compañía creen que una conciliación sobre el salario por arriba de cierto punto hará que abandone el negocio, pueden optar por declarar ese límite absoluto con claridad y esforzarse por explicar cómo lo determinaron. Asimismo, el comprador de un condominio puede decir al vendedor su precio máximo absoluto y apoyarlo con una explicación de los ingresos y otros gastos. En estos casos, la parte que revela la información cree que el acuerdo propuesto está dentro del rango de conciliación, y que la otra parte aceptará como verdadera la información ofrecida en vez de considerarla una maniobra para la negociación. Un vendedor industrial puede hablarle al comprador sobre la calidad y servicio del producto, los clientes alternos que quieren comprarlo y el tiempo requerido para fabricar pedidos especiales.

Sin embargo, casi nunca la otra parte es tan amigable, y los métodos para obtener información directa son más complejos. En el espionaje internacional, las agencias gubernamentales pueden cultivar fuentes, interceptar mensajes y descifrar códigos. En las negociaciones laborales se sabe que las compañías contratan informantes o gente que escucha clandestinamente las reuniones sindicales; por su parte, los sindicatos hacen que sus integrantes recuperen documentos de los cestos de basura de los ejecutivos. En las negociaciones de bienes raíces, un vendedor puede entretener a un posible cliente con abundantes bebidas alcohólicas en espera de que suelte la lengua y revele información.<sup>9</sup> Otros

---

<sup>9</sup> Véase Schweitzer y Kerr, 2000.

métodos son provocar a la otra parte para que pierda la compostura o aplicarle una presión pensada para provocarle un desliz que revele información valiosa. Los negociadores también suelen simular exasperación y arranques de cólera en las negociaciones en espera de que el otro, en un esfuerzo por evitar un callejón sin salida, revele lo que quiere en realidad.

### **Manejo de las impresiones de la otra parte**

Una táctica importante para los negociadores es controlar la información enviada a la otra parte acerca de su punto objetivo y de resistencia, al mismo tiempo que guiarla para que se forme una impresión conveniente de ellos. Los negociadores necesitan encubrir la información acerca de sus posiciones y presentarse como les gustaría que los demás los vieran. En términos generales, las actividades de encubrimiento son más importantes al inicio de una negociación, y después es más útil una acción directa. Esta secuencia también concede tiempo para concentrarse en reunir información de la otra parte, lo cual será útil al evaluar los puntos de resistencia y al determinar la mejor manera de proporcionar información a la otra parte acerca de la posición propia.

**Actividades de encubrimiento** El modo más sencillo de encubrir una posición es decir y hacer lo menos posible. Al responder preguntas, el silencio es oro; debemos dedicar las palabras a interrogar al otro negociador. La reticencia reduce la probabilidad de cometer deslices verbales u ofrecer pistas que sirvan a la otra parte para obtener conclusiones. Si parece decepcionado o aburrido, si se mueve inquieto o indaga con interés son señales de la importancia que asigna a los puntos en discusión. El disimulo es la actividad de encubrimiento más general.

Otro método, disponible cuando se efectúan negociaciones con un grupo por conducto de un representante, es una incompetencia calculada. Con este método, los poderdantes no proporcionan al negociador toda la información necesaria, lo cual impide que la revelen. En cambio, se envía al negociador con la sola tarea de recopilar información y presentarla al grupo. Esta estrategia vuelve las negociaciones complejas y tediosas, y suele causar que la otra parte proteste vigorosamente ante la incapacidad del negociador para comunicar datos importantes o firmar acuerdos. Los abogados, los agentes inmobiliarios y los investigadores suelen desempeñar este papel. Los representantes también pueden estar limitados, o limitarse a sí mismos, en su autoridad para tomar decisiones. Por ejemplo, un hombre que compra un automóvil puede decir que debe consultar con su esposa antes de tomar una decisión final.

Cuando un equipo realiza una negociación —como en la diplomacia, las relaciones laborales y muchas negociaciones empresariales—, canalizar toda la comunicación a través de un vocero impide revelar información sin darse cuenta. Las negociaciones con equipos se analizan con más detalle en el capítulo 10. Además de reducir la cantidad de personas que pueden revelar información, esto permite a los integrantes del equipo de negociación observar y escuchar con atención lo que dice la otra parte para detectar pistas y segmentos de información acerca de su posición. Otra actividad de encubrimiento es presentar muchos elementos para una negociación cuando sólo algunos son de verdad importantes para quien los comunica. De este modo, la otra parte tiene que reunir información acerca de muchos elementos y se dificulta detectar los elementos importantes. Si se aplica de manera extrema,

esta táctica, llamada atosigamiento, se considera de presión (lo cual se analiza más adelante en este capítulo).<sup>10</sup>

**Acción directa para alterar las impresiones** Los negociadores pueden realizar muchas acciones para presentar hechos que destaquen directamente su posición o para hacerla parecer más fuerte ante la otra parte. Uno de los métodos más obvios es la *presentación selectiva*, en la cual los negociadores sólo revelan lo necesario para apoyar su caso. Los negociadores también emplean la presentación selectiva para que la otra parte se forme la impresión deseada de sus puntos de resistencia, con el fin de crear posibilidades para un acuerdo más favorable que el actual. Otro método es explicar o interpretar los hechos conocidos con el fin de presentar un argumento lógico que muestre los costos o los riesgos que corre una parte si se acuerdan las propuestas de la otra. También es posible decir: “Si estuvieran en mi situación, así verían las cosas ante la propuesta que presentaron.”

Los negociadores deben justificar sus posiciones y los resultados que esperan para influir en las impresiones de la otra parte. Las tácticas de poder e influencia se exponen con más detalle en el capítulo 7. Los negociadores pueden usar estándares de la industria y puntos de referencia (*benchmarks*), o apelar a la justicia y argumentar en favor de la compañía para pintar una imagen atractiva con el fin de que la otra parte acepte lo que ellos quieren. Estos argumentos son más convincentes cuando los hechos provienen de una fuente neutral, porque entonces la otra parte no los verá como maquillaje de acuerdo con el resultado que usted desea. Sin embargo, incluso con los hechos que usted proporcione, la selectividad puede ser útil para manejar la impresión que la otra parte tenga de las preferencias y prioridades que usted tiene. No es necesario que el otro acepte que ésta es la forma en que las cosas se verían si él o ella fuera usted. Ni tampoco debe aceptar que los hechos sólo conducen a la conclusión que usted presenta. Mientras la otra parte comprenda cómo ve usted las cosas, entonces es probable que haya influido en ella.

Exhibir una *reacción emocional* ante los hechos, propuestas y resultados posibles es otra forma de acción directa que aplican los negociadores para ofrecer información acerca de lo importante para ellos. La decepción o el entusiasmo suele sugerir que un asunto es importante, mientras que el aburrimiento o la indiferencia comunica que es trivial o no es importante. Un estallido de ira o una respuesta ansiosa sugiere que el tema es muy importante y le da una importancia que moldeará lo que se discute. Sin embargo, es evidente que las reacciones emocionales pueden ser reales o fingidas. Estas emociones se analizarán con mayor detalle en el capítulo 5. El tiempo y la cantidad de detalles al presentar un punto de oposición también comunican importancia. Comprobar con cuidado los detalles que la otra parte presenta acerca de un concepto, o insistir en aclaraciones y verificaciones, comunica la impresión de importancia. Aceptar de manera casual los argumentos de la otra parte como verdaderos da la impresión de desinterés sobre el tema que se analiza.

Emprender una acción directa para alterar la impresión de la otra parte conlleva varios peligros potenciales. Una cosa es seleccionar ciertos hechos para presentar y destacar u ocultar su importancia, y otra muy distinta es inventar y mentir. Lo primero se espera y comprende en una negociación distributiva; lo último, incluso en negociaciones bajo presión, genera protestas y ataques si se descubre. Sin embargo, entre ambos extremos, lo que uno dice y hace como encubrimiento inteligente puede percibirse por la otra parte como distor-

---

<sup>10</sup> Karrass, 1974.

sión deshonestas. Exploraremos con profundidad las consideraciones éticas en el capítulo 8. Pueden surgir otros problemas cuando se introducen elementos triviales como distracciones o cuando se amplifica la importancia de asuntos menores. El propósito es ocultar lo verdaderamente importante y alejar la atención de la otra persona de lo importante, pero existe un peligro: la otra persona puede percatarse de esta maniobra y ceder sin problema en los puntos menores, con lo cual obtiene el derecho de exigir concesiones igualmente generosas en los puntos importantes. De esta manera, la otra parte supera su maniobra con su propio juego.

### **Modificación de las percepciones de la otra parte**

Un negociador aleja las impresiones de la otra parte de sus propios objetivos al hacer que los resultados parezcan menos atractivos o más alto el costo de obtenerlos. El negociador también puede intentar que las demandas y las posiciones parezcan más atractivas o menos difíciles para la otra parte.

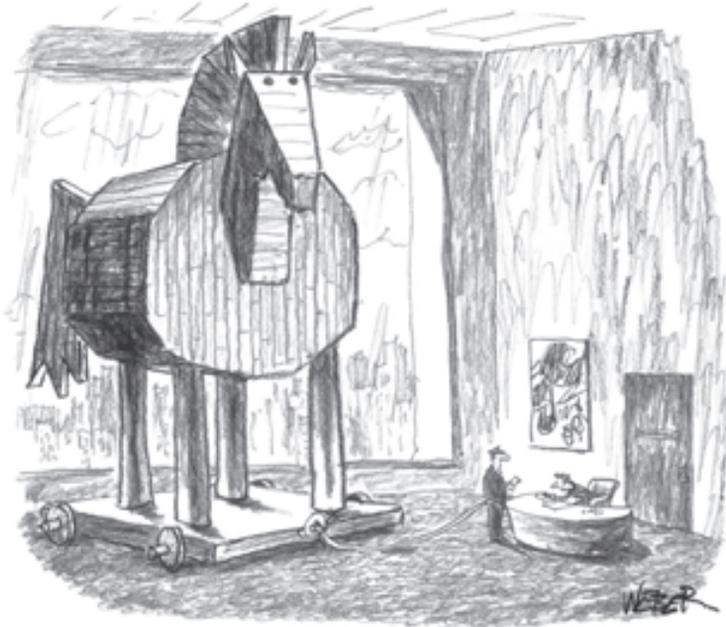
Hay varios métodos para modificar las percepciones de la otra parte. Uno es interpretar para la otra parte lo que en realidad serán los resultados de su propuesta. Un negociador puede explicar de manera lógica el resultado inconveniente que se generaría si la otra parte consiguiera lo que solicita. Esto puede resaltar algo que se ha pasado por alto. Por ejemplo, en las negociaciones entre un sindicato y la empresa, ésta puede demostrar que la petición sindical de una jornada laboral de seis horas puede, por una parte, no incrementar el número de empleados porque no sería rentable contratar a gente por dos horas al día para que compense las horas tomadas de la jornada tradicional de ocho horas; por otra parte, si la compañía mantuviera la producción al nivel actual, sería necesario utilizar a los empleados existentes durante horas extras, lo que incrementaría el costo total de la mano de obra y, subsecuentemente, el precio del producto. Esta alza en los costos reduciría la demanda del producto y, al final, el número de horas trabajadas o el número de empleados.

Otro método para modificar las percepciones de los demás es encubrir la información. Un vendedor industrial puede no revelar a un comprador que ciertos cambios tecnológicos van a reducir mucho el costo de fabricar los productos. Un vendedor de bienes raíces puede no decirle a un cliente que en tres años una carretera aislará la propiedad de otras zonas importantes de la ciudad. Las estrategias de encubrimiento pueden acarrear los problemas éticos ya mencionados.

### **Manipulación de los costos reales de retrasos o de la conclusión**

Los negociadores tienen fechas de finalización. Un contrato expira. Un acuerdo debe alcanzarse antes de una reunión importante. Alguien tiene que tomar un vuelo. Es costoso extender las negociaciones más allá de una fecha de terminación, sobre todo para quien tiene esa fecha, porque debe ampliarla o regresar con las manos vacías. Al mismo tiempo, la investigación y la experiencia sugieren que casi todos los acuerdos en la negociación distributiva se alcanzan cuando está acerca la fecha de terminación.<sup>11</sup> Además, la presión

<sup>11</sup> Véanse Lim y Murnighan, 1994; Roth, Murnighan y Schoumaker, 1988; Walton y McKersie, 1965.



*“Señor Mosbacher, ¿espera algo del servicio de mensajería?”*

---

© 2002 Colección de *The New Yorker* de cartoonbank.com. Todos los derechos reservados.

de tiempo en una negociación parece reducir las exigencias del negociador,<sup>12</sup> y cuando un negociador representa a un grupo, una presión de tiempo parece reducir la probabilidad de alcanzar un acuerdo.<sup>13</sup> Manipular una fecha de terminación o no acordar una fecha de terminación específica pueden ser recursos poderosos en manos de quien no enfrenta la presión de esa fecha. En cierta manera, el arma definitiva en una negociación es amenazar con concluir las negociaciones, lo cual impide a ambas partes alcanzar un acuerdo. En tal caso, un lado se sentirá más presionado que el otro, de modo que la amenaza es un recurso potente. Hay tres maneras de manipular el costo de un retraso en una negociación: 1) planificar una acción de interrupción, 2) formar una alianza con personas externas y 3) manipular el programa de las negociaciones.

**Acción de interrupción** Una manera de alentar una solución es aumentar los costos de no alcanzar un acuerdo negociado mediante una maniobra de interrupción. En un caso, un grupo de trabajadores sindicalizados de la industria de los alimentos que negociaban con un restaurante reunieron a simpatizantes y los hicieron entrar en el local justo antes de la hora de la comida, con la instrucción de que todos pidieran una taza de café y la bebieran con toda calma. Cuando los clientes habituales llegaron a comer, encontraron

---

<sup>12</sup> De Dreu, 2003.

<sup>13</sup> Mosterd y Rutte, 2000.

ocupados todos los asientos.<sup>14</sup> En otro caso, las personas insatisfechas con los automóviles que compraron a cierto distribuidor pintaron en sus vehículos enormes limones amarillo brillante y el nombre del distribuidor, y los condujeron por los alrededores en un esfuerzo por avergonzar al distribuidor y alcanzar un acuerdo. Formar grupos de huelga en un negocio, boicotear un producto o una empresa y encerrar a los negociadores en una habitación hasta lograr un acuerdo son formas de acciones de interrupción que aumentan los costos para los negociadores por no conciliar y, por tanto, los hacen regresar a la mesa de negociación. Estas prácticas pueden funcionar, pero también generan enojo y la intensificación del conflicto.

**Alianza con personas externas** Otro modo de aumentar los costos de retrasar o concluir las negociaciones es incorporar al proceso a otras partes que influyan en el resultado. En muchas transacciones empresariales, una parte privada puede sugerir que si no tienen éxito las negociaciones con un vendedor acudirán a una dependencia gubernamental para protestar por las acciones del vendedor. Las personas insatisfechas con las prácticas y políticas de los negocios o las agencias gubernamentales forman fuerzas de tarea, grupos de acción política y organizaciones de protesta para generar una presión colectiva sobre el objetivo. Por ejemplo, los consumidores de servicios públicos individuales suelen mejorar sus negociaciones con los proveedores del servicio público sobre las tarifas y servicios al consumidor mencionando el cumplimiento con los lineamientos de comisiones para dichos servicios para sustentar sus solicitudes.

**Manipulación del programa** El proceso de programar una negociación suele colocar a una parte en una desventaja considerable, y esta agenda sirve para aumentar la presión de tiempo en las negociaciones. Los empresarios que recorren grandes distancias para negociar con los clientes o proveedores suelen encontrar que las negociaciones están programadas para comenzar inmediatamente después de su llegada, cuando todavía sufren del cansancio del viaje y la descompensación por el cambio de horario. O bien, la parte anfitriona utiliza tácticas de retraso para presionar las negociaciones en los últimos minutos de una sesión con el fin de obtener concesiones de la parte visitante.<sup>15</sup> Es probable que los vendedores de automóviles negocien de manera distinta con un cliente media hora antes del cierre del negocio el sábado que al comienzo de la jornada del lunes. Los compradores industriales enfrentan una negociación mucho más difícil cuando tienen poco tiempo de preparación porque sus plantas pueden quedar inactivas si no consiguen a tiempo un contrato nuevo de materias primas.

## Posiciones adoptadas durante la negociación

Los negociadores distributivos eficientes necesitan comprender el proceso de adoptar posiciones durante la negociación, lo cual incluye la importancia de la oferta inicial y la postura inicial, así como la utilidad de hacer concesiones durante una negociación.<sup>16</sup> Al comienzo de las negociaciones, cada parte adopta una posición. Después, una parte suele cambiar su

---

<sup>14</sup> Jacobs, 1951.

<sup>15</sup> Cohen, 1980.

<sup>16</sup> Véase Tutzauer, 1992.

posición en respuesta a la información y a la conducta de la otra parte. La posición de la otra parte también suele cambiar durante la negociación. Los cambios de posición suelen acompañarse de nueva información acerca de las intenciones de la otra parte, el valor de los resultados y las zonas de conciliación. Una negociación es iterativa. Ofrece una oportunidad para que ambas partes comuniquen información sobre sus posiciones que provoque cambios en ellas.

### **Ofertas iniciales**

Cuando comienzan las negociaciones, el negociador enfrenta un problema confuso. ¿Cuál debe ser la oferta inicial? ¿La considerará muy baja o muy alta el otro negociador y la rechazará con desdén? Tal vez una oferta considerada modesta por la otra parte hubiese podido ser más alta para dejar más espacio de maniobras o para lograr una conciliación final más alta. ¿La oferta inicial debe estar más cerca del punto de resistencia, para sugerir una postura más cooperadora? Estas preguntas se aclaran cuando el negociador conoce más los límites y la estrategia planeada de la otra parte. Si bien el conocimiento acerca de la otra parte ayuda al negociador a establecer sus ofertas iniciales, no le indica qué hacer con exactitud.

La pregunta fundamental es si la oferta inicial debe ser exagerada o modesta. Los estudios indican que los negociadores que hacen ofertas iniciales exageradas alcanzan conciliaciones más altas que quienes hacen ofertas iniciales bajas o modestas.<sup>17</sup> Hay al menos dos razones para que una oferta inicial exagerada sea provechosa.<sup>18</sup> Primero, proporciona al negociador espacio para moverse y, por tanto, tiempo para conocer las prioridades de la otra parte. Segundo, una oferta inicial exagerada funciona como un metamensaje, y puede dar a la otra parte la impresión de que 1) hay que recorrer un largo camino antes de lograr una negociación razonable, 2) tal vez tengan que hacerse más concesiones que las originalmente planeadas para acortar la diferencia entre las dos posiciones iniciales y 3) la otra parte pudo haber calculado de manera incorrecta su propio punto de resistencia.<sup>19</sup> Dos desventajas de una oferta inicial exagerada son que 1) puede rechazarse sin miramientos por otra parte, y 2) comunica una actitud de dureza que pueden dañar las relaciones de largo plazo. Cuanto más exagerada sea la oferta, mayor es la probabilidad de que la otra parte la rechace tajantemente. Por tanto, los negociadores que hacen ofertas iniciales exageradas también deben tener opciones viables si el negociador contrario se rehúsa a tratar con ellos.

### **La postura inicial**

Una segunda decisión que debe tomarse al inicio de una negociación distributiva se relaciona con la postura o actitud durante la negociación. ¿Se mostrará usted competitivo (y luchará para obtener lo mejor de cada punto) o moderado (dispuesto a hacer concesiones y compromisos)? Algunos negociadores adoptan una postura beligerante, atacan las

---

<sup>17</sup> Véanse Brodt, 1994; Chertkoff y Conley, 1967; Cohen, 2003; Donohue, 1981; Hinton, Hamner y Pohlman, 1974; Komorita y Brenner, 1968; Liebert, Smith y Hill, 1968; Pruitt y Syna, 1985; Ritov, 1996; Van Poucke y Buelens, 2002; Weingart, Thompson, Bazerman y Carroll, 1990.

<sup>18</sup> Para un análisis adicional de estos puntos, véanse Pruitt, 1981, y Tutzauer, 1991.

<sup>19</sup> Putnam y Jones, 1982; Yukl, 1974.

posiciones y las ofertas, e incluso el carácter de la otra parte. En respuesta, la otra parte puede reflejar la postura inicial y enfrentar la beligerancia con beligerancia. Aunque la otra parte no manifieste una postura beligerante, no es probable que responda de manera cálida y abierta. Algunos negociadores adoptan una posición de moderación y comprensión, que parece decir “seamos personas razonables que pueden resolver esta cuestión para nuestra mutua satisfacción”. Aunque no se refleje esta actitud, es probable que la respuesta de la otra parte quede limitada por tal postura inicial moderada.

Es importante que los negociadores analicen con cuidado el mensaje que pretenden comunicar con su postura inicial y las concesiones subsecuentes, porque existe la tendencia de que los negociadores respondan “de la misma manera” a las prácticas distributivas en una negociación.<sup>20</sup> Es decir, los negociadores tienden a igualar las prácticas distributivas de la otra parte con las propias, de modo que deben tomar una decisión consciente acerca de lo que indican a la otra parte con su postura inicial y las concesiones subsecuentes.

Para comunicarse con eficacia, el negociador debe enviar un mensaje que coincida con la oferta y la postura iniciales.<sup>21</sup> Una posición de negociación razonable suele generar una postura amigable, y una posición de negociación exagerada suele acompañarse de una postura competitiva más dura. Cuando están en conflicto los mensajes enviados por la oferta y la postura iniciales, la otra parte tendrá dificultades para interpretarlos y contestarlos. En el capítulo 8 exploraremos con detalle las consideraciones éticas.

### Concesiones iniciales

Una oferta inicial suele generar una contraoferta, y estas dos ofertas definen el rango de la negociación inicial. A veces la otra parte no genera una contraoferta, sino tan sólo declara que la primera oferta (o conjunto de demandas) es inaceptable y pide al primer negociador que vuelva con propuestas más razonables. En todo caso, después de la primera ronda de ofertas, la pregunta siguiente es, ¿qué movimiento o concesiones se van a realizar? Los negociadores pueden decidir no hacer ninguna, mantenerse firmes e insistir en la posición original, o pueden dar algunas concesiones. Observe que no es una opción para aumentar la oferta inicial propia, es decir, alejar la oferta del punto objetivo de la otra parte más que la primera oferta. En todos los casos, esto generaría la desaprobación del otro negociador. Si van a hacerse concesiones, la siguiente pregunta es, ¿cuán amplias deben ser? Observe que la primera concesión comunica un mensaje, a menudo simbólico, a la otra parte acerca de cómo continuarán negociando.

Las ofertas iniciales, las posturas iniciales y las concesiones iniciales son elementos del principio de una negociación con que las partes comunican cómo pretenden negociar. Una oferta inicial exagerada, una postura inicial determinada y una concesión inicial muy pequeña indican una posición de firmeza; una oferta inicial moderada, una postura inicial razonable y cooperadora, y una concesión inicial razonable comunican una postura básica de flexibilidad. Al adoptar una posición firme, los negociadores intentan captar gran parte del rango de negociación, con el fin de maximizar su resultado final o conservar el máximo espacio de maniobra para después en la negociación. La firmeza también crea un clima en

<sup>20</sup> Weingart, Prietula, Hyder y Genovese, 1999.

<sup>21</sup> Eyuboglu y Buja, 1993.

el cual la otra parte puede decir que las concesiones son tan escasas que puede rendirse y conciliar rápidamente en vez de alargar las cosas. Es una paradoja que la firmeza en realidad acorte las negociaciones.<sup>22</sup> Sin embargo, también existe la posibilidad muy real de obtener firmeza como respuesta. Una o ambas partes pueden volverse intransigentes o disgustarse y retirarse por completo.

Hay buenas razones para adoptar una posición flexible.<sup>23</sup> Primero, al adoptar diferentes posturas durante una negociación, uno puede conocer los objetivos de la otra parte y las posibilidades percibidas al observar cómo responde a las diferentes propuestas. Los negociadores pueden establecer una relación cooperadora en vez de combativa, en espera de obtener un mejor acuerdo. Además, la flexibilidad hace avanzar la negociación; cuanto más flexible parece uno, más posible es que la otra parte confíe en una conciliación.

### **El papel de las concesiones**

Las concesiones son fundamentales en una negociación. De hecho, sin ellas las negociaciones no existirían. Si una parte no está preparada para hacer concesiones, la otra debe capitular o las negociaciones llegarán a un callejón sin salida. Las personas entran en las negociaciones en espera de concesiones. Los negociadores quedan menos satisfechos cuando las negociaciones concluyen con la aceptación de su primera oferta, tal vez porque sienten que podrían haberlo hecho mejor.<sup>24</sup> Las concesiones inmediatas se perciben como menos valiosas que las más graduales y retardadas, que parecen incrementar el valor percibido de la concesión.<sup>25</sup> Los buenos concertadores distributivos no comenzarán las negociaciones con una oferta inicial demasiado cercana a su propio punto de resistencia, sino que se asegurarán de que exista suficiente espacio en el rango de negociación para hacer algunas concesiones. La investigación sugiere que las personas generalmente aceptan la primera o segunda oferta que sea mejor que el punto objetivo,<sup>26</sup> de modo que los negociadores deben tratar de identificar con exactitud el punto objetivo de la otra parte y evitar ceder muy rápido en ese punto.

Cuantiosos datos muestran que las partes se sienten mejor con una negociación cuando incluye concesiones que cuando no las hubo.<sup>27</sup> Rubin y Brown sugieren que los negociadores quieren creer que son capaces de moldear la conducta de la otra parte, de hacer que la otra parte tome una decisión.<sup>28</sup> Como las concesiones señalan un reconocimiento de la otra parte y un acercamiento a su posición, implican el reconocimiento y legitimidad de esa posición. Los factores intangibles de estatus y reconocimiento pueden ser tan importantes como las cuestiones tangibles mismas. Las concesiones exponen a cierto riesgo a quien las hace. Si la otra parte no es recíproca, quien las concede puede parecer débil. Por tanto, no hacer una concesión recíproca envía un poderoso mensaje acerca de la firmeza y deja a quien la otorga abierto a la sensación de que su estima ha sido dañada, o su reputación, disminuida.

---

<sup>22</sup> Véase Ghosh, 1996.

<sup>23</sup> Olekalns, Smith y Walsh, 1996.

<sup>24</sup> Galinsky, Seiden, Kim y Medvec, 2002.

<sup>25</sup> Kwon y Weingart, 2004.

<sup>26</sup> Véanse Rapoport, Erev y Zwick, 1995.

<sup>27</sup> Véanse Baranowski y Summers, 1972; Crumbaugh y Evans, 1967; Deutsch, 1958, y Gruder y Duslak, 1973.

<sup>28</sup> Rubin y Brown, 1975.

Una concesión recíproca no puede ser fortuita. Si una parte hizo una concesión importante en un punto significativo, se espera que la oferta de respuesta sea sobre el mismo aspecto o uno con el mismo peso y de una magnitud comparable. Hacer una concesión adicional cuando no se recibió ninguna (o cuando la concesión de la otra parte fue inadecuada) implica debilidad y puede desperdiciar un valioso espacio de maniobra. Después de recibir una concesión inadecuada, los negociadores pueden declarar de manera explícita lo que esperaban antes de ofrecer más concesiones, por ejemplo: “eso no es suficiente, tendrá que conceder X antes de que consideremos cualquier otra concesión”.

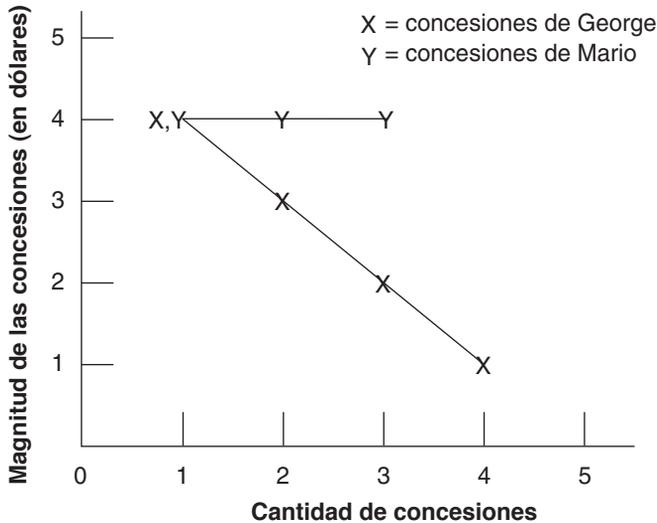
Para estimular concesiones adicionales de una parte, a veces los negociadores vinculan sus concesiones con una concesión anterior hecha por el otro. Pueden decir: “como redujo su exigencia acerca de X, estamos dispuestos a ceder en Y”. Una poderosa forma de concesión implica incluir una concesión en paquete. Por ejemplo, “si usted avanza en A y B, seremos flexibles en C y D”. Las concesiones en paquete generan mejores resultados que las concesiones únicas en cuestiones individuales.<sup>29</sup> Un paquete particularmente efectivo es conceder más en cuestiones de baja prioridad para ganar más en cuestiones de alta prioridad. Ésta es una táctica de la negociación integradora, conocida como ayuda recíproca, y se aborda en el capítulo 3.

### Esquema de otorgamiento de concesiones

El esquema de las concesiones que hace un negociador contiene información valiosa, pero no siempre es fácil de interpretar. Cuando las concesiones posteriores son menores, el mensaje obvio es que la posición de quien las hace se torna más firme y se acerca al punto de resistencia. Sin embargo, es necesario moderar esta generalización al señalar que una concesión tardía en las negociaciones también indica que queda poco espacio para avanzar. Cuando la oferta inicial es exagerada, el negociador tiene amplio margen para ofrecer un paquete de ofertas nuevas, lo cual hace relativamente fácil otorgar concesiones más sustanciales. Cuando la oferta o la contraoferta se acerca al punto objetivo de un negociador, otorgar una concesión del mismo tamaño que la inicial puede llevar al negociador más allá del punto de resistencia. Suponga que un negociador hace una primera oferta de 100 dólares menos del precio objetivo de la otra parte; una concesión inicial de 10 dólares reduciría 10% el espacio de maniobra. Cuando las negociaciones están a menos de 10 dólares del precio objetivo de la otra parte, una concesión de 1 dólar entrega 10% del espacio de maniobra restante. El negociador no siempre comunica tales proporciones al otorgar o interpretar las concesiones, pero este ejemplo muestra la forma en que el receptor puede confundir el significado del tamaño de una concesión según el momento en el proceso de negociación.

También es importante el esquema al otorgar las concesiones. Véase el esquema de las concesiones de dos negociadores, George y Mario, de la figura 2.4. Suponga que los negociadores analizan el precio unitario de un embarque de piezas para computadora, y que cada uno trata con un cliente diferente. Mario hace tres concesiones, cada una con un valor de 4 dólares por unidad, para un total de 12 dólares. En contraste, George hace cuatro concesiones, con un valor de 4, 3, 2 y 1 dólares por unidad, para un total de 10 dólares.

<sup>29</sup> Véanse Froman y Cohen, 1970; Neale y Bazerman, 1991, y Pruitt, 1981.

**FIGURA 2.4** Esquema de otorgamiento de concesiones para dos negociadores.

Tanto Mario como George quieren indicar a sus contrapartes que consiguieron todo lo que pueden. Al afirmar esto, es más probable que le crean a George, porque señaló en el esquema de concesiones que no le queda mucho por ceder. Cuando Mario afirma que le queda poco por conceder, es menos probable que sus contrapartes le crean porque su esquema de concesiones (tres concesiones por la misma cantidad) sugiere que queda mucho por ceder, aunque Mario ha cedido más que George.<sup>30</sup> Observe que no hemos tomado en cuenta los argumentos de Mario y de George al hacer estas concesiones. También es importante justificar las concesiones a la otra parte, en especial si implican reducciones de precio.<sup>31</sup> La otra parte interpreta nuestra conducta y palabras cuando negociamos; es importante indicar a la otra parte, con nuestras acciones y palabras, que las concesiones casi llegaron a su límite.

En negociaciones que involucran varios temas, los negociadores experimentados sugieren diversas formas de acuerdos potenciales que valen casi lo mismo para ellos. Reconocen que no todos los temas valen lo mismo para ambas partes. Por ejemplo, en un convenio de compra, un negociador puede interesarse sólo en la ganancia total de un paquete y no en que termine de pagarse en un mes sin intereses o en seis meses con financiamiento a la tasa de interés vigente. Sin embargo, la extensión del periodo de repago puede ser crítica para la otra parte si tiene un problema de liquidez; dicha parte puede estar dispuesta a pagar los intereses del financiamiento a cambio de repartir los pagos en seis meses. De hecho, las diversas combinaciones de capital, tasa de interés y periodo de pago pueden tener el mismo valor para una parte pero un valor totalmente diferente para la otra.

<sup>30</sup> Véase Yuki, 1974.

<sup>31</sup> Yama, 2004.

## Ofertas finales

En algún momento un negociador quiere comunicar el mensaje de que no hay más espacio para moverse, que su oferta actual es la definitiva. Un buen negociador dirá: “esto es todo lo que puedo hacer” o “hasta aquí puedo llegar”. Sin embargo, en ocasiones es evidente que no basta una simple declaración; una opción es hacer concesiones para comunicar el punto. Un negociador sencillamente puede dejar que la ausencia de concesiones adicionales comunique el mensaje a pesar de la solicitud de la otra parte. La otra parte tal vez no reconozca al principio que la última oferta fue la definitiva y puede acceder a una concesión adicional para obtener una respuesta. Al comprobar que no hay más concesiones, la otra parte puede sentirse traicionada y percibir que se violó el esquema de concesión-contraconcesión. El enojo resultante puede complicar las negociaciones.

Una manera en que los negociadores comunican el mensaje de que una oferta es la definitiva es hacer más sustancial la última concesión. Esto implica que el negociador ofrece el resto de su rango de negociación. La oferta final tiene que ser lo bastante grande para ser notoria, pero no tanto que levante la sospecha de que el negociador se contuvo y tiene más concesiones disponibles para otros asuntos en la mezcla de la negociación.<sup>32</sup> También es posible personalizar una concesión para la otra parte (“Acudí con mi jefe y obtuve un acuerdo especial sólo para usted”), lo cual señala que ésta es la última concesión que hará el negociador.

## Compromiso

El compromiso es un concepto clave para crear una posición de negociación. Una definición de compromiso es asumir una posición de negociación con una promesa explícita o implícita respecto del futuro curso de acción.<sup>33</sup> Un ejemplo es el agente de deportistas que dice al gerente general de un equipo deportivo profesional: “Si no obtenemos el salario que deseamos, mi jugador no se presentará el próximo año.” Este acto identifica la posición del negociador y promete una acción futura si no se satisface dicha posición. El propósito del compromiso es aclarar ambigüedades respecto del curso de acción que intenta tomar el negociador. Al hacer un compromiso, un negociador indica su curso de acción, toma esta decisión o persigue este objetivo; el negociador dice: “Si tú también persigues tu meta, es posible que entremos en conflicto; o uno de nosotros gana, o ninguno conseguirá sus objetivos.” El compromiso reduce también las opciones de la otra parte; está diseñado para restringir a la otra parte a un reducido portafolio de opciones.

A menudo, el compromiso se entiende como amenaza por la otra parte: si el otro no cumple o cede, ocurrirán ciertas consecuencias negativas. Algunos compromisos pueden ser amenazas, pero otros son meras declaraciones de que se llevarán a cabo ciertas acciones que dejarán la responsabilidad de evitar el desastre mutuo en manos de la otra parte. Una nación que declara públicamente que va a invadir a otro país y que la guerra puede evitarse sólo si ninguna otra nación trata de impedir la invasión está haciendo un compromiso franco y dramático. Los compromisos también pueden implicar futuras promesas, como “si obtenemos el aumento de salario, aceptaremos todos los demás puntos tal como los plantearon”.

---

<sup>32</sup> Walton y McKersie, 1965.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 82.

Por su naturaleza, los compromisos son declaraciones que suelen requerir un cumplimiento de la acción prometida. Un negociador que promete consecuencias (por ejemplo, el jugador no se presentará el año siguiente) y no obtiene lo que deseaba en la negociación, perderá credibilidad en el futuro a menos que actúe en consecuencia (es decir, que el jugador no se reporte a los entrenamientos). Además, una persona perjudica su reputación si no cumple con un compromiso que hizo público. Por tanto, una vez que un negociador hace un compromiso, hay una fuerte motivación para sostenerlo. Como la otra parte tal vez entiende esto, una vez aceptado el compromiso, a menudo tendrá un fuerte efecto en lo que la otra parte crea posible.<sup>34</sup>

### Consideraciones tácticas al utilizar los compromisos

Como muchas herramientas, los compromisos tienen un doble filo. Pueden servir para obtener las ventajas ya descritas, pero también encerrar a un negociador en un punto o posición particular. Los compromisos intercambian la flexibilidad por una certeza de acción, pero crean dificultades si uno desea moverse a una nueva posición. Por ejemplo, suponga que después de comprometerse a determinado curso de acción descubre información adicional que le indica que es deseable que asuma una nueva posición, por ejemplo, algunos datos que muestren que su estimado original del punto de resistencia de la otra parte era erróneo y que de hecho existe un rango de negociación negativa. Puede ser deseable o incluso necesario cambiar de posición después de hacer un compromiso. Por estas razones, cuando uno hace un compromiso debe tener también planes de contingencia para realizar una graciosa salida de ser necesario. Para que el compromiso original sea eficaz, el plan de contingencia debe ser secreto. Por ejemplo, el agente del jugador puede haber planeado retirarse después del cierre esperado de las negociaciones. Al adelantar su retiro, el agente puede, por tanto, cancelar el compromiso y dejar al siguiente negociador en libertad de acción. El comprador de un condominio puede estar en posibilidades de retractarse de un compromiso de compra al descubrir las grietas hasta ahora no visibles en el aplanado de la sala, o no ser capaz de obtener financiamiento bancario.

Los compromisos pueden ser útiles para usted como negociador, pero le será ventajoso evitar que la otra parte haga sus propios compromisos. De hecho, si la otra parte toma una posición comprometida, la ventaja de usted será mantener abierta una o dos vías de escape para que él o ella puedan salirse del compromiso. La siguiente sección examina estas cuestiones tácticas con más detalle.

### Establecer un compromiso

Si durante la negociación se expresan declaraciones fuertes y apasionadas, algunas de las cuales son sólo bravuconadas, ¿cómo establece un negociador que dicha declaración debe entenderse como compromiso? Una declaración de compromiso tiene tres propiedades: un alto grado de *finalidad*, un alto grado de *especificidad* y una declaración clara de las *consecuencias*.<sup>35</sup> Un comprador puede decir: “Necesitamos un descuento por volumen, o habrá

<sup>34</sup> Pruitt, 1981.

<sup>35</sup> Walton y McKersie, 1965.

problemas.” Esta declaración es menos fuerte que “debemos tener un 10% de descuento por volumen en el siguiente contrato, o el próximo mes firmaremos con otro proveedor”. La última declaración comunica finalidad (cuándo y cómo debe concederse el descuento por volumen), especificidad (cuál es el descuento esperado por volumen) y una clara declaración de las consecuencias (exactamente qué ocurrirá si no se otorga el descuento). Es mucho más fuerte que la primera declaración, más difícil de librarse de ella. A continuación se exponen diversas formas de crear un compromiso.

**Pronunciamiento público** Una declaración de compromiso aumenta su potencia mientras más gente la conozca. La declaración del agente deportivo de que su jugador estará en la banca la siguiente temporada tendría un impacto distinto si se realiza durante un programa deportivo de televisión que si se emite sólo en la mesa de negociaciones. Algunas partes en negociación convocan a conferencias de prensa o colocan anuncios en los periódicos o en otras publicaciones asentando lo que quieren y qué pasará si no lo obtienen. En estas situaciones, mientras mayor sea la audiencia, menos probable será que cambie el compromiso. El efecto de un contexto social más amplio en las negociaciones se verá en el capítulo 9.

**Vincularse con una base externa** Otra forma de reforzar un compromiso es procurarse uno o más aliados. Los empleados insatisfechos con la empresa pueden formar un comité para expresar sus preocupaciones. Las asociaciones industriales pueden formar una coalición para establecer normas estándar para un producto. Ocurre una variación de este proceso cuando los negociadores crean condiciones que les dificultan romper con un compromiso ya adquirido. Por ejemplo, al alentar el establecimiento de colonias en la Ribera Oeste cerca de Jerusalén, el gobierno israelí dificultó que Israel concediera tierras a los palestinos, un punto que los israelíes querían reforzar al principio.

**Elevar la prominencia de las demandas** Se pueden hacer muchas cosas para elevar la prominencia de las declaraciones de compromiso. Si la mayoría de las ofertas y concesiones fue verbal, redactar una declaración puede llamar la atención hacia el compromiso. Si las declaraciones previas están por escrito, entonces utilizar una fuente de otro tamaño o un papel de otro color resaltará la nueva declaración. El punto se refuerza mediante diferentes canales de comunicación para transmitir un compromiso: por ejemplo, al informar a la otra parte sobre el compromiso, después darle una declaración escrita, luego leer en voz alta la declaración y por último hacerla circular entre los demás.

**Reforzar la amenaza o la promesa** Cuando se amenaza, existe el riesgo de ir demasiado lejos: afirmar un punto de esta manera tan fuerte puede hacer que usted se vea débil o absurdo, más que amenazador. Es más probable que las declaraciones como “¡Si no obtengo una concesión en este punto, me encargaré de que no sigas en este negocio ni un día más!” se reciban con molestia o desdén que con preocupación o conformidad. Las declaraciones extensas, detalladas y muy exageradas minan la credibilidad. En contraste, las declaraciones sencillas y directas de demandas, condiciones y consecuencias son más eficaces.

Se pueden hacer muchas cosas para reforzar la amenaza explícita o implícita en un compromiso. Una es recordar circunstancias semejantes y sus consecuencias, y otra es realizar obvias preparaciones para llevar a cabo la amenaza. Al enfrentar una amenaza de huelga, las empresas realizan sus inventarios y establecen campamentos dentro de sus

fábricas; los sindicatos reúnen fondos de huelga y aconsejan a sus miembros cómo salir adelante con menos ingresos en caso de huelga. Otra ruta es crear y llevar a cabo amenazas menores con antelación, lo que llevará a la otra parte a creer que las amenazas mayores se cumplirán. Por ejemplo, un negociador puede decir: “si no se acelera el progreso de estas negociaciones, no voy a regresar a la mesa de negociaciones después de la comida”, y hacerlo.

Por último, las investigaciones sobre amenazas en la negociación sugieren que los negociadores que amenazan se perciben como más fuertes que los negociadores que no lo hacen.<sup>36</sup> Sin embargo, esta percepción de un poder mayor no parece traducirse en mejores resultados en la negociación para quienes amenazan. De hecho, quienes amenazan se perciben también como menos cooperadores, y sus resultados en situaciones integradoras parecen menores que los de negociadores que no amenazan.<sup>37</sup> Las negociaciones integradoras se analizan con mayor detalle en el capítulo 3.

### **Evitar que la otra parte se comprometa prematuramente**

Todas las ventajas de una posición comprometida operan contra el negociador cuando la otra parte se compromete a su vez, así que es importante evitar que el otro negociador emita su declaración de compromiso. A menudo, la gente asume posiciones comprometidas cuando se enoja o se siente acorralada; con frecuencia estos compromisos suelen ser espontáneos y pueden actuar en contra de ambas partes. En consecuencia, los negociadores deben prestar mucha atención al nivel de irritación, enojo o impaciencia de la otra parte.

Los compromisos buenos, sólidos y deliberados toman tiempo, por las razones que ya vimos. Una forma de evitar que la otra parte asuma una posición comprometida es negarle el tiempo necesario para hacerlo. En un trato inmobiliario en donde una opción está a punto de agotarse, un vendedor puede dejar pasar el tiempo volviéndose inaccesible o solicitando una extensa revisión de las escrituras y los límites, con lo que niega a un comprador potencial el tiempo para hacer una oferta de última hora y, a la larga, permite que otro comprador dispuesto a pagar más entre en la negociación. Otro método para evitar que la otra parte asuma una posición comprometida es ignorar o minimizar una amenaza mediante el recurso de no reconocer el compromiso del otro, o incluso bromear al respecto. Un negociador puede decir, con una sonrisa: “en realidad no quisiste decir eso” o “sé que no puedes estar hablando en serio”, o tan sólo seguir con las negociaciones como si no hubiese escuchado o entendido la declaración. Si el negociador puede fingir no escuchar la declaración de la otra parte o no considerarla importante, será posible ignorar el compromiso más tarde sin incurrir en las consecuencias que habrían ocurrido si se le hubiera tomado en serio. Aunque el otro negociador todavía puede cumplir su amenaza, quizá pierda fuerza la noción de que debe hacerlo.

No obstante, a veces, si una parte asume un compromiso, le da ventaja a la otra. Cuando una parte adopta una posición sobre un tema en una etapa relativamente temprana de la negociación, puede ser muy ventajoso para el negociador consolidar dicha posición para que no cambie a medida que avanza la negociación sobre otros temas. Un negociador puede manejar esta situación en una de dos formas: identificar la importancia de un compromiso

<sup>36</sup> Véanse De Dreu, 1995; Shapiro y Bies, 1994.

<sup>37</sup> Shapiro y Bies, 1994.

cuando se declara o tomar nota y hacer un seguimiento de las declaraciones del otro. Un empleado puede estar muy molesto con la manera de manejar cierto problema, pero también puede decir que nunca se enojará lo bastante para renunciar. El gerente puede enfocarse en este punto en el momento en que se declara o mencionarlo después si el empleado no se calma. Ambas acciones están diseñadas para evitar que el empleado tome una decisión drástica cegado por el coraje y puede permitir un periodo de enfriamiento antes de reiniciar las discusiones.

### **Encontrar formas de abandonar una posición comprometida**

Con frecuencia, los negociadores quieren sacar a la otra parte de una posición comprometida, y muchas veces esa parte también quiere salirse de ella. ¿Cómo hacerlo? Sugerimos cuatro vías de escape de los compromisos.

**Planee una salida** Ya vimos un método: cuando se establece un compromiso, el negociador debe planear al mismo tiempo y en secreto una forma de salirse de él. El negociador también puede replantear un compromiso para indicar que ya cambiaron las condiciones en las que aplica. En ocasiones, la información proporcionada por la otra parte durante las negociaciones puede permitir a un negociador decir: “Con lo que me has dicho durante esta discusión, creo que tendré que recapacitar sobre mi postura inicial.” La otra parte puede hacer lo mismo. Un negociador que quiera facilitar a la otra parte abandonar una posición comprometida sin perder credibilidad puede afirmar: “Por lo que te dije respecto de la situación (o de acuerdo con esta nueva información), creo que puedes ver que tu posición inicial ya no aplica.” No es necesario agregar que lo último que un negociador quiere es avergonzar a la otra parte o criticar su cambio de posición; en vez de eso, es necesario dar a la otra parte toda la oportunidad de retractarse con dignidad y sin perder la galanura.

**Que se desvanezca en silencio** Una segunda forma de abandonar un compromiso es dejar que el asunto se diluya sin más. Después de cierto tiempo, un negociador puede hacer una nueva propuesta en el área del compromiso sin mencionar la anterior. Una variación de este proceso es dar pasos tentativos en una dirección previamente excluida por el compromiso del otro. Por ejemplo, un empleado que afirmó que nunca aceptará realizar cierto tipo de trabajo puede recibir la petición de considerar los beneficios para su carrera de un puesto “temporal” en dicha labor. En las instituciones burocráticas se introducen cambios como “experimentos innovadores” para ver si funcionan antes de instrumentarse formalmente. Si la otra parte, en respuesta a cualquiera de estas variaciones, indica con su silencio o un comentario verbal su disposición a dejar que las cosas vayan en esa dirección, debe permitirse que la negociación progrese.

**Replantear el compromiso** Una tercera ruta es replantear el compromiso en términos más generales. La parte que desea abandonar el compromiso hará una nueva propuesta con algunos detalles distintos para estar más en la línea de sus necesidades actuales mientras todavía se atiene ostensiblemente a los principios generales de su declaración inicial. Por ejemplo, el agente de compras que exigió 10% de descuento por volumen puede replantear su declaración después para decir que sólo necesita un descuento significativo por volumen. La otra parte podrá entonces explorar el nivel de ese descuento “significativo”.

**Reducir daños** Finalmente, si la otra parte se retracta de una posición comprometida, es importante auxiliarlo para no perder credibilidad, lo cual significa ayudarlo a disminuir cualquier posible daño a su autoestima o a sus relaciones constitutivas. Una estrategia para esto sería una declaración pública acerca de que la otra parte se unió a otra causa más noble o más alta. Los diplomáticos pueden retractarse de una posición comprometida debido a su profunda preocupación por la paz y la humanidad. Un vendedor o un comprador puede retractarse de un punto determinado durante una transacción inmobiliaria para apoyar el bienestar de la comunidad. Los gerentes pueden abandonar una posición comprometida por el bien de la compañía.

La posición comprometida es una herramienta poderosa de la negociación, pero también es una herramienta muy rígida y por tanto hay que usarla con cuidado. Como con cualquier otra herramienta, debemos estar tan alerta para encontrar formas de negársela a la otra parte como para descubrir maneras de usarla en nuestro beneficio. Por desgracia, muchos compromisos se realizan impulsivamente, por enojo o por un deseo de dejar de hacer concesiones, en vez de ser resultado de una planeación táctica bien pensada. En todo caso, el efecto esencial de una posición comprometida es retirar un tema de cualquier discusión posterior: ya no hacerlo negociable salvo con un grave riesgo para una o ambas partes. La posición comprometida tiene que ser creíble y parecer inevitable: si sucede X, Y es inevitable. Convencer a la otra parte de que la suerte está echada respecto del asunto que se está tratando es una tarea demandante y requiere preparación, tiempo y habilidad. En consecuencia, salirse de una posición comprometida no es fácil, pero el proceso se simplifica si planeamos vías de escape en el momento de hacer la declaración. Muchas medidas que un negociador puede tomar para salirse de un compromiso sirven también para ayudar a la otra parte a abandonar una posición comprometida o, aún mejor, evitar que establezca una en primer lugar.

## Cerrar el acuerdo

Después de negociar durante un tiempo y conocer las necesidades, posiciones y tal vez el punto de resistencia de la otra parte, el siguiente desafío para un negociador es cerrar el acuerdo. Existen varias prácticas para que los negociadores cierren un acuerdo;<sup>38</sup> elegir la mejor táctica para una negociación específica es más arte que ciencia.

**Ofrecer opciones** En vez de hacer una sola oferta final, los negociadores pueden proporcionar dos o tres paquetes de opciones para la otra parte, con un valor más o menos equivalente. A las personas les agrada tener opciones, y ofrecerlas a la otra parte es una técnica muy eficaz para cerrar una negociación. Esta técnica también se utiliza cuando un equipo de trabajo no puede decidir cuál recomendación hacer a la dirección. Si de hecho hay dos soluciones que se pueden defender, el equipo de trabajo puede enviar ambas con una descripción de los costos y beneficios de cada una.

**Suponer el cierre** Los vendedores usan a menudo la técnica de suponer el cierre. Después de una discusión general acerca de las necesidades y posiciones del comprador, el

---

<sup>38</sup> Véanse Cellich, 1997; Girard, 1989.

vendedor saca un formulario de pedido y comienza a llenarlo. El vendedor pide primero el nombre y la dirección del comprador antes de pasar a los puntos más serios (como precio o modelo). Al usar esta técnica, los negociadores no preguntan a la otra parte si quiere hacer una compra. Dirían, en cambio, algo como “¿comienzo con el papeleo?” y actuarían como si ya se hubiese tomado la decisión de compra.<sup>39</sup>

**Dividir la diferencia** Dividir la diferencia es tal vez la táctica de cierre más común. El negociador que emplee esta táctica ofrece un resumen de la negociación (“ambos dedicamos mucho tiempo, realizado muchas concesiones, etc.”) y después sugiere que, como los objetivos están tan cerca, “¿por qué no dividimos la diferencia y ya?” Si bien ésta puede ser una táctica de cierre eficaz, supone que las partes comenzaron con ofertas iniciales justas. Un negociador que emplea una oferta inicial exagerada y después sugiere un cierre con la diferencia dividida emplea una táctica de presión (consulte más adelante).

**Ofertas a punto de estallar** Una oferta a punto de estallar contiene una fecha de terminación muy cercana para presionar a la otra parte y que acepte con rapidez, y es una versión extrema de manipular la agenda de la negociación. Por ejemplo, una persona entrevistada para un trabajo recibe una oferta con un sueldo y un paquete de prestaciones muy atractivos, pero también le indican que la oferta sólo dura 24 horas. El propósito de la oferta a punto de estallar es convencer a la otra parte para aceptar y dejar de considerar las opciones. Esto es muy eficaz en situaciones donde la parte que recibe la oferta todavía está en el proceso de desarrollar opciones que pueden o no resultar viables (como el candidato para un empleo que todavía tiene entrevistas con otras empresas). Sin embargo, a las personas les incomoda recibir ofertas a punto de estallar porque sienten que están bajo una presión injusta. La oferta a punto de estallar parece funcionar mejor para las organizaciones que tienen los recursos con los cuales hacer una oferta muy atractiva al inicio de una negociación para evitar que la otra parte siga buscando una oferta potencialmente superior.

**Endulzantes** Otra táctica de cierre es guardar una concesión especial para el cierre. Se le dice al otro negociador: “además, le daremos X si acepta el acuerdo”. Por ejemplo, al vender un condominio, para cerrar el acuerdo el propietario acepta incluir las cortinas, los aparatos o las instalaciones de luz excluidas antes. Sin embargo, para utilizar esta táctica con eficacia, los negociadores necesitan incluir desde el principio los “endulzantes” en sus planes de negociación, o pueden terminar por conceder demasiado en el cierre.

## Tácticas de presión

Ahora analizaremos las tácticas de presión en una negociación. Muchos libros sobre negociación conocidos analizan tácticas de presión para vencer a la otra parte.<sup>40</sup> Tales tácticas están diseñadas para presionar a los negociadores a hacer cosas que no harían en otras circunstancias, y su aplicación suele disfrazar la preferencia del usuario por un método de negociación decididamente distributivo. No está claro exactamente con cuánta frecuencia

<sup>39</sup> Véase Girard, 1989.

<sup>40</sup> Por ejemplo, véanse Aaronson, 1989; Brooks y Odiorne, 1984; Cohen, 1980; Levinson, Smith y Wilson, 1999, y Schatzski, 1981.

o lo bien que funcionan estas tácticas, pero funcionan mejor contra negociadores mal preparados. También pueden ser contraproducentes, y hay evidencias de que los negociadores muy agresivos no son eficaces.<sup>41</sup> A muchas personas las tácticas de presión les parecen ofensivas y buscan una revancha cuando sienten que se aplican contra ellas. Muchos negociadores consideran que estas tácticas trascienden los límites de cualquier situación de negociación. (La ética de la negociación se analiza en el capítulo 8.) No recomendamos las técnicas siguientes. De hecho, hasta donde sabemos, estas tácticas ocasionan más daño que beneficio en las negociaciones. Es mucho más difícil ponerlas en práctica que leerlas, y cada una implica un riesgo para la persona que las utiliza, como daño a su reputación, pérdida del acuerdo, publicidad negativa y consecuencias por la venganza o represalias de la otra parte. No obstante, es importante que los negociadores comprendan las tácticas de presión y cómo funcionan para que las reconozcan y detecten si se esgrimen contra ellos.

### **Cómo enfrentar las tácticas de presión comunes**

El negociador que trata con otro que emplea tácticas de presión tiene varias opciones para responder. Una buena respuesta estratégica a estas tácticas requiere que el negociador identifique la táctica con rapidez y comprenda qué es y cómo funciona. Casi todas las tácticas están diseñadas para mejorar el aspecto de la posición de negociación de la persona que las utiliza o para demeritar el aspecto de las opciones disponibles de la otra parte. El mejor modo de responder a una táctica depende de sus metas y del contexto más amplio de la negociación (¿con quién negocia?, ¿cuáles son sus opciones?). Ninguna respuesta funciona en todas las situaciones. Ahora analizaremos las cuatro opciones principales de los negociadores para responder a las tácticas de presión comunes.<sup>42</sup>

**Ignorarlas** Si bien ignorar una táctica de presión puede parecer una respuesta débil, de hecho resulta muy poderosa. Se requiere mucha energía para utilizar algunas tácticas de presión descritas a continuación, y mientras la otra parte consume su energía en practicar estos juegos, usted aprovecha la suya para satisfacer sus necesidades. No responder a una amenaza suele ser la mejor manera de manejarla. Finja que no la escuchó. Cambie de tema y haga que la otra parte se involucre en el tema nuevo. Pida un descanso y, al regresar, cambie el tema. Todas estas opciones reducen los efectos de una amenaza y le permiten seguir impulsando sus objetivos, mientras la otra parte intenta decidir qué truco utilizar a continuación.

**Analizarlas** Fisher, Ury y Patton sugieren que un buen modo de enfrentar las tácticas de presión es analizarlas, es decir, señalar la táctica e indicar a la otra parte que usted sabe qué está haciendo.<sup>43</sup> Luego se ofrece negociar el proceso de negociación mismo, incluidas las expectativas de conducta de las partes, antes de continuar con lo principal de las pláticas. Proponga cambiar a métodos de negociación menos agresivos. Reconozca de manera explícita que la otra parte es un negociador duro, pero que usted también puede ser duro. Después sugiera que ambos adopten métodos más productivos que permitan ganar a las dos

---

<sup>41</sup> Schneider, 2002.

<sup>42</sup> Véase en Fisher, Ury y Patton, 1991; Ury, 1991; Adler, Rosen y Sliverstein, 1996, un análisis más amplio de estos puntos.

<sup>43</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991; Ury, 1991; Weeks, 2001.

partes. Fisher, Ury y Patton sugieren que los negociadores saquen a las personas del problema y luego sean duros con el problema y suaves con las personas. Durante la negociación es útil recordar esto al otro negociador de vez en cuando.

**Responder igual** Siempre es posible responder a una práctica de presión con una propia. Aunque esta respuesta puede provocar caos, generar resentimiento y ser contraproducente, no es una opción que deba descartarse. Una vez que se disipa el humo, ambas partes comprenderán que son hábiles en la utilización de tácticas de presión y reconocerán que es el momento de intentar algo distinto. Responder de igual manera puede ser lo más útil al tratar con una parte que pone a prueba sus respuestas, o como respuesta a posiciones exageradas en las negociaciones. Un participante en un seminario sobre negociación contó a uno de los autores la siguiente anécdota acerca de regatear por una alfombra en un país del norte de África:

Yo sabía que el valor de la alfombra era de unos dos mil dólares, porque había estado viendo alfombras durante mi viaje. Encontré la alfombra que buscaba y deseaba asegurarme de no parecer muy interesado. Vi algunas otras alfombras con el vendedor antes de concentrarme en la que de verdad quería. Cuando le pregunté el precio de la alfombra, me dijo que nueve mil dólares. Le dije que le daría cinco mil dólares *negativos*. Regateamos por un rato y compré la alfombra en dos mil dólares.

En esta negociación, el comprador claramente respondió con una táctica de presión propia. Cuando se le preguntó si se sentía cómodo con su oferta inicial, respondió:

Claro, ¿por qué no? El vendedor sabía que el valor de la alfombra era de unos dos mil dólares. De hecho, pareció respetarme cuando le regateé de esa forma. Si yo hubiera abierto con un número positivo, hubiera terminado pagando más de lo que valía la alfombra. Y realmente la quería.

**Acercarse a la otra parte** Otra manera de enfrentar a negociadores que utilizan tácticas de presión agresivas es tratar de ofrecerles su amistad antes de que utilicen las tácticas con usted. Este método se basa en la teoría de que es mucho más difícil atacar a un amigo que a un enemigo. Si usted insiste en lo que ambos tienen en común y encuentra otro elemento al cual culpar (el sistema, la competencia extranjera), podrá reorientar a la otra parte y evitar así las tácticas de presión.

### Tácticas de presión comunes

Ahora analizaremos algunas de las tácticas de presión descritas con mayor frecuencia y sus debilidades.

**Policía bueno/policía malo** Este nombre proviene de la técnica de interrogatorio policial, en la cual dos oficiales (uno amable, otro duro) se turnan para interrogar a un sospechoso; se ve con frecuencia en episodios de conocidas series de televisión como *La ley y el orden* o *CSI*. Su uso en las negociaciones suele ocurrir así: el primer interrogador (el malo) presenta una posición inicial dura, acentuada con amenazas, terquedad e intransigencia. Después el interrogador sale de la habitación para hacer una llamada o para descansar, a menudo por sugerencia de su compañero. Mientras está fuera de la habitación, el otro



© 2002 Colección de *The New Yorker* de cartoonbank.com. Todos los derechos reservados.

interrogador (el bueno) intenta llegar a un rápido acuerdo antes que regrese el malo y complique la vida de todos. Una forma más útil de esta táctica es asignar al malo la función de hablar sólo cuando las negociaciones se encaminan en una dirección no conveniente para el equipo; mientras las cosas fluyan bien, el bueno es quien habla. Aunque la táctica del bueno y el malo es muy evidente, suele conducir a concesiones y acuerdos negociados.<sup>44</sup>

Esta táctica adolece de muchas debilidades. Como ya se mencionó, es relativamente evidente, sobre todo cuando se utiliza varias veces. Se contrarresta al expresar con libertad lo que hacen los negociadores. Una expresión como: “No estarán actuando como el bueno y el malo conmigo, ¿verdad?”, será muy útil para desinflar esta táctica aunque la niegue la otra parte. También es más difícil representar la táctica del bueno y el malo que explicarla; suele provocar enemistad en la otra parte y hace que los negociadores consuman mucha más energía en ponerla en práctica que en lograr las metas de la negociación. Los negociadores que la utilizan se enredan tanto en su actuación que dejan de concentrarse en alcanzar las metas de su negociación.

**Bola baja/bola alta** Los negociadores que utilizan una táctica de bola baja (o alta) comienzan con una oferta ridículamente baja (o alta) que saben que nunca conseguirán. La teoría es que la oferta extrema haga que la otra parte reconsidere su oferta inicial y se acerque, o se aleje a su punto de resistencia. Por ejemplo, uno de los autores de este libro estaba en una negociación entre la empresa y los trabajadores donde la primera oferta del sindi-

<sup>44</sup> Brodt y Tuchinsky, 2000; Hilty y Carnevale, 1993.

cato fue solicitar un aumento salarial de 45% en tres años. Como los recientes acuerdos en universidades vecinas habían sido de 3 o 4%, esto calificó como una oferta de bola alta.

El riesgo de emplear esta táctica es que la otra parte pensará que negociar es una pérdida de tiempo y cancelará la negociación. Aunque la otra parte siga negociando después de recibir una oferta baja (alta) se necesita un negociador muy talentoso para justificar la oferta inicial extrema y regresar la negociación al punto donde la otra parte esté dispuesta a hacer una concesión importante en la dirección de la oferta excesiva.

La mejor manera de enfrentar una táctica de oferta baja (alta) es no hacer una contraoferta, sino solicitar a la otra parte una oferta inicial más razonable (el sindicato del ejemplo anterior respondió a esta petición al poner sobre la mesa un ofrecimiento de un aumento de 6%, aun por encima del promedio de la industria pero que no calificaba como bola alta). La razón de que solicitar una oferta inicial razonable sea importante se debe a que esta táctica funciona en el momento justo entre escuchar la oferta inicial de la otra parte y la exposición de la primera oferta de usted. Si cede a la tendencia natural de cambiar su oferta inicial debido a que sería vergonzoso comenzar las negociaciones con tanta diferencia, o porque la oferta inicial de la otra parte lo hace replantear la ubicación de la zona de acuerdo, habrá sido víctima de esta táctica. Cuando esto sucede, usted queda “coaccionado” por la oferta inicial extrema de la otra parte.

Una buena preparación para la negociación es una defensa fundamental contra esta táctica (consulte el capítulo 4). Una planificación adecuada le ayudará a conocer el rango general del valor del concepto que se analiza y le permitirá responder verbalmente con una de las siguientes estrategias: 1) insistir en que la otra parte comience con una oferta inicial razonable y negarse a continuar negociando hasta que eso ocurra, 2) afirmar que comprende el valor que tiene en el mercado el artículo que se analiza, apoyar esto con hechos y cifras y, al hacerlo, mostrar a la otra parte que no podrá engañarlo, 3) amenazar con abandonar la negociación, ya sea por un tiempo o definitivamente, para manifestar que no le satisface que la otra parte utilice esta táctica, y 4) responder con una contraoferta exagerada para enviar un mensaje claro de que usted no quedará coaccionado por una oferta extrema de la otra parte.

**Fingimiento** Los negociadores que emplean la táctica de fingimiento simulan que es muy importante una cuestión de poca o ninguna importancia para ellos. En el transcurso de la negociación, esta cuestión se cambia por concesiones grandes en las cuestiones que en realidad les importan. Esta táctica es más eficaz cuando los negociadores identifican una cuestión muy importante para la otra parte pero de poco valor para sí mismos. Por ejemplo, un vendedor puede tener un producto en el almacén listo para entregar. Sin embargo, al negociar con un agente de compras, el vendedor puede solicitar concesiones para hacer un pedido rápido al cliente. El vendedor puede reducir el tamaño de la concesión exigida para la entrega rápida a cambio de concesiones en otras cuestiones, como el precio o el tamaño del pedido. Otro ejemplo del fingimiento es argumentar como si usted quisiera una tarea o un proyecto específico (cuando de hecho no lo prefiere) y luego, a cambio de concesiones grandes de la otra parte, aceptar la tarea que en realidad prefiere (pero que fingía no desear).

En lo fundamental, esta táctica es engañosa y puede ser difícil de representar. La otra parte negociará de buena fe y lo tomará en serio cuando usted hable sobre una cuestión en la que está fingiendo. Esto puede provocar la inusual situación de que ambos negociadores argumenten contra sus verdaderos deseos (la otra parte le pide concesiones grandes sobre otras cuestiones para ofrecerle la cuestión fingida que usted en realidad no quiere, y

dedica tiempo a evaluar ofertas y argumentar sobre una cuestión que sabe que no quiere). También puede ser muy difícil cambiar de opinión y aceptar una oferta en una dirección completamente opuesta. Y si no consigue hacer esta maniobra, usted termina por aceptar un acuerdo no óptimo: lo simulado puede ser algo que usted en realidad no quiere, y tal vez la otra parte tampoco.

Aunque es difícil defenderse contra la táctica del fingimiento, estar bien preparado para la negociación lo hará menos susceptible a ella. Cuando la otra parte adopta una posición completamente contraria a lo que usted espera, no dude en sospechar que tal vez utilice una táctica de fingimiento. Indagar las razones por las que la otra parte desea un resultado específico ayuda a reducir la eficacia de un fingimiento. Por último, sospeche de los cambios de posición súbitos adoptados por la otra parte, sobre todo al final de una negociación. Puede ser una señal de que emplea la táctica de fingimiento. Una vez más, preguntar con cuidado a la otra parte por qué de repente es aceptable la posición opuesta y no conceder demasiado después de que la otra parte cambia de posición por completo reduce mucho la eficacia del fingimiento.

**Tanteo** Los negociadores que emplean la táctica del tanteo piden una concesión proporcionalmente pequeña (por ejemplo, 1 o 2% de la ganancia total en el acuerdo) sobre un artículo que no se ha mencionado antes para cerrar el trato. Herb Cohen<sup>45</sup> describe así el tanteo: después de probarse muchos trajes en una tienda, diga al dependiente que se llevará un traje específico si incluye gratis una corbata. La corbata es el tanteo. Cohen afirma que suele obtener la corbata. En un contexto de negocios, la táctica ocurre así: después de dedicar mucho tiempo a una negociación, cuando está cerca un acuerdo, una parte pide incluir una cláusula que no se discutió antes y que costará a la otra parte una cantidad proporcionalmente pequeña. Esta cantidad es muy pequeña para echar a perder el acuerdo, pero no bastante grande para molestar a la otra parte. Ésta es la principal debilidad de la táctica del tanteo: muchas personas sienten que la parte que utiliza el tanteo no negocia de buena fe (como parte de un proceso de negociación justo, todos los artículos que se van a analizar durante la negociación deben incluirse en la agenda desde el principio). Aunque la parte solicitante afirme sentirse avergonzada por haber olvidado el artículo, la parte afectada no se sentirá bien con el proceso y buscará represalias en negociaciones futuras.

Según Landon, existen dos buenas maneras de enfrentar el tanteo.<sup>46</sup> En primer lugar, responda a cada tanteo con la pregunta “¿qué más quieres?”, hasta que la otra parte señale que todos los artículos ya están al descubierto; después, ambas partes discuten todos los artículos al mismo tiempo. En segundo lugar, tenga preparados sus propios tanteos para ofrecer a cambio. Cuando la otra parte sugiera un tanteo sobre un artículo, usted puede responder con su propio tanteo acerca de otro.

**Retiro** La táctica del retiro debe su nombre a un reto que surgió en la década de 1950, en la película *Rebelde sin causa*, protagonizada por James Dean, donde dos personas conducían automóviles una contra la otra o hacia un despeñadero hasta que una se desviaba para evitar un desastre. La persona que se desviaba se “retiraba”, y a la otra se le trataba como un héroe. Los negociadores que emplean esta táctica combinan una gran baladronada con

---

<sup>45</sup> Cohen, 1980.

<sup>46</sup> Landon, 1997.

una amenaza para obligar a la otra parte a “retirarse” y concederle lo que ellos quieren. En las negociaciones entre trabajadores y una empresa, ésta puede decir a los representantes del sindicato que si no aceptan la oferta del contrato la compañía cerrará y dejará de funcionar (o se trasladará a otro estado o país). Es evidente que ésta es una apuesta con grandes riesgos. Por una parte, la empresa debe estar dispuesta a cumplir la amenaza: si el sindicato descubre la baladronada y no ocurre lo que la compañía declaró, no le creerán en el futuro. Por otra parte, ¿cómo puede el sindicato correr el riesgo e identificar la baladronada? Si la empresa dice la verdad, en realidad puede cerrar sus puertas y trasladarse a otro lugar.

La debilidad de la táctica del retiro es que convierte la negociación en un juego serio en el cual una o ambas partes tienen dificultades para distinguir la realidad de las posiciones de negociación adoptadas. ¿Cumplirá la otra parte sus amenazas? A menudo esto no se sabe con certeza porque las circunstancias deben ser serias para hacer creíble esta práctica; pero cuando las circunstancias son serias es precisamente cuando un negociador puede sentirse tentado a usar esta táctica. Por ejemplo, compare las respuestas de los presidentes William Clinton y George W. Bush ante el desafío de Irak al programa de inspección de armas de Naciones Unidas. Parece que Irak pensó que podía “amedrentar” a Bush porque había evitado un conflicto directo durante el periodo de Clinton. Los hechos posteriores mostraron el error de esta valoración.

A un negociador le cuesta mucho defenderse de la táctica del retiro. Sin embargo, en la medida en que el compromiso se reduzca, replantee o ignore, puede perder su fuerza. Tal vez la respuesta más arriesgada sea introducir una táctica de retiro propia. En este punto, ninguna parte puede estar dispuesta a retroceder para no quedar en evidencia. La preparación y una comprensión detallada de las posiciones de ambas partes son absolutamente esenciales para identificar dónde termina la realidad y dónde comienza la táctica de retiro. Otra opción es utilizar expertos externos para verificar la información o para ayudar a replantear la situación.

**Intimidación** Dentro de la denominación general de intimidación caben muchas prácticas; lo que tienen en común es que todas intentan obligar a la otra parte a ceder mediante una treta emocional, por lo general enojo o temor. Por ejemplo, la otra parte puede emplear deliberadamente el *enojo* para indicar la seriedad de una posición. Un autor de este libro tuvo la siguiente experiencia:

Cierta vez, cuando negociaba con un vendedor de autos, perdió los estribos, destruyó sus notas, me dijo que me sentara y lo escuchara, y procedió a explicar en voz alta que era el mejor trato en la ciudad, y que si yo no lo aceptaba esa tarde mejor ni me molestara en volver a la distribuidora a hacerle perder su tiempo. No compré el auto ni he regresado a la distribuidora, como sospecho que tampoco habría hecho ningún estudiante de mis clases de negociación, a quienes les cuento esta historia cada año. Sospecho que el vendedor trataba de intimidarme para que aceptara el trato, y se dio cuenta de que si yo iba a cualquier otra parte su propuesta ya no se vería tan atractiva. Lo que no sabía era que yo había pedido al contador de la distribuidora más información respecto del trato, y descubrí que el vendedor había mentido sobre su valor; en realidad perdió la calma cuando expuse la mentira.

Otra forma de intimidación es aumentar la apariencia de *legitimidad*. Cuando la legitimidad es alta, hay políticas o procedimientos establecidos para dirimir las diferencias. Los negociadores que no aceptan tales políticas o procedimientos pueden tratar de inventarlos

y después imponerlos al otro negociador, al mismo tiempo que hacen parecer legítimo el proceso. Por ejemplo, es menos probable que se cuestionen las políticas escritas en los manuales o los formularios y acuerdos oficiales impresos con anticipación que las expresadas verbalmente.<sup>47</sup> Los extensos y detallados contratos para préstamo de los bancos rara vez se leen por completo.<sup>48</sup> Cuanto mayor es la apariencia de legitimidad, es menos probable que la otra parte cuestione el proceso o los términos propuestos del contrato.

Por último, la *culpa* también se aplica como forma de intimidación. Los negociadores pueden cuestionar la integridad de la otra parte o la falta de confianza en ellos. El propósito de esta táctica es poner a la otra parte a la defensiva, de modo que enfrente los aspectos de la culpabilidad o la confianza y no discuta la sustancia de las negociaciones.

Para enfrentar las prácticas de intimidación, los negociadores tienen varias opciones. Las prácticas de intimidación están diseñadas para que el intimidador se sienta más poderoso que la otra parte y para que los otros hagan concesiones por razones emocionales en vez de objetivas (por ejemplo, un hecho nuevo). Al hacer cualquier concesión, es importante que los negociadores comprendan por qué la hacen. Si alguien comienza a sentirse amenazado, supone que la otra parte es más poderosa (cuando objetivamente no lo es) o tan sólo acepta la legitimidad de la “política de la empresa” del otro negociador, con lo cual es probable que la intimidación repercuta en las negociaciones.

Si el otro negociador intimida, una buena opción es analizar el proceso de negociación con él. Usted puede explicar que su política es concertar de manera justa y respetuosa, y que a cambio espera un trato semejante. Otra buena opción es ignorar los intentos de la otra parte por intimidarlo, pues la intimidación sólo lo afecta si usted lo permite. Aunque esto parezca simplista, piense un momento por qué algunas personas que usted conoce se sienten intimidadas por la figura de una autoridad y otras no: la razón suele residir en quien percibe, no en la figura de autoridad.

Otra estrategia eficaz para enfrentar la intimidación es emplear un equipo para negociar con la otra parte. Los equipos tienen, cuando menos, dos ventajas sobre las personas en contra de la intimidación. Primero, las personas no siempre se intimidan ante las mismas cosas; si bien usted puede sentirse intimidado por un negociador en particular, es muy probable que los demás integrantes de su equipo no se sientan así. En una negociación en China cuando era más joven, un autor de este libro descubrió que sus contrapartes chinas cambiaban con frecuencia a los miembros de su equipo por miembros cada vez de más edad en las sesiones de negociación. Decidió incluir a un colega mayor en las sesiones subsecuentes para que no les intimidara la edad y experiencia de las contrapartes del equipo negociador. La segunda ventaja de usar un equipo es que sus integrantes pueden analizar las prácticas de los otros negociadores y ofrecerse apoyo mutuo si la intimidación se torna más incómoda.

**Conducta agresiva** Un grupo de tácticas similares a las descritas en el apartado de intimidación incluye varias maneras de ser agresivo para afianzar su posición o atacar la posición de otra persona. Entre las prácticas agresivas están impulsar de manera implacable concesiones adicionales (“puede ofrecer algo mejor que eso”), pedir la mejor oferta al

---

<sup>47</sup> Cohen, 1980.

<sup>48</sup> Hendon y Hendon, 1990.

inicio de las negociaciones (“no perdamos tiempo, ¿cuánto es lo más que puede pagar?”) y pedir a la otra parte que explique y justifique sus propuestas artículo por artículo o línea por línea (“¿cuál es el desglose de costos por artículo?”). El negociador que emplea estas técnicas manifiesta una posición intransigente y agresiva que intenta obligar a la otra parte a hacer muchas concesiones para alcanzar un acuerdo.

Cuando enfrente prácticas de conducta agresiva, una respuesta excelente es defender las negociaciones para nutrir el proceso de negociación mismo. Los negociadores pueden explicar que tomarán una decisión con base en las necesidades y los intereses, no en la conducta agresiva. Una vez más, disponer de un equipo para contrarrestar las prácticas agresivas de la otra parte resulta útil por las mismas razones analizadas antes en el apartado de intimidación. Una buena preparación y comprender las necesidades y los intereses propios y los de la otra parte facilita responder a las prácticas agresivas, porque se resaltan los méritos de ambas partes para alcanzar un acuerdo.

**Atosigamiento** La táctica de atosigamiento ocurre cuando los negociadores abruman a la otra parte con tanta información que se dificulta discernir cuáles hechos son reales o importantes y cuáles se incluyen sólo como distracciones. Los gobiernos emplean a menudo esta táctica al liberar información al público. En vez de contestar brevemente, emiten cientos de páginas de documentos de audiencias y reuniones que pueden o no contener la información que busca la otra parte. Otro ejemplo de atosigamiento es emplear un lenguaje muy técnico para ocultar una respuesta sencilla a una pregunta formulada por quien no es experto. Cualquier grupo de profesionales —como ingenieros, abogados o administradores de redes de computadoras— puede emplear esta táctica para abrumar a la otra parte con excesiva información y lenguaje técnico que sólo comprenden los expertos. A menudo, para no pasar la vergüenza de hacer preguntas “obvias”, el receptor del atosigamiento simplemente asiente y acepta de manera pasiva el análisis o las afirmaciones de la otra parte.

Para contrarrestar una táctica de atosigamiento, los negociadores disponen de varias respuestas alternas. En primer lugar, no deben sentir temor de preguntar hasta que reciban una respuesta que comprendan. En segundo lugar, si el tema es muy técnico, los negociadores pueden sugerir que se consulte a expertos en esas cuestiones. Por último, los negociadores deben escuchar con atención a la otra parte e identificar la información coherente y no coherente. Solicitar información adicional después de identificar un segmento de información no coherente funciona bien para socavar la eficacia del atosigamiento. Por ejemplo, si se descubre un segmento de información incorrecta o no coherente en el paquete de atosigamiento, el negociador puede cuestionar la exactitud de toda la presentación (“como el punto X fue incorrecto, ¿cómo puedo estar seguro de que el resto es exacto?”). De nuevo, una preparación intensa es muy importante para una defensa eficaz contra una táctica de atosigamiento.

## Resumen del capítulo

---

En este capítulo examinamos la estructura básica de las situaciones de negociación competitiva o distributiva, y algunas estrategias y prácticas de la negociación distributiva. La negociación distributiva comienza con el establecimiento de los puntos inicial, objetivo y de resistencia. Los puntos iniciales de la otra parte se conocen pronto, y sus puntos objetivos se determinan directamente o mediante una deducción. Sin embargo, los puntos de resistencia de la otra parte, más allá de los cuales no irá el negociador, sólo se deducen hasta el final de las negociaciones, pues suelen ocultarse con cuidado. Todos los puntos son importantes, pero el punto de resistencia lo es más. La distancia que media entre los puntos de resistencia de las partes define el rango de la concertación o negociación. Si es positivo, designa el área de la negociación dentro de la cual es probable que ocurra un acuerdo, donde cada parte se esfuerza por obtener la mayor cantidad posible del rango de la negociación. Si es negativo puede ser imposible lograr una negociación exitosa.

Es poco frecuente que una negociación incluya sólo un artículo; es más común que se negocie un conjunto de artículos, denominados la mezcla de la negociación. Cada artículo de una mezcla de la negociación puede tener puntos inicial, objetivo y de resistencia. La mezcla de la negociación ofrece oportunidades para integrar los problemas, intercambiarlos o manifestar la voluntad de que ambas partes realicen concesiones.

Conforme a la estructura de una negociación distributiva, un negociador tiene muchas opciones para obtener una resolución exitosa, gran parte de la

cual atañe a dos esfuerzos amplios: influir en la acción de la otra parte acerca de lo que se puede lograr y conocer lo más posible de la posición de la otra parte, sobre todo sus puntos de resistencia. La meta básica del negociador es alcanzar un acuerdo final lo más cercano posible al punto de resistencia de la otra parte. Para lograr esta meta, los negociadores colaboran para reunir información acerca de los oponentes y sus posiciones; para convencer a los integrantes de la otra parte de que cambien de opinión acerca de su capacidad para lograr sus propias metas, y para justificar los objetivos propios como deseables, necesarios o incluso inevitables.

La negociación distributiva es básicamente una situación de conflicto, donde las partes buscan su propio provecho: a veces al ocultar información, intentar confundir o emprender acciones manipuladoras. Todas estas prácticas pueden convertir fácilmente la interacción de una discusión tranquila en una hostilidad encarnizada. No obstante, una negociación es el intento por resolver un conflicto sin usar la fuerza, sin pelear. Además, para tener éxito, ambas partes deben sentir al final que los resultados fueron los mejores que pudieron lograr, y que vale la pena aceptarlos y apoyarlos. Por tanto, una negociación distributiva eficaz es un proceso que requiere una planificación cuidadosa, una ejecución firme y una constante vigilancia de las reacciones de la otra parte. Por último, las habilidades para una negociación distributiva son importantes en la etapa de declaración de valor de toda negociación. Esto se analiza con más detalle en el capítulo siguiente, acerca de la negociación integradora.

# Estrategia y tácticas de una negociación integradora

## Objetivos

1. Comprender los elementos básicos de una situación de negociación integradora.
  2. Explorar la estrategia y las tácticas de la negociación integradora.
  3. Considerar los factores clave que facilitan una negociación integradora exitosa.
- 

## Introducción

Incluso los negociadores bien intencionados pueden cometer los tres errores siguientes: no negociar cuando deben, negociar cuando no deben o negociar cuando sólo deben elegir una estrategia adecuada. Tal como sugiere el modelo de intereses dobles descrito en el capítulo 1, comprometerse con los intereses de la otra parte y con los propios hace que la resolución de problemas sea la estrategia preferible. En muchas negociaciones, no es necesario que haya ganadores y perdedores: todas las partes pueden ganar. En vez de suponer que las negociaciones son situaciones de tipo ganar-perder, los negociadores buscan soluciones ganar-ganar, y a menudo las encuentran. Una negociación integradora —conocida también como de cooperación, de colaboración, ganar-ganar, de ganancias mutuas o de resolución de problemas— es el tema de este capítulo.

En contraste con una negociación distributiva, en una negociación integradora las metas de las partes no son excluyentes. Si una parte consigue sus metas, no evita que la otra también alcance las suyas. La ganancia de una parte no es a expensas de la otra. La estructura fundamental de una situación de negociación integradora es que permite a ambas partes alcanzar sus objetivos.<sup>1</sup> Si bien al principio la situación puede parecer a las partes una situación de ganar-perder, la discusión y la exploración mutua sugerirán las opciones donde pueden ganar ambas partes. Lo principal de este capítulo es una descripción de los esfuerzos y las tácticas que emplean los negociadores para descubrir estas opciones.

---

<sup>1</sup> Nuestra descripción recurre en gran parte a los textos de diversos expertos que han estudiado con gran detalle el proceso integrador, y mencionaremos hallazgos recientes que confirman la validez de algunas tácticas y estrategias particulares. Véanse Follett, 1940, formalizado por Walton y McKersie, 1965; Fisher, Ury y Patton, 1991; Lax y Sebenius, 1986; Carnevale y Pruitt, 1992; Filley, 1975; Pruitt, 1981, 1983, entre varios otros. También nos apoyamos extensamente en Pruitt y Carnevale, 1993.

Un negociador exitoso basado en los intereses modela las características siguientes:

**Honestidad e integridad.** Una negociación basada en los intereses requiere de cierto nivel de confianza entre las partes. Las acciones que demuestren interés en las metas de todos los participantes ayudan a establecer un ambiente confiable.

**Mentalidad de abundancia.** Quienes tienen una mentalidad de abundancia no perciben una concesión de dinero, prestigio, control y demás como algo que reduce su participación en el total, sino sólo como un modo de agrandar el total. Una mentalidad de escasez o de suma cero afirma: “Pierdo cuando doy.” Un negociador con una mentalidad de abundancia sabe que hacer concesiones ayuda a desarrollar relaciones más fuertes de largo plazo.

**Madurez.** En su libro *Seven Habits of Highly Effective Leaders*, Stephen Co-

vey define la madurez como tener el valor para defender las cuestiones y valores propios, al tiempo que se reconocen como válidos las cuestiones y los valores de los demás.

**Orientación de los sistemas.** Quienes analizan los sistemas buscan modos para optimizar el sistema completo, en vez de concentrarse en atender de manera aislada los componentes del sistema.

**Notable habilidad para escuchar.** En la comunicación, 90% no proviene de las palabras, sino del contexto total, lo cual incluye el modo de expresión, el lenguaje corporal y muchos otros elementos. La escucha eficaz también requiere que uno evite escuchar sólo desde su marco de referencia.

*Fuente:* Chris Laubach, “Negotiating a Gain-Gain Agreement”, *Healthcare Executive*, enero-febrero de 1997, p. 14.

### ¿En qué es diferente una negociación integradora?

En el capítulo 1 listamos los elementos comunes de todas las negociaciones. Para que una negociación se considere integradora, los negociadores también deben:

- Concentrarse en las afinidades, no en las diferencias.
- Intentar abordar las necesidades y los intereses, no las posiciones.
- Comprometerse a satisfacer las necesidades de todas las partes.
- Intercambiar información e ideas.
- Crear opciones para una ganancia mutua.
- Emplear criterios objetivos para los estándares de desempeño.

Estas conductas y perspectivas indispensables son los componentes principales del proceso integrador (véase el cuadro 3.1).

### Panorama del proceso de negociación integradora

Algo notable es que, pese a las experiencias, en las percepciones sesgadas y los aspectos de verdad distributivos de una negociación se den acuerdos integradores. Sin embargo, ocu-

ren, sobre todo porque los negociadores se esfuerzan por superar los elementos que los inhiben y buscan bases comunes de manera asertiva. Quienes pretenden lograr resultados integradores encuentran que deben manejar el *contexto* y el *proceso* de la negociación para obtener la cooperación y el compromiso de todas las partes. Entre los factores contextuales importantes se incluyen crear un flujo libre de información, comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador, destacar las afinidades entre las partes y buscar soluciones que cumplan las metas y objetivos de ambas partes. Administrar las negociaciones integradoras implica crear un proceso de identificación de problemas, comprender las necesidades y los intereses de ambas partes, generar soluciones alternativas y elegir entre tales soluciones.

### **Creación de un flujo libre de información**

Un intercambio de información eficaz promueve el desarrollo de buenas soluciones integradoras.<sup>2</sup> La investigación muestra que el fracaso en alcanzar acuerdos integradores se suele relacionar con el fracaso para intercambiar información suficiente que permita a las partes identificar las opciones integradoras.<sup>3</sup> Para que ocurra el intercambio necesario, los negociadores deben estar dispuestos a revelar sus verdaderos objetivos y escucharse con atención. En resumen, los negociadores deben crear las condiciones para una discusión libre y abierta sobre las cuestiones e intereses relacionados. La disposición a compartir información no es una característica de las situaciones de negociación distributiva, en la cual cada parte debe desconfiar de la otra, encubrir y manipular la información e indagar sobre la otra parte sólo para su propia ventaja competitiva.

La creación de un flujo libre de información implica que ambas partes conozcan y compartan sus opciones. Pinkley descubrió que los negociadores que están conscientes de sus mutuas opciones en un convenio negociado tenían más probabilidades de hacer que sus puntos de resistencia fueran menos extremos, mejorar sus soluciones de compromiso y aumentar el tamaño de la inversión de recursos en comparación con las situaciones en donde uno o ambos negociadores no estaban conscientes de las opciones.<sup>4</sup> Pinkley concluyó que “es el negociador con opciones el responsable de expandir la inversión, pero ambos miembros determinan su distribución”.<sup>5</sup> Los negociadores que no revelan la disponibilidad de una buena opción obtienen algunos beneficios, pero quienes comparten información respecto de sus opciones reciben beneficios adicionales.

### **Comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador**

Los negociadores tienen diferentes valores y preferencias, así como mentalidades y conductas.<sup>6</sup> Lo que una parte necesita y quiere tal vez no sea lo mismo que la otra requiere y prefiere. Se deben comprender las necesidades de la otra parte antes de ayudar a satisfacerlas. Cuando los negociadores están conscientes de la posibilidad de que las prioridades del otro no sean iguales que las propias, esto estimula a las partes para intercambiar más información,

<sup>2</sup> Butler, 1999; Pruitt, 1981; Thompson, 1991.

<sup>3</sup> Butler, 1999; Kemp y Smith, 1994.

<sup>4</sup> Pinkley, 1995.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 409.

<sup>6</sup> Barki y Hartwick, 2004.

comprender mejor la naturaleza de la negociación y lograr ganancias conjuntas más altas.<sup>7</sup> Asimismo, los acuerdos integradores se facilitan cuando las partes intercambian información acerca de sus prioridades para cuestiones específicas, pero no necesariamente acerca de sus posiciones sobre esas cuestiones.<sup>8</sup> Durante el proceso de compartir información sobre las preferencias y prioridades, los negociadores deben hacer un verdadero esfuerzo para comprender lo que la otra parte quiere lograr en realidad. Esto contrasta con la negociación distributiva, donde los negociadores no se esfuerzan por comprender las necesidades y objetivos de la otra parte, o sólo lo hacen para desafiar, socavar o incluso negar a la otra parte la oportunidad de alcanzar esas necesidades y objetivos. Los aspectos de comunicación del flujo de la información y de la comprensión, si bien son fundamentales para una negociación integradora, también requieren que se manejen los dilemas de Kelley acerca de la confianza y la honestidad (véase el capítulo 1).<sup>9</sup> Además, los negociadores también difieren en su capacidad para diferenciar las necesidades e intereses de las posiciones, como cuando una parte conoce y aplica un proceso verdaderamente integrador mientras que la otra carece de habilidades y desconoce de negociaciones. En tales situaciones es posible que la parte más experimentada necesite ayudar a la menos experimentada para descubrir sus necesidades e intereses implícitos.

### **Destacar las afinidades entre las partes y reducir las diferencias**

Para mantener un flujo libre de información y el esfuerzo por comprender las necesidades y los objetivos de la otra parte, es posible que los negociadores necesiten una perspectiva o marco de referencia distintos (para un análisis de la delimitación, véase el capítulo 5). Tal vez sea necesario redefinir las metas individuales que se alcancen mejor mediante los esfuerzos de colaboración dirigidos hacia una meta colectiva. A veces la meta colectiva es clara y obvia. Por ejemplo, los políticos de un mismo partido reconocen que deben dejar de lado sus desavenencias triviales para asegurar la victoria del partido en las elecciones. Los gerentes que pelean contra los recortes presupuestales en sus departamentos necesitan reconocer que, a menos que todos los departamentos tengan recortes adecuados, no podrán pasar de ser una empresa no rentable a una rentable. Otras veces, la meta colectiva no es tan clara ni fácil de percibir. Por ejemplo, uno de los autores trabajó como consultor para una compañía que iba a cerrar una fábrica importante y al mismo tiempo iba a abrir otras plantas en diferentes lugares del país. La empresa estaba dispuesta a transferir a los empleados a las nuevas plantas y permitirles mantener su antigüedad; el sindicato aceptó esta propuesta. Sin embargo, surgió un conflicto por el tema de las transferencias. Algunos empleados pudieron transferirse de inmediato, mientras que otros, necesarios para cerrar y desmantelar la planta antigua, no. Como los trabajadores adquirieron antigüedad en las plantas nuevas desde la fecha en que llegaron, quienes se quedaron en la planta vieja tendrían menos antigüedad una vez que llegaran a las plantas nuevas. Para evitar esta desigualdad, el sindicato quería que todos llegaran al mismo tiempo. La administración no podía aceptar esto. En la disputa resultante, ambas partes perdieron de vista la meta principal: transferir a todos los empleados dispuestos al cambio a las plantas nuevas con su antigüedad intacta. Sólo al enfocar

---

<sup>7</sup> Kemp y Smith, 1994.

<sup>8</sup> Olekalns, Smith y Walsh, 1996.

<sup>9</sup> Kelley, 1966.

una y otra vez esta meta las partes pudieron concentrarse en las afinidades que condujeron a una solución; la administración permitió que los trabajadores eligieran sus trabajos nuevos con anticipación y que transfirieran su antigüedad a esos empleos cuando fuera necesario, no cuando ocurriera el traslado físico.

### **Búsqueda de soluciones que cubran las necesidades y los objetivos de ambos lados**

El éxito de una negociación integradora depende de la búsqueda de soluciones que cumplan las necesidades y los objetivos de ambas partes. En el proceso, los negociadores deben ser firmes pero flexibles: firmes acerca de sus intereses y necesidades principales, pero flexibles sobre cómo se cumplen estos intereses y necesidades;<sup>10</sup> cuando están acostumbrados a adoptar una orientación combativa y competitiva entre sí, por lo general sólo se preocupan de sus propios objetivos. En tal interacción competitiva, un nivel de interés bajo hacia los objetivos de la otra parte provoca dos formas de conducta. En primer lugar, los negociadores se esfuerzan por asegurar que los objetivos del otro no le arrebaten nada a los logros propios; en segundo, los negociadores intentan evitar que el otro alcance su objetivo debido a un fuerte deseo de ganar o “vencer al oponente”. En cambio, una negociación integradora exitosa requiere que ambos negociadores no sólo definan y persigan sus propias metas, sino también que se preocupen por las metas del otro y busquen soluciones que satisfagan a ambas partes. Los resultados se miden por el grado en que se cumplen las metas de ambos negociadores. No se miden al determinar si una parte funciona mejor que la otra. Si el objetivo de una parte es sencillamente obtener más que la otra, en el mejor de los casos es difícil una negociación integradora; si ambos se esfuerzan por obtener más que el otro, puede ser imposible una negociación integradora.

En resumen, una negociación integradora requiere un proceso fundamentalmente diferente al de la negociación distributiva. Los negociadores deben intentar sondear bajo la superficie de la posición de la otra parte para descubrir sus necesidades implícitas. Deben crear un flujo de información abierto y libre, y utilizar su interés para satisfacer a ambas partes como guía para estructurar el diálogo. Si los negociadores no tienen esta perspectiva, si abordan el problema y a su “opponente” en términos de ganar-perder, no puede darse una negociación integradora.

### **Pasos importantes en el proceso de una negociación integradora**

Son cuatro los pasos principales en el proceso de una negociación integradora: 1) identificar y definir el problema, 2) comprender el problema y llevar los intereses y las necesidades a la mesa, 3) generar soluciones alternas para el problema y 4) evaluar esas opciones y seleccionar entre ellas. Los primeros tres pasos del proceso de negociación integradora son importantes para *crear valor*. Para trabajar juntos con el fin de crear valor, los negociadores necesitan comprender el problema, identificar los intereses y las necesidades de ambas partes y generar soluciones alternas. El cuarto paso del proceso de una negociación integradora,

---

<sup>10</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991; Pruitt y Rubin, 1986.

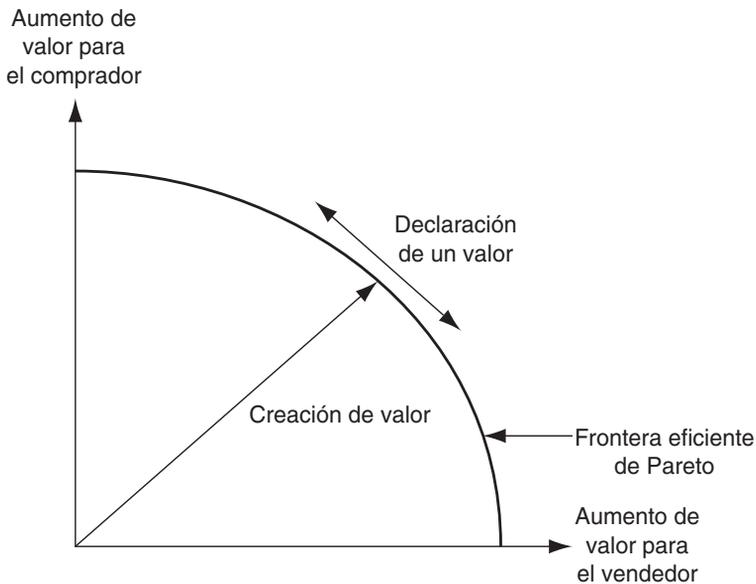
la evaluación y selección de opciones, implica *declarar un valor*. Declarar un valor requiere muchas de las habilidades de negociación distributiva analizadas en el capítulo 2.

La relación entre crear y declarar un valor se presenta gráficamente en la figura 3.1. La meta de crear valor es impulsar la línea de declaración de un valor hacia el lado superior derecho de la figura 3.1. Cuando esto se hace en la mayor medida posible, la línea se denomina *frontera eficiente de Pareto*, y contiene un punto donde “no hay un acuerdo que haga a una parte mejor sin disminuir los resultados para la otra parte”.<sup>11</sup> Una negociación integradora también se define como el proceso de identificar las soluciones eficientes de Pareto.

La gráfica muestra que existen varias posibles soluciones en una negociación, en este caso entre un comprador y un vendedor. Los primeros tres pasos en una negociación integradora buscan asegurar que los negociadores no acuerden soluciones por debajo de la frontera eficiente de Pareto, porque estas soluciones no son óptimas para ambos negociadores. El cuarto paso, es decir, elegir una solución o declarar un valor, requiere algunas de las mismas habilidades que la negociación distributiva. La transición de crear a declarar un valor en una negociación integradora debe manejarse con cuidado, y se estudiará con más detalle en este capítulo.

Es importante que los procesos para crear valor precedan a la declaración de valor por dos motivos: 1) el proceso de crear un valor es más eficaz cuando se hace en colaboración y sin centrarse en quién obtiene qué, y 2) porque declarar un valor implica procesos de negociación distributiva, puede desviar la atención en la creación de valor e incluso puede dañar la relación, a menos que se presente con eficacia.

**FIGURA 3.1** Creación y declaración de un valor, y la frontera eficiente de Pareto.



<sup>11</sup> Neale y Bazerman, 1991, p. 23.

## Identificación y definición del problema

El paso de identificación del problema suele ser el más difícil, y lo es todavía más cuando participan varias partes. Considere el siguiente ejemplo: una gran planta de productos electrónicos experimentó graves dificultades con un artículo a medida que se desplazaba del departamento de preensamblaje al de montaje final. Varios tornillos y ensambles que mantenían parte del producto en su lugar se doblaban y se alteraban. Cuando esto ocurría, la unidad se rechazaba. Al final del mes, las partes rechazadas se regresaban a preensamblaje para volver a trabajarlas, y a menudo llegaban justo cuando los operadores estaban bajo presión para cumplir con los calendarios de entrega de fin de mes, además de que también padecían un déficit de partes. Como resultado, el esfuerzo de volver a trabajar las partes rechazadas tenía que hacerse con prisas y después de la jornada laboral. El costo de las horas extra no encajaba en el sistema estándar de asignación de costos. El gerente del departamento de preensamblaje no quería que los costos se asignaran a su departamento. La gerente de la división de ensamblaje final insistía en que ella no debía pagar el costo adicional; argumentaba que el departamento de preensamblaje debía cargar con el costo debido a que su mal trabajo causaba el problema. El gerente de preensamblaje rebatió que las partes estaban en buenas condiciones cuando salían de su área, y que era la deficiente mano de obra de ensamblaje final la que provocaba el daño. Los costos inmediatos eran relativamente pequeños. Lo que en realidad preocupaba a ambos gerentes era que se estableciera un precedente de largo plazo de manejo de las partes rechazadas y de pago de dichos costos.

Al final se llegó a una solución integradora. En un mes cualquiera, el departamento de preensamblaje tenía algunos periodos breves de poca actividad. Los gerentes convinieron en que el departamento de ensamblaje final devolviera los productos dañados en pequeños lotes durante los periodos de poca actividad. También quedó claro que mucha gente en ensamblaje final no entendía del todo las partes que manejaba, lo que pudo contribuir en parte al daño. Se transfirió temporalmente a estos trabajadores al área de preensamblaje durante esos periodos “tranquilos” para aprender más acerca del preensamblaje y para procesar algunas órdenes urgentes en dicho departamento.

**Definir el problema de una manera aceptable para ambas partes** Lo ideal es que las partes entren en un proceso de negociación integradora con poca o ninguna concepción previa acerca de la solución y con la mente abierta acerca de las necesidades de la otra parte. Cuando un problema se define de manera conjunta, debe reflejar con exactitud las necesidades y prioridades de ambas partes. Por desgracia, esto no suele ocurrir. Una preocupación comprensible y muy difundida acerca de una negociación integradora es que, durante el proceso de definición del problema, la otra parte manipule en su provecho la información con que se plantea el problema. Para que se dé una solución positiva del problema, ambas partes deben comprometerse a plantear el problema en términos neutrales. Este planteamiento debe ser aceptable para ambos lados y no expresarse de modo que culpe o favorezca las preferencias o prioridades de una parte sobre la otra. Puede pedirse a las partes que revisen varias veces el planteamiento del problema hasta que coincidan en su redacción. Los problemas deben definirse al principio de esta fase, al menos para lograr una estructura inicial dentro de las cuales convienen en diferir, aunque sea en una cuestión distintiva común.

**Plantear el problema con una intención práctica y pormenorizada** El interés principal en un acuerdo integrador es resolver el (los) problema(s) central(es). Todo lo que no se centre en este interés debe eliminarse u optimizarse para asegurar este objetivo. Como resultado, se puede argumentar que el problema debe plantearse lo más claro posible. Sin embargo, si el problema es complejo y tiene muchas facetas, y el planteamiento del problema no refleja esa complejidad, serán incompletos los esfuerzos en la solución del problema. De hecho, si el problema es complejo, tal vez las partes no sean capaces de coincidir en un planteamiento del problema. El objetivo debe ser plantear el problema de la manera más breve posible y al mismo tiempo asegurar que la definición incluya las dimensiones y los elementos más importantes. Este método está en marcado contraste con el proceso de la concertación distributiva (véase el capítulo 2), en el que las partes destacan sus posiciones al incorporar una gran cantidad de aspectos e intereses secundarios para intercambiarlos durante la fase de negociación intensa. Si una negociación integradora presenta varios problemas, las partes deben identificar el vínculo entre ellos y decidir si se abordarán como problemas separados que pueden integrarse después, o como un problema más grande.

**Planteamiento del problema como una meta e identificación de los obstáculos para alcanzar esta meta** Las partes deben definir el problema como una meta específica por alcanzar y no como un proceso de solución; es decir, deben concentrarse en lo que quieren lograr y no en cómo van a lograrlo; después deben especificar los obstáculos que deben superarse para alcanzar la meta. En el ejemplo anterior, la meta habría sido “reducir la cantidad de rechazos”. Una definición más clara y explícita sería “disminuir la cantidad de rechazos a la mitad”. Después de especificar la meta, las partes deben especificar lo que necesitan saber acerca de cómo se hace el producto, cómo aparecen los defectos, qué debe hacerse para reparar los defectos y demás. Un factor clave es si los obstáculos especificados están sujetos a los esfuerzos de los integrantes de las partes negociadoras para cambiarlos o corregirlos. Si las partes no abordan los obstáculos de manera eficaz, y si el tiempo u otros recursos son limitados, los obstáculos marcan los límites para la negociación general. Comprender con claridad cuáles obstáculos se pueden abordar y cuáles no, es tan importante para una negociación integradora realista como el conocimiento explícito de lo que es negociable y lo que no lo es.

**Despersonalizar el problema** Cuando las partes enfrentan un conflicto tienden a evaluar y juzgar más. Consideran sus propias acciones, estrategias y preferencias como positivas, y las acciones, estrategias y preferencias de la otra parte como negativas. Tales juicios y evaluaciones interfieren con las ideas claras y desapasionadas. Decir a la otra parte que “su opinión es incorrecta y la nuestra correcta” inhibe el proceso de negociación integradora, porque no es posible afrontar el problema sin atacar al otro negociador. En contraste, despersonalizar la definición del problema —por ejemplo, al afirmar “tenemos puntos de vista diferentes acerca de este problema”— permite a ambas partes abordarlo de manera ajena a las personas, y no como un problema que sólo pertenece a una parte. Otra forma de decir esto es: “respeto que tengas restricciones y una manera de ver este problema que puede ser distinta a la mía; te pido que tú también reconozcas lo mismo sobre mí”.

**Separar la definición del problema de la búsqueda de soluciones** Por último, es importante no pasar a las soluciones antes de definir por completo el problema. En una negociación distributiva se alienta a los negociadores a plantear el problema en términos de su

solución preferida y a hacer concesiones con base en este planteamiento. En cambio, las partes que participan en una negociación integradora deben evitar plantear soluciones que favorezcan a una parte o a la otra hasta que se defina por completo el problema y examine la mayor cantidad posible de opciones.

En vez de soluciones prematuras, los negociadores deben desarrollar los estándares mediante los cuales se juzgará cómo se adaptan las posibles soluciones. Estos estándares se crean al formular a las partes interesadas preguntas de este tipo:

- ¿Cómo sabremos que el problema se solucionó?
- ¿Cómo sabremos que alcanzamos nuestra meta?
- ¿Cómo sabría un tercero neutral que nuestras diferencias desaparecieron?
- ¿Hay un interés o una posición legítimos que nuestro resultado no haya abordado?
- ¿Hay un interés o una posición legítimos a los que nuestro resultado haya privado de sus privilegios?

### **Comprensión del problema completo.**

#### **Identificación de intereses y necesidades**

Muchos expertos en negociaciones —en particular Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, en su conocido libro *Getting to Yes*— insisten en que una clave para lograr un acuerdo integrador es la capacidad de las partes para comprender y satisfacer los *intereses* mutuos.<sup>12</sup> Identificar los intereses es un paso fundamental en el proceso de una negociación integradora. Los intereses son las preocupaciones, necesidades, deseos o temores implícitos que motivan a un negociador a adoptar una posición en particular. Fisher, Ury y Patton explican que, aunque a los negociadores les cueste trabajo satisfacer posiciones específicas mutuas, comprender los intereses implícitos les permitirá crear soluciones que satisfagan sus intereses. En esta sección, primero definiremos los intereses con mayor precisión y después veremos que su comprensión es fundamental para una negociación integradora eficaz.

El siguiente ejemplo revela la esencia de las diferencias entre intereses y posiciones:

Analice la historia de dos hombres que discuten en una biblioteca. Uno quiere abrir la ventana y el otro la quiere cerrar. Debaten si debe estar un poco abierta, a la mitad o tres cuartos.

Ninguna solución satisface a ambos. Entra la bibliotecaria y le pregunta a uno por qué quiere abrir la ventana. “Para tener aire fresco.” Pregunta al otro por qué la quiere cerrar. “Para evitar las ráfagas.” Después de pensar un minuto, la bibliotecaria abre la ventana de la habitación siguiente, lo cual genera aire fresco, sin ráfagas.<sup>13</sup>

Éste es un ejemplo clásico de negociar las posiciones y dejar de comprender los intereses implícitos. Las posiciones son “ventana abierta” y “ventana cerrada”. Si se sigue en busca de una negociación de posiciones, el conjunto de resultados posibles sólo puede incluir una victoria para quien quiere abrir la ventana, una victoria para quien la quiere cerrar o una solución intermedia en la cual ninguno obtiene lo que quiere. Observe que aquí, para estos negociadores, una solución intermedia es más un modo de perder-perder que de ganar-ganar, porque una parte cree que no tendrá aire suficiente con la ventana parcialmen-

<sup>12</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 40; narrado originalmente por Follett, 1940.

te abierta y la otra piensa que es insatisfactorio que esté abierta. Las preguntas de la bibliotecaria transforman la disputa y se concentran en *por qué* cada uno quiere abrir o cerrar la ventana: para tener aire fresco, para evitar una ráfaga. Comprender estos intereses permite a la bibliotecaria crear una solución que satisfaga los deseos de ambos: una solución que no era tan evidente cuando los dos hombres discutían por sus posiciones.

En esta descripción, la palabra clave es *por qué*; por qué quieren lo que quieren. Cuando dos partes comienzan una negociación, suelen exponer sus posiciones o demandas. En una negociación distributiva, los negociadores cambian una y otra vez sus posiciones, en un intento de lograr una conciliación lo más cercana posible a sus objetivos. Sin embargo, en una negociación integradora, ambos negociadores necesitan adquirir las ideas y la lógica del otro para determinar los factores que lo motivaron a llegar a sus metas. La suposición es que si cada parte comprende los factores de motivación de la otra, pueden reconocer las compatibilidades en los intereses que les permitan crear nuevas opciones que acepten ambas.

**Tipos de intereses** Lax y Sebenius sugieren que en una negociación están en juego varios tipos de intereses y que cada tipo puede ser intrínseco (las partes lo valoran por sí mismo) o coadyuvante (las partes lo valoran porque les ayuda a obtener otros resultados en el futuro).<sup>14</sup>

Los *intereses sustantivos* se relacionan con los problemas centrales que se están negociando: problemas económicos y financieros como precios o tasas, o el meollo de una negociación como la división de los recursos (son como los problemas tangibles analizados en el capítulo 1). Estos intereses pueden ser intrínsecos o coadyuvantes para ambos; podemos querer algo porque es intrínsecamente satisfactorio para nosotros y/o queremos algo porque nos ayuda a lograr una meta de largo plazo.

Los *intereses de un proceso* se relacionan con el *modo* en que desenvuelve la negociación. Una parte busca una negociación distributiva porque disfruta el juego de ingenio competitivo resultante de una vigorosa negociación frente a frente. Otra parte disfruta negociar porque cree que no la han tomado en cuenta en el pasado y quiere demostrar que sabe cómo resolver un problema importante. En este caso, el negociador puede pensar que los problemas que se discuten son menos importantes que la oportunidad de expresar sus opiniones.<sup>15</sup> Los intereses de un proceso pueden ser intrínsecos y coadyuvantes. Tener voz puede ser intrínsecamente importante para un grupo: le permite afirmar su legitimidad y valor, y resaltar el papel importante que desempeña en la organización; también es importante como coadyuvante porque, si consigue tener voz en esta negociación, demostrará que debe ser invitado a negociar en el futuro otros problemas relacionados.

Los *intereses de una relación* indican que una o ambas partes valoran su relación mutua y no quieren hacer nada que la dañe. Existen intereses intrínsecos de una relación cuando las partes valoran la relación por su existencia y por el placer o satisfacción derivados de mantenerla. Hay intereses coadyuvantes de la relación cuando las partes derivan beneficios sustantivos de la relación y no desean poner en peligro los beneficios futuros al estropearlos.

---

<sup>14</sup> Lax y Sebenius, 1986.

<sup>15</sup> Véase en el capítulo 5 de Sheppard, Lewicki y Minton, 1992, un análisis más completo de la función de la “voz” en las organizaciones.

Por último, Lax y Sebenius señalan que las partes pueden tener *intereses en los principios*.<sup>16</sup> Las partes pueden defender ciertos principios: relacionados con lo justo, lo correcto, lo aceptable, lo ético o lo que se ha hecho en el pasado y debe hacerse en el futuro, los cuales funcionan como guías dominantes para sus acciones. Estos principios suelen incorporar factores intangibles (véase el capítulo 1). Los intereses en los principios también pueden ser intrínsecos (valorados debido a sus méritos inherentes) o coadyuvantes (valorados porque se aplican a diversas situaciones y escenarios futuros).

Hacer que los intereses en los principios afloren a la superficie llevará a los negociadores a discutir explícitamente los principios que están en juego, y a crear soluciones consistentes con ellos.

**Algunas observaciones sobre los intereses** He aquí varias observaciones acerca de los intereses y los tipos de intereses en una negociación:

1. *Casi siempre hay más de un tipo de intereses implícitos en una negociación.* A menudo las partes tendrán más que intereses sustantivos acerca de los problemas.<sup>17</sup> También les interesa mucho el proceso, la relación o los principios en juego. Observe que los intereses en los principios se incorporan también en los intereses sustantivos, de procedimiento y en la relación, porque las categorías no son exclusivas.
2. *Las partes pueden tener diferentes tipos de intereses en juego.* A una parte le pueden interesar mucho los problemas específicos en discusión, mientras que a la otra le importa cómo resolver los problemas: las cuestiones de principios o de procesos. Llevar estos intereses diferentes a la mesa permite a las partes observar que les importan cosas muy diferentes y que es necesario imaginar resoluciones que aborden los intereses de ambas.
3. *Los intereses suelen provenir de necesidades o valores humanos muy arraigados.* Varios autores sugieren que las estructuras para comprender las necesidades y los valores humanos básicos son útiles para comprender los intereses.<sup>18</sup> Según estas estructuras, las necesidades son jerárquicas, y la satisfacción de las necesidades de orden básico o inferior será más importante en una negociación que cubrir las necesidades de orden superior.
4. *Los intereses pueden cambiar.* Igual que las posiciones acerca de los problemas, los intereses pueden cambiar con el tiempo. Lo que era importante para las partes la semana anterior —o incluso hace 20 minutos— tal vez ya no sea importante ahora. La interacción entre las partes puede eliminar ciertos intereses y despertar otros. Por tanto, las partes deben estar siempre atentas a los cambios en los propios intereses y los de la otra parte. Cuando una parte comienza a hablar de las cosas de un modo distinto, cuando cambia el lenguaje o el énfasis, la otra parte debe buscar un cambio en los intereses.
5. *Sacar a la luz los intereses.* Existen numerosas maneras para exteriorizar los intereses. A veces las personas ni siquiera están seguras de sus propios intereses. Los negociadores no sólo deben preguntarse “¿qué quiero de esta negociación?”, sino también “¿por

<sup>16</sup> Lax y Sebenius, 1986.

<sup>17</sup> Clyman y Tripp, 2000.

<sup>18</sup> Holaday, 2002; Nierenberg, 1976.

qué quiero eso?”, “¿por qué eso es importante para mí?”, “¿de qué me servirá conseguir eso?” y “¿qué ocurrirá si no alcanzo mi objetivo?” Para sacar a la luz los propios intereses es importante escuchar la voz interior: temores, aspiraciones, esperanzas, deseos.

6. *Exteriorizar los intereses no es siempre fácil ni provechoso para uno.* Los críticos del “método de los intereses” para una negociación identifican la dificultad de definir los intereses y tomarlos en consideración. Provis sugiere que suele ser difícil definir los intereses, y que sólo esa atención en los intereses suele simplificar en exceso u ocultar la dinámica real de un conflicto.<sup>19</sup> En algunos casos, las partes no buscan los propios intereses objetivos, sino que más bien se concentran en uno o más intereses subjetivos, lo cual confunde a la otra parte.<sup>20</sup> Por tanto, el comprador de un automóvil puede preferir un vehículo veloz y ostentoso (su interés subjetivo) aunque su interés objetivo sea comprar uno seguro y conservador.

## Generación de soluciones alternas

La búsqueda de opciones es la fase creativa de una negociación integradora. Una vez que las partes acuerdan una definición común del problema y comprenden los intereses mutuos, necesitan generar diversas soluciones alternas. El objetivo general es idear una lista de opciones o soluciones posibles para el problema; evaluar y seleccionar una de esas opciones será su tarea en la fase final.

Se han sugerido varias técnicas para ayudar a los negociadores a generar soluciones alternas. Estas técnicas caen en dos categorías generales. La primera requiere que los negociadores redefinan, vuelvan a moldear o a delimitar el problema (o grupo de problemas) para concebir opciones de ganar-ganar para lo que antes parecía un problema de ganar-perder. La segunda técnica toma el problema tal cual y genera una extensa lista de opciones de las cuales pueden elegir las partes. En una negociación integradora acerca de un problema complejo es posible utilizar, e incluso combinar, ambos tipos de técnicas.

**Crear opciones. Generar soluciones alternas al redefinir el problema o grupo de problemas** Las técnicas en esta categoría requieren que las partes definan sus necesidades implícitas y desarrollen opciones para cumplirlas.

Hace poco, Peter Carnevale creó un “círculo de convenios” que clasifica los acuerdos potenciales en cuatro tipos principales, cada uno con dos subtipos (véase la figura 3.2). Existen cuatro dimensiones importantes subyacentes en este modelo. A continuación se analiza cada una de estas dimensiones, con las estrategias consistentes respectivas. En la próxima sección veremos en forma más detallada las estrategias y daremos un amplio ejemplo de cada una.

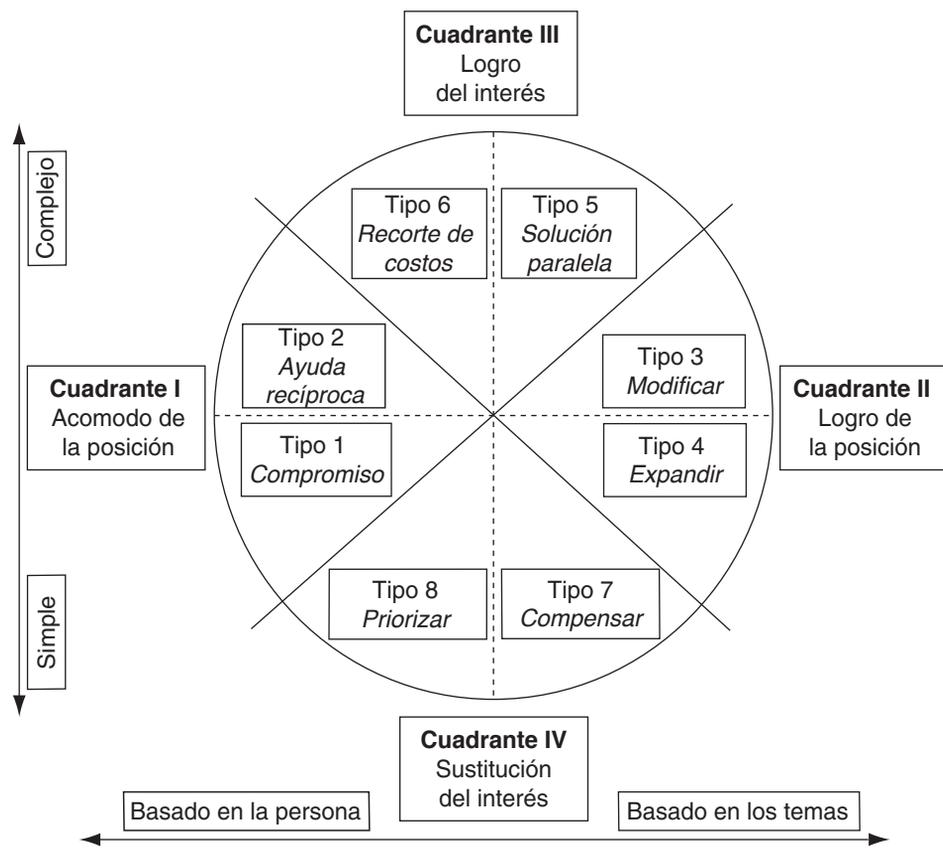
### 1. Acomodo de las posiciones vs. logro de una posición

Las posiciones se logran cuando cada parte obtiene exactamente lo que quería en sus peticiones iniciales. Las estrategias que logran posiciones incluyen expandir la inversión y modificar la inversión de recursos, en contraste con el acomodo de la posición, cuando las partes sólo reciben una porción de su demanda inicial.

<sup>19</sup> Provis, 1996.

<sup>20</sup> *Idem.*

**FIGURA 3.2** Círculos de convenios.



Fuente: P. J. D. Carnevale, 2006.

**2. Lograr intereses subyacentes vs. sustituir intereses subyacentes**

Cuando se logran intereses subyacentes, los intereses de los negociadores quedan completamente satisfechos. Las estrategias para satisfacer los intereses subyacentes incluyen encontrar una solución paralela y recortar costos. Los intereses subyacentes también pueden sustituirse, modificarse o cambiarse. La compensación no específica y la ordenación superior son dos estrategias que alteran el que los intereses de un negociador se satisfagan o no, o se modifiquen de cierta forma.

**3. Simple vs. complejo**

Algunas situaciones de negociación son de naturaleza muy sencilla, como un acuerdo de dos o tres puntos para comprar artículos a un fabricante. Otras situaciones llegan a ser muy complejas, por ejemplo, los convenios amplios de alquiler que cubren diversas ubicaciones, tamaños y tipos de propiedad. Las estrategias en la parte inferior del círculo de convenios son más apropiadas para situaciones sencillas, mientras que las que están arriba se adaptan mejor a situaciones más complejas.

#### 4. Basado en la persona vs. basado en el tema

Las estrategias que se basan en la persona implican que los negociadores hagan concesiones y cambien de posiciones de manera que se llegue a un acuerdo mediante la modificación de posiciones respecto de los temas en discusión. Las estrategias basadas en los temas modifican los puntos en discusión para ajustarlos a los deseos y necesidades de los negociadores. Las estrategias basadas en la persona se sitúan en el lado izquierdo del círculo, y las que se basan en los temas, del lado derecho.

Carnevale presenta ocho métodos para lograr acuerdos integradores en el círculo, que veremos a continuación.<sup>21</sup> Cada método vuelve a analizar los problemas en la mesa y requiere cada vez más información de las verdaderas necesidades de la otra parte. Las soluciones pasan de acuerdos distributivos más sencillos a acuerdos integradores más complejos y pormenorizados, y hay varias rutas para encontrar una ganancia conjunta.<sup>22</sup>

Cada método se presentará con el ejemplo de Samantha y Emma, dos socias en una exitosa empresa, Advanced Management Consulting, que emplean a otros ocho consultores no asociados. Las socias van a decidir dónde ubicar su nueva oficina; la mitad de los clientes está en el centro de la ciudad, y la otra mitad, en los suburbios. Analizan para arrendamiento dos ubicaciones posibles. Samantha prefiere la del centro. Tiene menos espacio, pero es una zona con más prestigio. Si bien las oficinas son más pequeñas, están a la misma distancia de donde viven ambas socias. Emma prefiere los suburbios. Tienen más espacio, las oficinas son más grandes y más nuevas; también están más cerca de su casa, pero más lejos de la de Samantha.

**Compromiso (acomodo de posiciones)** Una solución de compromiso que no contrapusiera más los intereses de Samantha o de Emma sería quedarse en sus oficinas actuales y mantener el *statu quo*. Los compromisos no se consideran una buena estrategia integradora, excepto para circunstancias en que las partes no cedan y sea poco probable lograr un acuerdo integral.

**Ayuda recíproca (acomodo de posiciones)** La ayuda recíproca exitosa requiere que las partes encuentren más de un problema en conflicto y apliquen diferentes prioridades a esos problemas.<sup>23</sup> Así, las partes acuerdan negociar esos problemas para que una consiga el resultado que prefiere en el primer problema y la otra obtenga su solución preferida en el segundo problema. Si de hecho las partes no tienen preferencias distintas acerca de problemas diversos y cada una obtiene su resultado preferido en un problema de alta prioridad, cada parte recibe más y los resultados conjuntos son mejores.<sup>24</sup> Por ejemplo, Advanced Management Consulting puede arrendar el lugar en el centro y dar a Emma la oficina más grande. Samantha recibiría su lugar preferido, lo cual es más importante para ella, y Emma recibiría un mejor lugar de trabajo, lo cual es más importante para ella.

La ayuda recíproca se suele conseguir mediante ensayo y error: es parte del proceso de experimentar con diversos paquetes de ofertas que satisfagan a todos los participantes. Primero, las partes deben establecer cuáles son los problemas en juego y después decidir

<sup>21</sup> Por ejemplo, véanse Neale y Bazerman, 1991; Pruitt, 1981, 1983; Pruitt y Carnevale, 1993; Pruitt y Lewis, 1975.

<sup>22</sup> Olekalns, 2002.

<sup>23</sup> Tajima y Fraser, 2001.

<sup>24</sup> Moran y Ritov, 2002.

sus prioridades individuales sobre ellos. Si ya existen cuando menos dos problemas sobre la mesa, cualquier combinación de dos o más problemas resulta conveniente para la ayuda recíproca. La investigación sugiere que los negociadores obtienen mejores acuerdos cuanto más grande es la cantidad de problemas que se negocian.<sup>25</sup> Sin embargo, la satisfacción del negociador puede ser menor cuando se negocian más puntos, porque los negociadores creen que podrían haberlo hecho mejor en uno o dos temas. (La satisfacción y cognición del negociador se analizan con mayor detalle en el capítulo 5.) Si al principio parece que está en juego sólo un problema, las partes necesitan “desamarrar” o “romper los vínculos”, lo cual es el proceso de separar un solo problema en dos o más para posibilitar la ayuda mutua.<sup>26</sup> También se pueden plantear problemas adicionales mediante procesos de lluvia de ideas que se describen más adelante.

**Modificar la inversión de recursos (logro de posiciones)** Aunque puede ser atractivo expandir la inversión de recursos, esto no siempre funciona, porque el medio ambiente puede no ser muy abundante. Por ejemplo, Advanced Management Consulting puede no tener suficiente demanda de sus servicios como para tener dos oficinas. Un enfoque relacionado es modificar la inversión de recursos. Por ejemplo, Advanced Management Consulting puede iniciar un nuevo servicio y ofrecer asesoría en tecnología de la información (TI) o asesoría en mercadotecnia por internet además de su asesoría de negocios tradicional. En este caso se modifica la inversión de recursos para sostener oficinas tanto en el centro como en los suburbios.

**Ampliar la inversión (logro de posiciones)** Muchas negociaciones comienzan con escasez de recursos, y no es posible que ambas partes satisfagan sus intereses o alcancen sus objetivos de acuerdo con las condiciones presentes. Una solución sencilla es agregar recursos —aumentar la inversión— de manera que ambas partes alcancen sus objetivos. Por ejemplo, Advanced Management Consulting puede arrendar oficinas en el centro y en los suburbios para atender a sus dos grupos de clientes. Con la expansión prevista del negocio se pueden pagar ambos arrendamientos. Al aumentar la inversión, una parte no requiere información acerca de la otra, excepto sus intereses; es una manera sencilla de resolver los problemas de escasez de recursos. Además, el método supone que sólo el aumento de recursos resolverá el problema. Por tanto, arrendar ambas ubicaciones sería una solución muy satisfactoria si a Samantha y a Emma les agradaran los dos lugares y quisieran ampliar su negocio. Sin embargo, aumentar la inversión no sería una solución satisfactoria si su desacuerdo tuviera otros orígenes; por ejemplo, si sus visiones sobre el futuro de la empresa fueran diferentes, o si toda la empresa tuviera reuniones con frecuencia. Además, en la medida en que la negociación aumenta los costos de una persona u organización que no participa directamente en la negociación (en este ejemplo, los empleados), la solución puede ser integradora para los negociadores, pero problemática para las demás partes interesadas.<sup>27</sup>

**Encontrar una solución paralela (logro de interés)** Cuando las partes son capaces de idear opciones nuevas que cumplan todas sus necesidades respectivas, crean una solución

---

<sup>25</sup> Naquin, 2002.

<sup>26</sup> Lax y Sebenius, 1986; Pruitt, 1981.

<sup>27</sup> Gillespie y Bazerman, 1997.

paralela. Por ejemplo, Advanced Management Consulting puede ampliar la cantidad de socios en la firma y arrendar un espacio más grande en el centro, con muebles nuevos para todos en una zona de prestigio.

Una solución paralela exitosa requiere una reformulación fundamental del problema de modo que las partes no discutan sus posiciones sino, en cambio, revelen información suficiente para descubrir sus intereses y necesidades, y después concebir opciones que satisfagan esas necesidades.<sup>28</sup> Las soluciones paralelas no siempre remedian todos los intereses; tal vez a Emma no le agrada el cambio y Samantha no esté convencida de que la empresa crezca, pero ambas aceptan que colaborar es importante para ellas, y se esfuerzan por llegar a una solución que cumpla sus necesidades más importantes. Si los negociadores se comprometen en lo fundamental en una negociación de ganar-ganar, es probable que las soluciones paralelas sean muy satisfactorias para ambas partes.

***Recortar los costos para ajustarse (logro de interés)*** Mediante una reducción de costos, una parte logra sus objetivos y los costos para la otra se reducen si acepta. Por ejemplo, Advanced Management Consulting puede rentar en los suburbios y dar a Samantha un subsidio para viajes, un vehículo nuevo de la compañía y espacio de estacionamiento reservado. En este caso, Emma obtiene su lugar preferido mientras que se reducen los costos de Samantha al aceptar la ubicación de la nueva oficina.

A diferencia de una compensación no específica, donde la parte compensada tan sólo recibe algo por aceptar, la reducción de costos está diseñada para disminuir los costos de la otra parte por aceptar una solución. Por tanto, esta técnica es más precisa que la ayuda mutua o la compensación no específica, porque requiere un conocimiento más profundo de las necesidades y preferencias reales de la otra parte (los intereses, lo que de verdad le importa, cómo satisfacer sus necesidades específicas).

***Compensación no específica (sustitución de intereses)*** Un tercer modo de generar opciones es permitir que una persona logre sus objetivos y pague a la otra por aceptar esos intereses. Tal vez el pago no se relacione con la negociación sustantiva; no obstante, la parte que lo recibe lo considera adecuado por aceptar las preferencias de la otra parte. Dicha compensación es “no específica” porque no se relaciona directamente con los problemas sustantivos que se analizan. Por ejemplo, Advanced Management Consulting decide arrendar en los suburbios y dar a Samantha todos los muebles nuevos. En este caso, Emma obtiene su lugar preferido mientras Samantha recibe los muebles nuevos como una compensación no específica por aceptar la ubicación de la nueva oficina.

Para que funcione una compensación no específica, la persona que ofrece la compensación necesita saber lo que es valioso para la otra persona y con cuánta seriedad olvida sus conveniencias (por ejemplo, cuánta compensación se requiere para que se sienta satisfecha). Tal vez Emma necesite probar varios tipos de ofertas (tipos y cantidades de compensación) con el fin de determinar cuánto se requerirá para satisfacer a Samantha. Este proceso de descubrimiento puede convertirse en una situación de negociación distributiva, porque Samantha puede optar por fijar demandas muy altas como precio por trasladarse a los suburbios, al mismo tiempo que Emma intenta contener la compensación que dará a cambio.

---

<sup>28</sup> Butler, 1996.

**Jerarquización (sustitución de interés)** Las soluciones de jerarquización ocurren cuando “las diferencias en intereses que hicieron surgir el conflicto se superan o reemplazan por otros intereses”.<sup>29</sup> Por ejemplo, después de largas discusiones respecto de la ubicación de la oficina, Samantha puede descubrir que prefiere perseguir su sueño de ser artista y convertirse en socia capitalista del negocio. En este punto se detiene la negociación sobre la ubicación de la oficina y Emma elige la forma en que quiere proceder en el nuevo modelo de negocio.

La búsqueda exitosa de estas ocho estrategias requiere un significativo intercambio de información entre las partes; deben ofrecer información de manera voluntaria o formular preguntas que generen información suficiente para revelar las opciones de ganar-ganar. La tabla 3.1 contiene una serie de preguntas para cambiar el enfoque que pueden revelar estas posibilidades.<sup>30</sup>

**Generar soluciones alternas para el problema en sí** Además de estas técnicas hay otros métodos para generar soluciones alternas. Estos métodos los pueden utilizar los negociadores mismos o varias otras partes (poderdantes, público, testigos, etc.). Varios de estos métodos se suelen usar en grupos pequeños. Los grupos por lo general resuelven mejor los problemas que las personas, sobre todo porque aportan más puntos de vista y pueden concebir una mayor variedad de maneras de resolver problemas. No obstante, los grupos también deben adoptar procedimientos para definir el problema y los intereses, además de generar opciones para evitar que el proceso del grupo degenerare en una competencia de ganar-perder o en un debate.

**Lluvia de ideas** En la lluvia de ideas, pequeños grupos generan la mayor cantidad posible de soluciones para un problema. Alguien anota las soluciones, sin comentarlas, conforme se crean. Se recomienda a los participantes que sean espontáneos, incluso poco prácticos, y que no censuren las ideas de nadie (ni las propias). Además, se les pide también que no discutan o evalúen ninguna propuesta para no detener el flujo libre de ideas nuevas. El éxito de una lluvia de ideas depende de la cantidad de estímulo intelectual cuando se generan las distintas ideas. Deben observarse las reglas siguientes:

1. *Evitar juzgar o evaluar las soluciones.* Las soluciones creativas suelen provenir de ideas que al principio parecían exageradas y poco prácticas, y la crítica inhibe el pensamiento creativo. Por tanto, es importante evitar juzgar las soluciones al principio, y ninguna idea debe evaluarse o eliminarse hasta que el grupo concluya de generar opciones.
2. *Separar a las personas del problema.* Los procesos de discusión en grupo y lluvia de ideas suelen limitarse porque las partes se apropian de las soluciones y las opciones preferidas.<sup>31</sup> Como los negociadores competitivos asumen una postura ofensiva hacia la otra parte, no es probable que aprecien los méritos de una opción proveniente de la otra parte o que parezca favorecer la posición de esa parte. A menudo no es posible atacar el problema sin atacar a la persona que lo plantea. Por tanto, para una solución eficaz del problema, los negociadores deben concentrarse en despersonalizar el pro-

<sup>29</sup> Carnevale, 2006, p. 426.

<sup>30</sup> Pruitt y Carnevale, 1993; Pruitt y Rubin, 1986.

<sup>31</sup> Filley, 1975; Fisher, Ury y Patton, 1991; Walton y McKersie, 1965.

**TABLA 3.1** Preguntas que cambian el enfoque para revelar opciones de ganar-ganar**Ampliar la inversión**

1. ¿Cómo obtienen ambas partes lo que quieren?
2. ¿Hay escasez de recursos?
3. ¿Cómo se pueden aumentar los recursos para cumplir las demandas de ambas partes?

**Ayuda mutua**

1. ¿Qué problemas tienen una prioridad más alta o más baja para mí?
2. ¿Qué problemas tienen una prioridad más alta o más baja para el otro negociador?
3. ¿Algunos problemas de gran prioridad para mí son de poca prioridad para el otro negociador, y viceversa?
4. ¿Puedo “desamarrar” un problema, es decir, convertir un problema grande en dos o más pequeños y después desarrollar la ayuda mutua?
5. ¿Qué cosas no me costaría ofrecer y serían valiosas para el otro negociador si se emplearan en la ayuda mutua?

**Compensación no específica**

1. ¿Cuáles son las metas y valores del otro negociador?
2. ¿Qué puedo hacer que satisfaga al otro negociador y al mismo tiempo me permita aplicar mi decisión en el problema importante?
3. ¿Qué cosas no me costaría ofrecer que fueran valiosas para el otro negociador y pudieran servir como compensación no específica?

**Reducción del costo**

1. ¿Qué riesgos y costos le crea mi propuesta al otro negociador?
2. ¿Qué puedo hacer para disminuir los riesgos y los costos del otro negociador de modo que esté más dispuesto a aceptar?

**Solución paralela y jerarquización**

1. ¿Cuáles son las necesidades y los intereses implícitos reales del otro negociador?
2. ¿Cuáles son mis necesidades e intereses implícitos reales?
3. ¿Cuáles son las prioridades más altas y más bajas para cada uno de nosotros en nuestros intereses y necesidades implícitos?
4. ¿Podemos llegar a una solución que cumpla las prioridades relativas, los intereses implícitos y las necesidades de ambos negociadores?

*Nota:* El compromiso no se considera una opción de ganar-ganar.

blema y tratar todas las soluciones posibles como igualmente viables, sin tomar en cuenta quién las propuso.

3. *Ser exhaustivos en el proceso de la lluvia de ideas.* Las mejores ideas suelen llegar después de concluir una reunión o resolver un problema. Esto sucede porque las partes no insistieron lo suficiente. La investigación demuestra que cuando los participantes trabajan en el proceso durante bastante tiempo, es más probable que las mejores ideas salgan a la superficie durante la etapa final de la actividad.
4. *Preguntar a personas externas.* Las personas que no saben nada de la historia de la negociación ni de los problemas suelen sugerir opciones y posibilidades que no se han considerado. Las personas externas pueden añadir opiniones a la lista de opciones, o ayudar a dirigir el proceso y mantener centradas a las partes.

**Encuestas** La desventaja de la lluvia de ideas es que no solicita las ideas de quienes no acuden a la negociación. Un método diferente es distribuir un cuestionario que plantee el problema a una gran cantidad de personas y pedirles que enlisten todas las soluciones que puedan imaginar. Este proceso se puede realizar en poco tiempo. Sin embargo, es necesario que las partes se responsabilicen de que no vean ni escuchen las ideas de otras personas, una ventaja importante de la lluvia de ideas.

**Lluvia de ideas electrónica** Un método innovador para reunir ideas es incorporar un facilitador profesional y emplear una lluvia de ideas electrónica.<sup>32</sup> El facilitador utiliza una serie de preguntas para guiar las opiniones de los participantes, quienes escriben sus respuestas de manera anónima en una computadora que las exhibe para que el grupo las incorpore. Después, el facilitador formula preguntas adicionales. La lluvia de ideas electrónica es muy útil para las negociaciones integradoras en las que participan numerosas partes (véase el capítulo 10) o durante la preparación de negociaciones integradoras cuando existen puntos de vista diferentes dentro de un equipo (véase el capítulo 4 acerca de la preparación).

### Resumen de la sección

Nuestro análisis de los dos métodos básicos para generar soluciones alternativas —proponer opciones para el problema en sí y producir opciones al redefinir el problema— puede dar la impresión de que si los negociadores crean suficientes opciones, encontrarán una que resuelva su problema con gran facilidad. Si bien identificar las opciones a veces conduce a una solución, ésta suele obtenerse mediante grandes esfuerzos y la búsqueda de varios procesos relacionados: intercambiar información, concentrarse en los intereses más que en las posiciones y una flexibilidad firme.<sup>33</sup> El intercambio de información permite a las partes maximizar la cantidad de información disponible, y concentrarse en los intereses facilita ir más allá de las posiciones y demandas iniciales para determinar lo que en realidad quieren: qué necesidades deben satisfacerse realmente. Por último, una flexibilidad firme permite que las partes mantengan su postura en relación con lo que quieren lograr (es decir, los intereses) sin dejar de ser flexibles acerca de los medios para conseguirlo. Una flexibilidad firme reconoce que los negociadores tienen uno o dos intereses o principios fundamentales, aunque es posible incorporar a las negociaciones una amplia variedad de posiciones, soluciones posibles o problemas secundarios. Por tanto, entre las abundantes opciones viables que satisfarán a un negociador, las importantes abordan directamente las prioridades principales. Los negociadores necesitan ser capaces de señalar a la otra parte las posiciones en las cuales están firmes y las posiciones en las cuales están dispuestos a ser flexibles.

### Evaluar y seleccionar opciones

La cuarta etapa en un proceso de negociación integradora es evaluar las opciones generadas durante la fase previa y seleccionar las mejores. Cuando el desafío es razonablemente

---

<sup>32</sup> Gallupe y Cooper, 1993; Dennis y Reinicke, 2004.

<sup>33</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991; Pruitt, 1983.

sencillo, los pasos de evaluación y selección se combinan en uno solo. Sin embargo, a quienes les incomoda el proceso integrador les sugerimos apegarse con firmeza a una serie de pasos separados: definiciones y estándares, opciones, evaluación y selección. Seguir estos pasos separados también es buena idea para quienes manejan problemas complejos o una gran cantidad de opciones. Los negociadores necesitarán ponderar o clasificar cada opción con criterios claros. Si ninguna opción o conjunto de opciones parece conveniente y aceptable, es un indicio claro de que el problema no se definió con claridad (*regresar a las definiciones*) o de que los estándares elaborados no son razonables, pertinentes y/o realistas (*regresar a los estándares*). Por último, las partes necesitan participar en alguna forma de proceso de toma de decisiones para debatir los méritos relativos de las opciones preferidas por cada negociador y acordar las mejores opciones. Deben usarse los lineamientos siguientes para evaluar las opciones y llegar a un consenso.<sup>34</sup>

**Reducir el rango de opciones de solución** Examinen la lista de opciones generadas y concéntrense en las que uno o más negociadores apoyan con firmeza. Este método es más positivo que permitir a las personas concentrarse en las opciones y los criterios negativos e inaceptables. En este momento deben eliminarse las opciones que no defiendan con firmeza al menos un negociador.

**Evaluar las soluciones con base en la calidad, estándares y aceptabilidad** Las soluciones deben juzgarse con base en dos criterios principales: si son buenas y si son aceptables para quienes tienen que aplicarlas. En la medida en que las partes apoyen sus argumentos con hechos y deducciones lógicas, y apelen a criterios racionales, sus argumentos serán más persuasivos para obtener el apoyo de los demás. Fisher, Ury y Patton sugieren que las partes apelen a *estándares objetivos* para tomar decisiones.<sup>35</sup> Esto sugiere que es más probable que las partes acepten una solución que consideren justa y equitativa para todos en lugar de otra que parezca perjudiciada. Por tanto, las partes deben buscar antecedentes, decisiones arbitrales u otros resultados y procesos objetivamente justos que sirvan como líneas de referencia para legitimar la imparcialidad del acuerdo. Estos criterios pueden ser diferentes de lo que los negociadores consideran la solución más racional o mejor. Quienes evalúan las opciones de solución también tienen que estar preparados para contemplar soluciones secundarias con el fin de asegurar que se cumplan los criterios de calidad y aceptabilidad.

**Acordar con anticipación los criterios de evaluación de opciones** Lo ideal es que los negociadores acuerden los criterios para evaluar las posibles soluciones integradoras al principio del proceso.<sup>36</sup> Los negociadores pueden emplear estos criterios cuando tengan que reducir las opciones a una sola —por ejemplo, un candidato para un puesto nuevo— o seleccionar la opción con mayor probabilidad de éxito. Si las partes primero debaten los criterios y determinan los más importantes, podrán determinar los criterios independientes para considerar a cualquier candidato u opción específicos. Después, cuan-

---

<sup>34</sup> Para un análisis más detallado de este paso véanse Filley, 1975; Pruitt y Carnevale, 1993; Shea, 1983; Walton y McKersie, 1965.

<sup>35</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

<sup>36</sup> *Idem.*

do consideren los candidatos o las opciones individuales, elegirán al mejor con base en estos criterios, no en preferencias individuales de las partes. Si las partes aceptan, pueden revisar estos criterios más adelante para mejorar su elección, pero sólo deben hacerlo con la aceptación de todos los negociadores. De hecho, es buena idea comprobar los criterios periódicamente y determinar si cada negociador asigna a ellos la misma prioridad que antes.

**Disposición a justificar las preferencias personales** A las personas les cuesta trabajo explicar por qué les agrada o desagrada algo. Cuando se les cuestiona “¿por qué le gusta eso?”, la respuesta suele ser “no sé, simplemente me gusta”. Además, los negociadores no ganan mucho al presionar a los oponentes para que se justifiquen: hacer esto sólo los enfurece y los pone a la defensiva; pueden sentir que una simple declaración de una preferencia no se considera suficiente. Por ejemplo, si el tema que se negocia es lo que van a comer y una parte declara que detesta la sopa de almejas, es probable que ningún esfuerzo de convencimiento la induzca a comerla. No obstante, las preferencias personales suelen tener una razón profunda: recuerde nuestro análisis sobre los intereses, valores y necesidades que sustentan las posiciones. Por tanto, las consultas de una parte acerca de las preferencias de la otra parte pueden ser un esfuerzo para sondear lo que motiva a una posición e identificar los intereses y las necesidades implícitos. Si la otra parte manifiesta cierta actitud defensiva en respuesta a una pregunta, el negociador debe explicar que busca sondear intereses implícitos posibles que faciliten un acuerdo en colaboración y no desafiar las perspectivas de esa parte.

**Tener presente la influencia de lo intangible al seleccionar opciones** Una parte puede preferir una opción porque le ayuda a satisfacer algo intangible: obtener reconocimiento, dar la impresión de ser un participante fuerte o duro, sentirse ganador, etc. Lo intangible o los principios funcionan como intereses intensos para un negociador. Lo intangible puede llevar al negociador a esforzarse con más ahínco para obtener una solución específica si eso satisface necesidades tangibles e intangibles. Algunas partes se sienten incómodas al discutir algo intangible, e incluso llegan a desconocer su naturaleza y su poder en un proceso de negociación. Es buena práctica ayudar a la otra parte a identificar lo intangible y sacarlo a la luz como parte del proceso de evaluación. Es probable que la otra parte prefiera las opciones que satisfacen lo intangible, y en la medida en que usted las acepte, acordar acerca de estas opciones puede generar concesiones importantes.

**Utilizar grupos secundarios para evaluar las opciones complejas** Los grupos pequeños pueden ser muy útiles al analizar varias opciones complejas o cuando muchas personas se verán afectadas por la solución. Por ejemplo, en una negociación reciente del contrato colectivo de una universidad, un equipo formado por la gerencia y por miembros de la facultad integró un subgrupo para examinar numerosos problemas en torno a los beneficios que deberían incluirse en el siguiente contrato. Los grupos de seis a ocho personas, formados por representantes de cada facción, lado o grupo secundario, trabajan con más eficacia que un grupo grande.

**Dedicar tiempo a “enfriarse”** Aunque las partes hayan concluido la fase más difícil del proceso —generar una lista de opciones viables— pueden molestarse si se interrumpe la comunicación, si sienten que no se reconocen sus preferencias o que la otra parte impulsa

con demasiada insistencia una opción particular. Si las partes se alteran, deben tomar un descanso; deben sacar a la luz su insatisfacción y discutir abiertamente las razones. Las partes deben sentir que recuperaron el control o refrescaron sus emociones antes de continuar evaluando las opciones. Por último, deben esforzarse lo más posible por mantener las discusiones en aspectos específicos de las propuestas, no en las personas que las defienden. Las partes deben despersonalizar lo más posible la discusión para que las opciones de un acuerdo no se asocien a las personas que las proponen.

**Explorar diferentes modos de ayuda mutua** Antes analizamos diversos modos para idear opciones. La estrategia de ayuda mutua es eficaz no sólo para concebir opciones, sino también como mecanismo de combinación de opciones en paquetes negociados. Neale y Bazerman identifican diversos métodos además de la mera combinación de varios problemas en un solo paquete.<sup>37</sup> En particular, tres métodos se relacionan con cuestiones de resultados, probabilidades y oportunidad: en otras palabras, *qué* va a ocurrir, la *probabilidad* de que ocurra y *cuándo* ocurre.

1. **Explorar las diferencias en las preferencias de riesgos** Las personas toleran el riesgo en diferentes niveles, y se puede crear un paquete que reconozca las diferencias en las preferencias de riesgos.<sup>38</sup> Por ejemplo, suponga que dos empresarios analizan un negocio conjunto futuro. Uno tiene poco que arriesgar en el momento y todo por ganar en el futuro; el otro tiene mucho en juego ahora y no quiere arriesgarse a perderlo si el futuro es sombrío. Si ambos simplemente acuerdan dividir las ganancias futuras, quien corre el mayor riesgo actual puede sentirse vulnerable. Proponer una ayuda mutua alrededor de estos intereses puede crear una solución que proteja primero la inversión presente de un empresario y al mismo tiempo proporcione ganancias de largo plazo para el otro empresario.
2. **Explorar las diferencias en las expectativas** Igual que con las diferencias en los riesgos, las diferencias en las expectativas de la probabilidad de los acontecimientos futuros permite a las partes crear una solución que atienda las necesidades de ambas. Por ejemplo, el empresario que tiene mucho que perder ahora también puede tener expectativas pesimistas acerca del negocio conjunto, mientras que el empresario que tiene poco que perder se siente más optimista. Por tanto, el optimista puede estar dispuesto a arriesgar más en la rentabilidad y las ganancias futuras, mientras que el pesimista puede estar dispuesto a concertar por un pago más pequeño pero más seguro. También se pueden emplear contratos con contingencias para manejar diferentes expectativas.<sup>39</sup> Los contratos con contingencias se ajustan conforme se desenvuelven las circunstancias. Por ejemplo, es posible incluir los precios variables del petróleo en un contrato y ajustar las tarifas de entrega con base en precios trimestrales.
3. **Explorar las diferencias en las preferencias de tiempo** Los negociadores pueden tener diferentes preferencias en cuanto al tiempo: a uno le puede preocupar cumplir con las necesidades de corto plazo, mientras que al otro le interesan las recompensas

---

<sup>37</sup> Neale y Bazerman, 1991.

<sup>38</sup> Lax y Sebenius, 2002.

<sup>39</sup> *Ibid.*; Bazerman y Gillespie, 1999.

de largo plazo de la relación.<sup>40</sup> Las partes con intereses de corto plazo necesitan una gratificación inmediata, mientras que las partes que esperan recompensas de largo plazo pueden estar dispuestas a realizar sacrificios inmediatos para asegurar ganancias futuras. Las partes con diferentes preferencias del tiempo pueden concebir soluciones que atiendan los intereses de ambas.

**Mantener las decisiones provisionales y condicionales hasta culminar todos los aspectos de la propuesta final** Aunque haya surgido un consenso claro acerca de las opciones de solución que se elegirán, las partes deben hablar de la solución en términos condicionales: una especie de “relación sin compromisos”. Mantener un tono provisional permite a los negociadores sugerir cambios o revisar el paquete final durante toda esta etapa. Idealmente, el proceso de la negociación integradora debe ser abierto y flexible. Los puntos acordados en discusiones anteriores no están firmes hasta que se determine el paquete completo. Las partes no tienen que sentir que, como ya definieron una opción, sellaron su destino; en cambio, nada debe considerarse definitivo hasta el final.

**Aligerar la formalidad y conservar registros hasta concluir los acuerdos definitivos** Los negociadores prefieren no encerrarse en acuerdos verbales o escritos específicos hasta acercarse a un consenso. Quieren asegurarse de que no se verán limitados por cualquier comentario registrado en las notas o transcripciones. En general, cuantos menos registros escritos haya en la fase de generación de soluciones, mejor. En contraste, cuando están cerca de lograr un consenso, una parte debe anotar los términos del acuerdo. Después, este documento sirve como texto único que se transfiere de una parte a otra las veces que sea necesario, hasta que todas acepten su redacción.<sup>41</sup>

Recomendamos mucho a los grupos que eviten la aparente facilidad de votar los acuerdos o los paquetes definitivos, y procuren que las negociaciones continúen hasta alcanzar un consenso. Aunque la votación suele terminar la discusión, también puede privar de sus privilegios a la parte perdedora y facilita que los “perdedores” se sientan menos comprometidos que los “ganadores” a poner en práctica el resultado negociado.

## Factores que facilitan una negociación integradora fructífera

Insistimos ya en que puede darse una negociación integradora exitosa si las partes están predispuestas a encontrar una solución conjunta mutuamente aceptable. Muchos otros factores contribuyen a una predisposición para la solución de un problema y la disposición para colaborar con el fin de hallar la mejor solución. Estos factores también son las condiciones previas necesarias para las negociaciones integradoras más exitosas. En esta sección revisaremos con mayor detalle siete factores: 1) la presencia de una meta común, 2) la fe en la capacidad propia para resolver un problema, 3) la confianza en la validez de la posición de la otra parte, 4) la motivación y compromiso para colaborar, 5) la confianza, 6) la comunicación clara y precisa, y 7) la comprensión de la dinámica de una negociación integradora.

<sup>40</sup> Lax y Sebenius, 2002.

<sup>41</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

## Un objetivo o una meta comunes

Cuando las partes creen posible obtener un beneficio mayor al colaborar que al competir o trabajar por separado, la situación ofrece una mayor probabilidad de una negociación integradora fructífera. Tres tipos de metas —comunes, compartidas y conjuntas— pueden facilitar el desarrollo de acuerdos integradores.

Una *meta común* es la que todos comparten por igual, y cada parte se beneficia de un modo que no sería posible si no hubiera colaboración. El gobierno de una ciudad y una fábrica pueden debatir la cantidad de impuestos que debe la fábrica, pero es más probable que colaboren si la meta común es mantener la planta abierta y dar empleo a la mitad de la fuerza de trabajo de la ciudad.

Una *meta compartida* es aquella hacia la que enfocan sus esfuerzos ambas partes pero que beneficia a cada una de manera distinta. Por ejemplo, los socios pueden colaborar en un negocio pero no dividir las ganancias equitativamente; una parte puede recibir una participación mayor porque contribuyó con más experiencia o inversión. En la idea de una meta compartida está implícito que las partes colaboren para lograr un resultado que se divida entre ellas. El mismo resultado también se obtiene al reducir los costos, por medio de lo cual las partes logran el mismo resultado que antes por colaborar pero con menos esfuerzos, gastos o riesgos. Esto se suele describir como “participación expandible” en contraste con una “participación fija” (véase el capítulo 5).

Una *meta conjunta* se relaciona con personas que tienen diferentes metas personales que acuerdan combinarlas en un esfuerzo colectivo. Por ejemplo, las personas que se unen a una campaña política pueden tener metas distintas: una quiere satisfacer su ambición personal para mantenerse en un puesto público, otra, servir a la comunidad, y otra más, aprovechar las políticas que se aplicarán durante la nueva administración. Todas se unirán en la meta conjunta de ayudar para que resulte electa la nueva administración.

El elemento clave de una situación de negociación integradora es la convicción de que todas las partes obtienen un beneficio. Ya sea que las partes obtengan el mismo resultado o uno distinto, todas deben creer que es mejor colaborar y cooperar que trabajar de manera independiente o competir.

## Fe en la capacidad propia para resolver un problema

Las partes que creen que pueden colaborar es más probable que logren hacerlo. Quienes no comparten esta confianza en sí mismos y en los demás están menos dispuestos a invertir tiempo y energía en las ganancias posibles de una relación en colaboración, y es más probable que asuman un método de lucha o de conciliación para la negociación. Si un negociador tiene experiencia en el área del problema central, esto fortalece su comprensión de la complejidad del problema, sus matices y posibles soluciones. Neale y Northcraft comprobaron en un problema de bienes raíces que los negociadores expertos —ejecutivos corporativos de bienes raíces— consiguieron acuerdos integradores equitativamente mejores que los inexpertos.<sup>42</sup> La experiencia aumenta la base de conocimientos del negociador y la confianza propia, las cuales son necesarias para abordar el problema con mente abierta. Asimismo, la experiencia directa en una negociación eleva el nivel de la negociación para

---

<sup>42</sup> Neale y Northcraft, 1986.

comprender el proceso de negociación y enfrentarlo de manera más creativa.<sup>43</sup> Por último, también existe evidencia de que el conocimiento de prácticas integradoras conduce a un aumento en la conducta integradora.<sup>44</sup> En conjunto, estos resultados sugieren que la fe en la capacidad propia para negociar de manera integradora se relaciona positivamente con las negociaciones integradoras exitosas.

### **Confianza en la validez de la posición propia y la perspectiva de los demás**

En una negociación distributiva, los negociadores invierten tiempo y energía para dar importancia y justificar el valor de su punto de vista, y para desprestigiar el valor y la importancia de la perspectiva de los demás. En cambio, una negociación integradora requiere que los negociadores acepten como válidos las actitudes, intereses y deseos de los demás.<sup>45</sup> En primer lugar, uno debe creer en la validez de la perspectiva propia; que vale la pena pelear por lo que se cree y no hay que descartarlo. Kemp y Smith encontraron que los negociadores que se mantenían firmes e insistían en incorporar su punto de vista a la solución grupal alcanzaban más acuerdos integradores que quienes eran menos firmes. Pero también se debe aceptar la validez de la perspectiva de la otra parte.<sup>46</sup> Si uno desafía las opiniones de la otra parte, ésta puede molestarse, ponerse a la defensiva y tornarse improductiva en el proceso de solución del problema. El propósito de una negociación integradora no es cuestionar ni desafiar el punto de vista de los demás, sino incorporarlo a la definición del problema y considerarlo mientras las partes buscan opciones aceptables. Además, las opiniones de la otra parte no deben considerarse mejores ni peores que la posición y opinión del propio negociador. Kemp y Smith observaron también que la parte que era capaz de adoptar la perspectiva de la otra parecía conseguir mejores acuerdos que quien era menos capaz de hacerlo. Creer en la validez de la perspectiva del otro negociador no significa tener empatía con la otra parte. De hecho, existe evidencia que muestra que los negociadores que sienten una gran empatía con la otra parte pueden aumentar el tamaño de los resultados conjuntos, pero reciben menos beneficios que los negociadores que no son tan empáticos.<sup>47</sup>

### **Motivación y compromiso para trabajar en equipo**

Para que una negociación integradora llegue a buen puerto, la motivación de las partes debe ser para colaborar y no para competir. Necesitan comprometerse para alcanzar una meta que las beneficie a ambas, en vez de perseguir cada quien sus propios fines. Deben adoptar estilos interpersonales más compatibles que combativos, más abiertos y confiables que evasivos y defensivos, más flexibles (pero firmes) que obstinados (pero permisivos). Específicamente, deben estar dispuestas a hacer explícitas sus propias necesidades, a identificar las semejanzas, y a reconocer y aceptar las diferencias. También deben tolerar las incertidumbres y aclarar las inconsistencias.

---

<sup>43</sup> Thompson, 1990b.

<sup>44</sup> Weingart, Prietula, Hyder y Genovese, 1999.

<sup>45</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

<sup>46</sup> Kemp y Smith, 1994.

<sup>47</sup> Foo, Elfenbein, Tan y Aik, 2004; Nelson y Wheeler, 2004.

La motivación y el compromiso para resolver un problema mejoran de varios modos:

1. Las partes pueden entender que comparten un destino común. En palabras de Benjamín Franklin: “Si no permanecemos unidos, seguro que nos ahorcarán separados.”
2. Las partes pueden comprobar mutuamente que hay más por ganar al colaborar (aumentar ganancias o reducir costos) que al trabajar por separado. Las partes pueden destacar que tal vez tengan que colaborar después de terminar las negociaciones y que seguirán aprovechando la relación que crearon. A pesar de estos esfuerzos puede persistir una conducta competitiva y agresiva.
3. Los negociadores pueden comprometerse entre sí antes de comenzar las negociaciones; tales compromisos se denominan *ajustes antes de la conciliación*,<sup>48</sup> y se distinguen por tres características principales:
  - a) La conciliación produce un acuerdo legalmente obligatorio y sólido entre las partes (es más que un “acuerdo entre caballeros”).
  - b) La conciliación ocurre antes de que las partes celebren negociaciones a escala completa, pero las partes pretenden que la conciliación se reemplace por un acuerdo de largo plazo delineado con más claridad, el cual va a negociarse.
  - c) La conciliación resuelve sólo un subconjunto de los problemas en los cuales no coinciden las partes, y sólo establece una estructura dentro de la cual se defina y delimite el acuerdo con más detalle.
4. Los negociadores pueden crear un convenio global que proporcione un marco para futuras discusiones. Stefanos Mouzas sugiere que los convenios globales manejan tres desafíos de la negociación:<sup>49</sup>
  - a) Los convenios globales propician la flexibilidad a medida que se desarrolla la relación de negociación entre las partes.
  - b) Los convenios globales proporcionan flexibilidad para declarar el valor cuando se desconocen las ganancias futuras reales en el momento de la negociación.
  - c) Los convenios globales pueden utilizarse cuando todavía hay que identificar todos los problemas y contingencias, pero las partes saben que desean trabajar juntas.

## Confianza

Si bien nada garantiza que la confianza genere colaboración, hay suficiente evidencia que sugiere que la desconfianza impide la colaboración. Las personas que dependen entre sí pero no confían una en la otra, actuarán a la defensiva y de manera no definitiva. Una actitud defensiva significa que no aceptarán la información en su valor nominal, sino que buscarán en cambio significados ocultos y engañosos. Cuando las personas están a la defensiva, retiran y retienen la información. Las personas defensivas también atacan las afirmaciones y la posición de la otra parte, y buscan socavar su posición en vez de colaborar. Es probable que cualquiera de estas respuestas vuelva al negociador titubeante, cauteloso y desconfiado, lo cual debilita el proceso de negociación.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Gillespie y Bazerman, 1998.

<sup>49</sup> Mouzas, 2006.

<sup>50</sup> Gibb, 1961.

Deepak Malhotra y Max Bazerman sugieren tres tácticas para obtener información del otro negociador cuando desconfíe *de usted*:<sup>51</sup>

1. *Comparta información y fomente la reciprocidad.* Un enfoque es sugerir al otro negociador que usted está en disposición de describir sus necesidades e intereses si él está de acuerdo en compartir los suyos. Malhotra y Bazerman aconsejan asegurarse de que exista un acuerdo respecto de las reglas específicas del juego antes de proceder, y avanzar poco a poco.
2. *Negocie múltiples puntos al mismo tiempo.* Negociar simultáneamente varias ofertas permite a las partes identificar las prioridades relativas del otro negociador, así como obtener cierta información sobre sus intereses. Malhotra y Bazerman sugieren estar atentos a los puntos en donde la otra parte está muy comprometida, sea emocional e intente controlar la discusión para inferir los temas de alta prioridad.
3. *Haga múltiples ofertas al mismo tiempo.* Un tercer enfoque para obtener información cuando la otra parte desconfía es hacer dos o tres ofertas a la vez. Estas ofertas deben tener el mismo valor para usted. La forma en que el otro negociador responda a estas ofertas debe proveerle a usted información acerca de sus intereses relativos.

En resumen, la negociación integradora es más fácil cuando hay confianza mutua entre las partes. Cuando existe desconfianza, la negociación será más difícil, pero las tres tácticas aquí presentadas le ayudarán a manejar ese reto.

La generación de confianza es un proceso complejo e incierto; depende de cómo se comporten las partes y de sus características personales. Cuando las personas confían entre sí, es más probable que compartan información y se comuniquen con exactitud sus necesidades, posiciones y los hechos de la situación.<sup>52</sup> En cambio, cuando las personas no confían entre sí, es más probable que realicen una negociación de posiciones, empleen amenazas y se comprometan con posiciones duras.<sup>53</sup> Igual que con una actitud defensiva, es probable que la desconfianza sea recíproca y genere negociaciones improductivas. Para desarrollar confianza de manera eficaz, cada negociador debe creer que él y la otra parte prefieren comportarse de una manera cooperadora; además, cada uno debe creer que esta conducta es una señal de honestidad del otro, así como de apertura y un compromiso mutuo similar para una solución conjunta.

### **Comunicación clara y precisa**

Otra condición previa para una negociación integradora de alta calidad es una comunicación clara y precisa. Primero, los negociadores deben estar dispuestos a compartir información sobre sí mismos.<sup>54</sup> Deben estar dispuestos también a revelar lo que quieren y, lo más importante, deben estar dispuestos a declarar por qué lo quieren en términos específicos y concretos, sin generalidades ni ambigüedades. Segundo, los otros negociadores deben comprender la comunicación. Al menos, deben comprender el significado que cada uno asigna a sus afirmaciones; se espera que cada parte interprete los hechos básicos de la

<sup>51</sup> Malhotra y Bazerman, 2007.

<sup>52</sup> Butler, 1999; Tenbrunsel, 1999.

<sup>53</sup> Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband y Carnevale, 1980.

<sup>54</sup> Neale y Bazerman, 1991.

misma manera, pero si no lo hacen, deben ajustar la interpretación. Las otras personas que participan en una negociación a menudo identifican las ambigüedades y fallas de comunicación. Si alguien en un equipo de negociación hace una declaración confusa, los demás pueden ponerle atención y tratar de aclararla. Cuando una persona de la otra parte no capta un punto difícil, alguien más del mismo grupo puede aclarar el significado de las palabras o los ejemplos. Una comprensión mutua es responsabilidad de ambas partes. El comunicador debe estar dispuesto a probar si la otra parte recibió el mensaje que pretendía transmitir. Asimismo, el receptor debe realizar una escucha activa y comprobar que recibió y comprendió el mensaje enviado por el emisor.

Las metáforas también desempeñan un papel importante en la comunicación durante una negociación. Podemos definir las como “hablar sobre una cosa en términos de otra”,<sup>55</sup> y son útiles cuando la comunicación directa es difícil o amenazadora. Thomas Smith sugiere que las metáforas pueden representar dos papeles importantes en la negociación: 1) las metáforas ayudan a los negociadores a entender *por qué* la otra parte dice lo que dice, y 2) pueden contribuir a identificar áreas de ganancia mutua, porque proporcionan una visión de las necesidades y motivos de la otra parte.<sup>56</sup>

Cuando hay intensos sentimientos negativos o cuando una o más partes se inclinan a dominar, los negociadores pueden crear procedimientos de comunicación formales y estructurados. En estas circunstancias, los negociadores deben seguir un procedimiento que permita hablar a todos. Por ejemplo, casi todas las reglas para los debates limitan las declaraciones a cinco minutos, y se suelen adoptar reglas semejantes en las reuniones contenciosas abiertas o en las audiencias públicas. Además, las partes pueden establecer el seguimiento de una agenda acordada con anticipación para que todos sean escuchados y se observen sus contribuciones.

### **Comprensión de la dinámica de la negociación integradora**

Con frecuencia, los negociadores asumen que el proceso de negociación distributiva es el único modo de abordar las negociaciones. Varios estudios indican que la capacitación en negociación integradora mejora la capacidad de las partes para negociar de verdad integralmente. Por ejemplo, Weingart, Hyder y Prietula comprobaron que capacitar a los negociadores en tácticas integradoras —sobre todo para intercambiar información de las prioridades en los problemas y las preferencias dentro de los problemas, y para establecer metas altas— mejoró mucho la frecuencia de conductas integradoras y permitió que las partes obtuviesen mejores resultados conjuntos.<sup>57</sup> Este estudio también reveló que las tácticas distributivas, como tratar de persuadir a la otra parte de la validez de los puntos de vista propios, se relacionó negativamente con los resultados conjuntos. Además, Loewenstein, Thompson, Gentner y colaboradores observaron que la capacitación analógica parece ser un medio especialmente poderoso para aprender acerca de la negociación integradora.<sup>58</sup> El aprendizaje analógico implica la comparación directa de diferentes ejemplos de

---

<sup>55</sup> Smith, 2005, p. 346.

<sup>56</sup> *Idem*.

<sup>57</sup> Weingart, Hyder y Prietula, 1996.

<sup>58</sup> Véanse Gentner, Loewenstein y Thompson, 2003; Loewenstein y Thompson, 2000; Loewenstein, Thompson y Gentner, 1999, 2003; Nadler, Thompson y Van Boven, 2003; Thompson, Gentner y Loewenstein, 2000.

negociación para identificar y comprender los principios implícitos y la estructura de la negociación.

### Resumen de la sección

Identificamos siete condiciones previas fundamentales para una negociación integradora fructífera: alguna forma de metas compartidas o comunes, fe en la capacidad propia para resolver un problema, confianza en la validez y la importancia de la posición de los demás, motivación y compromiso para trabajar juntos, confianza en el otro negociador, capacidad para intercambiar información precisa a pesar de las condiciones del conflicto y comprensión de la dinámica de la negociación integradora. Si las partes no son capaces de cumplir con éxito estas condiciones previas, necesitarán resolver los desafíos en estas áreas mientras evoluciona la negociación integradora.

## Resumen del capítulo

---

En este capítulo revisamos la estrategia y tácticas de una negociación integradora. La estructura fundamental de una negociación integradora es aquella en la cual las partes son capaces de definir metas que permitan a ambas alcanzar sus objetivos. Una negociación integradora es el proceso de definir las metas y participar en un proceso que permita a ambas partes maximizar sus objetivos.

El capítulo comenzó con un resumen del proceso de negociación integradora. Un nivel alto de interés para que ambas partes consigan sus propios objetivos impulsa un método de colaboración para resolver un problema. Los negociadores suelen fracasar en una negociación integradora porque no perciben el potencial integrador de la situación de negociación. Una negociación integradora exitosa requiere varios procesos. Primero, las partes deben comprender las verdaderas necesidades y objetivos de la otra parte. Segundo, deben crear un flujo de

información libre y un intercambio de ideas abierto. Tercero, deben concentrarse en sus semejanzas, y destacar sus afinidades y no sus diferencias. Por último, deben participar en una búsqueda de soluciones que cumplan las metas de ambos lados. Éste es un conjunto de procesos muy diferente al de la negociación distributiva, descrita en el capítulo 2. Los cuatro pasos importantes en el proceso de una negociación integradora son identificar y definir el problema, identificar intereses y necesidades, generar soluciones alternas, y evaluar y seleccionar opciones. Para cada uno de estos pasos, analizamos técnicas y tácticas de un proceso exitoso.

Después analizamos varios factores que facilitan una negociación integradora fructífera. Primero, el proceso se facilita mucho mediante alguna forma de meta u objetivo común. Esta meta puede ser una que ambas partes quieren lograr, una que quieran compartir o una que no puedan alcanzar a menos

que trabajen en colaboración. Segundo, deben tener fe en su capacidad para resolver el problema. Tercero, las partes deben estar dispuestas a creer que son válidas las necesidades de la otra. Cuarto, deben compartir una motivación y un compromiso para trabajar juntas, con el fin de hacer productiva su relación. Quinto, deben ser capaces de confiar entre sí y de esforzarse por establecer y mantener esa confianza. Sexto, debe existir una comunicación clara y precisa acerca de lo que requiere cada

una y un esfuerzo por comprender las necesidades de la otra. Por último, deben comprender la dinámica de las negociaciones integradoras.

A pesar de todas estas sugerencias, no es fácil una negociación integradora, sobre todo para las partes en conflicto, a la defensiva o que adoptan una posición dura. Sólo al trabajar con el objetivo de crear las condiciones necesarias para una negociación integradora el proceso se desenvuelve con éxito.

# Negociación. Estrategia y planificación

## Objetivos

1. Comprender la importancia de establecer metas para una próxima negociación.
  2. Explorar los elementos principales de la estrategia de negociación y un proceso para seleccionar una estrategia.
  3. Analizar la forma en que evoluciona la mayoría de las negociaciones a través de etapas y fases comprensibles.
  4. Obtener un amplio grupo de herramientas para una planificación eficaz con miras a una próxima negociación.
- 

En este capítulo analizamos lo que los negociadores deben hacer antes de iniciar las negociaciones. La estrategia y la planificación eficaces son los precursores más importantes para lograr los objetivos de una negociación. Con una planificación y una fijación de metas eficaces, casi todos los negociadores pueden lograr sus objetivos; sin ellas, los resultados se dan más por casualidad que por los esfuerzos de un negociador.

Nuestro análisis de la estrategia y la planificación empieza al explorar el amplio proceso del desarrollo de una estrategia, a partir de la definición de las metas y objetivos del negociador. Después desarrollamos una estrategia para enfrentar los problemas y lograr las metas propias. Por último, abordamos las etapas y las fases normales de una negociación evolutiva y el modo en que los distintos problemas y metas afectan el proceso de planificación.

## Metas. El enfoque que impulsa una estrategia de negociación

El primer paso para elaborar y ejecutar una estrategia de negociación es determinar las metas propias. Los negociadores deben prever cuáles metas quieren lograr en una negociación y concentrarse en obtenerlas. Como se señaló en el capítulo 1, los negociadores deben considerar las metas sustantivas (por ejemplo, dinero o un resultado específico), las metas intangibles (por ejemplo, ganar, vencer a la otra parte o alcanzar una conciliación a cualquier costo) y las metas de procedimiento (por ejemplo, definir los planes o tan sólo tener voz en la mesa). Una preparación eficaz requiere abordar estas metas con minuciosi-

dad e inteligencia; los negociadores deben especificar sus metas y objetivos con claridad. Esto significa listar todas las metas que pretenden obtener en la negociación, determinar sus prioridades, identificar los paquetes con varias metas posibles y evaluar las soluciones intermedias posibles entre múltiples metas.

### **Efectos directos de las metas en la elección de una estrategia**

Es importante comprender cuatro aspectos del efecto de las metas en una negociación:

1. Los deseos no son metas, sobre todo en una negociación. Los deseos se relacionan con los intereses o necesidades que motivan las metas (véase el capítulo 3), pero no son metas en sí mismos. Un deseo es una fantasía, una esperanza de que algo ocurra; una meta es un objetivo específico y enfocado que se planea alcanzar de manera realista.
2. Las metas se suelen vincular a las metas de la otra parte. El vínculo entre las metas de las dos partes define un problema que se va a dirimir (véase el análisis de los problemas más adelante en este capítulo) y suele ser el origen del conflicto. Mi meta es adquirir un vehículo barato y la meta del vendedor es venderlo al precio más alto posible (con la máxima ganancia); por tanto, el “problema” es el precio que pagaré. Si pudiera lograr mi meta solo, sin la otra parte, no necesitaría negociar.
3. Hay límites para lo que pueden ser las metas (véase el análisis de las retiradas y las opciones más adelante en este capítulo). Si lo que queremos excede estos límites (por ejemplo, lo que la otra parte es capaz o está dispuesta a ceder), debemos cambiar nuestras metas o terminar la negociación. Las metas deben ser asequibles. Si mi meta —“comprar un automóvil barato”— no es posible porque el distribuidor no lo venderá “barato” (observe que esta meta es ambigua en este punto), voy a tener que cambiar mi meta o comprar otro automóvil (tal vez con otro distribuidor).
4. Las metas eficaces deben ser concretas, específicas y mensurables. Cuanto menos concretas y mensurables sean nuestras metas, más difícil será: *a*) comunicar a la otra parte lo que queremos, *b*) comprender lo que quiere la otra parte y *c*) determinar si la oferta sobre la mesa satisface nuestras metas. “Comprar un automóvil barato” o “aceptar un precio que no consuma todos mis ingresos” no son metas muy claras. ¿A qué me refiero con “consumir todos mis ingresos”? ¿A los ingresos de esta semana o del mes? ¿Quiero que el pago represente menos de 100% de mis ingresos, 50% o incluso 25%? ¿Sólo mis ingresos de hoy o los que espero obtener durante la vida del préstamo? ¿Este pago es la cantidad más grande que creo poder pagar? ¿Este pago puede cubrirse con pocos inconvenientes o ninguno? ¿El pago se calculó después de leer que uno no debe pagar más de 15% del salario mensual por un automóvil? El negociador debe determinar con exactitud qué parte del pago cubre cómodamente con sus ingresos a las tasas de interés actuales, e incluir el sueldo disponible para un anticipo con el fin de negociar con exactitud lo que está dispuesto a pagar cada mes. Pero, como se ve, ni siquiera esta cifra está totalmente clara.

Las metas también pueden ser intangibles o de procedimiento. En el ejemplo de la compra del automóvil, algunas metas intangibles pueden ser mejorar la reputación entre los amigos al poseer y conducir un vehículo deportivo, mantener una imagen de negociador astuto y ahorrativo, o pagar cualquier precio para asegurar un transporte conveniente

y confiable. En otras negociaciones, las metas intangibles pueden ser mantener una reputación como negociador duro pero con principios, establecer un precedente para negociaciones futuras o conducir las negociaciones de una manera justa para todas las partes y asegurar un trato justo para cada una. (Véase en el capítulo 1 más detalles de las metas intangibles.)

¿Qué criterios debemos usar? La respuesta depende de usted: de sus objetivos y prioridades específicas entre varios objetivos. Las soluciones intermedias serán inevitables y pueden nublar su perspectiva mientras negocia, de modo que tiene que recordar con claridad lo que quería obtener cuando comenzó la negociación.

### **Efectos indirectos de las metas en la elección de una estrategia**

Las metas simples y directas suelen alcanzarse en una sola sesión de negociación y con una estrategia de negociación sencilla. Como resultado, solemos limitar nuestra opinión sobre el efecto de buscar metas de corto plazo, sobre todo cuando el efecto es de largo plazo. Esta noción del corto plazo es importante al elegir una estrategia; al desarrollar y delimitar nuestras metas, podemos ignorar la relación presente o futura con la otra parte en favor de un interés simplista por alcanzar sólo el resultado sustantivo.

Otras metas de una negociación —en particular las complejas o difíciles de definir— tal vez requieran iniciar una secuencia de episodios de negociación. En estos casos, el avance es gradual, y puede depender de establecer una relación firme con la otra parte. Algunos ejemplos son un aumento considerable en la línea de crédito con un banco o unión de crédito, o el establecimiento de una posición privilegiada con un socio comercial importante. Estas metas orientadas a una relación deben motivar al negociador a elegir una estrategia en la cual la relación con la otra parte se valore igual (o incluso más) que el resultado. Por tanto, las metas de la relación tienden a apoyar la elección de una estrategia de colaboración o integradora (consulte el modelo de intereses dobles en el capítulo 1).

### **Estrategia. Plan general para alcanzar las metas propias**

Después de que los negociadores expresan con claridad las metas, avanzan al segundo elemento en la secuencia: seleccionar y desarrollar una estrategia. Los expertos en una estrategia de negocios definen *estrategia* como “esquema o plan que integra los objetivos principales, políticas y secuencias de acciones de una organización en un conjunto coherente”.<sup>1</sup> Aplicada a las negociaciones, una estrategia se refiere al plan general para lograr las metas propias en una negociación y la secuencia de acciones que conducirán a su obtención.

### **Comparación entre estrategia y tácticas**

¿Cómo se relacionan la estrategia y las tácticas? Si bien la línea entre la estrategia y las tácticas puede parecer confusa, una diferencia importante es la escala, la perspectiva o la inmediatez.<sup>2</sup> Las tácticas son movimientos de adaptación de corto plazo diseñadas para

<sup>1</sup> Mintzberg y Quinn, 1991.

<sup>2</sup> Quinn, 1991.

establecer o buscar estrategias amplias (o de nivel superior), las cuales a su vez aportan estabilidad, unidad y dirección a las conductas tácticas. Por ejemplo, su estrategia de negociación puede ser integradora, diseñada para desarrollar y mantener una relación productiva con la otra parte, y al mismo tiempo utilizar un método conjunto para resolver problemas. Para conseguir esta estrategia, algunas tácticas adecuadas son describir sus intereses, plantear preguntas abiertas y escuchar de modo activo para comprender los intereses de los demás y formular opciones para una ganancia mutua. Las tácticas están subordinadas a la estrategia; se estructuran, dirigen e impulsan por consideraciones estratégicas.

### **Comparación de los métodos unilateral y bilateral de una estrategia**

Una elección unilateral se efectúa sin la participación activa de la otra parte. La búsqueda unilateral de estrategias hace que una parte pase por alto, de manera intencional, cualquier información acerca del otro negociador. Sin embargo, las estrategias unilaterales pueden ser problemáticas precisamente por esa razón. Toda estrategia razonable también debe incluir procesos para obtener información de la otra parte, y siempre es útil incorporar esa información a la elección de una estrategia de negociación. Por tanto, mientras que al principio vamos a describir estrategias con una naturaleza unilateral, es evidente que deben evolucionar a estrategias que consideren por completo el impacto de la estrategia de los demás en la propia.

### **Modelo de intereses dobles como vehículo para describir estrategias de negociación**

En el capítulo 1 utilizamos el modelo de intereses dobles para describir la orientación básica que adoptan las personas hacia un conflicto.<sup>3</sup> Este modelo propone que las personas en conflicto tienen dos niveles de intereses relacionados: un nivel de interés por sus propios resultados, y un nivel de interés por los resultados de la otra persona (consulte la figura 1.3). Savage, Blair y Sorenson proponen un modelo similar para elegir una estrategia de negociación.<sup>4</sup> Según este modelo, la elección unilateral de una estrategia por parte de un negociador se refleja en las respuestas a dos preguntas sencillas: 1) ¿cuánto interés tiene el actor por lograr los resultados principales en juego en esta negociación (metas importantes)?, y 2) ¿cuánto interés tiene el negociador por la calidad presente y futura de la relación con la otra parte (metas de la relación)? Las respuestas a estas preguntas producen la mezcla de estrategias alternas presentadas en la figura 4.1.

**Estrategias situacionales alternas** El poder de este modelo estriba en que obliga al negociador a determinar la importancia y la prioridad relativas de las dos dimensiones en el acuerdo deseado. Como muestra la figura 4.1, las respuestas a estas dos preguntas sugieren al menos cuatro tipos de estrategias iniciales para los negociadores: competencia, colaboración, conciliación y prevención. Un interés intenso en lograr sólo resultados sustantivos

---

<sup>3</sup> Pruitt y Rubin, 1986.

<sup>4</sup> Savage, Blair y Sorenson, 1989.

**FIGURA 4.1** Modelo de intereses dobles.

		¿Es importante un resultado significativo?	
		Sí	No
¿Es importante un resultado de la relación?	Sí	Colaboración	Conciliación
	No	Competencia	Prevenición

Fuente: *Academy of Management Executive*, de Walter B. Newsom. Derechos reservados 1989 por ACAD OF MGMT. Reproducido con autorización de ACAD OF MGMT en formato de libro mediante Copyright Clearance Center.

—alcanzar este acuerdo, ganar la negociación y considerar poco o nada el efecto en la relación o en los intercambios subsecuentes con la otra parte— tiende a apoyar una estrategia competitiva (distributiva). Un interés intenso en lograr sólo las metas de la relación —establecer, conservar o mejorar una buena relación con la otra parte— sugiere una estrategia de conciliación. Si son importantes los contenidos y la relación, el negociador debe aplicar una estrategia colaboradora (integradora). Por último, si no es importante lograr resultados importantes ni mejorar la relación, lo mejor es que la parte evite la negociación. Cada uno de estos métodos estratégicos también tiene aplicaciones distintas para la planificación y preparación de una negociación.<sup>5</sup> A continuación analizamos las estrategias de no participación y de participación.

**Estrategia de no participación. Prevenición** La prevenición cumple varios propósitos en una negociación estratégica. De hecho, existen muchas razones por las cuales los negociadores optan por no negociar (similares a las razones analizadas para prevenir un conflicto en el capítulo 1):

- Si uno puede cubrir las necesidades propias sin negociar es sensato utilizar una estrategia de prevenición.
- Si sencillamente no vale la pena dedicar tiempo y esfuerzo a negociar (no obstante, a veces hay razones para negociar en dichas situaciones; véase la sección sobre conciliación, más adelante).
- La decisión de negociar se relaciona mucho con la conveniencia de las opciones disponibles: los resultados que pueden lograrse si las negociaciones no funcionan.

Un negociador con opciones muy fuertes tiene gran poder porque no necesita la negociación para conseguir un resultado satisfactorio. Tener opciones débiles pone a los nego-

<sup>5</sup> Véase también Johnston, 1982.

ciadores en desventaja. La presencia de una opción influye de dos maneras en la decisión acerca de evitar una negociación. Primero, el negociador que tiene una opción sólida puede querer evitar la negociación estrictamente por eficiencia: es más fácil y rápido adoptar la opción que participar en una negociación. Pero tener una opción débil también invita a evitar una negociación: una vez que comienzan las negociaciones, la presión del proceso de negociación puede provocar un resultado deficiente, el cual el negociador puede sentirse obligado a aceptar debido a que la opción es muy pobre; o bien, puede obtener el resultado deseado, pero con un costo elevado.

**Estrategias de participación activa. Conciliación, competencia y colaboración** La competencia y la colaboración se describieron en detalle en los dos capítulos anteriores. En todo el libro la competencia se describe como negociación distributiva, de tipo ganar-perder, de concertación, y la colaboración, como negociación integradora o de ganar-ganar.

La conciliación es tanto una estrategia de ganar-perder como una competencia, si bien tiene una imagen decididamente diferente: implica un desequilibrio de resultados, pero en la dirección opuesta (“yo pierdo, tú ganas”, contrario a “yo gano, tú pierdes”). Como lo muestra la figura 4.1, una estrategia de conciliación puede ser adecuada cuando el negociador otorga más importancia a la relación que al resultado principal. En otras palabras, el negociador quiere dejar ganar al otro, tenerlo contento o no poner en peligro la relación al insistir que se cumpla alguna meta de las cuestiones principales. Esta estrategia se suele utilizar cuando la meta principal del intercambio es desarrollar o fortalecer la relación (o a la otra parte) y el negociador está dispuesto a sacrificar el resultado. Una estrategia de conciliación también es necesaria si el negociador espera que la relación se extienda más allá de un solo episodio de negociación. La idea es que si “yo pierdo y tú ganas” esta vez, durante diversas negociaciones en la relación se equilibrarán las ocasiones de ganar-perder. En cualquier relación social de largo plazo, quizá sea saludable para uno u otro negociador aceptar un resultado menos que óptimo en una negociación específica si se espera una conciliación recíproca (esto por aquello) del otro negociador en el futuro.<sup>6</sup> Tal reciprocidad se denomina el *pagamento* que mantiene juntos a los grupos sociales.<sup>7</sup>

¿Cuáles son las diferencias entre estas tres estrategias: competencia, colaboración y conciliación? La tabla 4.1<sup>8</sup> resume los tres tipos de estrategias (distributiva, integradora y de conciliación), y las compara y contrasta en varias dimensiones.

Además de sus características positivas, como se describe en la tabla, cada una de estas tres estrategias de negociación también tiene ciertas desventajas predecibles si se aplican sin ver, sin pensar o de manera inflexible:

- Las estrategias distributivas tienden a crear esquemas de “nosotros-ellos” o de “superioridad-inferioridad”, los cuales distorsionan las opiniones relacionadas con las contribuciones y los esfuerzos de la otra parte, al igual que distorsionan las percepciones de los valores, necesidades y posiciones de la otra parte (véase el análisis sobre la delimitación de los prejuicios en el capítulo 5).

<sup>6</sup> Homans, 1961.

<sup>7</sup> Por ejemplo, Cialdini, 2001.

<sup>8</sup> Adaptado de Johnston, 1982.

**TABLA 4.1** Características de las estrategias de participación

<b>Aspecto</b>	<b>Competencia (concertación distributiva)</b>	<b>Colaboración (negociación integradora)</b>	<b>Negociación de conciliación</b>
Estructura de retribución	Suele ser una cantidad fija de recursos que se va a dividir	Suele haber una cantidad variable de recursos para dividir	Suele haber una cantidad fija de recursos para dividir
Búsqueda de una meta	Búsqueda de las metas propias a costa de las metas de los demás	La búsqueda de las metas se realiza junto con la otra parte	Subordinación de las metas propias en favor de las de los demás
Relaciones	Se concentra en el corto plazo; las partes no esperan colaborar en el futuro	De largo plazo; las partes esperan colaborar en el futuro	Puede ser de corto plazo (dejar ganar al otro para mantener la paz) o de largo plazo (dejar ganar al otro para alentar una reciprocidad en el futuro)
Motivación principal	Maximiza el resultado propio	Maximiza el resultado conjunto	Maximizar el resultado de los demás o permitirle ganar para mejorar la relación
Confianza y apertura	Secrecía y actitud defensiva; alta confianza en uno mismo, poca confianza en los demás	Confianza y apertura, escucha activa, exploración conjunta de las opciones	Una parte se muestra relativamente abierta y expone sus vulnerabilidades a la otra
Conocimiento de las necesidades	Las partes conocen sus propias necesidades pero las encubren o disfrazan; ninguna parte permite a la otra conocer sus necesidades reales	Las partes conocen y comunican necesidades reales, y buscan responder a las necesidades de la otra	Una parte responde en exceso a las necesidades de las demás y reprime las propias
Predictibilidad	Las partes usan lo impredecible y la sorpresa para confundir a la otra	Las partes son predecibles y flexibles cuando resulta adecuado, y no intentan sorprender	Las acciones de una parte son totalmente predecibles: siempre atiende a la otra
Agresividad	Las partes utilizan engaños y baladronadas para mantener la ventaja	Las partes comparten información con honestidad, se tratan con comprensión y respeto	Una parte renuncia a su propia posición para apaciguar a la otra
Conducta para buscar soluciones	Las partes se esfuerzan por parecer comprometidas con su posición y emplean la argumentación y la manipulación de la otra	Las partes se esfuerzan por encontrar soluciones mutuamente satisfactorias, emplean la lógica y la creatividad, y son constructivas	Una parte se esfuerza por hallar maneras para conciliar con la otra
Medidas del avance	Mejora los avances al crear una mala imagen de la otra; aumentan los niveles de hostilidad y de lealtad intensa dentro de un grupo	El éxito exige abandonar las malas imágenes y considerar las ideas por sus méritos	El éxito se determina por disminuir o evitar un conflicto y cualquier hostilidad; los sentimientos propios se ignoran en favor de la armonía
Evidencia de extremos pocos saludables	Se alcanza un extremo poco saludable cuando una parte supone un juego de suma cero; vender a la otra se vuelve una meta en sí misma	Se alcanza un extremo poco saludable cuando uno renuncia a su propio interés por el bien común, con lo cual pierde identidad y responsabilidad	Se alcanza un extremo poco saludable cuando el sometimiento a los demás es completo, a costa de las metas personales y/o de los poderdantes
Actitud clave	La actitud clave es "yo gano, tú pierdes"	La actitud clave es "¿cuál es la mejor manera para abordar las necesidades de todas las partes?"	La actitud clave es "tú ganas, yo pierdo"
Remedio para una falla	Si se llega a un callejón sin salida, puede requerirse un mediador o árbitro	Si se presentan dificultades, tal vez sea necesario un facilitador de las dinámicas del grupo	Si la conducta se vuelve crónica, una parte queda sin capital para negociar

Fuente: Adaptado y ampliado de Robert W. Johnston, "Negotiation Strategies: Different Strokes for Different Folks", *Personnel* 59, marzo-abril de 1982, pp. 38-39. Reproducido con autorización del autor.

- Si un negociador aplica una estrategia integradora sin tomar en cuenta la estrategia de la otra parte, la otra puede manipular y explotar al colaborador y aprovechar la buena fe y la buena voluntad mostradas. La búsqueda ciega de un proceso integrador también hace que los negociadores dejen de tomar en cuenta a sus poderdantes en favor de aplicar el proceso de la negociación para su propio bien. Por ejemplo, los negociadores que abordan el proceso con una actitud dominante del tipo de “podemos resolver cualquier problema” pueden generar un acuerdo inaceptable para sus poderdantes (por ejemplo, sus compañías), el cual será rechazado y obligará al negociador a reanudar las negociaciones que otros pensaron que ya habían concluido.
- Las estrategias de conciliación pueden generar un esquema de ceder constantemente para mantener feliz a la otra parte o evitar un conflicto. Este esquema establece un precedente difícil de romper. También puede hacer que la otra parte desarrolle una falsa sensación de bienestar debido a la satisfacción proveniente de la “armonía” de una buena relación, lo cual ignora por completo todas las concesiones en temas importantes. Con el tiempo, no es probable que se mantenga este desequilibrio, pero los esfuerzos por detener las concesiones o restablecer el equilibrio pueden recibirse con sorpresa y resentimiento.

También es útil recordar que, al presentar estas estrategias, describimos formas puras que no captan la mezcla de problemas y motivaciones que caracterizan en realidad la evolución de casi todas las estrategias de negociación.<sup>9</sup> Así como casi todos los conflictos no son sólo competitivos ni sólo cooperadores, casi todas las estrategias de negociación reflejan diversas metas, intenciones y restricciones situacionales que dificultan seguir una estrategia “pura”.

## Comprensión del flujo de las negociaciones. Etapas y fases

Antes de explorar los procesos de planificación específicos para una negociación, es importante comprender los pasos o el flujo comunes de una negociación para entender cómo es probable que evolucionen las negociaciones y por qué es tan importante la planificación.

Varios investigadores han estudiado el flujo de las negociaciones en el tiempo: lo consiguen al clasificar el tipo de comunicación que emplean las partes en diversos puntos del proceso. Este trabajo confirma que la negociación, igual que la comunicación en los grupos que resuelven problemas y otras formas de interacción social ritualista, atraviesa diversas fases o etapas.<sup>10</sup>

Más recientemente, Leonard Greenhalgh expresó con claridad un modelo de negociación por etapas muy relevante para una negociación integradora.<sup>11</sup> Sugiere que hay siete pasos fundamentales para un proceso de negociación ideal (véase la figura 4.2):

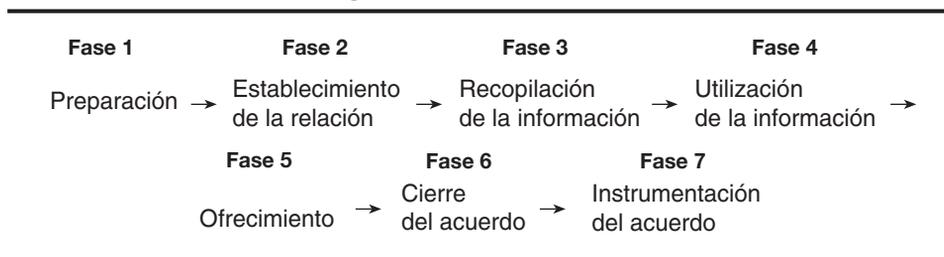
*Preparación:* decidir qué es importante, definir las metas, pensar con anticipación cómo colaborar con la otra parte.

*Desarrollo de la relación:* conocer a la otra parte, comprender sus semejanzas y diferencias, y establecer un compromiso para lograr un conjunto de resultados mu-

<sup>9</sup> Lax y Sebenius, 1986.

<sup>10</sup> Douglas, 1962; Greenhalgh, 2001; Morley y Stephenson, 1977.

<sup>11</sup> Greenhalgh, 2001.

**FIGURA 4.2** Fases de una negociación.

*Fuente:* Reimpreso con autorización de The Free Press, sello editorial de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*, de Leonard Greenhalgh. Derechos reservados © 2001 por Leonard Greenhalgh.

tuamente provechosos. Greenhalgh afirma que esta etapa es muy importante para avanzar satisfactoriamente a las siguientes.

*Recopilación de información:* conocer lo necesario sobre los problemas, la otra parte y sus necesidades, la factibilidad de los acuerdos posibles y lo que puede ocurrir si no se consigue un acuerdo con la otra parte.

*Utilización de la información:* en esta etapa, los negociadores integran el caso que prefieren para sus resultados y acuerdos preferidos, los cuales maximizan las propias necesidades del negociador. Con esta presentación se suele “vender” a la otra parte el resultado que prefiere el negociador.

*Ofrecimiento:* proceso de pasar de una posición inicial ideal al resultado real. El ofrecimiento es el proceso mediante el cual cada parte plantea su “oferta inicial” y después se acerca hasta un punto intermedio. Describimos este proceso extensamente en el capítulo 2.

*Cerrar el acuerdo:* el objetivo de esta etapa es fijar un compromiso hacia el acuerdo conseguido en la etapa anterior. Tanto el negociador como la otra parte deben estar seguros de haber alcanzado un acuerdo con el que estén satisfechos, o que al menos acepten.

*Instrumentar el acuerdo:* determinar quién necesita hacer qué, una vez alcanzado el acuerdo. Suele ocurrir que las partes descubren que el acuerdo tiene defectos, le faltan los puntos importantes, o la situación cambia y surgen preguntas nuevas. Aquí aparecen las fallas de las fases anteriores, y tal vez los negociadores, los árbitros o un juez tengan que reabrir el acuerdo o dirimir los problemas.

Greenhalgh afirma que este modelo es muy prescriptivo —es decir, es el modo en que las personas deben negociar— y defiende con firmeza por qué debe ser así.<sup>12</sup> Sin embargo, un examen de la práctica real de los negociadores demuestra que con frecuencia se desvían de este modelo y que hay diferencias en su práctica de acuerdo con su cultura nacional (véase el capítulo 11). Por ejemplo, los negociadores estadounidenses suelen considerar el proceso más en términos de “ganar-perder” o distributivos; no se esfuerzan por el desarrollo

<sup>12</sup> *Idem.*

o la planificación, y se van directamente al ofrecimiento, al cierre y a la instrumentación. En cambio, los negociadores asiáticos dedican mucho tiempo al desarrollo de la relación y reducen los pasos hacia la conclusión del proceso de negociación.

## **Preparación para instrumentar la estrategia. Proceso de planificación**

El fundamento para triunfar en una negociación no es el modo de jugar ni el dramatismo. La fuerza dominante para lograr el éxito en una negociación está en planificar lo que ocurre antes del diálogo. La planificación eficaz también requiere trabajo intenso en los puntos siguientes:

- Definición de los problemas.
- Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de la negociación.
- Definición de los intereses.
- Definición de los puntos de resistencia.
- Determinación de las opciones (MAPAN).
- Establecimiento de los objetivos propios (metas) y las posturas iniciales (dónde comenzar).
- Valoración de los participantes y el contexto social donde ocurrirá la negociación.
- Análisis de la otra parte.
- Planificación de la presentación y la defensa del problema.
- Definición del protocolo: dónde y cuándo ocurrirá la negociación, quién estará ahí, cuál será la agenda, y demás.

El resto de este capítulo analiza en detalle cada uno de estos pasos (véase también en la tabla 4.2 el resumen de una guía útil para planificar la negociación propia). La lista representa la sabiduría colectiva de varias fuentes,<sup>13</sup> cada una de las cuales tiene su propia lista de pasos importantes, y que suelen tener un orden distinto.

### **1. Definición de los problemas**

Este paso suele comenzar con un análisis de lo que se va a analizar en la negociación. Algunas negociaciones consisten en un solo problema; por ejemplo, el precio de un artículo, como una mesa que se compra en una venta de artículos para el hogar o automóvil usado. Otras negociaciones son más complejas; así, la compra de una empresa por otra incluye una gran cantidad de preguntas, como precio, transferencia de inventarios, ejecutivos y trabajadores que se conservarán, transferirán o despedirán, ubicación de las nuevas oficinas generales y demás.

La cantidad de problemas de una negociación, junto con la relación entre el negociador y la otra parte, son el elemento determinante principal para aplicar una estrategia distributiva o una integradora. Las negociaciones de un solo problema tienden a determinar

---

<sup>13</sup> Véase Richardson, 1977; Asherman y Asherman, 1990; Burnstein, 1995; Fisher y Ertel, 1995; Lewicki, Hiam y Olander, 1996; Lewicki y Hiam, 1999; Greenhalgh, 2001; Watkins, 2002.

**TABLA 4.2** Guía de planificación de la negociación

1. ¿Cuáles son los problemas en la negociación futura?
2. Con base en una revisión de todos los problemas, ¿cuál es la “mezcla de la concertación”? (¿qué problemas tenemos que cubrir?, ¿qué problemas se relacionan con otros problemas?)
3. ¿Cuáles son mis intereses?
4. ¿Cuál es mi punto de resistencia? ¿Cuál es mi ruta de escape?
5. ¿Cuál es mi opción?
6. Al definir los objetivos y las aperturas, ¿dónde comienzo, cuál es mi meta?
7. ¿Quiénes son mis poderdantes y qué quieren que haga?
8. ¿Quiénes son los negociadores que enfrento y qué quieren?
9. ¿Cuál estrategia general debo elegir?
10. ¿Qué necesidades de protocolo debo cumplir al realizar esta negociación?

negociaciones distributivas, porque el único problema real de la negociación es el precio o la “distribución” de ese problema. En cambio, las negociaciones de varios problemas se prestan más para negociaciones integradoras, porque las partes emplean procesos como la ayuda mutua para crear “paquetes” de problemas mutuamente provechosos.

Aunque el número de problemas afecta la estrategia, no impide la posibilidad de que las negociaciones de un solo problema puedan ser integradoras, o que las de múltiples problemas permanezcan distributivas. A menudo, las negociaciones de un solo problema se convierten en integradoras al trabajar para *aumentar* el número de problemas. Por ejemplo, en la venta de una casa, lo primero que piensan ambas partes es que el precio es el único problema, pero pronto comprenden que también son importantes otras cuestiones: el financiamiento de la compra, la fecha de venta o la fecha de ocupación. También pueden identificar otros problemas, como los aparatos que se incluyen, la reparación de una valla rota o el pago del combustible que queda en el tanque de la calefacción. Durante el proceso de compra, el abogado, el banquero o el agente de bienes raíces del comprador puede mencionar otras cosas: impuestos por pagar, cantidades en depósito para cubrir vicios ocultos o una declaración por escrito de que el vendedor debe dejar la casa “como taza de plata” (y hay que considerar el pago de todos esos profesionistas). Observe que en poco tiempo surge una lista muy detallada. En toda negociación se origina una lista completa de los problemas en juego a partir de las siguientes fuentes:

1. Un análisis de todos los problemas posibles que deben aclararse.
2. Una experiencia anterior en negociaciones semejantes.
3. Investigaciones para recopilar información (por ejemplo, la lectura de un artículo de una revista acerca de cómo comprar una casa).
4. Consultas con expertos en ese campo (agentes de bienes raíces, funcionarios de préstamos bancarios, abogados, contadores o amigos que compraron una casa recientemente).

## 2. Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de la negociación

El paso siguiente en la planificación es recopilar todos los problemas definidos en una lista pormenorizada. La combinación de la lista de cada parte en la negociación determina la mezcla de la negociación (véase el capítulo 2). Al generar una lista de los problemas, los negociadores sienten que ponen demasiado en la mesa de una sola vez o que plantean muchos problemas. Esto ocurre si las partes no hablan con frecuencia o si tienen muchos negocios por resolver. Sin embargo, como señalamos en el paso 1, hacer una larga lista de problemas en una negociación suele aumentar la probabilidad de éxito, en vez de reducirla, pero siempre y cuando todos los problemas sean reales. Las mezclas de la negociación grandes permiten muchos componentes y arreglos posibles para acuerdos, lo cual aumenta la probabilidad de que un paquete específico cumpla las necesidades de ambas partes y conduzca a un acuerdo exitoso.<sup>14</sup> Al mismo tiempo, las mezclas de negociación grandes alargan las negociaciones porque presentan muchas combinaciones de problemas, y la combinación y evaluación de todas las mezclas complica mucho la evaluación del acuerdo.

Después de recopilar los problemas en la agenda, a continuación el negociador debe ponerlos en orden. La priorización incluye dos pasos:

1. *Determinar qué problemas son los más importantes y los menos importantes.* Una vez que comienza la negociación, las partes fácilmente quedan atrapadas en la prisa por información, argumentos, ofertas, contraofertas, soluciones intermedias y concesiones. Quienes no tienen claro con anticipación lo que quieren y lo que no pueden ceder, pueden perder la perspectiva con facilidad y aceptar acuerdos menos que óptimos, o distraerse a causa de los prolongados debates por puntos relativamente poco importantes. Cuando los negociadores no tienen prioridades es más probable que cedan en los puntos defendidos con intensidad por la otra parte en vez de ceder con base en sus propias prioridades.

Las prioridades se establecen de diversas maneras. Un modo sencillo para que el negociador clasifique los problemas es preguntar: “¿cuál es lo más importante?, ¿cuál es lo segundo más importante? y ¿cuál es lo menos importante?” Un proceso todavía más sencillo es agrupar los problemas en categorías de importancia alta, media o baja. Cuando el negociador representa a un poderdante es importante involucrarlo en el establecimiento de prioridades. Se establecen prioridades para los intereses y los problemas más específicos. Un tercer método más preciso es asignar un total de 100 puntos al paquete total de problemas, y luego dividirlos entre los problemas en proporción con la importancia relativa de cada problema. Si el negociador tiene confianza en la ponderación relativa de los puntos distribuidos entre los problemas, se sistematiza la negociación y la formación de “paquetes” de acuerdos posibles.<sup>15</sup> También es importante establecer prioridades (y tal vez asignar puntos) para los problemas tangibles e intangibles. Suele ser difícil analizar y clasificar los problemas intangibles, pero si se

<sup>14</sup> Rubin y Brown, 1975.

<sup>15</sup> Véase un ejemplo en Simons y Tripp, 2002, 2006.

mantienen en la subjetividad y no se califican, los negociadores pueden insistir en ellos de más o de menos. Es fácil dejar de lado esos problemas en favor de asuntos numéricos concretos y específicos, y los negociadores deben tener cuidado de no dejar que la negociación “dura” respecto de los números deje fuera discusiones más efímeras sobre problemas e intereses intangibles.

Por último, los negociadores también pueden preferir especificar un rango de concertación para cada problema de la mezcla. Por tanto, no sólo se especificaría un paquete de lo “mejor posible” y lo “mínimo que se aceptaría”, sino también se especificaría un nivel objetivo y mínimamente aceptable para cada problema de la mezcla.

2. *Determinar si los problemas se relacionan o están separados.* Si los problemas están separados, se suman o restan con facilidad; si están conectados, el acuerdo en uno se vinculará al acuerdo en los demás y hará que las concesiones en unos problemas inevitablemente se relacionen con otros. El negociador debe decidir si en verdad los problemas están conectados —por ejemplo, si el precio que pagará por la casa depende de lo que el banco le preste— en comparación con sólo estar conectado en su mente en aras de lograr un buen acuerdo.

### 3. Definición de los intereses

Después de definir los problemas, el negociador debe definir los intereses y necesidades implícitos. Como analizamos en detalle en los capítulos 2 y 3, las *posiciones* —una oferta inicial o punto objetivo— son lo que un negociador quiere. Los *intereses* son por qué los quiere. Un punto objetivo de 200 000 dólares por un condominio sería una posición; esto es lo que el negociador espera pagar. El interés sería “pagar un precio de mercado justo y asequible, por ese condominio de dos recámaras”. Si bien definir los intereses es más importante para una negociación integradora que para una concertación distributiva, incluso las discusiones distributivas pueden beneficiar a una o ambas partes que identifican los intereses importantes. Si los problemas nos ayudan a definir lo *que* queremos, comprender los intereses nos obliga a preguntar *por qué* lo queremos. Preguntar “por qué” suele traer a la superficie los valores fundamentales, necesidades o los principios que queremos conseguir en la negociación<sup>16</sup> (véase el capítulo 6). Los intereses pueden ser

- Principales, es decir, relacionados directamente con los problemas centrales en negociación.
- Basados en el proceso, es decir, relacionados con el modo en que los negociadores se comportan mientras negocian.
- Basados en la relación, es decir, vinculados a la relación actual o futura que buscan las partes.

Los intereses también se basan en lo intangible de una negociación, como los principios o estándares a los que las partes quieren apegarse, las normas informales mediante las cuales negociarán y los puntos de referencia con que se guiarán para un acuerdo con el fin de lograr un trato justo o razonable o de que la negociación concluya con rapidez.

---

<sup>16</sup> Ury, 1991.

#### 4. Determinación de límites

¿Qué ocurrirá si la otra parte se niega a aceptar algunos elementos propuestos para la agenda o plantea los problemas de un modo que resulten inaceptables? Una buena preparación requiere que usted establezca dos puntos claros: su *punto de resistencia* y sus *opciones*.

Un *punto de resistencia* es donde usted decide que debe detener la negociación en vez de continuar, porque cualquier acuerdo más allá de este punto no se puede aceptar ni en lo más mínimo. Si usted es el vendedor, su punto de resistencia es la cantidad mínima por la que venderá el artículo; si es el comprador, su punto de resistencia es lo máximo que pagará por el artículo.

Es fundamental establecer los puntos de resistencia como parte de la planificación. Casi todos hemos participado en situaciones de compra en las que el artículo que queríamos no estaba disponible, pero permitimos que nos ofrecieran un modelo más costoso. Además, algunas situaciones competitivas generan presiones intensas para aumentar el precio. Por ejemplo, en una subasta, si hay una guerra de ofertas con otra persona, una puede pagar más que lo planeado; de la misma manera, los apostadores pueden entrar en una racha perdedora y terminar perdiendo más dinero del que pensaban. Los puntos de resistencia claros evitan que las personas efectúen acuerdos que después comprenden que no fueron inteligentes.

#### 5. Conocer las opciones

Por otra parte, las *opciones* son otros acuerdos que los negociadores pueden lograr y también satisfacen sus necesidades. Las opciones son muy importantes en los procesos distributivos e integradores, porque definen si el resultado presente es mejor que otra posibilidad. En cualquier situación, cuanto mejores sean las opciones, más poder tiene usted, porque puede abandonar la negociación y sabe que todavía puede cubrir sus necesidades e intereses (véanse también los capítulos 2 y 7). En el ejemplo de la compra de la casa, cuanto más haya investigado un comprador el mercado de bienes raíces y conozca que están disponibles otras casas comparables, más sabe que puede retirarse de la negociación y todavía tener opciones de vivienda aceptables.

#### 6. Establecer objetivos y preguntar precios

Después de que los negociadores definan los problemas, integren una agenda provisional y consulten lo apropiado y necesario con los demás, el paso siguiente es definir otros dos puntos importantes: el *punto objetivo* específico donde esperan de manera realista alcanzar un acuerdo y el *precio solicitado*, el cual representa el mejor acuerdo que uno espera lograr.

Hay muchas formas de establecer un objetivo. Se puede preguntar “¿con qué resultado se sentiría cómodo?, ¿en qué punto se sentiría satisfecho?, ¿qué han conseguido otras personas en esta situación?” Los objetivos pueden no ser tan firmes y rígidos como los puntos de resistencia o las opciones; uno puede establecer un rango general o una especie de varios resultados igualmente aceptables.

Asimismo, hay numerosas maneras para establecer una oferta inicial. Una oferta inicial puede ser el mejor resultado posible, una solución ideal, algo incluso mejor que lo logrado la última vez. Sin embargo, es fácil caer en un exceso de confianza y fijar una oferta inicial poco realista que haga reír, enfurecer o retirarse a la otra parte antes de responder. Aunque las ofertas iniciales se suelen plantear en torno al “mejor acuerdo posible”, también es fácil

aumentarlas a un punto donde se hacen daño a sí mismas porque son poco realistas en opinión del otro negociador o de observadores con una perspectiva más realista.

Hay varios principios por considerar cuando se establece un *punto objetivo*:

1. *Los objetivos deben ser específicos, difíciles pero viables, y verificables.* Se puede aprender mucho para establecer un punto objetivo de los investigadores que han estudiado la definición de metas como herramienta gerencial de motivación y desempeño.<sup>17</sup> Primero, las metas deben ser específicas. Si se negocia un salario, se debe establecer una cantidad específica (por ejemplo, 75 000 dólares) en vez de una meta más general (por ejemplo, cualquier cifra que sea mejor que 60 000 dólares al año). Segundo, las metas deben ser difíciles, pero viables. Hay que establecer una meta para que sea una mejora respecto de la situación o circunstancias actuales, pero que no sea tan difícil que no se pueda alcanzar. Por último, debe ser posible definir una meta de modo que quede claro si se consiguió o no. Esto no es problema si uno fija una meta cuantificable, como la cantidad de un pago o un salario en dólares, pero puede serlo si uno establece un objetivo más difuso (por ejemplo, obtener un salario decente que me pague lo que merezco. “Decente” y “lo que merezco” son objetivos muy subjetivos, y será más difícil para el negociador —y para otros— juzgar si esa meta se alcanzó de verdad).
2. *El establecimiento de un objetivo requiere pensar de manera positiva en los objetivos propios.* Al abordar una negociación, los negociadores tratan de estar más conscientes de la otra parte: cómo se comporta, qué exigirá y cómo se siente en la negociación. Si los negociadores se concentran en la otra parte y se olvidan de sí mismos, pueden establecer sus metas como una mera reacción a las metas y objetivos previstos de la otra parte. Es probable que las estrategias reactivas hagan que los negociadores se sientan amenazados y a la defensiva, y disminuyan su flexibilidad y creatividad (y quizá limiten las metas que ellos consideran alcanzables). En cambio, cuando los negociadores adoptan una posición activa al establecer objetivos, pueden ser flexibles en lo que aceptarán y aumenta la probabilidad de llegar a un resultado mutuamente satisfactorio.
3. *El establecimiento de un objetivo requiere considerar cómo integrar varios problemas y objetivos.* Casi todos los negociadores tienen una mezcla de objetivos de la concertación, de modo que deben considerar el mejor modo para lograr la satisfacción en varios problemas. Para integrar los problemas con eficacia, los negociadores necesitan comprender las prioridades relativas a estos problemas y la mezcla de la concertación. Algunos paquetes se pueden definir y evaluar como “ofertas iniciales” y otros como “objetivos”, en la misma forma en que se califican los problemas individuales. Cuando los paquetes contienen problemas intangibles, o problemas para los cuales es difícil especificar objetivos definidos, es más difícil evaluarlos y compararlos de manera explícita, pero hay que esforzarse en hacerlo.
4. *El establecimiento de un objetivo requiere comprender las ventajas y desventajas, y los cabos sueltos.* La discusión de los paquetes plantea otro desafío: ¿qué ocurre si la otra parte propone un paquete que pone los asuntos A, B y C como principales en su oferta inicial, pero sólo de pasada menciona el asunto D? En la segunda oferta, nunca se refieren al asunto D, el cual es algo que usted podría concederles con facilidad.

---

<sup>17</sup> Por ejemplo, Locke y Latham, 1984.

Si usted puede ceder fácilmente en el asunto D, ¿estarían ellos dispuestos a recibir menos en A, B o C? Los negociadores tal vez quieran analizar la entrega de “algo por nada” si tal concepto puede ser parte de la transacción. Tal vez un tema no sea importante para usted, pero puede ser valioso o atractivo para la otra parte. El conocimiento del valor real o probable de tales concesiones puede enriquecer mucho el valor de lo que uno ofrece a la otra parte con poco o ningún costo para uno. En el ejemplo de la casa, al vendedor le pueden quedar ocho meses de un permiso de estacionamiento, o un acceso a las instalaciones recreativas de la comunidad. Como el dinero que el vendedor pagó por el acceso no es reembolsable, el permiso valdrá menos para el vendedor una vez que venda el auto, pero para el comprador puede ser un concepto valioso.

Para evaluar estos paquetes, los negociadores necesitan tener cierta idea de lo que vale cada elemento de la mezcla de la negociación en términos que se puedan comparar o negociar en todos los temas. Como ya se mencionó, puede ser conveniente encontrar una dimensión común, como un valor económico o una escala de puntos de utilidad, para comparar los temas en la mezcla de la negociación o para comparar lo tangible con lo intangible, de modo que uno pueda evaluar todos los conceptos de la mezcla en una dimensión común. Por ejemplo, en las negociaciones laborales, es frecuente que cada parte trate de valorar un tema en términos de costo/beneficio económico. Aunque el ajuste no sea perfecto, cualquier guía es mejor que ninguna. Además, si lo intangible es una parte importante en la mezcla de la negociación, los negociadores deben conocer el punto en el cual están dispuestos a abandonar la búsqueda de algo intangible en favor de ganancias sustanciales en lo tangible.

## 7. Valoración de los poderdantes y el contexto social de la negociación

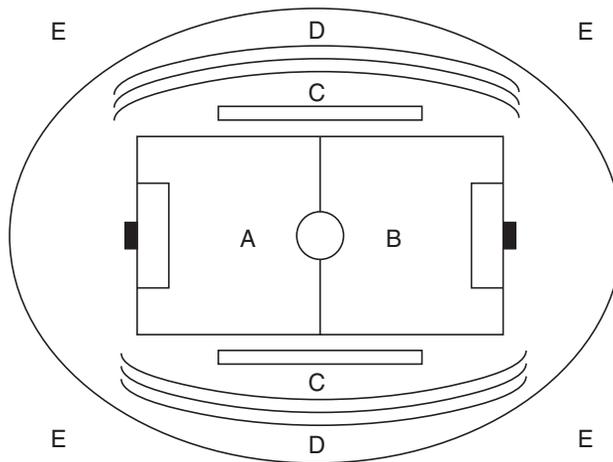
Cuando las personas negocian en su propio nombre —por ejemplo, para comprar una bicicleta de carreras usada o una máquina de ejercicio— determinan por sí mismas la mezcla de la negociación. Sin embargo, cuando las personas negocian en un contexto profesional puede haber más de dos partes. Primero, puede haber más de dos negociadores en la mesa. Varias partes en la mesa suelen producir coaliciones de negociadores que se alinean entre sí para ganar la negociación.<sup>18</sup> Segundo, los negociadores también pueden tener poderdantes: jefes, superiores que toman la decisión final u otras partes que evaluarán y discutirán la solución alcanzada. Además, puede haber observadores que también analicen y discutan la negociación. Cuando uno tiene poderdantes u observadores, surgen otros problemas, como quién conduce la negociación, quién participa en ella y quién tiene el poder definitivo para ratificar los acuerdos negociados. Por último, una negociación ocurre en un contexto de reglas: un sistema social de leyes, costumbres, prácticas empresariales comunes, normas culturales y presiones políticas.

Una manera de valorar todas las partes importantes en una negociación es efectuar un “análisis de campo”. Imagine que usted es el capitán de un equipo de fútbol que va jugar en un campo (véase la figura 4.3). Valorar a los poderdantes es igual que valorar a todas las partes que están en el estadio:

---

<sup>18</sup> Cf. Wheeler, 2004.

**FIGURA 4.3** Análisis de campo de la negociación.



- A Actores directos (¿quién está en nuestro equipo?)
- B Actores de la oposición (¿quién está en su equipo?)
- C Actores indirectos (¿quién está al lado del campo?)
- D Observadores interesados (¿quién está en las gradas?)
- E Factores ambientales (¿qué sucede en el ambiente más amplio del juego: fuera del estadio, pero que moldea y define lo que sucede dentro del estadio?)

1. ¿Quién está, o debe estar, en mi equipo en el campo? Tal vez sea sólo el negociador (en un juego de uno contra uno). Pero tal vez necesitemos ayuda: un abogado, un contador u otro ayudante experto; alguien que nos dirija, que nos brinde apoyo moral o que escuche con atención lo que dice la otra parte; alguien que registre o tome notas.
2. ¿Quién está en el otro lado del campo? Esto se analiza con mayor detalle en la sección siguiente.
3. ¿Quién está a un lado del campo que pueda afectar el juego? En la negociación, ¿quiénes equivalen a los propietarios y los entrenadores? Esto incluye al superior directo de uno o a la persona que debe aprobar o autorizar el acuerdo alcanzado. Lo más importante, estas consideraciones afectan directamente la forma como se tomarán las decisiones acerca de lo que es aceptable o inaceptable para quienes están en cada lado.
4. ¿Quién está en las tribunas? Quien observa el juego, ¿está interesado en él, pero sólo afecta de manera indirecta lo que sucede? Aquí están los gerentes principales, accionistas, competidores, analistas financieros, medios y otros. Cuando varias partes entran en la negociación, ya sea que estén fuera del campo pero activas en la negociación o sean “partes interesadas” que pueden influir en el acuerdo, las negociaciones se complican.
5. ¿Qué ocurre en el ambiente más amplio en el cual transcurre la negociación? Una negociación puede verse afectada por varios problemas “contextuales”:
  - ¿Cuál es la historia de la relación con la otra parte y cómo afecta las expectativas generales que conducen a esta negociación (véase el capítulo 9)?
  - ¿Qué tipo de relación se espera o se requiere para el futuro y cómo afectan estas expectativas la negociación actual (véase el capítulo 9)?

- ¿Con cuánta frecuencia esperamos negociar en el futuro, es decir, cuántas rondas de negociación habrá? Las negociaciones con varias rondas crean problemas de precedentes de administración, de negociar los acuerdos durante un periodo y asegurar que los acuerdos se ejecuten y vigilen.<sup>19</sup>
- ¿Cuáles son las fechas de término o límites de tiempo? Para seguir con la metáfora del juego, los partidos se prolongan un tiempo limitado que se divide en periodos o segmentos. ¿Hay restricciones similares que limiten esta negociación?
- ¿Cuáles son las “reglas del juego” mediante las cuales se administrará este acuerdo? ¿Existe un conjunto de reglas fijas como una estructura legal que ratifique y haga cumplir los contratos? ¿La misma estructura de reglas es negociable y podemos hacer nuestras propias reglas para manejar ciertos problemas y situaciones?
- ¿Cuál es la práctica aceptable y común en el sistema ético en el cual se hace el acuerdo (véase el capítulo 8)? ¿Cómo decidiremos si una parte “hace trampa”; hay reglas claras acerca de lo que es o no es justo?

Es importante considerar estas cuestiones para que avance el proceso de negociación. Un negociador que representa a otros (empresa, sindicato, departamento, club, familia, etc.) debe consultar con ellos para que la mezcla incluya sus dudas y prioridades. En el ejemplo ya visto de la compra de una casa, supongamos que un miembro de la pareja está haciendo la negociación y el otro no puede asistir a la reunión. Si esa persona no considera las dudas de su compañero respecto del estado de la casa, o que sus hijos no desean mudarse durante el año escolar, entonces los representados pueden rechazar la resolución negociada. Un negociador que representa a sus poderdantes es responsable por ellos y debe incluir sus deseos en las propuestas y, en consecuencia, ya sea cumplir con esos deseos mediante la negociación o explicarles por qué sus deseos no pueden satisfacerse. Al negociar para muchos poderdantes, como una empresa, un sindicato o una comunidad, el proceso de consulta puede ser laborioso y exhaustivo. El negociador puede reconocer que la lista de peticiones de los poderdantes es poco realista e imposible de satisfacer, lo que requerirá que el negociador y los poderdantes lleguen a un acuerdo respecto de lo que debe incluirse en la agenda y las expectativas realistas. También es básico entender lo que ocurre cuando las dos partes se acercan a un acuerdo. ¿Tiene el negociador autoridad para llegar a un acuerdo o necesita la aprobación de los poderdantes? Los poderdantes limitan a los negociadores en cuanto a lo que pueden decidir por sí mismos, y entender estos límites hará que los negociadores y los poderdantes estén en la misma frecuencia.

## 8. Análisis de la otra parte

Ya en esta sección analizamos la importancia de asignar prioridades a las metas y objetivos propios. Recopilar información acerca de la otra parte también es un paso fundamental en la preparación de una negociación. Conocer los problemas, referencias, prioridades, intereses, opciones y restricciones de la otra parte es casi tan importante como determinar las propias. Si los negociadores no han tenido oportunidad de reunirse con la otra parte, deben encontrar una manera de comenzar a ver la negociación desde la perspectiva de la otra parte o reunir información para conocer sus problemas, intereses y prioridades. Los nego-

<sup>19</sup> *Ibid.*

ciadores pueden llamar a la otra parte y hablar antes de la reunión formal, o tratar de adoptar su perspectiva y prever lo que puede pedir. También se puede hablar con personas que conozcan a la otra parte o que hayan estado antes en su situación. La meta es comprender cómo abordan la negociación y qué es probable que quieran. Al comparar esta valoración con la propia, uno puede comenzar a definir las áreas donde puede haber un conflicto fuerte (si ambas partes tienen una prioridad alta por obtener lo mismo), una solución intermedia sencilla (si ambas partes quieren el mismo grupo de cosas pero con distintas prioridades) o ningún conflicto (si ambas partes quieren cosas muy diferentes y pueden cumplir con facilidad sus objetivos e intereses).

¿Qué información necesita una parte acerca de la otra para prepararse con eficacia? Varios segmentos fundamentales de antecedentes serán de gran importancia, entre ellos:

- Sus recursos, problemas y mezcla de la concertación.
- Sus intereses y necesidades.
- Su punto de resistencia y opciones.
- Sus metas y ofertas iniciales.
- Sus poderdantes, estructura social y autoridad para aceptar un acuerdo.
- Su reputación y estilos de negociación.
- Su estrategia y tácticas probables.

En teoría, sería muy útil disponer de la mayor cantidad posible de esta información antes de las negociaciones. En la realidad, tal vez no sea posible obtener información antes del comienzo de una negociación. Si esto sucede, el negociador debe planificar reunir la mayor cantidad posible de información durante las etapas iniciales de las deliberaciones reales.

**Recursos, problemas y mezcla de concertación de la otra parte** Cuanta más información reúna sobre la otra parte mediante una investigación inicial, mejor. La pertinencia de los datos dependerá de los problemas y los elementos probables de la mezcla de la concertación. Un análisis del historial empresarial de la otra parte o de negociaciones anteriores, exitosas o no, aporta información útil. Se pueden obtener datos financieros sobre la otra parte mediante búsquedas en internet, estados financieros, registros de la empresa, reportes de acciones, entrevistas y documentos legales o registros públicos de juicios legales. Se pueden investigar los inventarios de la otra parte. A veces se logra saber mucho con sólo visitar a la otra parte o hablar con sus amigos y colegas. Otra manera de informarse es preguntar a quienes han hecho negocios con la otra parte. Cuanta más información consiga el negociador, incluso una sensación general de cuánto es capaz la otra parte de atender y cumplir de nuestros problemas y necesidades y qué problemas es probable que traiga a la mesa de la negociación, mejor podrá uno predecir cómo es probable que se desarrolle el proceso.

**Intereses y necesidades de la otra parte** Además de reconocer los problemas y recursos principales de la otra parte, también es necesario obtener información sobre sus intereses y necesidades del momento (véase el capítulo 3). Esta información se obtiene por diversas rutas:

- Efectúe una entrevista preliminar que incluya de manera amplia lo que a la otra parte le gustaría lograr en las negociaciones (y centrarse en los intereses amplios, no sólo en los problemas).
- Prevea los intereses de la otra parte (como si usted “estuviera en sus zapatos”).

- Pregunte a quienes conocen a la otra parte o han negociado con ella.
- Lea sobre cómo se representa a sí misma la otra parte en los medios.

La importancia de los temas o intereses junto con la naturaleza de relaciones pasadas con la otra parte influirán en la profundidad con que se puede investigar para obtener información. Aunque esto requiere tiempo y esfuerzo, los resultados suelen valer más que la inversión, porque a menudo es posible recabar información valiosa mediante una llamada telefónica o una visita.

**Límites y opciones de la otra parte** También necesitamos percibir los límites y las opciones de la otra parte. ¿Cuán lejos llega? ¿Qué es lo máximo que nos puede dar?, y ¿qué hará si esta negociación no tiene éxito? Comprender los límites y las opciones de la otra parte es importante porque nos da cierta información acerca de cuánto podemos “presionarla”. ¿Son buenas sus opciones? Si la otra parte tiene una opción sólida y viable, es probable que negocie con confianza, establezca objetivos altos y esté dispuesta a presionar en su busca. En cambio, si tiene una opción débil, dependerá más de lograr un acuerdo satisfactorio con usted y será menos probable que presione.

Recuerde que, en una negociación distributiva, es menos probable que la otra parte revele esta información y/o que disfrace sus límites y opciones para presionar por un acuerdo mejor para ella. En una negociación integradora debe haber más apertura entre las partes, lo cual debe conducir a comunicar con mayor precisión los límites y las opciones.

**Objetivos y propuestas iniciales de la otra parte** Después de que los negociadores obtengan información de los problemas, la mezcla de la negociación y los intereses de la otra parte, también necesitan comprender sus metas. Las personas suelen pensar de manera estereotipada sobre los intereses y objetivos de la otra parte; se guían por sus propios objetivos y valores, y suponen que es probable que los demás necesiten cosas similares a uno. Un gerente que siempre se ha preocupado por ganar más dinero puede sorprenderse de que a uno de sus subordinados le importe más tener un empleo interesante, flexibilidad en su horario o más tiempo libre en vez de un aumento de sueldo.

¿Cómo comprende y valora uno los objetivos de la otra parte? Aunque la especulación acerca de los objetivos de la otra parte rara vez es suficiente, casi *nadie* reúne la información de manera sistemática, cuando debía hacerlo. Una de las mejores maneras de obtener esta información es directamente de la otra parte. Como la información sobre los objetivos de la otra parte es tan importante para formular una estrategia de ambas partes, los negociadores profesionales suelen intercambiar información acerca de los objetivos o propuestas iniciales días o semanas antes que comience la negociación. Si esto no sucede, entonces el negociador debe planear recolectar tanta información como pueda en la primera reunión con la otra parte.

**Poderdantes, autoridad y estructura social de la otra parte** Igual que en el paso 7 de la planificación, es importante comprender el contexto social más amplio en el cual ocurrirá la negociación para la otra parte. ¿Qué traerá a la mesa? ¿Ante quién es responsable? ¿Qué reglas o procedimientos es probable que siga? Este análisis es muy sencillo para comprar una computadora usada, pero muy complejo en una gran negociación multinacional.

El efecto más directo del contexto social amplio está en la capacidad del otro negociador para firmar acuerdos obligatorios. Cuando los negociadores representan a otras partes, su poder para hacer acuerdos puede estar limitado de varias maneras. En ocasiones un

poderdante estipula que los negociadores no pueden hacer ningún acuerdo obligatorio; los negociadores sólo pueden presentar las propuestas del poderdante o recopilar la información y presentarla a sus superiores.

Hay muchas razones para limitar la autoridad de un negociador. Los negociadores sin autoridad para decidir no pueden ganar mediante una presentación persuasiva para comprometer a su poderdante a algo que ellos no quieren. No pueden comunicar información confidencial por descuido. Aunque estas limitaciones pueden ser útiles para un negociador, también son frustrantes. Cuando un negociador debe consultar siempre las cosas con quien representa, la otra parte puede negarse a continuar hasta que alguien tenga el poder para responder las preguntas y tomar decisiones acerca de lo negociado. Los equipos de negociación deben analizar con atención si envían a un negociador con autoridad limitada. Aunque esa persona no pueda tomar decisiones no autorizadas, la autoridad limitada puede frustrar a la otra parte y crear una tensión poco productiva en la relación de negociación.

En un nivel más amplio, el negociador necesita conocer la forma en que la organización de la otra parte toma decisiones para apoyar o ratificar un acuerdo. ¿Hay un ejecutivo importante que tome la decisión? ¿Votan algunas personas? ¿O se toma una decisión por consenso? El modo de tomar decisiones tiene implicaciones notables para quienes necesitan influir de manera directa en el otro lado.

**Reputación y estilo de negociación de la otra parte** Como ya se señaló, la conducta de negociación anterior de la otra parte es un buen indicio de cómo se comportará en el futuro. Aunque un concertador no tenga experiencia previa con la otra persona, puede ser muy valioso hablar con quienes ya han hecho negocios con esa persona. ¿La otra parte actuó de manera distributiva o integradora?

Esta clase de información determina en gran medida cómo abordar a la otra parte en la negociación. Ya sea que tenga una reputación o no de cooperar o competir, esto puede afectar la estrategia aplicada en la negociación siguiente. Por otra parte, se corre el peligro de sacar conclusiones de esta información. Suponer que la otra parte actuará en el futuro como lo ha hecho en el pasado es sólo eso: una suposición. Las personas pueden actuar de manera distinta en circunstancias diversas en momentos diferentes. Si bien recopilar información acerca de la conducta pasada de la otra parte es un punto inicial razonable para hacer suposiciones, recuerde que las personas cambian con el tiempo.

La impresión que uno tiene de la reputación de la otra parte puede basarse en diversos factores:

1. La manera en que los predecesores de la otra parte negociaron con usted en el pasado.
2. La manera en que la otra parte negoció con usted en el pasado, en contextos iguales o diferentes.
3. La manera en que la otra parte negoció con otros en el pasado.

**Estrategia y tácticas de la otra parte** Por último, también es útil obtener la información de la estrategia y las tácticas futuras de la otra parte. Si bien no es probable que la otra parte revele su estrategia de inmediato —sobre todo si pretende utilizar tácticas distributivas— se puede deducir esta información de los datos recopilados durante la preparación. La información obtenida acerca de los problemas, objetivos, reputación, estilo, opciones y autoridad pueden revelar gran parte de la estrategia que pretende seguir la otra parte. Como ya señalamos, los negociadores tendrán que reunir esta información de manera imprevista

conforme avanza la negociación; si sus expectativas fueron incorrectas, será necesario volver a calibrar su respuesta estratégica.

## 9. Presentación de los problemas a la otra parte

Un aspecto importante de las negociaciones es presentar un caso con claridad y ofrecer hechos y argumentos que proporcionen amplio soporte; otro es refutar los argumentos de la otra parte con argumentos de peso.

Debido a la amplitud y diversidad de los problemas que se pueden incluir en las negociaciones, no se pueden especificar todos los procedimientos útiles para reunir información. Sin embargo, es posible delinear algo general. Un negociador puede formular estas preguntas:

1. ¿Qué hechos apoyan mi punto de vista?, ¿qué justifica o valida esta información como cierta?
2. ¿A quién puedo consultar o con quién puedo hablar para detallar o aclarar los hechos?, ¿qué registros, archivos o fuentes de datos hay que apoyen mis argumentos? ¿Puedo mencionar a expertos que sustenten mis argumentos?
3. ¿Han negociado otras personas estos problemas antes en circunstancias similares?, ¿puedo consultar a esos negociadores para determinar sus argumentos importantes, cuáles tuvieron éxito y cuáles no?
4. ¿Cuál puede ser el punto de vista de la otra parte?, ¿cuáles son sus intereses?, ¿qué argumentos es probable que utilice la otra parte?, ¿cómo puedo responder a esos argumentos y buscar posiciones más creativas que avancen en la atención de los problemas e intereses de las partes?
5. ¿Cómo puedo desarrollar y presentar los hechos para que sean más convincentes?, ¿qué apoyos visuales, imágenes, diagramas, gráficas, testimonios de expertos y demás pueden ser útiles o definitorios?

En el capítulo 7 ofrecemos numerosos consejos para el negociador acerca de cómo utilizar el poder y las fuentes de poder que les darán la capacidad para ejercer su influencia.

## 10. ¿Qué protocolo debe seguirse en la negociación?

Un negociador debe considerar varios elementos del protocolo o el proceso:

- *¿Qué agenda debemos seguir?* Mencionamos brevemente este problema en el paso 7, al valorar la estructura social. Un negociador puede generar de manera unilateral una lista de problemas mucho antes de la reunión inicial de la negociación. Este proceso es valioso porque obliga a los negociadores a analizar sus posiciones y decidir sus objetivos. La lista unilateral de problemas constituye una agenda preliminar para la negociación. Es lo que el negociador quiere analizar y el *orden o prioridad* en el cual pretende realizar este análisis (por ejemplo, primero el problema más importante y al final el menos importante).

Si bien el negociador puede proponer una agenda de manera unilateral, este método implica un riesgo potencial. Si la lista del negociador es diferente a una agenda preestablecida o a la lista preferida por la otra parte, el negociador puede llevar a la mesa problemas que la otra parte no está preparada para analizar, o puede definir priorida-

des que no es posible obtener. A los negociadores no les gustan las sorpresas ni la vergüenza que puede surgir cuando el otro lado toca un tema para el que no están ni mínimamente preparados para discutir. En esta situación, los negociadores expertos pedirán un receso para obtener información y prepararse sobre el nuevo tema, lo que genera retrasos imprevistos. Incluso pueden rehusarse a incluir el nuevo tema en la agenda porque no han tenido tiempo de prepararse. Si la otra parte también representa a unos poderdantes, quizá no desee reabrir decisiones anteriores o dedicar tiempo a evaluar el nuevo asunto. Por esta razón, muchos negociadores profesionales, por ejemplo, en asuntos laborales y en la diplomacia, suelen intercambiar y negociar la agenda con anticipación. Quieren coincidir en los problemas que se analizarán antes de participar en la discusión sustantiva.

- *¿Dónde debemos negociar?* Los negociadores están más cómodos en su terreno: su propia oficina, edificio o ciudad. Conocen el espacio, se sienten cómodos y relajados, tienen acceso directo a todos los recursos: secretarías, información de una investigación, asesoría de expertos, computadoras y demás. En las negociaciones transculturales (véase el capítulo 11) pueden entrar en juego las diferencias de idioma y de cultura, y es probable que las partes necesiten traspasar muchas zonas horarias, hospedarse en lugares y tomar alimentos con los que no están familiarizadas, y enfrentar problemas similares. Si los negociadores quieren reducir la ventaja proveniente del terreno propio, necesitan elegir un territorio neutral en el cual ninguna parte tenga ventaja. Además, los negociadores pueden seleccionar el grado de formalidad del ambiente. Las deliberaciones formales se suelen efectuar en salas de juntas o de conferencias de hoteles; las deliberaciones informales se efectúan en restaurantes, salas de cocteles o clubes de aerolíneas privadas.
- *¿Cuál es el periodo de la negociación?* Si los negociadores esperan deliberaciones prolongadas y lentas, es posible negociar el tiempo y la duración de las sesiones. ¿Cuándo comenzamos?, ¿cuánto tiempo nos reunimos?, ¿cuándo concluimos?, ¿cuándo programamos descansos para tomar café o para reunirnos con nuestro equipo?
- *¿Qué se puede hacer si fracasa la negociación?* ¿Qué ocurrirá si llegamos a un callejón sin salida?, ¿acudiremos a una tercera parte neutral?, ¿podemos intentar otras técnicas?
- *¿Cómo daremos seguimiento a lo acordado?* Muchos negociadores no consideran la importancia de registrar exactamente lo discutido y acordado. Desempeñarse como secretario se considera algo tedioso y poco interesante. Sin embargo, los negociadores experimentados saben que esta labor es fundamental. Primero, la persona que toma las mejores notas se suele convertir en la “memoria” de la sesión, porque después se consultan sus notas para determinar lo que se dijo y analizó. Segundo, esta persona también se ofrece para preparar el borrador del acuerdo inicial; esta persona puede tener cierta libertad en la manera de plantear el acuerdo y en los puntos que se destaquen o no. Por último, si el acuerdo es muy técnico o complejo, es necesario que lo revisen expertos o especialistas: abogados, analistas financieros, contadores, ingenieros y demás.

En las nuevas negociaciones, los procedimientos para las discusiones acerca de estos problemas deben establecerse antes de plantear los principales problemas más importantes. La facilidad o dificultad para establecer los procedimientos para resolver estos problemas sirve como guía para determinar la forma en que avanzará la negociación en los problemas principales más importantes. Si el negociador triunfa en estas negociaciones, después puede ser más fácil obtener un acuerdo en los temas principales.

- *¿Cómo sabemos si logramos un buen acuerdo?* Por último, ¿contamos con un proceso para asegurar que, una vez concluida la negociación, podamos evaluar de manera sistemática cómo se compara el acuerdo con 1) nuestro plan inicial, y 2) la sensación del mejor esfuerzo dadas las condiciones de la otra parte, y las restricciones estructurales y de procedimientos?

## Resumen del capítulo

---

La planificación es una actividad muy importante en una negociación. La planificación eficaz permite a los diseñadores diseñar un mapa que los guíe hacia un acuerdo. Aunque suele ser necesario modificar y actualizar este mapa conforme avanzan las discusiones con la otra parte, y mientras cambia el mundo en torno a la negociación, trabajar con el mapa es mucho más eficaz que trabajar sin él.

Iniciamos este capítulo con un entendimiento básico de los conceptos de estrategia, y analizamos la importancia de establecer metas claras con base en los temas clave que están en juego. Después presentamos un modelo de elección de estrategia de negociación regresando al marco familiar del modelo de intereses dobles. Un negociador que planifica con cuidado se esforzará por lo siguiente:

1. Comprender los problemas principales que deben resolverse en la futura negociación.
2. Integrar todos los problemas y comprender la complejidad de la mezcla de la negociación.
3. Entender y definir los intereses principales implícitos en los problemas.
4. Definir los límites: los puntos por donde no transitaremos o detendremos la negociación.

5. Definir las opciones: otros acuerdos posibles si este trato no funciona.
6. Aclarar los objetivos por lograr y los precios iniciales donde comenzará la discusión.
7. Comprender a sus poderdantes y lo que esperan de él, así como el contexto social.
8. Entender a la otra parte en la negociación: sus metas, problemas, estrategias, intereses, límites, opciones, objetivos, ofrecimientos iniciales y autoridad.
9. Planificar el proceso mediante el cual representará y “venderá” sus ideas a la otra parte (y tal vez a su propio poderdante).
10. Definir los puntos del protocolo importantes en el proceso: la agenda, quién estará en la mesa u observará la negociación, dónde y cuándo negociará y demás.

Cuando los negociadores son capaces de considerar y evaluar cada uno de estos factores, sabrán lo que quieren y tendrán un sentido claro de la dirección en la que avanzarán. Este sentido de dirección, y la confianza que deriva de él, son factores muy importantes que afectarán los resultados de una negociación.

# Percepción. Conocimiento y emoción

## Objetivos

1. Entender el importante papel de las percepciones, conocimientos y emociones en la negociación.
  2. Explorar la forma en que las percepciones se distorsionan y provocan prejuicios en la negociación.
  3. Considerar las formas en que los prejuicios y los procesos de delimitación también afectan las cogniciones (procesamiento de información) en la negociación, y cómo las emociones y el humor moldean una negociación.
  4. Obtener consejos para manejar la percepción, conocimientos y emociones en situaciones de negociación.
- 

La percepción, el conocimiento y la emoción son los elementos básicos de todo encuentro social, uno de los cuales es una negociación, porque nuestras acciones sociales se determinan por la manera en que percibimos y analizamos a la otra parte, y la situación e intereses y posiciones propios. Es importante tener un conocimiento funcional de la manera como las personas perciben y procesan la información para comprender por qué se comportan como lo hacen durante las negociaciones.

Comenzamos el capítulo al examinar la forma en que la **percepción** psicológica se relaciona con el proceso de una negociación, con particular atención en las formas de distorsión de la percepción que provocan problemas de comprensión a los negociadores. Después apreciamos cómo emplean los negociadores la información para tomar decisiones sobre tácticas y estrategias: el proceso de **cognición** o **conocimiento**. Aquí, nuestro análisis atiende dos ángulos. Primero nos concentramos en la *delimitación*: el uso estratégico de la información para definir y justificar un problema o una situación en la negociación. Segundo, analizamos los diversos tipos de errores sistemáticos, o *prejuicios cognoscitivos*, en el procesamiento de la información que los negociadores tienden a cometer y que ponen en peligro su desempeño. Esta sección también considera la forma como los negociadores controlan las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos para maximizar la ventaja estratégica y disminuir sus efectos adversos.

Sin embargo, los encuentros sociales son más que simples ocasiones para la percepción y el conocimiento. Cuando interactuamos con los demás, experimentamos y expresamos

una **emoción**, y una negociación no es la excepción. En la sección final de este capítulo analizamos la función de las actitudes y las emociones en una negociación: como causas de la conducta y como consecuencias de los resultados negociados.

## Percepción

### Definición de percepción

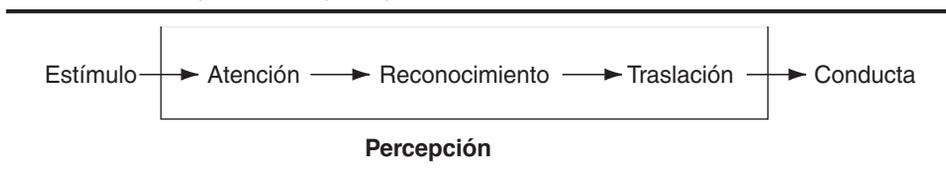
Los negociadores abordan las situaciones guiados por sus percepciones en experiencias anteriores y por sus actitudes y conductas actuales. La percepción es el proceso mediante el cual las personas se conectan con su ambiente. Muchas cosas influyen en la forma en que una persona entiende y asigna significado a mensajes y sucesos, inclusive el estado mental actual, el papel y la comprensión de comunicaciones anteriores por parte del perceptor.<sup>1</sup> En la negociación, el objetivo es percibir e interpretar con exactitud lo que la otra parte quiere decir y dar a entender. Ahora examinaremos con mayor detalle cómo se crean las percepciones y cómo afectan lo que ocurre en una negociación.

La percepción es un proceso de “comprensión”; las personas interpretan su ambiente para responder de manera adecuada (véase la figura 5.1). Los ambientes suelen ser complejos: presentan una gran cantidad y variedad de estímulos, donde cada uno tiene diversas propiedades, como magnitud, color, forma, textura y novedad relativa. Esta complejidad hace imposible procesar toda la información disponible, de modo que la percepción es selectiva, asimila algunos estímulos y deja de captar otros. Esta percepción selectiva se da a través de varios “métodos abreviados” para percibir, y que permiten a las personas procesar la información con mayor rapidez. Por desgracia, la eficiencia en la percepción resultante se genera a costa de la exactitud.

### Distorsión de la percepción

En una negociación cualquiera, las necesidades, deseos, motivaciones y experiencias personales del negociador crean una predisposición acerca de la otra parte. Esto es causa de preocupación cuando provoca prejuicios y errores en la percepción y en la comunicación subsecuente. Analizaremos cuatro errores de percepción importantes: estereotipos, efectos reflejo, percepción selectiva y proyección. Los estereotipos y los efectos reflejo son ejemplos de distorsiones de percepción por generalización: a partir de pequeñas cantidades de información percibida se extraen grandes conclusiones acerca de las personas. En cambio,

**FIGURA 5.1** El proceso de percepción.



<sup>1</sup> Babcock, Wang y Loewenstein, 1996; De Dreu y Van Lange, 1995; Thompson, 1995; Thompson y Hastie, 1990a.

la percepción selectiva y la proyección son formas de distorsión que implican prever ciertos atributos y cualidades en otra persona. Quien los percibe, filtra y distorsiona la información para llegar a una perspectiva predecible y consistente de la otra persona.

Un *estereotipo* es una distorsión muy común del proceso de percepción. Ocurre cuando una persona asigna a otra atributos sólo porque la otra pertenece a una categoría demográfica o grupo social específicos. Se crean estereotipos sobre una amplia variedad de grupos, por ejemplo, generaciones más jóvenes, mujeres u hombres, italianos o alemanes, o personas de distintas razas, religiones u orientaciones sexuales. En todos los casos, los estereotipos tienden a formarse del mismo modo. Los individuos asignan a una persona a un grupo con base en un segmento de información percibida (por ejemplo, la persona es joven o de mayor edad); después asignan a esta persona un rango amplio de características del grupo (por ejemplo, “los ancianos son conservadores; esta persona es anciana, por tanto, es conservadora”, o “los jóvenes son irrespetuosos; esta persona es joven, por tanto, es irrespetuosa”). Puede haber o no bases concretas para concluir que esa persona específica sea conservadora; la conclusión se basa en generalizar las cualidades atribuidas —de manera correcta o no— al grupo más amplio. Aplicar a esta persona otras características asociadas a la categoría específica complica más el error.

Una vez formados, los estereotipos suelen resistirse al cambio. El simple proceso de aplicar un solo criterio —aunque sea arbitrario— para dividir a las personas en grupos aliena a los integrantes del grupo a definirse a sí mismos como “nosotros” y al otro grupo como “ellos”, y a evaluar después por comparación. Es más probable que las personas recurran a estereotipos en ciertas condiciones; algunos ejemplos son presión de tiempo, tensión cognoscitiva y humor,<sup>2</sup> así como conflictos que impliquen valores, ideologías y competencia directa por recursos entre los grupos.<sup>3</sup>

Los *efectos reflejo* en la percepción son similares a los estereotipos. Sin embargo, en vez de basarse en la pertenencia de una persona a un grupo para clasificarla, los efectos reflejo ocurren cuando las personas generalizan acerca de diversos atributos con base en el conocimiento de un atributo de una persona.<sup>4</sup> Por ejemplo, una persona sonriente se considera más honesta que una persona malencarada, aunque no exista una relación coherente entre sonreír y ser honesto. Los efectos reflejo pueden ser positivos o negativos. Se puede generalizar un buen atributo para que las personas se vean con una luz muy positiva, mientras que un atributo negativo tiene el efecto contrario. Cuanto más destaca el atributo para influir en la opinión general acerca de una persona, es más probable que se utilice para incorporar información adicional en una perspectiva que coincida con la opinión inicial. Es más probable que ocurran efectos reflejo en la percepción: 1) cuando se tiene muy poca experiencia con una persona y se conoce cierta dimensión (y por ende ocurre una generalización acerca de esta persona por conocerla en otros contextos), 2) cuando la persona es muy conocida y 3) cuando las cualidades tienen fuertes implicaciones morales.<sup>5</sup>

Los efectos reflejo y los estereotipos son peligros comunes en una negociación. Los negociadores logran formarse impresiones rápidas entre sí a partir de una información inicial

<sup>2</sup> De Dreu, 2003; Devine, 1989; Forgas y Fiedler, 1996.

<sup>3</sup> Sherif, Harvey, White, Hood y Sherif, 1988.

<sup>4</sup> Cooper, 1981.

<sup>5</sup> Bruner y Tagiuri, 1954.

muy limitada, como el aspecto, la participación en un grupo o las declaraciones iniciales. Los negociadores tienden a mantener estas opiniones cuando llegan a conocer mejor a la otra persona, e incorporan cada segmento de información nueva a un esquema coherente. Por último, es probable que la sola sugerencia de contemplar a la otra parte en términos morales —por ejemplo, honesta o deshonesta, ética o poco ética— afecte la percepción de una amplia variedad de sus demás atributos.<sup>6</sup>

Ocurre una *percepción selectiva* cuando el observador señala cierta información que apoya o refuerza una idea previa y descarta la información que no la confirma. La percepción selectiva perpetúa los estereotipos o los efectos reflejo: después de generar opiniones rápidas acerca de las personas con base en información limitada, las personas descartan la evidencia adicional que no coincida con esa opinión. Una sonrisa inicial de la otra parte, la cual hace que el negociador crea que es honesta o cooperadora, también puede hacer que el negociador descarte cualquier afirmación de la otra parte que muestre una intención de ser astuta o competitiva. Si el negociador percibe la misma sonrisa inicial como presunción, el negociador puede descartar las ofertas de la otra parte para establecer una relación honesta y cooperadora. En ambos casos, es probable que los propios prejuicios del negociador —su predisposición a considerar la sonrisa honesta o deshonestas— afecten la forma como perciba e interprete la conducta de la otra parte.

La *proyección* ocurre cuando las personas asignan a los demás sus propias características o sentimientos. La proyección suele surgir por la necesidad de proteger el concepto del yo: verse como coherente y bueno. Los negociadores suponen que la otra parte respondería de la misma manera que ellos si invirtieran sus posiciones. Por ejemplo, si a un negociador le molestan mucho los retrasos en las negociaciones pero necesita decir a la otra parte que habrá un retraso inevitable, el negociador espera que la otra parte muestre frustración ante el anuncio. Si bien es posible que la otra parte se sienta frustrada, también es posible que agradezca el retraso como una oportunidad para concluir el trabajo en un proyecto distinto, y que cualquier frustración sólo sea una proyección de la mente del negociador. La tendencia a proyectar puede conducir también al negociador a sobrestimar cuánto sabe la otra parte acerca de sus preferencias y deseos.<sup>7</sup>

## Delimitación

La delimitación es un problema importante en la percepción y la negociación. Una delimitación es el mecanismo subjetivo mediante el cual las personas evalúan y comprenden las situaciones, lo que las lleva a buscar o evitar acciones subsecuentes.<sup>8</sup> La delimitación ayuda a explicar “el modo en que los concertadores conciben los grupos de acontecimientos en curso a la luz de experiencias anteriores”; delimitar y volver a delimitar, junto con una reevaluación de la información y las posiciones, “se vinculan al procesamiento de la información, los esquemas de mensajes, las sugerencias lingüísticas y los significados socialmente desarrollados”.<sup>9</sup> La delimitación pretende concentrar, moldear y organizar el

<sup>6</sup> *Idem.*

<sup>7</sup> Van Boven, Gilovich y Medvec, 2003.

<sup>8</sup> Bateson, 1972; Goffman, 1974.

<sup>9</sup> Putnam y Holmer, 1992, p. 129.

mundo que nos rodea: intenta entender una realidad compleja y definirla en términos asequibles. Las delimitaciones definen a una persona, un suceso, un proceso, y lo aíslan del mundo complejo que nos rodea. Las delimitaciones “imparten significado e importancia a los elementos en su propio marco y los separan del exterior”.<sup>10</sup>

La delimitación es ya un concepto popular entre los científicos sociales que estudian los procesos cognoscitivos, la toma de decisiones, el convencimiento y la comunicación. La importancia de la delimitación proviene de que a menudo dos o más personas inmersas en la misma situación o en un problema complejo lo ven o definen de maneras distintas.<sup>11</sup> Por ejemplo, dos personas entran en una habitación llena de gente y ven cosas diferentes: una (la extrovertida) ve una gran fiesta; la otra (la introvertida) ve una multitud poco amigable, temible e intimidante. Como las personas tienen diferentes antecedentes, experiencias, expectativas y necesidades, delimitan a las demás personas, sucesos y procesos de maneras distintas. Además, estas delimitaciones cambian según la perspectiva o con el paso del tiempo. Lo que comienza como un juego de apodos entre dos niños puede convertirse en una pelea. En el fútbol americano, un mariscal de campo es un “héroe” cuando lanza un pase de anotación, pero es un “perdedor” cuando le interceptan su lanzamiento.

Las delimitaciones son importantes en la negociación porque con frecuencia las disputas son nebulosas y abiertas a distintas interpretaciones como resultado de las diferencias de orígenes, historia personal y experiencias de la gente.<sup>12</sup> Una delimitación es un modo de etiquetar estas diferentes interpretaciones de la situación. Una de las primeras teóricas de la administración, Mary Parker Follett, quien fue una de las primeras en describir una negociación integradora, observó que las partes que llegan a un acuerdo conjunto logran la unidad “no por ceder, sino por ‘incluir los deseos mutuos en un solo campo de visión’”.<sup>13</sup> Por tanto, las delimitaciones emergen y convergen cuando las partes hablan de sus preferencias y prioridades; permiten a las partes comenzar a desarrollar una definición compartida o común de los problemas relacionados con una situación y un proceso para resolverlos.

El modo en que las partes delimitan y definen un problema en una negociación es un claro reflejo de lo que definen como fundamental para los objetivos de la negociación, de sus expectativas y preferencias por ciertos resultados posibles, de la información que buscan y utilizan para defender su caso, de sus procedimientos para defender su caso y de la manera como evalúan los resultados reales.<sup>14</sup> Las delimitaciones son inevitables; uno no puede “evitar” delimitar. Al optar por definir y expresar con claridad un aspecto de una situación social compleja, de manera implícita se “eligen” ciertas delimitaciones y se ignoran otras. Este proceso ocurre sin ninguna intención real del negociador; uno delimita

---

<sup>10</sup> Buechler, 2000.

<sup>11</sup> Thompson, 1998.

<sup>12</sup> Roth y Sheppard, 1995.

<sup>13</sup> Follett, 1942, citado en Putnam y Holmer, 1992.

<sup>14</sup> Observe que las delimitaciones mismas no se “ven”. Son abstracciones, percepciones e ideas con que las personas definen una situación, organizan información, determinan lo importante, lo que no lo es y demás. Podemos deducir las delimitaciones de otras personas al preguntar directamente por ellas, al escuchar su comunicación y al observar su conducta. Asimismo, podemos tratar de comprender nuestras propias delimitaciones al pensar en qué aspectos de una situación debemos poner atención, destacar, concentrarnos o ignorar al observar nuestras propias palabras y acciones. Sin embargo, no es posible apreciar o medir directamente una delimitación.

una situación con base en experiencias anteriores muy arraigadas, actitudes y valores muy asentados o emociones intensas. Las delimitaciones también ayudan a moldear el tipo de información elegida, o el ambiente y contexto donde se presenta la información.

Comprender la dinámica de la delimitación ayuda a los negociadores a elevar de manera consciente el proceso de delimitación para controlarlo mejor; los negociadores que comprenden cómo delimitan un problema entienden de manera más completa lo que hacen, lo que realiza la otra parte y cómo tener más control sobre el proceso de negociación. Por último, tanto la teoría actual como varias investigaciones empíricas muestran que las delimitaciones son maleables y que, de ser así, durante la negociación se pueden moldear o volver a moldear en función de la información y la comunicación. En las páginas siguientes analizaremos varios aspectos de las delimitaciones:

- Tipos de delimitaciones.
- Funcionamiento de las delimitaciones en situaciones de negociación.
- Método de intereses/razón/poder para delimitar una negociación.
- Cambios de las delimitaciones conforme evoluciona un encuentro de negociación.

### Tipos de delimitaciones

Varios investigadores han estudiado varios tipos de delimitaciones en diferentes contextos. A partir del trabajo sobre delimitación de disputas ambientales,<sup>15</sup> ofrecemos los ejemplos siguientes de delimitaciones que emplean las partes en las disputas:

1. *Importantes*. Relacionadas con el conflicto. Las partes que aceptan una delimitación importante tienen una disposición particular acerca del problema o interés fundamental en el conflicto.
2. *De resultado*. Predisposición de una parte para alcanzar un resultado específico de la negociación. En la medida en que un negociador prefiere un resultado específico, la delimitación dominante puede ser concentrar toda la estrategia, tácticas y comunicación en obtener ese resultado. Es más probable que las partes que tienen una intensa delimitación de resultado participen sobre todo en negociaciones distributivas (de ganar-perder o perder-perder) que en otros tipos de negociaciones.
3. *De aspiración*. Predisposición a satisfacer un conjunto más amplio de intereses o necesidades en la negociación. En vez de concentrarse en un resultado específico, el negociador intenta asegurar que se cumplan sus preocupaciones, necesidades e intereses básicos. Es más probable que las partes con una intensa delimitación de aspiración participen en una negociación integradora (de ganar-ganar) que en otros tipos.
4. *De proceso*. Forma en que las partes van a solucionar sus discusiones. Los negociadores con una fuerte delimitación de proceso son menos propensos que la otra parte a preocuparse por problemas específicos de una negociación, pero se interesan en el modo en que avanzarán las deliberaciones, o cómo deben administrarse. Cuando los intereses principales son más de procedimiento que importantes, las delimitaciones de proceso serán fuertes.

<sup>15</sup> Gray, 1997; Gray y Donnellon, 1989; Lewicki, Gray y Elliott, 2003.

5. *De identidad.* Modo en que las partes definen “quiénes son”. Las partes son integrantes de varios grupos sociales diferentes: género (hombres), religión (católicos), origen étnico (italiano), lugar de nacimiento (Brooklyn), lugar de residencia (Londres) y demás. Éstas son sólo algunas categorías con que las personas se definen a sí mismas y se diferencian de las demás.
6. *De caracterización.* Modo en que las partes definen a las otras partes. Una delimitación de caracterización se moldea con toda claridad mediante la experiencia con la otra parte, por información del historial o reputación de la otra parte, o por el modo de encontrarse con la otra parte al inicio de la experiencia de negociación. En un conflicto, las delimitaciones de identidad (del yo) tienden a ser positivas; las delimitaciones de caracterización (de los demás) tienden a ser negativas.
7. *De pérdida-ganancia.* Modo en que las partes definen el riesgo o la recompensa propios de resultados específicos. Por ejemplo, en una negociación de ventas, un comprador puede considerar la transacción en términos de pérdida (el costo monetario de la compra) o de ganancia (el valor del artículo). Esta forma de delimitación se analiza con mayor detalle más adelante en el capítulo, con los prejuicios cognoscitivos.

### **Cómo funcionan las delimitaciones en la negociación**

Es difícil saber qué delimitación utiliza la otra parte a menos que lo exprese (que usted escuche o lea sus palabras exactas) o que usted saque conclusiones de la conducta de la otra parte. Incluso entonces, las interpretaciones son difíciles y están cargadas de errores. Asimismo, las delimitaciones de quienes escuchan o interpretan una comunicación pueden crear prejuicios propios. No obstante, la investigación sobre las delimitaciones sirve para comprender la forma en que definen las partes de qué trata una negociación, cómo emplean la comunicación para defender sus propias delimitaciones e intentan moldear la orientación de la otra parte, y cómo resuelven las diferencias cuando es evidente que actúan desde delimitaciones distintas. Éstas son algunas ideas provenientes de estudios sobre los efectos de delimitación.<sup>16</sup>

1. *Los negociadores pueden utilizar más de una delimitación.* Un urbanizador que analiza un conflicto sobre un campo de golf que se construirá mediante el relleno de un pantano puede hablar del campo de golf (el problema importante), sus preferencias para rellenar el terreno (una delimitación de resultado), hasta qué punto deben tomarse en cuenta las opiniones de los vecinos y los grupos ambientalistas para determinar lo que ocurre en ese pantano, que es su propiedad privada (una delimitación de procedimiento), y si considera a estos grupos de manera favorable o desfavorable (una delimitación de caracterización).
2. *Las desigualdades en las delimitaciones entre las partes son fuentes de conflicto.* Dos negociadores pueden hablar entre sí desde delimitaciones diferentes (por ejemplo, uno tiene una delimitación de resultado y el otro una delimitación de procedimiento), utilizar un contenido diverso en la misma delimitación (por ejemplo, ambos tienen una delimitación de procedimiento pero prefieren procedimientos distintos) o diferentes niveles de abstracción (por ejemplo, una delimitación de aspiración amplia en contra de una delimitación de resultado específica). Tales desigualdades provocan conflictos

<sup>16</sup> Gray, 1991, 1997; Lewicki, Gray y Elliott, 2003.

- y ambigüedad, los cuales generan malentendidos, intensificación del conflicto e incluso un callejón sin salida, o que una o ambas partes “vuelvan a delimitar” el conflicto y generen delimitaciones más compatibles que conduzcan a una solución. En las discusiones muy polarizadas, una redelimitación mutua no ocurre sin ayuda de un tercero.
3. *Las partes negocian en forma distinta según la delimitación.* Las delimitaciones pueden evocar ciertas estrategias o respuestas cognoscitivas y emocionales en los negociadores. Por ejemplo, cuando se ven motivadas a delinear una negociación en términos emocionales, tienden a involucrarse más y a comportarse más competitivamente, lo cual conduce a un mayor índice de puntos muertos.<sup>17</sup>
  4. *Las delineaciones específicas tienden a ser más comunes con ciertos tipos de asuntos.* Por ejemplo, en una negociación sobre una oferta de trabajo, las partes que discuten el salario pueden tender a utilizar delineaciones de resultado, mientras que las partes que discuten problemas de relación pueden ser más propensas a las delineaciones de caracterización.
  5. *Los tipos particulares de delimitaciones pueden conducir a tipos específicos de acuerdos.* Por ejemplo, es posible que las partes que consiguen acuerdos integradores utilicen delimitaciones de aspiración y discutan una gran cantidad de problemas durante sus deliberaciones. En contraste, es probable que las partes que utilizan delimitaciones de resultado o de caracterización negativa tengan opiniones negativas de la otra parte y una intensa preferencia por resultados específicos; estas dos cosas pueden intensificar el conflicto y generar resultados distributivos (o impedir el acuerdo).
  6. *Es probable que las partes asuman una delimitación particular debido a diversos factores.* Las diferencias de valores entre las partes, de personalidad, de poder, y de antecedentes y contexto social de los negociadores pueden hacer que las partes adopten delimitaciones distintas. Véase como ejemplo el cuadro 5.1.

### Otro enfoque de las delimitaciones. Intereses, razón y poder

Otro enfoque para delimitar las discusiones sugiere que las partes en conflicto utilicen una de tres delimitaciones:<sup>18</sup>

**Intereses.** Las personas suelen interesarse por lo que necesitan, desean o quieren. Las personas hablan de sus “posiciones”, pero lo que suele estar en juego son sus intereses implícitos. Alguien afirma que “necesita” un nuevo teléfono celular que tenga mensajes de texto, pero lo que en realidad quiere es un nuevo juguete electrónico porque todos sus amigos tienen uno. Las partes que se concentran en los intereses en una disputa suelen ser capaces de encontrar maneras de resolver tal disputa.

**Razón.** A las personas también les interesa quién “tiene la razón”, es decir, quién tiene legitimidad, quién está en lo correcto o quién es justo. Las discusiones acerca de la razón suelen resolverse al ayudar a las partes a encontrar una manera de determinar quién “tiene la razón” o que ambos pueden “tener la razón”. Esta solución requiere algún estándar o regla como “hacer por turnos”, “dividir a la

<sup>17</sup> Conlon y Hunt, 2002; Hunt y Kernan, 2005.

<sup>18</sup> Ury, Brett y Goldberg, 1988.

Si bien los negociadores experimentados saben que sus delimitaciones de negociación y las de sus oponentes se moldean por medio de la experiencia y la cultura, pocos se detienen a examinar de manera crítica los elementos culturales que moldean las percepciones de los demás acerca del conflicto. Por ejemplo, Catherine Tinsley, de la Georgetown University, identificó cinco conceptos de la cultura china que deben tener en cuenta quienes intentan negociar en China:

- *Vínculo social.* Los chinos creen que las personas deben tomarse en cuenta en el contexto de sus grupos sociales más grandes y no como individuos aislados.
- *Armonía.* Como las personas están inherentemente ubicadas en su red social, se aprecia mucho una coexistencia pacífica.
- *Funciones.* Para mantener la armonía social, las personas deben comprender y regirse por los requerimientos de su función en la red de relaciones. Las funciones especifican los deberes, el poder y los privilegios, al tiempo que determinan dónde se ubica un individuo en la jerarquía de relaciones.
- *Obligaciones recíprocas.* Cada función especifica las obligaciones que las personas esperan cumplir y recibir dentro de la red social. Estas obligaciones persisten en el tiempo y solidifican la red de relaciones a través de generaciones.
- *Prestigio.* El valor que asignan los chinos a proteger el “prestigio” es fundamental para su percepción de la interacción social.

El prestigio se pierde cuando una persona actúa de una manera que no coincide con su función o deja de cumplir las obligaciones recíprocas. El prestigio es tan valorado que la amenaza de perderlo es la fuerza primordial que asegura el cumplimiento de las obligaciones y, en consecuencia, la continuidad de la jerarquía de relaciones.

Los negociadores que participan en discusiones con nativos de China deben considerar la perspectiva sobre el conflicto producto de estas realidades culturales. Por ejemplo, los negociadores individuales suelen basarse en el poder de su red personal para lograr las metas deseadas. Esta perspectiva, que Tinsley llama “delimitación de la negociación de la relación”, alienta a las partes a aumentar su poder al solicitar el apoyo de personas poderosas y defender la legitimidad social de su posición. Si bien quienes provienen de una cultura más individualista pueden rechazar el argumento de que un acuerdo propuesto no se recibiría bien, tal argumento puede tener mayor peso en la cultura colectivista de China. Asimismo, es más probable que las partes en la delimitación de la relación soliciten opiniones externas. Una estrategia muy útil sería alentar a las partes a alinear sus posiciones para que sean compatibles con las metas de un colectivo social más grande.

*Fuente:* C. H. Tinsley, “Understanding Conflict in a Chinese Cultural Context”, en R. Bies, R. Lewicki y B. Sheppard (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 6, Stamford, Connecticut, JAI, 1997, pp. 209-225.

mitad” o “primero el mayor” para conciliar una diferencia. Las discusiones acerca de la razón suelen remitirse a árbitros formales o informales para que decidan qué razones o estándares son más adecuados.

**Poder.** Las personas pueden elegir delimitar una negociación con base en el poder. Las negociaciones que se resuelven por medio del poder se suelen basar en quién es físicamente más fuerte o quién es capaz de obligar al otro, pero más a menudo se trata de imponer otros tipos de costos: presiones económicas, conocimientos,

autoridad legítima y demás. Las discusiones conciliadas mediante poder suelen crear ganadores y perdedores evidentes, con todas las consecuencias de polarizar la discusión y resolverla así.

Las partes pueden elegir la forma de abordar una negociación en términos de intereses, razón y poder; la negociación misma puede limitarse de distintas maneras y es probable que genere consecuencias diferentes. Por ejemplo, considere la situación de una estudiante que tiene una discusión con un taller de reparaciones cercano a la universidad por el costo de reparar un automóvil. La estudiante cree que le cobran demasiado por el trabajo: el taller hizo más de lo solicitado, utilizó las refacciones más costosas y no le dio oportunidad de revisar la cuenta antes de concluir el trabajo. La estudiante puede “delimitar” la discusión en una de estas tres maneras:

*Intereses.* La estudiante puede afirmar que “las empresas tienen derecho a cobrar un precio justo por un trabajo de buena calidad. Acudiré y trataré de comprender el sistema del dueño del taller para las reparaciones; definiremos un precio justo por el trabajo, le pagaré y es probable que regrese a ese taller”.

*Razón.* La estudiante trabajó en un taller un verano y sabe que el precio de las reparaciones se basa en lo que los manuales dicen que cuesta la mano de obra (las horas de trabajo  $\times$  el pago por hora) más el costo de las refacciones. “Pediré que me muestre el manual y la factura de las refacciones. También iré al taller donde trabajé y preguntaré al propietario si piensa que los precios de la factura están inflados. Propondré pagar las refacciones al costo y la mano de obra con base en la tarifa por hora de los mecánicos.”

*Poder.* “Entraré y comenzaré a insultar al dueño por estafar y amenazaré con decirles a todos mis amigos que no acudan a ese taller. Escribiré al periódico de la universidad acerca del trato que recibí. Mi padre es abogado y le pediré que demande al dueño. ¡A ver si aprende!”

Observe que es probable que las diferentes delimitaciones produzcan discusiones muy distintas entre la estudiante y el dueño del taller. Cuanto más poder utilice es más probable que el propietario responda con su propio poder (por ejemplo, retener el automóvil hasta que pague la estudiante, no descontar nada del precio y llamar a su propio abogado); el enfrentamiento puede subir de tono y llevar a las partes a un juzgado. En contraste, cuanto más intereses utilice la estudiante, es más probable que el dueño emplee sus propios intereses. Las partes analizarán lo justo por el servicio prestado; si bien la estudiante puede terminar pagando más (que si “ganara” el argumento de poder), es probable que el tono de la discusión sea muy diferente y que esté en mejor posición para obtener descuentos o consideraciones futuras.

### **La delimitación de un problema cambia conforme evoluciona una negociación**

La definición de los problemas en juego en una negociación puede cambiar conforme evoluciona la discusión. En vez de concentrarse sólo en las delimitaciones dominantes que sostienen las partes al inicio de una negociación, también es importante considerar los

esquemas de cambio (transformación) que ocurren mientras las partes se intercomunican. Por ejemplo, un estudio clásico de discusiones legales sugería que estas discusiones tendían a transformarse por medio de un proceso de “identificación, culpa y reclamación”.<sup>19</sup> La *identificación* ocurre cuando las partes que participan en una discusión etiquetan o identifican un problema y lo caracterizan. Después ocurre la *culpa*, cuando las partes intentan determinar quién provocó el problema. Por último, sobreviene una *reclamación* cuando la persona que tiene el problema decide enfrentar, acusar o emprender alguna otra acción contra la persona u organización que provocó el problema.

Las delimitaciones se moldean mediante las conversaciones que tienen las partes entre sí sobre los problemas en la mezcla de la concertación. Aunque ambas partes pueden abordar la discusión con delimitaciones iniciales que se asemejan a las categorías descritas, la interacción en curso entre ellas moldea la discusión a medida que cada una intenta argumentar desde su propia perspectiva o refutar la perspectiva contraria. Varios factores afectan la forma en que se moldea la conversación:

1. Los negociadores tienden a discutir por *problemas esenciales*, o intereses que surgen cada vez que negocian las partes. Por ejemplo, siempre se puede hablar de sueldos o condiciones laborales en una negociación sindical; el sindicato siempre pide más, y la empresa siempre espera esa petición y está lista para responder. Se pueden reestructurar las negociaciones por problemas esenciales, para incluir más o menos problemas, lo cual aumenta la probabilidad de encontrar una solución.<sup>20</sup>
2. Cada parte intenta *plantear de la mejor manera posible* su posición o perspectiva preferida. Una parte recopila datos, cifras, testimonios u otra evidencia para convencer a la otra parte de la validez de su argumento o perspectiva. Al inicio de una negociación, es común que las partes “hablen para sí mismas” y traten de controlar la conversación con cierta delimitación o perspectiva en vez de escuchar e involucrarse en los argumentos de la otra. A la larga, los argumentos de cada parte comienzan a cambiar cuando ambas se concentran en refutar los de la otra o modificar los propios con base en los argumentos de la otra.<sup>21</sup>
3. Las delimitaciones pueden definir los *cambios y transiciones* principales en una negociación general compleja. En las negociaciones diplomáticas, una concertación exitosa se describe como un proceso de dos etapas llamado de “fórmula/detalle”.<sup>22</sup> En este proceso, las partes comienzan por desarrollar un amplio marco de principios y objetivos sobre los cuales lograr un acuerdo. Sólo después de logrado esto trabajan en puntos específicos del acuerdo. El proceso fórmula-detalle tiene tres etapas: *a) diagnóstico*, en el cual las partes reconocen la necesidad de cambiar o mejorar, revisar el historial relevante y preparar posiciones; *b) fórmula*, según la cual las partes intentan desarrollar una percepción compartida del conflicto, que incluye términos, puntos de referencia y criterios de justicia comunes, y *c) detalle*, en el cual las partes solucionan los detalles operativos de acuerdo con la fórmula básica.<sup>23</sup>

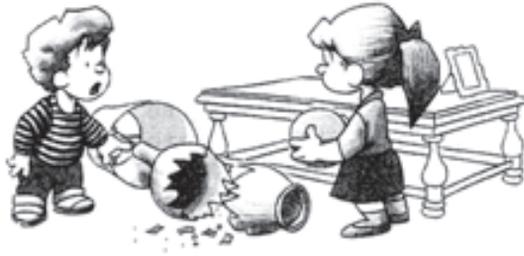
<sup>19</sup> Felstiner, Abel y Sarat, 1980-1981.

<sup>20</sup> Jensen, 1995.

<sup>21</sup> Putnam y Wilson, 1989; Putnam, Wilson y Turner, 1990.

<sup>22</sup> Ikle, 1964.

<sup>23</sup> Zartman, 1977; Zartman y Bennis, 1982.



“Ahora, cuando expliquemos esto a mamá y papá,  
no olvides darle el giro adecuado.”

© 1998; reimpresso por cortesía de Bunny Hoest y *Parade Magazine*.

4. Por último, *varios elementos de la agenda* contribuyen a moldear el desarrollo de un problema. Aunque las partes suelen tener uno o dos objetivos, prioridades o problemas principales, existen varios conceptos menores o secundarios. Cuando se incluyen en la conversación, estos intereses secundarios suelen transformar la conversación sobre los problemas primarios. En un análisis cuidadoso de las negociaciones de un maestro en dos distritos escolares, un investigador mostró cómo se transforman los problemas durante una negociación.<sup>24</sup> Por ejemplo, un problema de horario se volvió a delimitar como problema de tiempo de preparación del maestro, y un problema de costo del seguro personal se transformó en un problema del alcance de los beneficios del seguro.

Uno de los aspectos más importantes del desarrollo de un problema es el proceso de *volver a delimitar*: cambiar la presión, el tono y el enfoque de una conversación conforme las partes participan en ella. Volver a delimitar es un proceso dinámico que puede ocurrir muchas veces durante una conversación a medida que las partes se desafían entre sí, o buscan maneras de conciliar perspectivas en apariencia incompatibles. También se vuelve a delimitar cuando una parte utiliza metáforas, analogías o casos específicos para ilustrar un punto, lo cual lleva a la otra a utilizar la metáfora o el caso de una manera distinta para definir la situación. Una u otra parte puede volver a delimitar de manera intencional, o puede surgir de la conversación cuando los desafíos de una persona son un reto a la creatividad y la imaginación de la otra. En cualquier caso, las partes suelen proponer una nueva manera de abordar el problema.

### Resumen de la sección

La delimitación se ocupa de concentrar, moldear y organizar el mundo que nos rodea: de comprender realidades complejas y definir las de maneras que tengan sentido para nosotros. Analizamos los tipos de delimitaciones que hay y su importancia para comprender las opciones estratégicas en una negociación. Podemos ofrecer la siguiente sugerencia restrictiva acerca de la delimitación de un problema para el negociador:

<sup>24</sup> Putnam, 1994.

- *Las delimitaciones moldean lo que las partes definen como problemas principales y el modo en que van a discutirlos.* En la medida en que las partes tengan preferencias acerca de los problemas por cubrir, los resultados por obtener o los procesos por abordar, deben esforzarse para que la otra parte acepte y reconozca sus delimitaciones preferidas.
- *Ambas partes tienen delimitaciones.* Cuando coinciden las delimitaciones es más probable que las partes se concentren en los problemas comunes y en una definición común de la situación; cuando no coinciden es probable que la comunicación entre las partes sea difícil e incompleta.
- *Las delimitaciones son controlables, al menos en cierto grado.* Si los negociadores están conscientes de su delimitación y de la que emplea la otra parte, pueden dirigir la conversación hacia la delimitación que les gustaría que adoptara la otra.
- *Las conversaciones transforman las delimitaciones en maneras que los negociadores tal vez no sean capaces de predecir, pero sí logren controlar.* Cuando las partes analizan un problema, introducen argumentos y evidencias y defienden un curso de acción, la conversación cambia, y la delimitación también puede cambiar. Es fundamental para los negociadores detectar este cambio y ver a dónde conduce.
- *Ciertas delimitaciones suelen procurar más que otras ciertos tipos de procesos y resultados.* Por ejemplo, es probable que las partes competitivas tengan delimitaciones de identidad positiva de sí mismas, delimitaciones de caracterización negativa entre sí y preferencia por los procesos de ganar-perder para resolver sus discusiones. Reconocer estas tendencias permite a las partes volver a delimitar sus opiniones de sí mismas, de la otra o del mecanismo de solución de diferencias para buscar un proceso que resuelva el conflicto de manera más productiva.

## Prejuicios cognoscitivos en una negociación

Hasta aquí examinamos cómo se percibe, filtra, distorsiona y delimita la información. En esta sección veremos cómo los negociadores emplean la información para tomar decisiones durante la negociación. En vez de ser procesadores de información perfectos, es evidente que los negociadores tienden a cometer errores sistemáticos cuando procesan información.<sup>25</sup> Estos errores, denominados en conjunto prejuicios cognoscitivos, tienden a impedir el rendimiento de un negociador; entre ellos están: 1) la intensificación irracional del compromiso, 2) la idea mítica de que todos los problemas en la negociación son de participación fija, 3) el punto de afianzamiento y el ajuste en la toma de decisiones, 4) la delimitación de los problemas, 5) la disponibilidad de información, 6) el mal del ganador, 7) el exceso de confianza del negociador, 8) la ley de los números pequeños, 9) los prejuicios que se fomentan a sí mismos, 10) el efecto de la adjudicación, 11) la tendencia a ignorar los conocimientos ajenos y 12) el proceso de una devaluación reactiva. A continuación analizamos cada concepto con mayor detalle.

<sup>25</sup> Para una revisión extensiva de la investigación sobre los prejuicios cognoscitivos en la negociación, véase Bazerman y Carroll, 1987; Neale y Bazerman, 1992a, y Thompson y Hastie, 1990b. Si los negociadores perciben o procesan la información de manera errónea aún es un tema de debate técnico en la bibliografía de la comunicación y la negociación que trasciende el alcance de este libro.

## 1. Intensificación irracional del compromiso

A veces los negociadores mantienen un compromiso con un curso de acción incluso cuando ese compromiso constituye una conducta irracional de su parte. Éste es un ejemplo de un fenómeno psicológico más amplio conocido como “intensificación del compromiso”: la tendencia de una persona a tomar decisiones que se apegan a un curso de acción fallido.<sup>26</sup> Algunos ejemplos son un país que no deja de enviar recursos militares a un conflicto armado que no se puede ganar o un inversionista que no deja de invertir dinero en acciones a la baja con la esperanza de que cambie su fortuna (la intensificación del compromiso se suele llamar “meter dinero bueno al malo”). La intensificación del compromiso se debe en parte a los prejuicios en la percepción y opinión individuales. Una vez decidido un curso de acción, los negociadores suelen buscar evidencias que apoyen (confirman) su decisión al tiempo que ignoran o dejan de buscar evidencias en sentido opuesto. Los compromisos iniciales se graban en piedra (consulte la sección sobre el punto de afianzamiento y el ajuste) y un deseo de uniformidad evita que los negociadores los modifiquen. Esta búsqueda de uniformidad suele exacerbarse por el deseo de salvar el prestigio y mantener la impresión de conocimiento o control frente a los demás. A nadie le gusta admitir un error o una falla, sobre todo cuando la otra parte puede considerarlo una debilidad.

Una manera de combatir estas tendencias es hacer que un asesor se desempeñe como punto de comprobación de la realidad: alguien que no se deje llevar por “el calor del momento” y advierta a los negociadores cuando, sin darse cuenta, comiencen a comportarse de manera irracional. Asimismo, la investigación sugiere que quienes toman las decisiones son menos propensos a intensificar si experimentan arrepentimiento después de una situación previa de intensificación.<sup>27</sup>

## 2. Ideas míticas de la participación fija

Muchos negociadores suponen que todas las negociaciones implican una participación fija.<sup>28</sup> Los negociadores suelen abordar las oportunidades de una negociación integradora como situaciones de suma cero o intercambios de ganar-perder. Quienes creen en la mítica de la participación fija suponen que no hay posibilidad de acuerdos integradores y soluciones intermedias mutuamente provechosas, y cancelan los esfuerzos por buscarlos.<sup>29</sup> En una negociación salarial, el solicitante que supone que el salario es el único problema puede insistir en 55 000 dólares cuando el empleador ofrece 52 000 dólares. Sólo cuando ambas partes analizan más las posibilidades, descubren que los gastos de desplazamiento y la fecha de inicio también se pueden negociar, lo cual puede facilitar la solución del problema salarial.

La tendencia a considerar las negociaciones en términos de participación fija varía según la cantidad de personas que observen la naturaleza de una situación de conflicto específica.<sup>30</sup> Es más probable que los negociadores que se concentren en los intereses personales reciban la influencia de las ideas de una participación fija y aborden la situación

<sup>26</sup> Brockner, 1992; Staw, 1981.

<sup>27</sup> Ku, 2008.

<sup>28</sup> Thompson, 1990a.

<sup>29</sup> Pinkley, Griffith y Northcraft, 1995; Thompson y Hastie, 1990a, 1990b.

<sup>30</sup> Harinck, De Dreu y Van Vianen, 2000.

de manera competitiva. Es menos probable que los negociadores que se concentren en los valores vean el problema en términos de una participación fija y se inclinen más a abordar la situación de manera cooperadora.

### 3. Punto de afianzamiento y ajuste

Los prejuicios cognoscitivos de afianzamiento y ajuste se relacionan con el efecto del estándar (o punto de afianzamiento) respecto del cual se hacen los ajustes subsecuentes durante una negociación. Un ejemplo clásico de un punto de afianzamiento en una negociación es escuchar la primera oferta de la otra parte y pensar: “Vaya, esa oferta fue mucho más baja de lo que esperaba; quizá malinterpreté el valor y debí reconsiderar mis metas y mis tácticas.” Los puntos de afianzamiento como éste tienden a ser una trampa potencialmente peligrosa para el negociador del lado receptor, porque la elección de un punto de afianzamiento (por ejemplo, una oferta inicial o una meta buscada) puede basarse en una información defectuosa o incompleta y, por tanto, ser engañosa por sí misma. Sin embargo, una vez decidido el punto de afianzamiento, las partes tienden a considerarlo como un punto de referencia real, válido para ajustar otras opiniones, como el valor de lo que se negocia o la magnitud de la contraoferta que haremos.<sup>31</sup> Por ejemplo, la investigación muestra que el precio inicial afecta mucho la forma en que los agentes de bienes raíces tasar una casa.<sup>32</sup> El precio solicitado funciona como punto de afianzamiento conveniente para tasar el valor de la casa. Las metas en una negociación —ya sea que se establezcan de manera realista o descuidada— también funcionan como puntos de afianzamiento. Estos puntos de afianzamiento son visibles o invisibles para la otra parte (precio de mercado publicado en contra de una perspectiva no comunicada) y, al mismo tiempo, una persona puede tenerlos de manera consciente o inconsciente (una expectativa específica en contra de una norma no examinada ni cuestionada). Una preparación minuciosa, junto con la participación de un abogado del diablo (es decir, alguien que verifique la realidad), ayuda a evitar errores de punto de afianzamiento y ajuste.

### 4. Delimitación de un problema y riesgo

Como analizamos ya en este capítulo, una delimitación es una perspectiva o un punto de vista al recopilar información y resolver problemas. Las delimitaciones conducen a las personas a buscar, evitar o ser neutrales acerca del riesgo en una negociación. La manera de delimitar una negociación puede hacer que los negociadores sean más o menos adversos o propensos al riesgo. Por ejemplo, las personas responden de manera muy diferente cuando negocian para “ganar” algo en vez de para “no perder” algo.<sup>33</sup> Un hallazgo básico de la investigación que condujo al descubrimiento de lo que se conoce como “teoría de los prospectos” es que las personas son más *contrarias* al riesgo cuando un problema de decisión se delimita como una *ganancia* posible, y son más *propensas* al riesgo cuando

<sup>31</sup> Kristensen y Garling, 1997. Véanse también Diekmann, Tenbrunsel, Shah, Schroth y Bazerman, 1996; Ritov, 1996.

<sup>32</sup> Northcraft y Neale, 1987.

<sup>33</sup> Schurr, 1987. Véanse también Bazerman, Magliozzi y Neale, 1985; De Dreu, Carnevale, Emans y Van de Vliert, 1994; Neale, Huber y Northcraft, 1987.

se delimita como una *pérdida*.<sup>34</sup> En otras palabras, los negociadores reaccionan en exceso a lo que se percibe como una pérdida, cuando podrían reaccionar de manera más positiva a la misma situación si se delimitara como una ganancia percibida. Por tanto, como negociador, usted debe “evitar los peligros de ser delimitado y, al mismo tiempo, comprender de manera positiva y delimitar de manera negativa a su oponente”.<sup>35</sup> Cuando los negociadores son contrarios al riesgo es más probable que acepten cualquier oferta viable sólo porque temen perder. En cambio, cuando los negociadores son propensos al riesgo es probable que esperen una mejor oferta o concesiones futuras.

Este proceso de delimitación positiva/negativa es importante porque la misma oferta puede producir cursos de acción muy distintos, según se delimite en términos de ganancia-pérdida. Las negociaciones en que los resultados se delimitan de manera negativa tienden a producir menos concesiones y a obtener menos acuerdos, y los negociadores perciben que los resultados son menos justos que en las negociaciones en las cuales los resultados se delimitan de manera positiva.<sup>36</sup> Los remedios para los probables efectos perniciosos de una delimitación son similares a los que mencionamos para otros prejuicios cognoscitivos (por ejemplo, información suficiente, análisis minucioso, comprobaciones de la realidad), pero pueden ser difíciles de llevar a cabo porque las delimitaciones se suelen relacionar con valores e ideas muy arraigados o con otros puntos de afianzamiento difíciles de detectar.

## 5. Disponibilidad de información

Los negociadores también deben interesarse en el probable prejuicio provocado por la disponibilidad de la información o la facilidad con que se recupera la información, es decir, con cuánta facilidad se recuerda y utiliza para informar o evaluar un proceso o una decisión.<sup>37</sup> En una negociación, el prejuicio de disponibilidad funciona cuando la información que se presenta en maneras vívidas, coloridas o llamativas es fácil de recordar y por ende también se torna fundamental para evaluar sucesos y opciones. Es probable que la información presentada mediante una tabla, diagrama o fórmula particularmente clara (incluso una muy sencilla) se acepte con más facilidad que la información presentada en un formato confuso o detallado, sin tomar en cuenta la exactitud de cada una. La disponibilidad de información también afecta la negociación mediante esquemas de búsqueda establecidos. Si los negociadores tienen un modo preferido de recopilar información o buscar señales importantes utilizarán estos esquemas una y otra vez, y pueden sobrevalorar la información que provenga de ellos.

## 6. La maldición del ganador

La maldición del ganador se refiere a la tendencia de los negociadores, sobre todo en un ambiente de subasta, de llegar a un acuerdo rápido sobre un artículo y después sentirse

<sup>34</sup> Kahneman y Tversky, 1979.

<sup>35</sup> Neale y Bazerman, 1992b, p. 50.

<sup>36</sup> Bazerman y Neale, 1992.

<sup>37</sup> Tversky y Kahneman, 1982.

incómodos por ganar una negociación con demasiada facilidad.<sup>38</sup> Si la otra parte capitula muy rápido, el negociador suele preguntarse: “¿pude conseguir esto por menos?” o “¿hay algo de malo con el artículo/producto/opción?” El negociador puede sospechar que la otra parte sabe demasiado o percibe una ventaja intangible; por tanto, piensa “pude haberlo hecho mejor” o “Éste debe ser un mal acuerdo”.

Por ejemplo, hace varios años uno de los autores de este libro y su esposa vieron en una tienda de antigüedades un reloj del cual se enamoraron. Después de dedicar un tiempo a decidir la estrategia de negociación (oferta inicial, oferta mínima, oportunidad, interés fingido, táctica del bueno y el malo), el autor y su esposa regresaron a la tienda para representar su estrategia. El propietario aceptó su primera oferta. Al llegar a casa, afectados por la maldición del ganador, dejaron el reloj en la cochera, donde aún acumula polvo.

El mejor remedio para la maldición del ganador es evitar que ocurra en primer lugar, realizando con antelación el trabajo necesario para evitar hacer una oferta que se acepte inesperadamente. Una investigación y una preparación minuciosas ofrecen a los negociadores una verificación independiente de los valores adecuados de una concertación. Los negociadores también pueden tratar de asegurar el desempeño o las garantías de calidad de la otra parte para comprobar que el resultado no sea defectuoso ni fallido.

## 7. Exceso de confianza

El exceso de confianza es la tendencia de los negociadores a creer que su capacidad para ser correctos o precisos es mayor de lo que en realidad es. El exceso de confianza es un arma de doble filo: 1) consolida el grado en que los negociadores apoyan posiciones u opciones incorrectas o inadecuadas, y 2) lleva a los negociadores a ignorar el valor o la validez de las opiniones de los demás, con lo cual impiden que las otras partes sean fuentes de información, opciones e intereses necesarios para una negociación integradora exitosa. En un estudio se encontró que los negociadores no capacitados para estar conscientes de la heurística del exceso de confianza tendieron a sobreestimar su probabilidad de tener éxito, y fueron menos propensos a conseguir una avenencia o alcanzar acuerdos que los negociadores capacitados.<sup>39</sup> En otro estudio, las personas con exceso de confianza insistieron más y se interesaron más en sus propios resultados que los negociadores confiados de manera realista.<sup>40</sup> Sin embargo, esto no significa que los negociadores siempre deban suprimir la confianza o el optimismo. Una investigación sobre la negociación distributiva halló que los negociadores que tendían al optimismo lograron acuerdos más rentables en comparación con negociadores con percepciones exactas o que tendían al pesimismo.<sup>41</sup> Es evidente que se requiere más investigación acerca de la interacción del optimismo, el exceso de confianza y los resultados de una negociación.

## 8. Ley de los números pequeños

En la teoría de las decisiones, la ley de los números pequeños se refiere a la tendencia de las personas a extrapolar a partir de muestras pequeñas. En una negociación, la ley de los nú-

<sup>38</sup> Bazerman y Samuelson, 1983. Véanse también Ball, Bazerman y Carroll, 1991; Foreman y Murnighan, 1996.

<sup>39</sup> Neale y Bazerman, 1983.

<sup>40</sup> Lim, 1997

<sup>41</sup> Bottom y Paese, 1999.

meros pequeños se aplica al modo en que los negociadores aprenden y extrapolan su propia experiencia. Si esa experiencia tiene tiempo o alcance limitados (por ejemplo, todas las negociaciones anteriores propias han sido intensas y distributivas), la tendencia es extrapolar la experiencia anterior a las negociaciones futuras (por ejemplo, todas las negociaciones son distributivas). Esta tendencia genera una profecía que se alimenta a sí misma; de este modo es más probable que las personas que esperan que se les trate de manera distributiva: 1) perciban las conductas de la otra parte como distributivas y 2) traten a la otra parte de una manera más distributiva. Así, es probable que la otra parte interprete la conducta del negociador como evidencia de una tendencia distributiva y, por tanto, responderá de igual manera. Cuanto más pequeña sea la muestra anterior (por ejemplo, cuanto más limitada sea la experiencia de negociación), es mayor la posibilidad de que las elecciones anteriores se utilicen de manera errónea para inferir lo que ocurrirá en el futuro. Los estilos y las estrategias que funcionaron en el pasado tal vez no lo hagan en el futuro, y es seguro que no funcionen si las negociaciones futuras son muy diferentes de las experiencias anteriores.

## 9. Prejuicios que se alimentan a sí mismos

Las personas suelen explicar la conducta de otra persona al atribuirle cosas, ya sea a la persona (por ejemplo, las conductas fueron resultado de factores internos, como capacidad, humor o esfuerzo) o a la situación (por ejemplo, las conductas fueron producto de factores externos, como trabajo, otras personas o el destino).<sup>42</sup> Al “explicar” la conducta de otra persona, la tendencia es sobrestimar el peso de los factores personales o internos y menospreciar el peso de los factores situacionales o externos. Por ejemplo, piense en la estudiante que llega tarde a una clase en la mañana. Tal vez sea perezosa (explicación interna de su disposición) o quizá se desinfló un neumático a su automóvil en su tránsito a la universidad (explicación situacional externa). Sin más información, el profesor tiende a aceptar la explicación interna (es perezosa). Los prejuicios conceptuales suelen exacerbarse por el efecto actor-observador, en el cual las personas tienden a atribuir su propia conducta a los factores situacionales pero atribuyen las conductas de los demás a los factores personales, y en realidad dicen “si me equivoco, es mala suerte (la situación, la falla de otra persona, etc.); si te equivocas, es culpa tuya”.<sup>43</sup>

La investigación documenta los efectos de los prejuicios que se alimentan a sí mismos en el proceso de una negociación. Por ejemplo, un estudio reveló que los negociadores de diferentes distritos escolares eligieron una comparación de distritos escolares de una manera que se alimenta a sí misma; es decir, los distritos que eligieron como estándares para comparar sus propias actividades fueron los que hicieron ver a sus distritos de la manera más favorable.<sup>44</sup> Otro estudio descubrió que los negociadores creían que utilizaban tácticas más constructivas que sus contrapartes y que la fuerza de estos prejuicios que se alimentaban a sí mismos aumentaba con la fuerza del conflicto entre las partes.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Heider, 1958.

<sup>43</sup> Jones y Nisbett, 1976.

<sup>44</sup> Babcock, Wang y Loewenstein, 1996.

<sup>45</sup> De Dreu, Nauta y Van de Vliert, 1995.

Un error de percepción también se expresa en forma de prejuicios o distorsiones en la evaluación de los datos. Por ejemplo, el efecto de un consenso falso es una tendencia a sobrestimar el grado de apoyo y consenso para la posición, opiniones o conductas propias.<sup>46</sup> También tendemos a asumir que nuestras creencias u opiniones personales se basan en información confiable, mientras que los de la otra parte se basan en desinformación.<sup>47</sup> Cualquiera de estos prejuicios puede dañar gravemente un esfuerzo de negociación: los negociadores sujetos a esto pueden hacer juicios erróneos en relación con las tácticas o las probabilidades de un resultado.

## 10. Efecto de adjudicación

El efecto de adjudicación es la tendencia a valorar en exceso algo que usted posee o cree que posee. El efecto de adjudicación se demostró de manera muy drástica en una serie de experimentos relacionados con tazas para café.<sup>48</sup> En un experimento se preguntó a algunos participantes si preferían una cantidad de dinero o una taza con distintos precios asignados. Con base en sus respuestas se determinó que asignaron a la taza un valor promedio de sólo un poco más de tres dólares. Se pidió a otros participantes que valoraran la taza como posibles compradores; el valor promedio que le asignaron fue de menos de tres dólares. A los integrantes de un tercer grupo les entregaron una taza y les preguntaron si la venderían por diferentes cantidades: sus respuestas indicaron que asignaban a cada taza un valor de más de siete dólares.

En una negociación, el efecto de la adjudicación conduce a estimaciones infladas del valor, las cuales interfieren para alcanzar un buen acuerdo. Al analizar los efectos de la adjudicación en el contexto de las negociaciones por problemas ambientales, Max Bazerman y sus colegas argumentaron que el *statu quo* funciona como “punto de afianzamiento disfuncional, lo cual dificultaba los acuerdos mutuamente provechosos”.<sup>49</sup> Ocurre un proceso similar cuando se acepta una oferta en una negociación. Un estudio demostró que, una vez aceptada, a los negociadores les gustaba más esa propuesta que otras ofertas que ellos mismos hicieron durante el proceso de negociación.<sup>50</sup>

## 11. Ignorar los conocimientos ajenos

Los negociadores no suelen preguntar acerca de las percepciones y pensamientos de la otra parte, lo cual los hace trabajar con información incompleta y esto a su vez produce resultados defectuosos. Dejar de considerar los conocimientos de los demás permite a los negociadores simplificar sus ideas sobre procesos complejos, y esto suele conducirlos a una estrategia más distributiva y hace que se deje de reconocer la naturaleza fortuita de las conductas y respuestas de ambos lados. Si bien esta “omisión de considerar” puede atribuirse a prejuicios implícitos contra la otra parte, la investigación sugiere que más a menudo es una manera de hacer más manejable la compleja tarea de tomar decisiones en

<sup>46</sup> Ross, Green y House, 1977.

<sup>47</sup> Fragale y Heath, 2004.

<sup>48</sup> Kahneman, Knetsch y Thaler, 1990.

<sup>49</sup> Bazerman, Moore y Gillespie, 1999, p. 1288.

<sup>50</sup> Curhan, Neale y Ross, 2004.

condiciones de riesgo e incertidumbre.<sup>51</sup> La investigación también sugiere que la capacitación y el conocimiento de esta trampa reducen sus efectos sólo de manera modesta.<sup>52</sup> El impulso por ignorar los conocimientos de los demás está muy arraigado y sólo se evita si los negociadores se concentran de manera explícita en aplicar el esfuerzo necesario para generar una comprensión precisa de los intereses, metas y perspectivas de la otra parte.

## 12. Devaluación reactiva

La devaluación reactiva es el proceso de devaluar las concesiones de la otra parte sólo porque las hizo la otra parte.<sup>53</sup> Tal devaluación puede originarse en las emociones (“sencillamente no me agrada”) o en la desconfianza alimentada por una experiencia anterior. La devaluación reactiva conduce a los negociadores a minimizar una concesión realizada por alguien que nos desagrada para no responder con una concesión de igual valor o incluso para pretender más de la otra parte una vez hecha una concesión.<sup>54</sup> La devaluación reactiva se reduce al mantener una opinión objetiva del proceso y asignar a un colega para realizar esta tarea, al aclarar las preferencias de cada parte en las opciones y las concesiones antes de que se hagan<sup>55</sup> o al utilizar a un tercero como mediador o filtro en los procesos de hacer concesiones.

## Administración de las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos en la negociación

Las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos suelen surgir de un conocimiento consciente mientras los negociadores recopilan y procesan información. Es difícil sugerir la forma de administrar mejor un prejuicio de percepción y cognoscitivo. Es evidente que el primer nivel para administrar tales distorsiones es estar consciente de que ocurren. Sin embargo, la conciencia por sí sola no basta; la evidencia en las investigaciones muestra que informar a las personas acerca de las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos ayuda poco a contrarrestar sus efectos.<sup>56</sup> Por ejemplo, en un estudio, unos investigadores enseñaron a los estudiantes cómo evitar la maldición del ganador en una serie de simulaciones de subastas. Comunicaron a los estudiantes los resultados de 128 subastas durante un periodo de cuatro semanas, pero descubrieron que la capacitación tuvo poco impacto en reducir la maldición del ganador.<sup>57</sup>

Se requiere más investigación para sugerir a los negociadores cómo manejar los efectos negativos de la percepción errónea y los prejuicios cognoscitivos en una negociación. Hasta entonces, el mejor consejo que pueden seguir los negociadores es tan sólo estar conscientes de los aspectos negativos de estos efectos y analizarlos de manera estructurada dentro de su equipo y con sus contrapartes.

<sup>51</sup> Carroll, Bazerman y Maury, 1988.

<sup>52</sup> Carroll, Delquie, Halpern y Bazerman, 1990.

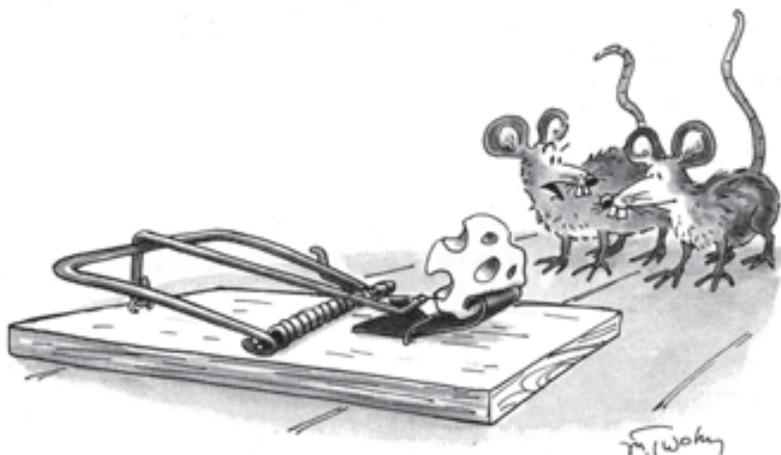
<sup>53</sup> Stillenger, Epelbaum, Keltner y Ross, 1990.

<sup>54</sup> Neale y Bazerman, 1992a.

<sup>55</sup> Stillenger *et al.*, 1990.

<sup>56</sup> Babcock y Loewenstein, 1997; Thompson y Hastie, 1990a.

<sup>57</sup> Foreman y Murnighan, 1996.



*¡Cuidado, puede ser una trampa!*

© 2002 Colección de *The New Yorker*, de cartoonbank.com. Todos los derechos reservados.

## Humor, emoción y negociación

En la investigación sobre las negociaciones predominan las opiniones que favorecen los análisis racionales, cognoscitivos y económicos del proceso. Estos métodos tienden a analizar la racionalidad de una negociación, a examinar la forma en que los negociadores cometen errores de juicio que se desvían de la racionalidad o a valorar la manera en que los negociadores optimizan sus resultados. Los negociadores se consideran seres racionales que aparentan ser calculadores, tranquilos y mesurados. Pero esto pasa por alto el papel que desempeñan las emociones en una negociación.

Durante la década anterior, la función del humor y la emoción en una negociación se sometió a un cuerpo de teoría e investigación cada vez más amplio.<sup>58</sup> La distinción entre humor y emoción se basa en tres características: especificidad, intensidad y duración. Los estados de humor son más confusos, menos intensos y más perdurables que los estados de emoción, los cuales tienden a ser más intensos y dirigirse a objetivos más específicos.<sup>59</sup> Las emociones desempeñan funciones importantes en diversas etapas de la interacción en una negociación.<sup>60</sup> En el estudio del humor, emoción y negociación hay muchos descubrimientos nuevos y emocionantes, y aquí sólo presentaremos un resumen limitado. Éstos son algunos hallazgos importantes.

**Las negociaciones crean emociones positivas y negativas** Se generan emociones positivas al verse atraído por otra parte, sentirse bien por el desarrollo de la negociación y el avance que realizan las partes o porque nos agradan los resultados de las negocia-

<sup>58</sup> Para revisar críticas en la bibliografía de investigación sobre las emociones en la negociación, véanse Allred, Mallozzi, Matsui y Raia, 1997; Barry, Fulmer y Goates, 2006; Barry, Fulmer y Van Kleef, 2004; Kumar, 1997.

<sup>59</sup> Forgas, 1992; Parrott, 2001.

<sup>60</sup> Barry y Oliver, 1996.

ciones.<sup>61</sup> Por el contrario, se producen emociones negativas cuando la otra parte nos desanima, porque nos sentimos mal por el desarrollo del proceso de negociación y el avance logrado o porque nos desagradan los resultados. Las emociones positivas suelen clasificarse con el término de *felicidad*, pero tendemos a discriminar con mayor precisión entre las emociones negativas.<sup>62</sup> Algunas emociones negativas suelen basarse en el rechazo, mientras que otras se basan en la perturbación. Las emociones relacionadas con el rechazo son provocadas por sentirse decepcionado, frustrado o insatisfecho, mientras que las emociones relacionadas con la perturbación provienen de sentimientos de ansiedad, temor o amenaza.<sup>63</sup> Las emociones relacionadas con el rechazo hacen que los negociadores actúen con agresividad, mientras que las emociones relacionadas con la perturbación hacen que los negociadores traten de tomar represalias o salirse de la situación.<sup>64</sup>

**Las emociones positivas suelen tener consecuencias positivas para las negociaciones** Las emociones positivas tienen estas consecuencias:

- *Es más probable que los sentimientos positivos conduzcan a las partes a procesos más integradores.* Los investigadores demuestran que es más probable que los negociadores con emociones positivas entre sí busquen acuerdos integradores y sean flexibles para solucionar un problema.<sup>65</sup>
- *Los sentimientos positivos también crean una actitud positiva hacia la otra parte.* Cuando a los negociadores les agrada la otra parte, tienden a ser más flexibles en las negociaciones. Tener una actitud positiva hacia la otra parte aumenta las concesiones, suaviza las conductas hostiles y desarrolla confianza entre las partes.<sup>66</sup>
- *Los sentimientos positivos promueven la persistencia.* Si los negociadores se sienten positivamente atraídos, es más probable que se sientan confiados y, como resultado, que insistan en tratar de abordar sus intereses y problemas en la negociación, y lograr mejores resultados.<sup>67</sup>

**Algunos aspectos del proceso de negociación generan emociones positivas** Los investigadores comienzan a explorar las consecuencias emocionales de una negociación. Los siguientes dos hallazgos se relacionan con la manera en que el proceso de una negociación moldea los resultados relacionados con las emociones:

- *Los sentimientos positivos son resultado de procedimientos justos durante la negociación.* Los investigadores exploran la forma en que se relacionan las respuestas emocionales con la sensación de que el proceso de una negociación fue justo. Los hallazgos indican que los negociadores que consideran justo el proceso experimentan más sentimientos positivos y se inclinan menos a expresar emociones negativas después del encuentro.<sup>68</sup>

---

<sup>61</sup> Carver y Scheir, 1990.

<sup>62</sup> Kumar, 1997.

<sup>63</sup> Higgins, 1987.

<sup>64</sup> Berkowitz, 1989.

<sup>65</sup> Carnevale e Isen, 1986; Isen y Baron, 1991.

<sup>66</sup> Baron, 1990; Druckman y Broome, 1991; Pruitt y Carnevale, 1993.

<sup>67</sup> Kramer, Pommerenke y Newton, 1993.

<sup>68</sup> Hegtvedt y Killian, 1999.

- *Los sentimientos positivos son resultado de comparaciones sociales favorables.* La evidencia comprueba que la satisfacción individual después de una negociación es más alta cuando los resultados de un negociador individual se comparan favorablemente con otros en situaciones similares.<sup>69</sup> Sin embargo, es interesante observar que este hallazgo por las comparaciones sociales *externas* (comparar su resultado con otros fuera de la negociación efectuada) no es válido para las comparaciones sociales *internas* (comparar su resultado para la contraparte con quien usted acaba de negociar). Esto puede ser porque las comparaciones con un oponente —incluso las favorables— se concentran en la forma como el negociador atendió las oportunidades perdidas para declarar un valor adicional.

**Las emociones negativas suelen tener consecuencias negativas para las negociaciones** Como ya señalamos, los sentimientos negativos se pueden basar en el rechazo o en la perturbación, una o ambas partes pueden sentir las emociones, y la conducta de una parte puede activar una reacción emocional de la otra. A continuación presentamos los resultados específicos de algunos estudios. (Véase el cuadro 5.2 para obtener consejos sobre cómo lidiar con un oponente que trae a la mesa emociones negativas.)

- *Las emociones negativas pueden hacer que las partes definan la situación como competitiva o distributiva.* Un humor negativo aumenta la probabilidad de que una parte manifieste una conducta beligerante hacia la otra.<sup>70</sup> En una situación de negociación es muy probable que esta conducta negativa adopte la forma de una postura más distributiva en los problemas.
- *Las emociones negativas pueden socavar la capacidad de un negociador para analizar la situación con precisión, lo cual afecta de manera adversa los resultados individuales.* La investigación indica que los negociadores enojados juzgan con menos exactitud los intereses de la otra parte y olvidan sus propios intereses, en comparación con los negociadores que presentan emociones neutras.<sup>71</sup> Vale la pena señalar que la manipulación experimental del enojo en este estudio no se relacionó con la negociación misma; el enojo surgió durante lo que las personas consideraban un experimento separado, anterior al experimento de la negociación. Este efecto de traslado del enojo resalta el poder de las emociones negativas para desviar la atención propia y desatender el problema actual en la negociación.
- *Las emociones negativas pueden hacer que las partes intensifiquen el conflicto.* Cuando el humor es negativo —para ser más precisos, cuando ambas partes sienten rechazo, frustración y culpan a la otra— es probable que el conflicto se vuelva personal, que aumente la cantidad de problemas en el conflicto y que se incluya a otras partes en la discusión.<sup>72</sup> Las expresiones de enojo de una parte pueden desencadenar enojo en la otra, lo que reduce las oportunidades de que la disputa se solucione con éxito.<sup>73</sup>

<sup>69</sup> Novemsky y Schweitzer, 2004.

<sup>70</sup> Veitch y Griffith, 1976.

<sup>71</sup> Gonzalez, Lerner, Moore y Babcock, 2004.

<sup>72</sup> Kumar, 1997.

<sup>73</sup> Friedman, Anderson, Brett, Olekalns, Goates y Lisco, 2004.

Las emociones son inevitables en las negociaciones, y no es realista evitarlas o eliminarlas del encuentro. La experta en negociación Barbara Gray argumenta que los negociadores eficaces logran manejar los estallidos emocionales de los demás tan sólo con “tomarnos desprevenidos”. Ofrece las siguientes sugerencias para lidiar con un oponente que expresa sus sentimientos de modo volátil o incluso hiriente:

1. *Separe la emoción de su expresión.* Quizá la emoción sea en realidad la forma de la otra persona para señalar un interés importante. ¿Por qué actúa así? ¿Qué interés es lo bastante importante para justificarla?
2. *Vóltee las cosas.* Póngase en el lugar de la otra persona y pregúntese: “¿Por qué actuaría yo así?” Esto puede ayudarle a identificar una circunstancia que legitime ese tipo de estallido emocional. La idea es no aceptar el comportamiento (inaceptable) de la otra persona, sino contemplarlo como reflejo de alguna necesidad o interés

identificables que deben discutirse en la negociación.

3. *Refleje a la otra persona la emoción expresada.* En ocasiones, los sentimientos fuertes son un indicador de que la otra parte tan sólo quiere que se le escuche. Confirme que está usted escuchando y que entiende la preocupación que desató la emoción. Esto no necesariamente significa que usted está de acuerdo con esa preocupación ni hace alguna concesión; sólo reconoce que la otra parte es humana y tiene sentimientos. Esto puede ser todo lo que la otra parte necesita.
4. *Formule preguntas para revelar el problema o interés que motiva la emoción.* Conocer la preocupación subyacente le posibilitará avanzar de la emoción a la sustancia, y tratar la preocupación (una vez que usted sepa cuál es) como tema para la mesa de negociaciones.

*Fuente:* Adaptado de B. Gray, “Negotiating with Your Nemesis”, *Negotiation Journal* 19, 2003a, pp. 299-310.

- *Las emociones negativas pueden hacer que las partes tomen represalias e impidan resultados integradores.* Cuando las partes se enojan entre sí y cuando su interacción anterior ya había hecho que una parte buscara castigar a la otra, la otra puede optar por tomar represalias.<sup>74</sup> Las emociones negativas también generan resultados menos eficaces. Cuanto más hace responsable un negociador al otro de una conducta destructiva en una interacción previa, más enojo y menos compasión siente por la otra parte. A su vez, esto conduce a menos preocupación por los intereses de la otra parte y una menor probabilidad de idear soluciones negociadas mutuamente provechosas.<sup>75</sup>
- *No todas las emociones negativas tienen el mismo efecto.* El enojo puede tender a intensificar el conflicto y desencadenar una represalia, pero ¿qué hay de emociones menos “calientes”, como preocupación, desilusión, culpa y arrepentimiento? La investigación muestra que los negociadores demandan menos de oponentes preocupados o decepcionados, quizá porque lamentan esta situación, pero hacen menos concesiones a oponentes que se sienten culpables o arrepentidos. Sin embargo, los negociadores reportan impre-

<sup>74</sup> Allred, 1999; Bies y Tripp, 1998.

<sup>75</sup> Allred, Mallozzi, Matsui y Raia, 1997.

siones más favorables de sus oponentes arrepentidos, visualizándolos como más sensibles interpersonalmente que los oponentes que experimentan preocupación o desilusión.<sup>76</sup>

**Algunos aspectos del proceso de negociación pueden provocar emociones negativas** Igual que con la emoción positiva, es reciente y limitada la investigación que explora las consecuencias emocionales negativas de una negociación. Éstos son algunos hallazgos:

- *Las emociones negativas pueden ser el resultado de una actitud mental competitiva.* Los negociadores con una percepción de participación fija de la situación tienden a sentirse menos satisfechos con los resultados negociados que quienes tienen una orientación integradora. Esto puede generar la percepción de que cuando una negociación se considera de suma cero, las ganancias de la otra parte significan una pérdida propia equivalente.<sup>77</sup>
- *Las emociones negativas pueden ser el resultado de callejones sin salida o puntos muertos.* Cuando una negociación termina en un callejón sin salida es más probable que los negociadores experimenten emociones negativas, como enojo y frustración, en comparación con los negociadores que alcanzan un acuerdo exitoso.<sup>78</sup> Sin embargo, es menos probable que las personas con más confianza en su capacidad de negociación experimenten emociones negativas frente a un callejón sin salida. Esto es importante porque un callejón sin salida no siempre es malo: la meta es alcanzar un buen resultado, no sólo obtener un acuerdo.
- *Las emociones negativas pueden resultar simplemente del prospecto de iniciar una negociación.* Podemos asumir que los negociadores inexpertos son más propensos a estar nerviosos respecto de una próxima sesión de negociación, pero incluso los negociadores expertos pueden sentir ansiedad al dirigirse al encuentro. No obstante, la ansiedad no es algo malo; puede desatar la creatividad que ayude a producir resultados constructivos.<sup>79</sup>

**Efectos de las emociones positivas y negativas en una negociación** Es posible que una emoción positiva genere resultados negativos y que un sentimiento negativo produzca resultados provechosos, como explicamos a continuación:

- *Los sentimientos positivos pueden tener consecuencias negativas.* Primero, es menos probable que los negociadores con humor positivo examinen con atención los argumentos de la otra parte. Como resultado, son más susceptibles a las prácticas engañosas de un oponente competitivo.<sup>80</sup> Además, como los negociadores con sentimientos positivos se concentran menos en los argumentos de la otra parte, pueden alcanzar resultados menos que óptimos.<sup>81</sup> Por último, si los sentimientos positivos crean fuertes expectativas positivas, es probable que las partes que no son capaces de obtener un acuerdo integrador experimenten la derrota con más intensidad y quizá traten a la otra parte con más aspereza.<sup>82</sup>

<sup>76</sup> Van Kleef, De Dreu y Manstead, 2006.

<sup>77</sup> Thompson y DeHarpport, 1994.

<sup>78</sup> O'Connor y Arnold, 2001.

<sup>79</sup> Wheeler, 2004.

<sup>80</sup> Bless, Bohner, Schwartz y Strack, 1988.

<sup>81</sup> Kumar, 1997.

<sup>82</sup> Parrott, 1994.

- *Los sentimientos negativos pueden crear resultados positivos.* Igual que las emociones positivas pueden crear resultados negativos, es evidente que las emociones negativas pueden generar consecuencias positivas para una negociación. Primero, una emoción negativa tiene valor como información. Comunica a las partes que la situación es problemática y necesita atención, lo cual puede motivarlas a abandonar la situación o a resolver el problema.<sup>83</sup> Existe también evidencia reciente de que cuando un negociador utiliza palabras que desencadenan emociones negativas, otros se vuelven más optimistas respecto de que la negociación llegará a buen puerto.<sup>84</sup> En resumen, el enojo y otras emociones negativas pueden funcionar como una señal que motiva a ambas partes a enfrentar el problema directamente y buscar una solución.<sup>85</sup>

Por supuesto, la ira también puede ser una señal de que un negociador es rudo o ambicioso, y los investigadores observan que los negociadores suelen ceder más a menudo ante un oponente enojado que ante un oponente feliz o no emocional.<sup>86</sup> Pero si bien a veces sirve estar enojado en negociaciones competitivas (como señal de rudeza o resistencia a comprometerse), la investigación advierte que el enojo puede ser contraproducente. Es menos probable que el enojo genere concesiones cuando la parte que está en el lado receptor de dicho enojo: 1) tiene la oportunidad de responder con un engaño (por ejemplo, tergiversar sus propios intereses), o 2) no tiene mucho que perder, lo que se traduce en poco que temer si el oponente enojado rechaza una oferta.<sup>87</sup>

**Empleo estratégico de las emociones como tácticas de negociación** Por último, analizamos las emociones como si fueran genuinas. Dado el poder de las emociones para desplazar a la otra parte hacia nuestro punto de vista, las emociones también se aplican de manera estratégica y manipuladora para influir en las tácticas de una negociación. Por ejemplo, los negociadores pueden manipular intencionalmente las emociones para que la otra parte adopte ciertas ideas o realice ciertas acciones.<sup>88</sup>

En un estudio, los negociadores a quienes se llevó a aplicar un tono emocional positivo tuvieron más probabilidades de alcanzar acuerdos que incorporaran una relación de negocios futura entre las partes en comparación con quienes aplicaron una estrategia emocional negativa o neutral. Los negociadores que exhibieron emociones positivas tuvieron más probabilidades de inducir docilidad al ofrecer un ultimátum.<sup>89</sup>

Más allá de la expresión estratégica de nuestras emociones (genuinas o inventadas), los negociadores también se dedican a regular o administrar las emociones de la otra parte. Los negociadores eficaces son capaces de ajustar su mensaje para que se adapte a lo que ellos perciben como el estado emocional de la otra parte.<sup>90</sup> Algunos psicólogos consideran la capacidad de percibir y regular las emociones como una diferencia individual estable, y la denominan inteligencia emocional.<sup>91</sup>

---

<sup>83</sup> Van de Vliert, 1985.

<sup>84</sup> Schroth, Bain-Chekal y Caldwell, 2005.

<sup>85</sup> Daly, 1991.

<sup>86</sup> Sinaceur y Tiedens, 2006; Van Kleef, De Dreu y Manstead, 2004.

<sup>87</sup> Van Dijk, Van Kleef, Steinel y Van Beest, 2008.

<sup>88</sup> Barry, 1999.

<sup>89</sup> Kopelman, Rosette y Thompson, 2006.

<sup>90</sup> Thompson, Nadler y Kim, 1999.

<sup>91</sup> Mayer, Salovey y Caruso, 2000.

En resumen, las emociones son características fundamentales de los encuentros de negociación, que complementan la noción clásica de que la negociación es sobre todo un proceso racional de toma de decisiones con riesgo e incertidumbre. Desde la perspectiva tradicional, entendemos una negociación al observar la forma en que las partes sopesan la información y hacen juicios que optimizan sus resultados. Como ya dijimos en este capítulo, los negociadores se consideran actores racionales calculadores, calmados y controlados. Pero como los investigadores han descubierto, las negociaciones implican a seres humanos que no sólo se desvían de sus juicios racionales, sino que inevitablemente experimentan y expresan emociones en circunstancias en las que hay mucho en juego.

## Resumen del capítulo

---

En este capítulo apreciamos desde varias perspectivas la función de la percepción, los conocimientos y las emociones en una negociación. La primera porción del capítulo presentó un breve resumen del proceso de percepción y analizó cuatro tipos de distorsiones de la percepción: estereotipos, efectos reflejo, percepción selectiva y proyección. Luego analizamos la forma en que la delimitación afecta las percepciones en una negociación y cómo al volver a delimitar el desarrollo de un problema se modifican las percepciones de un negociador durante las pláticas.

Después, el capítulo analizó una de las áreas de consulta reciente más importantes en una negociación: los prejuicios cognoscitivos. A continuación se consideraron las maneras para administrar las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos en una negociación. En la sección final consideramos el humor y las emociones en una negociación como factores que proporcionan una opción importante para los conceptos cognitivos y perceptivos con el fin de entender el comportamiento durante el proceso de negociación.

# Comunicación

## Objetivos

1. Explorar lo comunicado en una negociación, y cómo se comunica la gente.
  2. Considerar las formas de mejorar la comunicación en una negociación.
  3. Obtener herramientas prácticas para mejorar los procesos de comunicación en toda negociación.
- 

Reducida a su esencia, una negociación es una forma de comunicación interpersonal. Los procesos de comunicación, verbales y no verbales, son fundamentales para lograr las metas de una negociación y resolver conflictos. En este capítulo examinamos el proceso mediante el cual los negociadores comunican sus intereses, posiciones y metas y, a su vez, comprenden en su conjunto los de la otra parte y los de la negociación. El capítulo inicia con un análisis de *qué* se comunica en una negociación, seguido por una exploración de *cómo* se comunican las personas en una negociación y concluye con un análisis sobre cómo mejorar la comunicación en una negociación y las consideraciones especiales de comunicación en la conclusión de las negociaciones.

## ¿Qué se comunica durante la negociación?

Una de las preguntas fundamentales que han examinado los investigadores en la comunicación y la negociación es: “¿Qué se comunica durante una negociación?” Esta labor adopta varias formas, pero suele implicar grabar en audio y en video las funciones en una negociación y analizar los esquemas de comunicación presentes. En un estudio, los investigadores grabaron en video a los ejecutivos que participaron en una negociación de 60 minutos con tres personas, relacionada con dos compañías petroleras.<sup>1</sup> Los investigadores encontraron que más de 70% de las tácticas verbales que utilizaron los compradores y los vendedores durante la negociación fue integradora. Además, compradores y vendedores tendieron a comportarse de manera recíproca: cuando una parte empleaba una táctica integradora, la otra respondía con una equivalente.

Gran parte de la comunicación durante una negociación no se centra en las preferencias de un negociador.<sup>2</sup> Aunque la mezcla de contenido integrador en contra de distributivo varía

---

<sup>1</sup> Alexander, Schul y Babakus, 1991.

<sup>2</sup> Carnevale, Pruitt y Seilheimer, 1981.

en función de los problemas analizados, también es evidente que el contenido de la comunicación sólo es responsable en parte de los resultados de una negociación.<sup>3</sup> Por ejemplo, una parte puede decidir no comunicar ciertas cosas (la razón de seleccionar otro proveedor) para que la contraparte (el proveedor no elegido) no sepa por qué se dan algunos resultados. En las secciones siguientes analizamos cinco categorías de comunicación que ocurren durante las negociaciones, y después, si más comunicación siempre es mejor que menos comunicación.

### 1. Ofertas, contraofertas y motivos

Entre las comunicaciones más importantes en una negociación están las que presentan las ofertas y las contraofertas.<sup>4</sup> Los negociadores tienen preferencias definidas y exhiben una conducta racional al actuar de acuerdo con esas preferencias. Las preferencias de un negociador reflejan en buena medida sus motivaciones implícitas, las cuales también se comunican durante una negociación, y ejercen una poderosa influencia en las acciones de la otra parte y en los resultados de la negociación. Una estructura comunicativa para una negociación se basa en las suposiciones que: 1) la comunicación de ofertas es un proceso dinámico (las ofertas cambian con el tiempo), 2) el proceso de ofrecer es interactivo (los negociadores influyen entre sí) y 3) diversos factores internos y externos (como limitaciones de tiempo, normas de reciprocidad, opciones, presiones de los poderdantes) impulsan la interacción.<sup>5</sup> En otras palabras, el proceso de oferta-contraoferta es dinámico e interactivo, y está sujeto a restricciones situacionales y ambientales. Este proceso revisa constantemente los parámetros de la negociación y termina por estrechar el rango de la negociación y guiar la discusión hacia un punto de conciliación.

### 2. Información de las opciones

La comunicación en una negociación no se limita al intercambio de ofertas y contraofertas. Otro aspecto importante estudiado es cómo influye en el proceso de negociación compartir información con la otra parte. Por ejemplo, ¿tener una mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN) es suficiente para dar a un negociador una ventaja sobre la otra parte?, ¿debemos comunicar nuestra MAPAN a la otra persona? La investigación sugiere que una MAPAN cambia varias veces durante una negociación: 1) en comparación con los negociadores sin MAPAN atractivas, los negociadores con MAPAN atractivas establecen precios de reserva más altos para sí mismos que sus contrapartes; 2) los negociadores cuyos contrapartes tenían MAPAN atractivas establecieron puntos de reserva más bajos para sí mismos, y 3) cuando ambas partes estaban conscientes de la MAPAN atractiva que tenía uno de los negociadores, ese negociador recibió un resultado de la negociación más positivo.<sup>6</sup> Así, los negociadores que poseen una MAPAN atractiva deben decir a la otra parte si esperan recibir sus beneficios completos. Nos apresuramos a agregar que sí importan el estilo y el tono con que se comunica información sobre una MAPAN atractiva. Comunicar a la otra parte con cortesía (guiar con sutileza) que se cuenta con una buena opción proporciona una ventaja sin hacer sentir mal a la otra parte. Por otro lado, restregar en la cara

<sup>3</sup> Weingart, Hyder y Prietula, 1996; Olekalns, Smith y Walsh, 1996.

<sup>4</sup> Tutzauer, 1992.

<sup>5</sup> *Idem*.

<sup>6</sup> Pinkley, 1995; Pinkley, Neale y Bennett, 1994.

a la otra parte una MAPAN de manera impositiva o condescendiente puede considerarse agresivo y amenazador.

### 3. Información de los resultados

La investigadora Leigh Thompson y colaboradores examinaron los efectos de compartir diferentes tipos de información en las evaluaciones de éxito de los negociadores.<sup>7</sup> El estudio se centró en la forma en que los ganadores y perdedores evaluaban los resultados de su negociación (los ganadores se definieron como los negociadores que recibieron más puntos en la simulación de una negociación). Thompson y sus colegas encontraron que los ganadores y los perdedores evaluaron sus propios resultados de la misma manera cuando no sabían qué tan bien lo había hecho la otra parte, pero si se enteraban de que el otro negociador lo había hecho mejor, o que simplemente estaba satisfecho con su resultado, los negociadores se sentían menos optimistas con su propio resultado. Otro estudio sugiere que incluso cuando los negociadores saben que la otra parte se desempeñó relativamente mal, están menos satisfechos con el resultado que cuando no tienen información para comparar.<sup>8</sup> En conjunto, estos hallazgos sugieren que los negociadores deben tener cautela acerca de compartir con la otra parte sus resultados e incluso sus reacciones positivas por los resultados, sobre todo si en el futuro van a negociar otra vez con esa parte.

### 4. Razones sociales

Otro tipo de comunicación durante una negociación consiste en las “razones sociales” con que los negociadores explican las cosas a la otra parte, sobre todo cuando necesitan justificar malas noticias.<sup>9</sup> Son importantes tres tipos de explicaciones: 1) las explicaciones de las circunstancias atenuantes, donde los negociadores sugieren que sólo pudieron adoptar las posiciones que tenían; 2) las explicaciones de las circunstancias de exoneración, con que los negociadores explican sus posiciones desde una perspectiva más amplia y sugieren que, aunque su posición actual puede parecer negativa, se deriva de motivos positivos (por ejemplo, un error de buena fe), y 3) las explicaciones de redelimitación, donde los resultados se explican al cambiar el contexto (por ejemplo, una molestia de corto plazo por una ganancia de largo plazo).<sup>10</sup> Es más probable que obtengan mejores resultados los negociadores que emplean varias explicaciones, y los efectos negativos de los resultados deficientes se aligeran al explicarlos.<sup>11</sup>

### 5. Comunicación acerca de los procesos

Por último, cierta comunicación trata del proceso de negociación mismo: si transcurre bien o cuáles procedimientos pueden adoptarse para mejorar la situación. Parte de esta comunicación toma la forma de una “charla” de apariencia trivial, que rompe el hielo o permite una relación entre los negociadores. Sin embargo, es claro que cierta comunicación acerca del proceso no sólo es útil, sino importante, como cuando el conflicto se intensifica y los negociadores corren el riesgo de dejar que las hostilidades se apoderen del proceso. Una de tales estrategias implica llamar la atención sobre las acciones agresivas de la otra

<sup>7</sup> Thompson, Valley y Kramer, 1995.

<sup>8</sup> Novemsky y Schweitzer, 2004.

<sup>9</sup> Bies y Shapiro, 1987; Shapiro, 1991.

<sup>10</sup> Sitkin y Bies, 1993.

<sup>11</sup> *Idem.*

parte y definir de manera explícita el proceso como contraproducente.<sup>12</sup> Los negociadores que desean interrumpir una espiral de conflicto deben resistir el impulso natural de repetir la comunicación agresiva de la otra parte. Los negociadores, como otros seres humanos igualmente ocupados, pueden sentir la tentación de tomar la delantera con ofertas y contraofertas en busca de un resultado en vez de hacer una pausa y “perder” tiempo para discutir un proceso que se desvirtuó. A veces, ese respiro en la conversación sustantiva y en la atención al proceso es precisamente lo que se necesita.

Concluimos esta sección hablando de lo *que es* la comunicación en la negociación, con tres preguntas básicas.

### **¿Los negociadores son consistentes o adaptativos?**

Los negociadores eficientes son capaces de adaptar su estilo y estrategia a situaciones particulares de negociación. Sin embargo, aunque esto puede ser una buena idea, la investigación indica que cuando se trata de patrones de comunicación, es más probable que los negociadores sean consistentes en sus estrategias en vez de cambiar su enfoque.<sup>13</sup> Los negociadores reaccionan sólo a una pequeña proporción de las claves disponibles comunicadas por su contraparte, y únicamente utilizan una pequeña porción de la posible respuesta. Aún más, esta proporción se reduce a medida que avanza la negociación, lo que significa que mientras más dure, menos varían las formas de comunicación.<sup>14</sup> Parece que cuando se trata de elegir respecto de la comunicación, muchos negociadores prefieren quedarse en terreno conocido en vez de aventurarse por la senda de la improvisación.

### **¿Importa lo que se dice al principio de la negociación?**

Una porción relativamente pequeña de la comunicación en un encuentro de negociación puede tener efectos importantes en los resultados. Los investigadores observan que las “rebanadas delgadas” de la negociación —es decir, los patrones de comunicación durante los primeros cinco minutos— tienen un gran impacto en los acuerdos negociados a los que las partes llegan al final.<sup>15</sup> El tono de la conversación durante esos primeros minutos sí importa: mientras mayor énfasis manifiesten los negociadores, con variaciones de las inflexiones de voz y de volumen, peor les va, y mejor le va a la otra parte.<sup>16</sup> En otras palabras, es útil controlar “el piso” al principio de la negociación, pero no dominarlo con comunicación emocional o hiperbólica.

Controlar la conversación en forma temprana puede ayudar a un negociador individual, pero ¿ayuda a las partes a lograr resultados integrales? Hay evidencia de que las ganancias conjuntas reciben la influencia de lo que ocurre al comienzo. Un estudio reveló que hay mayores ganancias conjuntas cuando los negociadores trascienden su postura para intercambiar información acerca de problemas y prioridades antes de que la negociación avance demasiado.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Brett, Shapiro y Lytle, 1998.

<sup>13</sup> Taylor y Donald, 2003.

<sup>14</sup> *Idem*.

<sup>15</sup> Curhan y Pentland, 2007.

<sup>16</sup> *Idem*.

<sup>17</sup> Adair y Brett, 2005.

## ¿Siempre es mejor tener más información?

Algunas investigaciones sugieren que recibir demasiada información durante una negociación en realidad puede ser nocivo para los negociadores; esto suele conocerse como “efecto de que la información es debilidad”.<sup>18</sup> A los negociadores que conocen las preferencias completas de ambas partes se les dificulta más determinar los resultados justos que a los negociadores que no tienen esta información.

Hay pruebas de que tener más información no se traduce automáticamente en mejores resultados en una negociación. Un estudio reveló que la cantidad de información intercambiada no mejora necesariamente la exactitud general de las percepciones de las partes acerca de las preferencias mutuas.<sup>19</sup> La influencia del intercambio de información precisa en los resultados de una negociación no es tan directa como se espera; es decir, tan sólo intercambiar información no conduce de manera automática a comprender mejor las preferencias de la otra parte, o a mejores resultados en una negociación.

## Cómo se comunican las personas en una negociación

Si bien puede parecer obvio que el modo en que se comunican los negociadores es tan importante como lo que tienen que decir, la investigación ha analizado diferentes aspectos del modo en que las personas se comunican en una negociación. Abordamos tres aspectos relacionados con el “cómo” de la comunicación: las características del lenguaje de los comunicadores, la comunicación no verbal en la negociación y la elección de un canal de comunicación para enviar y recibir mensajes.

### Características del lenguaje

En una negociación, el lenguaje funciona en dos niveles: el nivel *lógico* (para las propuestas u ofertas) y el nivel *pragmático* (semántica, sintaxis y estilo). El significado transmitido por una propuesta o declaración es una combinación de un mensaje superficial lógico y varios mensajes pragmáticos (por ejemplo, sugeridos o deducidos). En otras palabras, no importa sólo lo que se dice y cómo se dice, sino también la información adicional, velada o entre líneas que busca, comunica o percibe el receptor. Por ejemplo, piense en las amenazas. Solemos reaccionar no sólo a la esencia de una declaración amenazadora, sino también (y a menudo con más intensidad) a sus mensajes no expresados, que pueden implicar algo acerca de la posibilidad de que la amenaza se cumpla, o de nuestra relación o nuestros prospectos de trabajar juntos en el futuro. El cuadro 6.1 ilustra cómo las amenazas, que en la superficie parecen lo bastante directas como estratagemas de negociación que intentan motivar a la otra parte a hacer una concesión, en realidad son complejas y muy matizadas cuando se analizan en términos de los elementos específicos del lenguaje con que se expresan.

Ya sea que se busque ordenar y obligar, vender, convencer u obtener un compromiso, el modo en que se comunican las partes en una negociación parece depender de la capacidad del emisor para codificar las ideas de manera adecuada, al igual que la capacidad del

<sup>18</sup> Véase Roth y Malouf, 1979; Schelling, 1960; Siegel y Fouraker, 1960.

<sup>19</sup> O'Connor, 1997.

¿Una simple declaración acerca de cosas malas que sucederán a los otros si se resisten es una amenaza? ¿O hay más? Gibbons, Bradac y Busch (1992) identifican cinco dimensiones lingüísticas de la amenaza:

1. Un *lenguaje polarizado*, en el que los negociadores manifiestan palabras positivas cuando hablan de sus propias posiciones (por ejemplo, generoso, razonable o incluso equitativo) y palabras negativas cuando se refieren a la posición de la otra parte (por ejemplo, rígido, irracional u opresivo).
2. Transmisión de *inmediatez verbal* (una medida para transmitir inmediatez o urgencia, o poner una relativa distancia psicológica), ya sea alta y dirigida a comprometer o motivar a la otra parte (“Muy bien, éste es el trato” o “Tuve mucho cuidado de...”), o baja y orientada a crear un sentimiento de distancia o indiferencia (“Bueno, ya estamos” o “Uno debería tener gran cuidado de...”).
3. Grado de *intensidad del lenguaje*: la alta intensidad transmite sentimientos fuertes al receptor (como en declaraciones de afirmación o frecuentes malas palabras) y

la baja intensidad transmite sentimientos débiles.

4. Grado de *diversidad léxica* (es decir, el dominio de un vocabulario amplio y rico), donde los altos grados de diversidad léxica denotan comodidad y competencia con el lenguaje, mientras que los bajos niveles transmiten incomodidad, ansiedad o inexperiencia.
5. Extensión de un *estilo de lenguaje de alto poder*, donde el bajo poder se denota por faltas verbales, vacilaciones o cortesía que llega al punto de deferencia y subordinación, y el alto poder se denota por el dominio verbal, la claridad y firmeza de la expresión y la confianza en sí mismo.

De acuerdo con Gibbons, Bradac y Busch, las amenazas son más creíbles si incorporan descripciones negativamente polarizadas de la otra parte y de su posición, alta inmediatez, alta intensidad, alta diversidad léxica y un distintivo estilo de lenguaje de alto poder.

*Fuente:* Adaptado de P. Gibbons, J. J. Bradac y J. D. Busch, “The Role of Language in Negotiations: Threats and Promises”, en L. Putnam y M. Roloff (eds.), *Communication and Negotiation*, Newbury Park, California, Sage, 1992, pp. 156-175.

receptor para comprender y decodificar el mensaje transmitido. Además, suele ser problemático que los negociadores utilicen modismos o palabras coloquiales, sobre todo en las negociaciones transculturales. El significado transmitido puede estar claro para quien habla, pero resultar confuso para quien escucha (por ejemplo, “estoy dispuesto a esperar hasta que se ahorque el último perro”, declaración de compromiso positivo por parte de los estadounidenses en ciertas regiones, pero confuso, en el mejor de los casos, para quienes tienen diferentes antecedentes culturales, incluso en Estados Unidos). Aunque el significado esté claro, una palabra o metáfora puede comunicar una falta de sensibilidad o crear la sensación de exclusión, como ocurre a menudo cuando los hombres hablan de intereses estratégicos mediante metáforas deportivas (“es la cuarta oportunidad para anotar; no es momento de soltar el balón”). Como las personas no están conscientes de lo que ocurre con una comunicación defectuosa con alguien de su propia cultura, están menos preparadas para enfrentar ese tipo de comunicación defectuosa de lo que estarían si la persona fuera de una cultura distinta.

Por último, las palabras que elige un negociador no sólo señalan una posición, sino también la moldean y la predicen. El investigador Tony Simons examinó los esquemas lingüísticos de la comunicación en una negociación; dos de sus hallazgos son importantes aquí:<sup>20</sup>

1. Las partes cuyas afirmaciones comunicaban intereses en la esencia de la negociación (las cosas) y la relación con la otra parte obtenían mejores soluciones integradoras que las partes cuyas declaraciones sólo se interesaban en la esencia o la relación.
2. Los patrones lingüísticos que se dan temprano en la negociación ayudan a definir los temas en formas que contribuyan a que las partes descubran más tarde posibilidades integradoras.

### Comunicación no verbal

Gran parte de lo que las personas comunican se transmite de manera no verbal. Algunos ejemplos son las expresiones faciales, lenguaje corporal, movimientos de cabeza y tono de voz, por nombrar algunos. Ciertos aspectos no verbales, llamados *conductas circunstanciales*, son muy importantes para conectarse con otra persona durante una interacción coordinada, como una negociación; permiten a la otra parte saber que usted escucha y prepara a la otra parte para recibir sus mensajes. Analizaremos tres conductas circunstanciales importantes: contacto visual, postura corporal y estímulos.

**Haga contacto visual** Se supone que las personas deshonestas y cobardes no son capaces de mirar a las personas a los ojos. Los poetas afirman que la mirada es el lente que nos permite percibir el alma de otra persona. Estos fragmentos de sabiduría convencional ilustran la importancia que dan las personas al contacto visual. En general, hacer contacto visual es una manera de mostrar a los demás que usted presta atención y escucha, y que los considera importantes. Por supuesto, se puede escuchar muy bien incluso cuando no se mira a la otra persona; de hecho, al desviar la mirada se concentra la atención en las palabras que se escuchan y no se mezclan con la información visual. Pero la cuestión es que, al no hacer contacto visual, usted no ofrece a la otra persona la información importante de que usted está atento y escucha.

Para convencer a alguien es importante hacer contacto visual al proporcionar la parte más importante del mensaje.<sup>21</sup> En este aspecto, sincronizar los sistemas verbal y no verbal destaca la importancia del mensaje que se envía. Asimismo, se debe mantener el contacto visual no sólo al hablar, sino también al recibir la comunicación.<sup>22</sup> Sin embargo, es importante reconocer que estos esquemas son característicos de la sociedad occidental. En otras partes del mundo prevalecen esquemas distintos. Por ejemplo, en algunas sociedades asiáticas, bajar los ojos mientras la otra persona habla es señal de respeto.<sup>23</sup>

**Ajuste la postura corporal** Los padres suelen recomendar a sus hijos cómo permanecer de pie y sentarse, sobre todo cuando están en ambientes formales como la escuela, la iglesia o una fiesta. La orden “¡sientate!” suele acompañarse de “¡y pon atención!” Aquí

<sup>20</sup> Simons, 1993.

<sup>21</sup> Beebe, 1980; Burgoon, Coker y Coker, 1986; Kleinke, 1986.

<sup>22</sup> Kellerman, Lewis y Laird, 1989.

<sup>23</sup> Ivey y Simek-Downing, 1980.

el padre comunica al hijo otra idea muy aceptada: que la postura del cuerpo indica si uno pone atención a la otra persona o no. Para que los demás confirmen que usted está atento, mantenga su cuerpo erguido, inclínese un poco hacia adelante y encare directamente a la otra persona.<sup>24</sup> Si usted acepta y aprueba el mensaje de los demás, debe tener cuidado de no exhibir una falta de respeto al adoptar una postura desgarbada, voltear a otra parte o poner los pies sobre la mesa.<sup>25</sup> En cambio, cruzar los brazos, inclinar la cabeza, arrugar la frente y unir las cejas son señales de un fuerte rechazo o desaprobación del mensaje.<sup>26</sup>

**Estimule o desapruebe de manera no verbal lo que dicen los demás** Se puede indicar atención e interés en lo que dice la otra persona mediante diversas conductas sencillas. Asentir con la cabeza, un simple gesto de la mano para continuar, o un “ajá” murmurado para significar comprensión indican a la otra persona que continúe, que usted escucha. De hecho, uno alienta a alguien a continuar hablando sobre muchos temas con sólo asentir con la cabeza. Un breve contacto visual o una sonrisa y una inclinación de cabeza son señales de aliento. Asimismo, fruncir el ceño, mover la cabeza de un lado a otro o tomarse el pecho con dolor fingido señalan desaprobación hacia el mensaje del otro.

La comunicación no verbal —cuando se emplea bien— ayuda a los negociadores a obtener mejores resultados por medio de una coordinación mutua. Un estudio comparó el desarrollo de armonía entre los negociadores que tuvieron o no acceso visual entre sí mientras negociaban. Los investigadores definieron la armonía como “un estado de positividad e intereses mutuos que surge por la convergencia de una conducta expresiva no verbal en una interacción”.<sup>27</sup> Descubrieron que la interacción frente a frente estimuló la armonía mediante una comunicación no verbal, la cual a su vez mejoró la coordinación y generó ganancias conjuntas más elevadas. Por supuesto, hay que suponer que estos beneficios sólo se dan si las partes son capaces de interpretar la comunicación no verbal con precisión.

### Elección de un canal de comunicación

La comunicación se experimenta de manera diferente en los distintos canales. Podemos pensar que una negociación suele ocurrir frente a frente, y esta suposición se refuerza por la metáfora común de la “mesa de negociación”. Pero la realidad es que las personas negocian a través de diversos medios de comunicación: por teléfono, por escrito y, cada vez más, mediante canales como correo electrónico, mensajes instantáneos y sistemas de teleconferencia. El uso de tecnologías de información por medios conectados en redes para negociar se suele denominar *negociación virtual* (a veces también *e-negotiation*). Un canal particular moldea las percepciones de la tarea de comunicación en curso y las normas relacionadas con una conducta adecuada; del mismo modo, las variaciones en el canal suelen tener efectos importantes en los procesos y resultados de una negociación.<sup>28</sup>

La variación importante que distingue un canal de comunicación de otro es el *ancho de banda social*: la capacidad de un canal para llevar y comunicar señales sociales sutiles

<sup>24</sup> *Idem*.

<sup>25</sup> Stacks y Burgoon, 1981.

<sup>26</sup> Nierenberg y Calero, 1971.

<sup>27</sup> Drolet y Morris, 2000, p. 27.

<sup>28</sup> Bazerman, Curhan, Moore y Valley, 2000; Lewicki y Dineen, 2002.

del emisor al receptor que van más allá del texto literal del mensaje mismo.<sup>29</sup> Por ejemplo, como alternativa para la interacción frente a frente, el teléfono conserva la capacidad para transmitir señales sociales a través de las inflexiones o el tono de la voz, pero limita la capacidad para comunicarse mediante expresiones faciales o gestos físicos. En la comunicación escrita sólo están las palabras y los símbolos sobre el papel, aunque las palabras que se eligen y el modo en que se ordenan comunican tono, (in)formalidad y emoción.

El correo electrónico, como modo ubicuo de comunicación entre personas y organizaciones, se considera sólo otra forma de comunicación escrita que implica una transmisión electrónica. Sin embargo, existen importantes diferencias entre el correo electrónico y otras formas de comunicación escrita. Muchas personas, que tratan el correo electrónico como un medio muy informal, se sienten cómodas al enviar mensajes cuya gramática o estilo no son pulcros en situaciones (como el trabajo) donde nunca enviarían con descuido una comunicación escrita e impresa. Algunas personas incorporan *emoticonos* mediante signos de puntuación para comunicar información emocional en sus mensajes (la carita sonriente [:-]) es el más conocido). Cierta investigación sobre la comunicación interpersonal y en grupos pequeños a través de computadoras indica que la falta de señales sociales desinhibe al comunicador y permite una conducta de comunicación más agresiva.<sup>30</sup> No obstante, gran parte de investigación en la comunicación a través de la computadora se concentra en la interacción anónima. No está claro que la escasez de señales sociales tenga el mismo efecto en un contexto de comunicación, como una negociación, donde las partes se conocen, y de hecho pueden conocerse muy bien.<sup>31</sup>

Los investigadores examinaron los efectos de los canales en general, y del correo electrónico en particular, en los procesos y los resultados de una negociación durante gran parte de la década anterior. Por desgracia, son pocos los hallazgos consistentes que señalan resultados claros. Sabemos que las partes que interactúan desarrollan armonía personal con más facilidad en una comunicación personal que en otros canales,<sup>32</sup> y que quienes negocian frente a frente se inclinan más a revelar información verdadera, lo cual aumenta su capacidad para alcanzar ganancias mutuas.<sup>33</sup> Las investigaciones demuestran que es más probable que la comunicación a través de canales escritos termine en un punto muerto que la que ocurre en persona o por teléfono.<sup>34</sup>

También hay evidencias de que quienes negocian por correo electrónico alcanzan acuerdos más equitativos (una división equilibrada de los recursos) que quienes negocian en persona.<sup>35</sup> Esto quizá se deba a que la comunicación electrónica “nivela el terreno de juego” entre los negociadores fuertes y débiles. Al dar al individuo la oportunidad de analizar con suficiente tiempo el mensaje y de revisar su propia comunicación, el correo electrónico en realidad ayuda a las partes con menos habilidad interpersonal a mejorar su desempeño, sobre todo cuando la alternativa es negociar de manera espontánea (en persona o por teléfono) con otra parte más hábil.

<sup>29</sup> Barry y Fulmer, 2004. Véanse también Short, Williams y Christie, 1976, quienes aplicaron para esto el término “presencia social”.

<sup>30</sup> Sproull y Kiesler, 1986.

<sup>31</sup> Barry y Fulmer, 2004.

<sup>32</sup> Drolet y Morris, 2000.

<sup>33</sup> Valley, Moag y Bazerman, 1998.

<sup>34</sup> *Idem.*

<sup>35</sup> Croson, 1999.

Un conjunto de evidencias cada vez mayor apunta a la conclusión de que los negociadores que emplean correo electrónico necesitan esforzarse más por desarrollar armonía personal con la otra parte si desean superar las limitaciones del canal que inhiben los acuerdos óptimos o fomentan un atolladero. Las negociaciones por correo electrónico carecen de *chismorreo*: conversaciones ajenas a la tarea o centradas en la relación que suelen aparecer en las negociaciones personales.<sup>36</sup> El chismorreo es un medio importante para desarrollar armonía y establecer confianza en la relación de la negociación. Un estudio reveló que los negociadores que chismorreaban por teléfono antes de negociar por correo electrónico alcanzaban mejores acuerdos negociados, mejores resultados, mayor cooperación y mayor confianza y optimismo en cuanto a relaciones de trabajo futuras con la otra parte.<sup>37</sup>

Con tanta atención que se presta a un correo electrónico es importante tener en cuenta que existen otros mecanismos en línea para las negociaciones virtuales. Un estudio comparó las negociaciones por correo electrónico con las conducidas a través del mensaje instantáneo (MI). La diferencia importante entre estos dos canales es la velocidad de respuesta: el correo electrónico es un medio “de tiempo lento”, mientras que el MI es “de tiempo rápido”, que se aproxima más a la comunicación oral. En un simulacro de negociación de compraventa se proporcionó a algunos vendedores intrincados argumentos para sustentar su posición; otros recibieron argumentos más sencillos. Los investigadores pronosticaron y observaron que los vendedores se desempeñaban mejor con los argumentos complejos en el medio “rápido” (MI) que en el medio “lento” (correo electrónico).<sup>38</sup> Los resultados del estudio sugieren que esto ocurrió porque los vendedores armados con argumentos intrincados eran más capaces de dominar la conversación en el entorno de rápida respuesta del MI, y al hacerlo lograban concesiones de la otra parte.

En resumen, las negociaciones por correo electrónico y otras tecnologías mediadas por la red crean oportunidades, pero también plantean cruciales desafíos que los negociadores harían bien en entender antes de elegir un medio en particular para una ocasión importante. Consulte en el cuadro 6.2 una lista de modos adicionales para maximizar la eficacia cuando ocurran negociaciones en ambientes virtuales.

## Cómo mejorar la comunicación en una negociación

Dadas las numerosas maneras en que una comunicación puede interrumpirse y distorsionarse, nos sorprende el grado en que los negociadores en realidad se comprenden entre sí. Las fallas y las distorsiones en la percepción, el conocimiento y la comunicación contribuyen en gran medida a las interrupciones y las fallas en una negociación. La investigación comprueba una y otra vez que incluso las partes cuyas metas son compatibles o integradoras pueden fracasar en alcanzar un acuerdo u obtienen acuerdos menos que óptimos a causa de las percepciones erróneas de la otra parte o por interrupciones en el proceso de comunicación.

Existen tres técnicas principales para mejorar la comunicación en una negociación: formular preguntas, escuchar e invertir funciones.

<sup>36</sup> Morris, Nadler, Kurtzberg y Thompson, 2000.

<sup>37</sup> *Idem*.

<sup>38</sup> Loewenstein, Morris, Chakravarti, Thompson y Kopelman, 2005.

1. Tome medidas para crear una relación en persona antes de una negociación, o incluso antes, para que exista un rostro o una voz detrás del correo electrónico.
2. Sea explícito acerca del proceso normativo que se seguirá durante la negociación.
3. Si están presentes otras personas en una negociación virtual (de su parte o con la otra), corrobore que todos sepan quiénes están ahí y por qué.
4. Seleccione el canal (en persona, videófono, voz, fax o correo electrónico, etc.) más eficaz para obtener toda la información y los detalles de modo que ambas partes los consideren a cabalidad.
5. Evite “encenderse”; cuando deba expresar una emoción, menciónela de manera explícita para que los demás sepan de qué se trata y qué significa.
6. No es estrictamente necesario hablar por turnos, pero intenten sincronizar las ofertas y las contraofertas. Hable si no está seguro de “a quién le toca hablar”.
7. Compruebe sus suposiciones acerca de los intereses, ofertas, propuestas o conducta de la otra parte. Menos contacto personal significa menos información acerca de la otra parte y más posibilidad de que las deducciones provoquen problemas; por tanto, es mejor preguntar.
8. En muchas negociaciones virtuales (por ejemplo, correo electrónico) todo se comunica por escrito, de modo que tenga cuidado de no hacer compromisos que puedan usarse en su contra. Tampoco debe aprovecharse de manera indebida de la otra parte de este modo; analice y aclare hasta que todos coincidan.
9. Quizá sea más fácil emplear tácticas poco éticas en una negociación virtual porque es más difícil verificar los hechos. Pero no ceda a la tentación. Las consecuencias son muy graves, e incluso más, porque en las negociaciones virtuales la evidencia incriminatoria se guarda automáticamente.
10. No todos los estilos funcionan igual de bien en todos los ambientes. Trate de desarrollar un estilo de negociación personal (colaboración, competencia, etc.) que se ajuste bien al canal de comunicación que utiliza.

*Fuente:* Adaptado de R. J. Lewicki y B. R. Dineen, “Negotiating in Virtual Organizations”, en R. L. Heneman y D. B. Greenberger (eds.), *Human Resource Management in the Virtual Organization*, Nueva York, John Wiley and Sons, 2003.

### Formular preguntas

Las preguntas son elementos esenciales en las negociaciones para proteger la información; formular buenas preguntas permite a los negociadores obtener una buena porción de información acerca de la postura, argumentos de apoyo y necesidades de la otra parte. Las preguntas se dividen en dos categorías básicas: manejables e inmanejables que provocan dificultades (véase la tabla 6.1).<sup>39</sup> Las preguntas manejables generan atención o preparan

<sup>39</sup> Nierenberg, 1976.

**TABLA 6.1** Preguntas en una negociación

Preguntas manejables	Ejemplos
Preguntas abiertas: las que no se responden con un sí o no. Contienen palabras como <i>quién, qué, cuándo, dónde</i> y <i>por qué</i> .	“¿Por qué adopta tal posición en estas deliberaciones?”
Preguntas libres: estimulan las ideas de la otra parte.	“¿Qué piensa de nuestra propuesta?”
Preguntas guiadas: apuntan hacia una respuesta.	“¿Cree que nuestra propuesta contiene una oferta justa y razonable?”
Preguntas moderadas: con baja carga emocional.	“¿Qué tasa adicional tendremos que pagar si usted hace las mejoras a la propiedad?”
Preguntas planificadas: son parte de una secuencia lógica desarrollada con anticipación.	“Después de que haga las mejoras a la propiedad, ¿cuándo podemos ocuparla?”
Preguntas obsequiosas: halagan al oponente al tiempo que se inquiriere por información.	“¿Nos puede dar algunas de sus excelentes ideas sobre este problema?”
Preguntas de ventana: ayudan a hurgar en la mente de la otra persona.	“¿Nos puede decir cómo llegó a esa conclusión?”
Preguntas directivas: se concentran en un punto específico.	“¿Cuál es la renta por metro cuadrado con estas mejoras?”
Preguntas de valoración: indagan cómo se siente la otra persona.	“¿Qué le parece nuestra propuesta?”
Preguntas inmanejables	Ejemplos
Preguntas cerradas: obligan a la otra parte a ver las cosas desde la perspectiva de usted.	“¿Usted no quiere aprovecharse de nosotros, verdad?”
Preguntas cargadas: ponen a la otra parte en escrutinio, sin tomar en cuenta la respuesta.	“¿Quiere decir que éstos son los únicos términos que aceptará?”
Preguntas candentes: con alta carga emocional; activan respuestas emotivas.	“¿No le parece que ya pasamos mucho tiempo discutiendo esta ridícula propuesta de usted?”
Preguntas por impulso: surgen “al calor del momento”, sin planificación, y tienden a descarrilar la conversación.	“Mientras discutimos esto, ¿qué cree usted que debemos decir a los demás grupos que nos plantearon demandas semejantes?”
Preguntas engañosas: parecen requerir una respuesta franca, pero en realidad su significado está “cargado”.	“¿Qué va usted a hacer: ceder a nuestras demandas o recurrir a un árbitro?”
Preguntas engañosas de reflejo: hacen que la otra parte se refleje en usted y acepte su punto de vista.	“Así es como yo veo la situación, ¿no está usted de acuerdo?”

Fuente: De Gerard Nierenberg, *Fundamentals of Negotiating*, Nueva York, Hawthorn Books, 1973, pp. 125-126. Reproducido con autorización del autor.

el pensamiento de la otra persona para las preguntas adicionales (“¿puedo hacerle una pregunta?”), obtienen información (“¿cuánto costará esto?”) y generan ideas (“¿tiene alguna sugerencia para mejorar esto?”). Las preguntas inmanejables provocan dificultades,

revelan información (“¿sabía que no podemos pagar esto?”) y llevan la discusión a una conclusión errónea (“¿no cree que ya hablamos suficiente de esto?”). Es probable que las preguntas inmanejables generen actitudes defensivas y enojo en la otra parte. Si bien estas preguntas pueden generar información, es probable que hagan que la otra parte se sienta incómoda y no esté dispuesta a proporcionar información en el futuro.

Los negociadores también plantean preguntas para controlar las negociaciones difíciles o estancadas. Aparte de su utilidad habitual para recopilar y diagnosticar información o ayudar a la otra parte a abordar y a expresar sus necesidades e intereses, las preguntas también cumplen una función táctica para revitalizar una negociación después de un colapso y un aparente callejón sin salida. La tabla 6.2 identifica varias de tales situaciones y sugiere preguntas específicas para manejarlas.<sup>40</sup> El valor de estas preguntas parece radicar en su poder para ayudar u obligar a la otra parte a enfrentar los efectos o las consecuencias de su comportamiento, consciente y previsto o no.

## Escuchar

En las profesiones de ayuda, como la consultoría y la terapia, suelen emplearse términos como “escucha activa” y “reflejo”.<sup>41</sup> Los consultores reconocen que las comunicaciones están cargadas con numerosos significados y que el consultor debe identificarlos sin que el comunicador se enoje o se ponga a la defensiva. Existen tres formas principales de escucha:

1. La **escucha pasiva** implica recibir los mensajes sin enviar al emisor señales sobre la exactitud o cabalidad de la recepción. A veces la escucha pasiva basta para evitar que un comunicador envíe información. Un negociador cuya contraparte habla demasiado puede ver que la mejor estrategia es sentarse y escuchar mientras la otra parte termina por entrar o salir de su posición.
2. El **reconocimiento** es la segunda forma de escucha, y es un poco más activa que la escucha pasiva. Al reconocer, los receptores suelen asentir con la cabeza, mantener contacto visual o intercalar respuestas como “entiendo”, “ya”, “interesante”, “¿en verdad?”, “claro”, “prosigas” y similares. Estas respuestas son suficientes para que los comunicadores sigan enviando mensajes, pero un emisor puede malinterpretar que el receptor está de acuerdo con su posición en vez de sólo reconocer que recibe el mensaje.
3. La **escucha activa** es la tercera forma. Cuando los receptores emplean la escucha activa, vuelven a expresar el mensaje del emisor en sus propias palabras. Éstos son algunos ejemplos de escucha activa:<sup>42</sup>

EMISOR: No sé cómo voy a desenredar este problema.

RECEPTOR: En verdad este asunto te ha dejado perplejo.

EMISOR: Por favor, no me preguntes eso ahora.

RECEPTOR: Me parece que en este momento estás muy ocupado.

EMISOR: Creo que no conseguimos nada en la reunión de hoy.

RECEPTOR: Te siento un tanto decepcionado de nuestra sesión.

<sup>40</sup> Deep y Sussman, 1993.

<sup>41</sup> Rogers, 1957, 1961.

<sup>42</sup> Estos ejemplos son de Gordon, 1977.

**TABLA 6.2** Preguntas para situaciones difíciles

Situación	Preguntas posibles
Ultimátums del tipo “tómelo o déjelo”	<p>“Si pensamos en una opción más atractiva, ¿su oferta todavía sería ‘tómelo o déjelo’?”</p> <p>“¿Tengo que decidir ahora o tengo tiempo para pensarlo?”</p> <p>“¿Lo han presionado para que concluya la negociación?”</p>
Presión para resolver en una fecha límite poco razonable	<p>“¿Por qué no podemos negociar la fecha de entrega?”</p> <p>“Si lo presionan para cumplir con esta fecha de entrega, ¿cómo puedo ayudarle a reducir un poco la presión?”</p> <p>“¿Qué tiene de especial esta noche? ¿No puede ser a primera hora mañana?”</p>
Tácticas de ofertas bajas y altas	<p>“¿Qué razones lo llevaron a adoptar esta posición?”</p> <p>“¿Cuál cree usted que yo consideraría una buena oferta?”</p> <p>“¿Qué estándares cree que debe cumplir la resolución final?”</p>
Punto muerto	<p>“¿Qué puede hacer cualquiera de nosotros dos para cerrar la distancia entre nuestras posiciones?”</p> <p>“Específicamente, ¿qué concesiones necesita de mí para cerrar el acuerdo de inmediato?”</p> <p>“Si ya hubieran transcurrido seis semanas y viéramos en retrospectiva esta negociación, ¿qué desearíamos haber traído a la mesa?”</p>
Indecisión entre aceptar y rechazar una propuesta	<p>“¿Cuál es su mejor opción para aceptar mi oferta en este momento?”</p> <p>“Si rechaza esta oferta, ¿qué puede reemplazarla que sea mejor de lo que usted sabe que recibirá de mí?”</p> <p>“¿Cómo puede estar seguro de que obtendrá un acuerdo mejor en otra parte?”</p>
Una pregunta sobre si la oferta que usted hizo es igual a la ofrecida a otros	<p>“¿Qué considera usted una oferta justa y, a partir de eso, qué le parece mi oferta?”</p> <p>“¿Cree que lo mejor para mí es ser injusto con usted?”</p> <p>“¿Cree que se pueda tratar a las personas de manera distinta y aun así ser justo con ellas?”</p>
Intentos por presionar, controlar o manipular	<p>“¿No deberíamos retirarnos de esta negociación sintiéndonos satisfechos?”</p> <p>“¿Qué pensaría si invirtiéramos nuestras posiciones y sintiera la presión que me aplica?”</p> <p>“¿Sufre presiones externas para concluir estas negociaciones?”</p>

Fuente: Adaptado de Sam Deep y Lyle Sussman, *What to Ask When You Don't Know What to Say*, 1993. Reproducido con autorización del editor, Prentice Hall, división de Simon & Schuster, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

En una negociación, al principio puede parecer que la escucha activa no es conveniente porque, a diferencia de un consultor, el receptor por lo general tiene una posición establecida y percibe los problemas con intensidad. Al recomendar la escucha activa, no sugerimos que los receptores acepten automáticamente la posición de la otra parte y abandonen la propia. Sugerimos, en cambio, que la escucha activa es una habilidad que alienta a las personas a expresar más sus sentimientos, prioridades, marcos

de referencia y, por extensión, las posiciones que adoptan. Cuando la otra parte hace eso, los negociadores comprenden mejor sus posiciones, los factores y la información que la apoyan, así como los modos en que pueden conciliar, negociar u obtener una avenencia sobre esa posición, de acuerdo con sus preferencias y prioridades.

### **Invertir funciones**

La discusión continua por una posición específica en un debate conduce a una “participación ciega” o a un ciclo de autorreforzamiento de argumentos que evita que los negociadores reconozcan la compatibilidad posible entre su posición y la de la otra parte.<sup>43</sup> Al analizar la escucha activa, sugerimos que un objetivo era comprender la perspectiva o marco de referencia de la otra parte. Sin embargo, de algún modo la escucha activa todavía es un proceso pasivo. Las técnicas de inversión de funciones permiten a los negociadores comprender a cabalidad las posiciones de la otra parte al debatir de manera activa estas posiciones hasta que la otra parte está convencida de que comprendió. Por ejemplo, alguien puede preguntarle cómo respondería usted a la situación en la que está él (“¿usted qué haría en mi lugar?”). Al hacerlo, usted comprende la posición de esa persona, tal vez acepte su validez y descubra cómo modificar las posiciones de ambos para volverlas compatibles.

Las investigaciones sugieren que la inversión de funciones es un recurso útil para mejorar la comunicación y la comprensión precisa de la posición de la otra parte en una negociación.<sup>44</sup> Esto puede ser muy útil durante la etapa de preparación de la negociación o durante la reunión de un equipo cuando las cosas no van bien. Sin embargo, aumentar la comprensión no necesariamente conduce a una solución fácil del conflicto, sobre todo cuando una comunicación precisa revela una incompatibilidad fundamental en las posiciones de ambas partes.

## **Consideraciones especiales de comunicación en la conclusión de las negociaciones**

Conforme las negociaciones se acercan a la conclusión de un acuerdo, deben atender al mismo tiempo dos aspectos fundamentales de la comunicación y la negociación: evitar cometer errores fatales y lograr una conclusión satisfactoria de manera constructiva.

### **Prevenir errores fatales**

Lograr una conclusión en una negociación suele implicar tomar decisiones para aceptar ofertas, determinar prioridades, alcanzar soluciones intermedias sobre los problemas con la otra parte o adoptar una combinación de estos pasos. Tales procesos de toma de decisiones se dividen en cuatro elementos importantes: delimitación, recopilación de inteligencia, obtención de conclusiones y aprendizaje a partir de la realimentación.<sup>45</sup> Analizamos los primeros tres elementos en otras partes del libro; el cuarto elemento, aprender (o no) de la

---

<sup>43</sup> Rapoport, 1964.

<sup>44</sup> Johnson, 1971; Walcott, Hopmann y King, 1977.

<sup>45</sup> Russo y Schoemaker, 1989.

realimentación es en su mayor parte un problema de comunicación, lo cual implica “registrar lo que esperaba que sucediera, alejarse de manera sistemática de las expectativas que se alimentan a sí mismas y repasar las lecciones que su experiencia le aportó la siguiente ocasión que enfrente una decisión similar”.<sup>46</sup> En el capítulo 5 analizamos las trampas en las decisiones provocadas por los prejuicios de percepción y cognoscitivos que inevitablemente encuentran los negociadores. Aunque algunas de estas trampas pueden ocurrir en las etapas iniciales de la negociación, creemos que es posible que surjan varias al final de una negociación, cuando las partes tienen prisa por amarrar los cabos sueltos y consolidar el acuerdo.

### Lograr una conclusión

Gary Karrass, al analizar las negociaciones de ventas en particular, presenta sugerencias específicas sobre la comunicación cerca del final de una negociación.<sup>47</sup> Karrass sugiere a los negociadores “reconocer cuándo deben mantener silencio” para no revelar información importante innecesariamente, y abstenerse de emitir “comentarios tontos” que provoquen que una contraparte indecisa se aleje de un acuerdo que estaba a punto de apoyar. Otro aspecto de esto es tomar por lo que son los errores y comentarios tontos de la otra parte y negarse a responder o distraerse con ellos. Karrass aconseja a los negociadores la necesidad de atender los problemas de último minuto, como los detalles perfeccionistas o las vacilaciones de las partes que no participaron en el proceso de concertación pero tienen el derecho o responsabilidad de revisarlo. Karrass recomienda esperar tales desafíos y prepararse para controlarlos con aplomo. Por último, observa la importancia de reducir el acuerdo a una forma escrita y reconocer que la parte que redacta el contrato está en posición de obtener claridad de propósito y dirigir el acuerdo.

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 3.

<sup>47</sup> Karrass, 1985.

## Resumen del capítulo

En este capítulo consideramos los elementos del arte y la ciencia de la comunicación relevantes para comprender las negociaciones.

Primero abordamos *qué* se comunica durante una negociación. En vez de sólo intercambiar opiniones acerca de las soluciones, las negociaciones cubren una gran variedad de temas en un ambiente donde cada parte intenta influir en la otra. Después de esto exploramos tres problemas relacionados con la *forma* como se comunican las personas en una negociación: lenguaje, comunicación no verbal

y elección de un canal de comunicación. Analizamos en cierta medida cómo la decisión de negociar en el entorno electrónico (por ejemplo, correo electrónico) altera el comportamiento y los resultados del negociador.

En las secciones finales del capítulo analizamos cómo mejorar la comunicación en una negociación, inclusive el mejoramiento de las habilidades para escuchar y plantear preguntas, y las consideraciones especiales de comunicación en el cierre de una negociación.

# Obtención y utilización del poder de negociación

## Objetivos

1. Comprender los distintos enfoques para entender el poder en las negociaciones, y por qué el poder es básico en ese proceso.
  2. Explorar distintas fuentes o bases de poder en la negociación.
  3. Considerar los distintos enfoques estratégicos para los negociadores que tienen mayor poder y para tratar con otros más poderosos.
- 

En este capítulo nos concentramos en el poder que se desarrolla en una negociación. Por *poder* nos referimos a las capacidades que adquieren los negociadores para obtener una ventaja o aumentar la probabilidad de lograr sus objetivos. Todos los negociadores quieren poder; quieren saber lo que pueden hacer para presionar a la otra parte, convencerla para que vea las cosas a su modo, hacer que quiera lo mismo que ellos, obtener algo de la otra parte o hacerla cambiar de opinión. Observe que, según esta definición, ya analizamos muchas tácticas de poder en los capítulos 2 y 3. Las tácticas de las negociaciones distributiva e integradora son de *apalancamiento*: con ellas se influye en la otra parte con la intención de lograr el mejor acuerdo para una o ambas partes.

Primero definiremos la naturaleza del poder y analizaremos algunas de sus dinámicas en una negociación. Nos concentraremos en las fuentes de poder que dan a los negociadores la capacidad para ejercer su influencia. De las numerosas fuentes de poder que existen, aquí consideraremos las tres principales: información y conocimiento, control de recursos y posición propia en una organización o red.<sup>1</sup>

## ¿Por qué es importante el poder para los negociadores?

Casi todos los negociadores creen que el poder es importante en una negociación porque les proporciona una ventaja sobre la otra parte. Los negociadores con esta ventaja suelen querer usarla para lograr una mayor participación de los resultados o alcanzar su solución preferida. La búsqueda del poder en una negociación surge de una de dos percepciones:

---

<sup>1</sup> French y Raven, 1959; Pfeffer, 1992.

1. El negociador cree que en el momento presente tiene *menos poder* que la otra parte. En esta situación, un negociador cree que la otra parte ya tiene cierta ventaja que puede y debe utilizar, de modo que *busca equilibrar o contrarrestar dicha ventaja*.
2. El negociador cree que necesita *más poder* que la otra parte para aumentar la probabilidad de asegurar un resultado deseado. En este contexto, el negociador piensa que requiere mayor poder para *ganar o sustentar su propia ventaja en la negociación futura*.

Estas dos ideas incorporan preguntas importantes de las tácticas y los motivos. Las tácticas se diseñan para mejorar el poder del negociador o disminuir el poder de la otra parte, y para crear un estado de equilibrio del poder (ambas partes tienen un poder relativamente igual o contrarrestado) o una diferencia de poder (el poder de una es mayor que el de la otra). Los motivos se refieren a por qué el negociador utiliza las tácticas. A menudo, los negociadores emplean tácticas diseñadas para equilibrar el poder con el fin de nivelar el campo de juego. La meta es socavar la capacidad de un lado para dominar la relación. Esto establece las bases para que las discusiones avancen hacia un acuerdo integrador de avenencia o colaboración. En contraste, los negociadores también emplean tácticas diseñadas para crear una diferencia de poder como medio para obtener una ventaja o para bloquear los movimientos de poder de la otra parte. Tales tácticas mejoran la capacidad de una parte para dominar la relación, y allanan el camino para una estrategia competitiva o dominante y un acuerdo distributivo. El cuadro 7.1 representa un esquema de los méritos de utilizar el poder como táctica de negociación (en comparación con concentrarse en los intereses o en “tener la razón” en una disputa).

En general, los negociadores a quienes no les importa su poder o que lo equilibraron —ya sea mucho o poco poder— observan que sus deliberaciones avanzan con mayor facilidad y sencillez hacia un resultado mutuamente satisfactorio y aceptable. En cambio, es probable que los negociadores a quienes les importa su poder y desean igualar o superar el poder de la otra parte busquen una solución en la cual no pierdan la negociación (una posición defensiva) o la dominen (una postura ofensiva).

El poder está implícito en muchas tácticas de negociación competitivas y de colaboración ya descritas, como sugerir a la otra parte que usted tiene buenas opciones (una MAPAN fuerte) para aumentar su ventaja. Relativamente pocos estudios de investigación se han concentrado de manera específica en el poder y las tácticas para influir en una negociación, las cuales integraremos a nuestro análisis. Sin embargo, gran parte del trabajo sobre el poder analizado en este capítulo también proviene de estudios más amplios sobre la forma en que los gerentes influyen entre sí en las organizaciones, y aplicaremos estos hallazgos a las situaciones de negociación adecuadas.

## Una definición de poder

En un sentido amplio, las personas tienen poder cuando tienen “la capacidad de producir los resultados que buscan” o “la capacidad de hacer que las cosas se hagan como ellas quieren”.<sup>2</sup> Se supone que una parte que tiene poder puede inducir a la otra a hacer algo que no haría en otra situación.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Salancik y Pfeffer, 1977.

<sup>3</sup> Dahl, 1957; Kotter, 1979.

Un modo de considerar la función del poder en una negociación se relaciona con otras opciones estratégicas. En el capítulo 5 presentamos una estructura desarrollada por Ury, Brett y Goldberg (1993) que compara tres enfoques estratégicos en una negociación: intereses, razón y poder.

- Los negociadores se concentran en los intereses cuando tratan de conocer las prioridades y los intereses mutuos como un modo para colaborar en la búsqueda de un acuerdo mutuamente satisfactorio que genere valor.
- Los negociadores se concentran en la razón cuando buscan resolver una discusión al exponer las reglas o los estándares de decisión basados en principios legales, de justicia o incluso contratos vigentes.
- Los negociadores se concentran en el poder cuando manifiestan amenazas u otros medios para obligar a la otra parte a hacer concesiones.

Esta estructura supone que los tres enfoques pueden estar presentes en una sola situación; los negociadores eligen en cuál concentrarse. Pero, ¿los negociadores en realidad aplican los tres?, ¿deben hacerlo? Estas preguntas las abordaron en un estudio Anne Lytle, Jeanne Brett y Debra Shapiro.

Lytle y colaboradores observaron que casi todos los negociadores pasaban por las tres estrategias —intereses, razón y poder— durante el mismo encuentro. También vieron que los negociadores tendían a reflejar estas estrategias. Por ejemplo, una estrategia coercitiva de poder obtenía como respuesta una estrategia de poder, lo cual generaba una espiral de conflicto negativa y acuerdos deficientes (o ninguno). Desarrollaron algunas implicaciones

importantes sobre la utilización del poder en la negociación:

- Comenzar una negociación con la exhibición del poder propio para imponerse a la otra parte puede generar una conciliación rápida si su amenaza es creíble. Sin embargo, si la otra parte piensa que es una baladronada, a usted sólo le queda cumplir su amenaza o perder prestigio, dos situaciones indeseables.
- Las tácticas de poder (y las tácticas de la razón) son más útiles cuando la otra parte se niega a negociar o cuando las negociaciones se interrumpieron y es necesario reiniciarlas. En estas situaciones no se arriesga mucho al amenazar con base en la razón o el poder, pero la amenaza misma puede motivar a la otra parte a apreciar la gravedad de la situación.
- El éxito de las tácticas de poder (y de las tácticas de la razón) depende en gran medida del modo en que se implementan. Para ser eficaces, las amenazas deben ser específicas y creíbles, y dirigirse a los intereses más prioritarios de la otra parte. De lo contrario, la otra parte tiene escasos incentivos para una avenencia. No olvide dejar abierta una vía para que la otra parte “desactive” la amenaza, conserve su prestigio y reabra las negociaciones sobre los intereses.

*Fuente:* Adaptado de A. L. Lytle, J. M. Brett y D. L. Shapiro, “The Strategic Use of Interests, Rights, and Power to Resolve Disputes”, *Negotiation Journal* 15, núm. 1, 1999, pp. 31-51.

Pero aquí hay un problema: la definición que elaboramos hasta el momento parece concentrarse en el poder como absoluto y coercitivo, lo cual es muy restrictivo para comprender la forma en que se utiliza el poder en una negociación. De hecho, en realidad existen dos visiones del poder: el poder para dominar y controlar a la otra parte (más frecuente en un contexto de concertación distributiva) y el poder para colaborar con la otra parte (más común en un contexto de negociación integradora).<sup>4</sup> Desde el punto de vista de quien tiene poder, la primera visión se ajusta a una definición del *poder sobre algo*, lo que implica que la naturaleza de este poder es sobre todo dominante y coercitiva. Desde el punto de vista de la otra parte, este uso del poder implica *impotencia y dependencia*. La dinámica de esta relación de poder va desde “benigna y de apoyo (como en muchas relaciones de tutoría) hasta opresiva y abusiva (como un padre impositivo)”.<sup>5</sup>

Desde la segunda perspectiva, la visión del poder del actor sugiere el *poder con algo*,<sup>6</sup> lo cual implica que quien tiene el poder lo desarrolla y comparte con la otra parte. Con este poder, el receptor se siente *investido con las facultades adecuadas e independiente*, y su dinámica refleja los beneficios de esta autorización, como una mejor participación del empleado, una amplia delegación de la autoridad y una mayor capacidad para actuar con autonomía e integridad personal. Esta visión del poder se ajusta a una que contrasta con la definición del *poder sobre algo*:

un actor [...] tiene poder en una situación específica (poder situacional) en la medida en que satisface los propósitos (metas, deseos o intenciones) que pretende lograr en esa situación. El poder es un concepto relacional; no reside en la persona, sino en la relación de la persona con su ambiente. Por tanto, el poder de un actor en una situación específica se determina por las características de la situación tanto como por sus propias características.<sup>7</sup>

Se tiende a considerar el poder como un atributo sólo del actor, pero así se ignoran los elementos del poder derivados de la situación o del contexto donde opera el actor. La afirmación “A es más poderoso que B” debe considerarse desde tres perspectivas y no obstante interrelacionadas: poder ambiental: “A suele ser más capaz que B para influir favorablemente en su ambiente general y/o para superar su resistencia”; poder relacional: “A suele ser más capaz para influir favorablemente en B y/o para superar la resistencia de B de lo que B es capaz de hacer con A”, y poder personal: “A suele ser más capaz para satisfacer sus deseos que B”.<sup>8</sup>

Antes de continuar, queremos llamar la atención hacia la debilidad de cualquier análisis del poder. Sería agradable escribir un capítulo que revisara de manera exhaustiva las fuentes de poder disponibles para los negociadores, las principales configuraciones de las bases del poder integradas como estrategias de influencia y las condiciones en las cuales debe utilizarse cada una. Por desgracia, tal tarea no es sólo abrumadora sino imposible, por dos razones principales. Primero, el uso eficaz del poder requiere un toque sensible y diestro, y sus consecuencias varían mucho de una persona a la siguiente. En manos de un usuario, los

<sup>4</sup> Coleman, 2000.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 111.

<sup>6</sup> Follett, 1942.

<sup>7</sup> Deutsch, 1973, pp. 84-95.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 85.

recursos del poder pueden crear un reino benévolo de prosperidad y éxito, mientras que en las manos de otro pueden generar una pesadilla de tiranía y desorden.<sup>9</sup> Segundo, no sólo los actores y objetivos importantes cambian de una situación a otra, sino también lo hace el contexto en el cual operan los recursos del poder. Como resultado, lo mejor posible es identificar algunas fuentes importantes del poder. En el capítulo siguiente examinaremos en detalle cómo y cuándo utilizar estos recursos, o cómo combinarlos.

## Fuentes de poder. Cómo se adquiere

Los diferentes modos en los cuales se ejerce el poder se comprenden mejor al analizar primero sus orígenes. En su obra innovadora sobre el poder, French y Raven identificaron cinco tipos principales: experto, de recompensa, coercitivo, legítimo y de referencia.<sup>10</sup> La naturaleza de cada uno es relativamente evidente:

- *Poder experto*: se deriva de tener información a fondo y exclusiva sobre un tema.
- *Poder de recompensa*: se deriva de ser capaz de recompensar a los demás por hacer lo que debe hacerse.
- *Poder coercitivo*: se deriva de ser capaz de castigar a los demás por no hacer lo que debe hacerse.
- *Poder legítimo*: se deriva de tener un título oficial o formal en una organización y ejercer los poderes asociados a ese puesto (p. ej., vicepresidente o director).
- *Poder de referencia*: se deriva del respeto o de la admiración provocada por atributos como personalidad, integridad, estilo interpersonal y demás. Se dice que A tiene un poder de referencia sobre B en la medida en que B se identifica o quiere verse asociado estrechamente a A.

Muchos análisis contemporáneos del poder todavía se basan en esta tipología (y Raven la ha revisado varias veces desde su propuesta, hace 50 años). En este capítulo adoptaremos una perspectiva más amplia sobre el poder en lo que respecta a una negociación y dividiremos las principales fuentes de poder en cinco grupos (véase la tabla 7.1):

- Fuentes de poder a partir de la información.
- Fuentes de poder personales.
- Poder basado en una posición laboral.
- Fuentes de poder basadas en relaciones.
- Fuentes de poder contextuales.

Como veremos con regularidad, estas categorías no son rígidas ni absolutas. El poder se genera de muchas maneras en numerosos contextos y, con el tiempo, una fuente de apalancamiento puede pasar de una categoría a otra. Conforme explicamos en detalle estos enfoques veremos las revisiones y actualizaciones del modelo de French y Raven.

---

<sup>9</sup> Los investigadores definieron una diferencia individual llamada competencia para la comunicación (Spitzberg y Cupach, 1984). Es probable que las personas con mucha competencia para la comunicación tengan habilidades verbales definidas, sean capaces de generar estrategias para comunicarse de una situación a la siguiente y adopten con facilidad la perspectiva de la otra parte. Las personas con mucha competencia para la comunicación también son capaces de adaptarse a diferentes situaciones y hacer lo más necesario y deseable en una situación específica.

<sup>10</sup> French y Raven, 1959.

**TABLA 7.1** Principales fuentes de poder

Fuente de poder	Descripción
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información: acumulación y presentación de datos con intención de cambiar el punto de vista o posición de la otra persona sobre un problema.</li> <li>• Experiencia: acumulación reconocida de información o dominio de un cuerpo de información sobre un problema específico. El poder experto puede ser positivo (creemos en la otra parte por sus conocimientos reconocidos) o negativo (desconfiamos tanto de la otra parte que los conocimientos que se le atribuyen nos llevan a buscar un curso de acción opuesto al que defiende).</li> </ul>
Personalidad y diferencias individuales	<p>Poder derivado de diferencias en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación psicológica (orientaciones amplias para ejercer poder).</li> <li>• Orientación cognoscitiva (ideologías sobre el poder).</li> <li>• Orientación motivacional (motivos específicos para ejercer poder).</li> <li>• Disposiciones y habilidades (orientaciones para cooperar/competir).</li> <li>• Orientación moral (orientaciones filosóficas para ejercer el poder).</li> </ul>
Poder basado en el puesto	<p>Poder derivado de una posición particular en una estructura organizacional o de comunicación; permite varios tipos de apalancamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder legítimo, o autoridad formal, derivado de ocupar una posición importante en una organización jerárquica. Sin embargo, el poder legítimo también influye en las normas sociales, como Reciprocidad, o intercambio de favores esperado. Equidad, o devolución esperada cuando uno hace una concesión a la otra parte. Dependencia, o la atención esperada que se debe a quienes no se ayudan a sí mismos.</li> <li>• Control de recursos, o acumulación de dinero, materias primas, mano de obra, tiempo y equipo, que sirve como incentivo para estimular el cumplimiento o como medida disciplinaria por falta de cumplimiento. El control de los recursos se manifiesta en Poder para recompensar, otorgar recompensas tangibles o aprobación personal para obtener el cumplimiento de la otra parte. Poder para castigar, aplicar medidas disciplinarias tangibles o retirar la aprobación personal para conseguir el cumplimiento de la otra parte.</li> </ul>
Poder basado en relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependencia de metas: el modo en que las partes consideran sus metas. Poder referente: basado en un atractivo para la otra parte, se identifica mediante experiencias comunes, participación en un grupo, la posición, etc. El poder referente también puede ser positivo (creemos en la otra parte porque la respetamos) o negativo (respetamos tan poco a la otra parte que buscamos una línea de acción opuesta a la que defiende).</li> <li>• Acceso o control de información, flujos de suministro de recursos o acceso derivado de la ubicación dentro de los flujos en una red.</li> </ul>
Poder contextual	<p>Poder derivado del contexto en el cual ocurren las negociaciones. Las fuentes comunes de poder contextual son</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de MAPAN.</li> <li>• Cultura organizacional y nacional.</li> <li>• Disponibilidad de agentes, poderdantes y público que afecten de manera directa o indirecta los resultados de la negociación.</li> </ul>

Antes de la era de internet, muchos clientes abordaban la compra de un automóvil con el mismo entusiasmo que visitar al dentista. Sabían que su función era mofarse del precio solicitado, amenazar con retirarse de la negociación y, en general, adoptar posiciones de negociación duras para obtener el mejor acuerdo. No obstante, después de sacar el vehículo del negocio, dudaban si habían pagado o no demasiado por el nuevo automóvil.

Los clientes astutos siempre han sabido que deben determinar sus requerimientos reales para un automóvil, encontrar varios vehículos que cumplan sus objetivos, determinar el valor real de cada uno, comunicarse con el propietario para determinar qué lo satisface y evitar comprometerse emocionalmente con un automóvil específico. Estas estrategias ayudaron a los compradores a prepararse para negociar con los distribuidores. Sin embargo,

todavía tenían que conjeturar mucho para determinar las ofertas aceptables para el distribuidor.

Sin embargo, en la actualidad, la información de precios de los automóviles nuevos y usados se consigue con facilidad en internet y otras fuentes. Los clientes inician las negociaciones con los distribuidores armados con cifras y hechos exactos acerca del costo de un vehículo, el precio real de las opciones, los precios en los estados vecinos y los incentivos para el cliente y el distribuidor vigentes en ese momento. Los compradores que dedican tiempo a reunir información acerca de los precios “reales” hablan de ahorros de cientos o incluso miles de dólares en los automóviles. Esta abundancia de información da a los clientes más poder en las negociaciones con los distribuidores. A final de cuentas, el poder reduce los precios de los automóviles nuevos.<sup>11</sup>

### Fuentes de poder a partir de la información

En el contexto de una negociación, la información tal vez sea la fuente de poder más común. El poder de la información se deriva de la capacidad del negociador para reunir y organizar hechos y datos que apoyen su posición, argumentos o resultados deseados. Los negociadores también utilizan la información como recurso para desafiar la posición o los resultados deseados de la otra parte o socavar la eficacia de los argumentos de negociación del otro. Incluso en la negociación más sencilla, las partes adoptan una posición y después presentan argumentos y hechos para apoyarla. Quiero vender una motocicleta usada por 1 500 dólares; usted dice que sólo vale 1 000. Yo le digo cuánto pagué por ella, en qué buenas condiciones está y sus características atractivas, lo cual explica por qué vale 1 500. Usted señala que tiene cinco años de uso, destaca los rayones, abolladuras, puntos de oxidación y que los neumáticos están gastados y hay que cambiarlos. También me dice que no puede pagar 1 500. Después de 20 minutos de discusión acerca de la motocicleta intercambiamos mucha información sobre su costo original, antigüedad, uso, depreciación y estado actual, al igual que su situación financiera y mi necesidad de efectivo. Acordamos un precio de 1 300, lo cual incluye un “préstamo” de 300 que le otorgué. (Véase en el cua-

<sup>11</sup> Blumenstein, 1997; McGraw, 1997.

dro 7.2 los modos en que el poder de la información, ahora disponible en internet, cambió la forma de comprar automóviles nuevos.)

El intercambio de información en una negociación también está en el centro del proceso de hacer concesiones. A medida que cada lado presenta información, surge una definición común de la situación. La cantidad y calidad de la información compartida, y cómo la comparten los negociadores, permite a ambas partes crear una imagen común (y supuestamente realista) de la condición de la motocicleta, su valor en el mercado y las preferencias de cada parte. Además, esta información no necesita ser 100% precisa para ser eficaz; pueden funcionar las baladronadas, exageraciones, omisiones y hasta las mentiras. Puedo decirle que pagué 2 200 dólares por una motocicleta cuando en realidad pagué sólo 2 000. Puedo no decirle que el embrague necesita cambiarse. Puede no decirme que en realidad puede pagar 1 500 pero sencillamente no quiere gastar demasiado, o que planea comprar esta motocicleta sin tomar en cuenta lo que tenga que pagar por ella. (Volveremos a las cuestiones de baladronadas y representación errónea en el capítulo 8, al analizar la ética acerca de mentir y engañar.)

El poder derivado de los conocimientos es una forma especial del poder de la información. Del poder proveniente de la información disponen quienes reúnen hechos y cifras con el fin de apoyar los argumentos, pero se concede un poder experto a quienes se considera que tienen cierto nivel de dominio sobre un tema determinado. Los expertos obtienen respeto, deferencia y credibilidad con base en su experiencia, estudios o logros. En una negociación, una o ambas partes concederán más credibilidad a los argumentos de los expertos que a los de los inexpertos, pero sólo en la medida en que los conocimientos se consideren funcionalmente pertinentes para la situación de persuasión.<sup>12</sup> Por ejemplo, alguien con conocimientos sobre automóviles tal vez no sea experto en motocicletas. Por tanto, un negociador que busque aprovechar esos conocimientos necesitará demostrar que dichos conocimientos 1) existen en realidad y 2) son relevantes para los problemas que se discuten.

## **Poder basado en la personalidad y las diferencias individuales**

**Orientación personal** Las personas tienen diferentes orientaciones psicológicas ante las situaciones sociales. Tres de dichas orientaciones son muy importantes: “las orientaciones cognoscitivas, motivacionales y morales ante una situación dada guían el comportamiento y respuestas propias ante dicha situación”.<sup>13</sup> Éstas son diferencias individuales estables —es decir, características de la personalidad— que afectan el modo en que las personas adquieren y utilizan el poder. A continuación analizamos brevemente estas orientaciones:

**Orientación cognoscitiva** Las diferencias individuales en las delimitaciones o referencias ideológicas —una manera de representar una orientación cognoscitiva— son fundamentales para el enfoque del poder. Hay tres tipos de delimitaciones ideológicas:

<sup>12</sup> Cronkhite y Liska, 1976, 1980.

<sup>13</sup> Deutsch, 1985, p. 74.

- El marco unitario, caracterizado por ideas de que la sociedad es un conjunto integrado y que los intereses de las personas y la sociedad son uno solo, de modo que el poder puede ignorarse en su mayor parte o, cuando se requiere, utilizarse para el bien de todos por autoridades conscientes (una visión común en muchas sociedades y culturas “comunales”).
- El marco radical, caracterizado por ideas de que la sociedad es un choque continuo de intereses sociales, políticos y de clases, y que el poder está desequilibrado de manera inherente y estructural (una visión común en personas y culturas marxistas).
- El marco pluralista, caracterizado por ideas de que el poder se distribuye de manera relativamente equitativa entre diversos grupos, los cuales compiten y negocian por participar en un equilibrio del poder en evolución constante (una visión común en muchas democracias liberales).<sup>14</sup>

Cada perspectiva ideológica funciona como “marco”, “delimitación” (capítulo 5) o perspectiva del mundo, y moldea las expectativas de las cosas a las que se debe poner atención, de la evolución de los acontecimientos y de la participación propia en las situaciones de poder. También se ha demostrado que la perspectiva ideológica afecta el modo en que las personas procesan la información social acerca del poder: “es limitado o expandible, competitivo o cooperador, igual o desigual”, y el modo en que la orientación afecta la disposición de las personas a compartir el poder cuando poseen autoridad.<sup>15</sup>

**Orientación motivacional** Una segunda orientación se concentra en las diferencias de las motivaciones individuales, es decir, las diferencias enraizadas más en las necesidades y “elementos energizantes” que en la ideología. Las diferencias individuales en cuanto a los “motivos del poder” o la disposición de algunas personas con gran necesidad de influir y controlar a los demás y de buscar posiciones de poder y autoridad. Por ejemplo, después de la Segunda Guerra Mundial y la notoria inclinación a construir imperios por parte de Hitler y Mussolini, los teóricos de la personalidad describieron la “personalidad autoritaria” como una fuerte necesidad de dominar a los demás y al mismo tiempo de identificarse y someterse a quienes tienen una autoridad alta.<sup>16</sup> Es probable que estas orientaciones desempeñen un papel en situaciones de “poder sobre algo” o de “falta de poder” según el estado de la otra parte.

**Disposiciones y habilidades** Varios autores sugieren que las orientaciones hacia el poder están muy arraigadas en las disposiciones individuales a cooperar o competir (p. ej., el modelo de intereses dobles, capítulo 1).<sup>17</sup> Las disposiciones y habilidades competitivas destacan el enfoque de “poder sobre algo” y sugieren habilidades como conservar la energía y la fuerza, mantener la concentración y tener cuantiosos conocimientos, mucha confianza en sí mismo y una alta tolerancia a los conflictos. La disposición en las habilidades cooperadoras se alía más con el enfoque de “poder con algo”, el cual destaca habilidades como la sensibilidad hacia los demás, y la flexibilidad y capacidad para considerar e incorporar las opiniones de los demás en un acuerdo.

<sup>14</sup> Burrell y Morgan, 1979.

<sup>15</sup> Coleman, 2000, p. 116.

<sup>16</sup> McClelland, 1975; McClelland y Burnham, 1976; Adorno, Frenkl-Brunswick, Levinson y Sanford, 1950.

<sup>17</sup> Pfeffer, 1992; Frost, 1987.

**Orientación moral** Por último, las personas difieren en sus opiniones morales acerca del poder y su ejercicio. Un investigador observó que hay una importante relación positiva entre los ideales implícitos de las personas en relación con el igualitarismo —una idea profundamente arraigada en el ideal de la igualdad de poder para todos— y su disposición a compartir el poder con partes que tienen menos poder.<sup>18</sup> En el capítulo 8 mostraremos la forma en que las diferencias en la orientación social afectan en general el uso de tácticas éticas y poco éticas en una negociación.

### **Poder basado en la posición en una organización**

Analizaremos dos fuentes de poder importantes basadas en la posición en una organización: 1) poder legítimo, basado en el título, deberes y responsabilidades de la descripción de un trabajo y en el “nivel” dentro de la jerarquía de una organización, y 2) poder basado en el control de recursos (presupuesto, financiamiento, etc.) asociados a ese puesto.

**Poder legítimo** El poder legítimo se deriva de ocupar un puesto, oficina o posición específicos en la jerarquía de una organización. En este caso, el poder reside en el título, deberes y responsabilidades del empleo mismo, y la “legitimidad” de quien lo tiene proviene del título y deberes de la descripción del empleo dentro del contexto de esa organización. Por tanto, un vicepresidente recién designado adquiere cierto poder legítimo sólo por ser vicepresidente.

Hay ocasiones en que las personas responden a las indicaciones de los demás, incluso a las que les desagradan, porque sienten que es adecuado (legítimo) que la otra persona los dirija y adecuado (obligatorio) que ellas obedezcan. Éste es el efecto del poder legítimo.

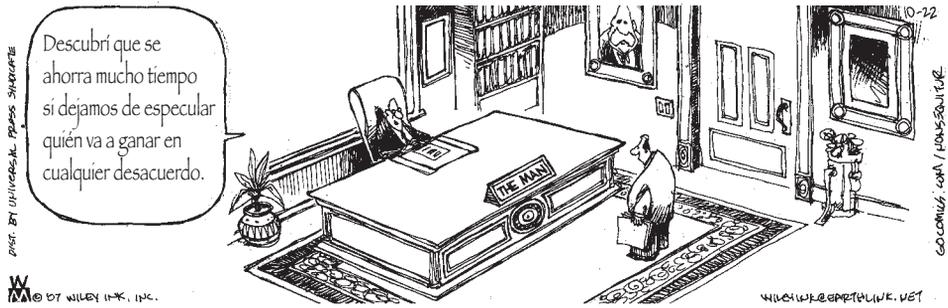
El poder legítimo forma la base de nuestra estructura social. Cuando las personas y los grupos se organizan en un sistema social: negocio pequeño, unidad de combate, sindicato, organización de acción política, equipo deportivo, fuerza de tarea, casi de inmediato deben crear alguna forma de estructura y jerarquía. Eligen o designan a un líder y elaboran reglas formales para tomar decisiones, dividir el trabajo, asignar responsabilidades y administrar conflictos. Sin este orden social, las acciones del grupo tienen poca coordinación (prevalece el caos) o se requiere que todos participen en todas las decisiones y, por tanto, es muy tardado coordinar al grupo. Las estructuras sociales son eficientes y eficaces, y esto crea las bases para el poder legítimo. Las personas están dispuestas a renunciar a su derecho a participar en todas las decisiones al investir de autoridad a alguien que actúe en su nombre (presidente, líder o vocero). Al crear una estructura grupal que proporcione a una persona una base de poder, los integrantes del grupo están dispuestos a obedecer las indicaciones de esa persona.

Las personas adquieren un poder legítimo de varias maneras. Primero, se puede adquirir por nacimiento. Isabel II tiene el título de reina de Inglaterra y toda la importancia que conlleva el título. También controla gran parte de la riqueza personal de la monarquía. Sin embargo, tiene poco poder real en términos de capacidad para dirigir los asuntos cotidianos de Gran Bretaña, situación que ha creado controversia y resentimiento en años recientes. Segundo, el poder legítimo puede adquirirse al ser electo o designado para un puesto: el presidente de Estados Unidos tiene gran poder legítimo derivado de la estructura constitu-

---

<sup>18</sup> Coleman, 1997.

## NON SEQUITUR



NON SEQUITUR © Wiley Miller. Distribuido por UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Reproducida con autorización. Todos los derechos reservados.

cional de su gobierno. Tercero, el poder legítimo se deriva sencillamente del nombramiento o promoción a algún puesto de una organización. Por tanto, tener el título de director o gerente general acredita a una persona todos los derechos, responsabilidades y privilegios que van con ese puesto. Por último, cierta autoridad legítima proviene de una persona que ocupa un puesto por el cual las otras personas muestran respeto. Por lo general, tal respeto se deriva del bien social intrínseco o de los valores sociales importantes de la posición de esa persona o de la organización. En muchas sociedades, los jóvenes prestan atención y obedecen a los ancianos. Las personas también escuchan a los rectores de las universidades y a los integrantes del clero. Siguen sus consejos porque creen que es correcto hacerlo. Los sacerdotes, los rectores de universidades y muchos otros que tienen pequeños detalles que ofrecen a las personas como recompensas o que utilizan contra ellas como medidas disciplinarias coercitivas tienen, no obstante, considerable poder legítimo.<sup>19</sup>

La eficacia de la autoridad formal se deriva de la disposición de los seguidores a reconocer la legitimidad de la estructura organizacional y el sistema de reglas y regulaciones que faculta a sus líderes.<sup>20</sup> En resumen, el poder legítimo no funciona sin la obediencia o la aceptación de los gobernados. Si suficientes ciudadanos británicos cuestionaran la legitimidad de la reina y su autoridad, incluso con los siglos de tradición y legalidad en los que se basa la monarquía, la continuación de su dominio estaría en grave peligro. Si suficientes católicos desafiaron los dictámenes del papa acerca del aborto, el control de la natalidad u otra política social, se desgastaría la autoridad papal. Si los integrantes del gabinete y los asesores principales de un presidente no están dispuestos a acatar las órdenes presidenciales, se anula la eficacia del presidente. Cuando suficientes personas comienzan a desconfiar de la autoridad o a desacreditar su legitimidad, empezarán a desafiarla y, por tanto, a socavar su potencial como fuente de poder.

Como el poder legítimo se debilita si los seguidores ya no quieren reconocer la autoridad de quien detenta el poder, es frecuente que quienes lo tienen acumulen otras fuentes de poder (como el control de recursos o información) para fortalecer su base de poder. El

<sup>19</sup> Véase Cialdini, 2001, acerca de las ilusiones de autoridad.

<sup>20</sup> Barnard, 1938.

control de recursos y el poder de la información suelen acompañar un título, posición o definición de puesto de trabajo. A menudo, el poder legítimo se deriva de manipular estas otras fuentes de poder. Los oficiales militares han sabido esto por largo tiempo. Todas las organizaciones de estilo militar (soldados, policía, etc.) siguen instruyendo a su personal aunque las unidades militares ya no se miden en el campo de batalla como alguna vez lo hicieron. Esto se debe a varias razones: un campo de instrucción es un lugar adecuado para dar instrucciones, enseñar disciplina y obediencia, supervisar de cerca a un gran número de personas y castigar o recompensar rápidamente el desempeño. La instrucción hace que grandes grupos de personas se acostumbren a aceptar órdenes de una persona en específico, sin cuestionarla. Quienes obedecen las órdenes son recompensados, mientras que quienes no lo hacen son castigados públicamente con rapidez. Con el tiempo, se agota la necesidad de castigo y recompensa, y al soldado le parece algo natural o legítimo acatar las órdenes de un oficial sin preguntar por qué ni cuestionar las consecuencias.

Aunque afirmamos que las estructuras y los puestos organizacionales confieren “legitimidad”, también es posible aplicar la noción de legitimidad a ciertas normas o convenciones sociales que ejercen un intenso control sobre las personas.<sup>21</sup> Éstos son algunos ejemplos:

1. El poder de reciprocidad legítimo, una fuerte norma social que sugiere que si una persona hace algo positivo o favorable por otra, se espera que se devuelva el gesto o favor (“te hice un favor; espero que me hagas uno a mí”).
2. El poder de equidad legítimo, otra norma social fuerte en la cual el agente tiene derecho a solicitar una compensación de la otra si el agente acepta una molestia o soporta un contratiempo por parte de la otra (“acepté la molestia por ti; esto es lo menos que puedes hacer por mí”).
3. El poder de responsabilidad o dependencia legítimo, una tercera norma social bien establecida según la cual tenemos la obligación de ayudar a quienes no pueden ayudarse a sí mismos y dependen de nosotros (“vi que de verdad necesitaban ayuda y no podían lograrlo solos”).

**Control de recursos** Las personas que controlan recursos tienen la capacidad de dárselos a quien haga lo que quieran con ellos y de retenerlos (o quitárselos) a quien no haga lo que ellas quieren. Los recursos pueden ser muchas cosas. Los recursos particulares son más sutiles como instrumentos de poder en la medida en que los participantes en la negociación los consideren valiosos. En un contexto organizacional, algunos de los recursos más importantes son:

1. *Dinero* en sus diferentes formas: efectivo, sueldos, asignaciones de presupuesto, concesiones, bonos, cuentas de gastos y fondos discrecionales.
2. *Suministros*: materias primas, componentes, piezas y refacciones.
3. *Capital humano*: mano de obra disponible, personal para asignar a un problema o tarea, o ayuda temporal.
4. *Tiempo*: tiempo libre, capacidad de cumplir o controlar fechas límite. Si hay presión de tiempo sobre una o ambas partes, la capacidad de ayudar a alguien a cumplir o mo-

<sup>21</sup> Raven, 1993; Raven, Schwartzwald y Koslowski, 1998.

dificar una fecha límite puede ser muy poderosa (analizamos las fechas límite en las negociaciones en el capítulo 3).

5. *Equipo*: máquinas, herramientas, tecnología, hardware y software de computadora, y vehículos.
6. *Servicios fundamentales*: reparación, mantenimiento, conservación, instalación y entrega, soporte técnico y transporte.
7. *Apoyo interpersonal*: elogio verbal y aliento por un buen desempeño o crítica por un mal desempeño. Éste es un recurso interesante porque está disponible para casi todos, no requiere un esfuerzo importante para adquirirlo y es muy poderoso por sí solo.

La capacidad de controlar y gastar recursos es una fuente de poder importante en las organizaciones. El poder también proviene de crear reservas de un recurso en un ambiente donde sea escaso. En su libro *Managing with Power*,<sup>22</sup> Jeffrey Pfeffer relata cómo las figuras corporativas y los políticos poderosos construyen imperios con base en el control de recursos. Durante sus primeros años en el Congreso, Lyndon Johnson asumió el control del “Congresito” (la oficina del vocero para personal administrativo y asistentes de los diputados) y la convirtió en una base de poder importante que lo ayudó a convertirse en vocero de la presidencia y después en presidente. Asimismo, Robert Moses, quien comenzó como comisionado de parques en Nueva York, construyó un imperio de poder que permitió la construcción de 12 puentes, 35 carreteras, 751 parques, 13 campos de golf, 18 albercas y más de dos millones de acres de parques en el área metropolitana de Nueva York, base que le sirvió para convertirse en un intermediario del poder importante en la ciudad.

Para utilizar los recursos como base de poder, los negociadores deben desarrollar o mantener el control sobre alguna recompensa que desee la otra parte —espacio físico, empleos, autorizaciones de presupuesto o materias primas— o controlar alguna medida disciplinaria que la otra parte busca evitar. Como se señaló, estas recompensas y medidas disciplinarias pueden ser tangibles o intangibles, como agrado, aprobación, respeto y demás. El control exitoso de los recursos también requiere que la otra parte deba enfrentar directamente a quien tiene el poder. Por último, quien tiene el poder debe estar dispuesto a asignar recursos según el cumplimiento o cooperación de la otra parte con sus peticiones. La escasez cada vez mayor de recursos de todo tipo originó una nueva regla de oro en las organizaciones: “Quien tiene el oro hace las reglas.”

### **Poder basado en relaciones**

Aquí se analizarán tres tipos de poder: interdependencia de metas, poder referente y poder basado en las relaciones con los demás en las redes personales y profesionales.

**Interdependencia de metas** El modo en que las partes contemplan sus metas —y en qué grado el logro de su meta depende del comportamiento de la otra parte— tiene un fuerte impacto en la probabilidad de que las partes utilicen el poder de manera constructiva. Las metas cooperadoras tienden a moldear la orientación de “poder con algo”, incluso entre superiores y subordinados. Estas metas inducen “expectativas de asistencia más altas, más

<sup>22</sup> Pfeffer y Salancik, 1974; Pfeffer, 1992.

El experto en negociaciones salariales Paul Barada, de Monster.com, señala que el poder es una de las dinámicas que más se pasan por alto y son más importantes en las negociaciones. Afirma que las relaciones de poder no son como un juego de cartas, pero hay un paralelismo: el poder determina quién tiene la mejor mano. Con frecuencia, el empleador tiene mejor mano porque posee algo que el candidato quiere: la capacidad de otorgar el empleo, y quizás haya muchos candidatos que aspiran al mismo puesto (una buena MAPAN). Pero si el candidato tiene habilidades únicas que el empleador quiere, o si hay escasez de talento en un área en particular, el candidato puede tener mucho poder (y por tanto, una buena mano). Un candidato a un empleo aumenta su poder como sigue:

- Determinar sus habilidades, y cuáles son transferibles al empleo que solicita.
- Hacer su tarea y averiguar la demanda de esas habilidades en diversos empleos e industrias.

- Conocer el salario justo y razonable para ese puesto dadas las condiciones del mercado y el área geográfica.
- Estar preparado para esgrimir argumentos convincentes respecto del valor que aportará a su nuevo empleador.
- Determinar un rango justo de compensación (objetivo) y un umbral por debajo del cual no está dispuesto a aceptar (punto de abandono de la negociación).

Si el candidato determina que no tiene las habilidades, la educación o la experiencia adecuadas, debe considerar obtenerlas para ganar más poder en las negociaciones laborales.

*Fuente:* P. W. Barada, "Power Relationships and Negotiation", 2008. <http://www.career-advice-monster.com/salary-negotiation/Power-Relationships-and-Negotiation/home.asp>

ayuda, más apoyo, más convencimiento, menos coerción y más actitudes confiables y amigables".<sup>23</sup> En cambio, las metas competitivas orillan a las partes a buscar una orientación de "poder sobre algo" para reforzar o mejorar las diferencias de poder existentes y utilizar ese poder con el fin de maximizar las metas propias, a menudo a costa de la otra parte.<sup>24</sup> Por ejemplo, las relaciones y la interdependencia de metas son fuentes clave de poder en las negociaciones salariales (véase el cuadro 7.3).

**Poder referente** Como ya se definió, el poder referente se deriva del respeto o admiración por atributos como personalidad, integridad, estilo interpersonal y demás. Se dice que A tiene un poder referente sobre B en la medida en que B se identifica o quiere asociarse estrechamente con A. El poder referente suele basarse en la atracción por experiencias comunes, un pasado común, un destino común o participación en los mismos grupos. El poder referente es *sobresaliente* cuando una parte identifica la dimensión de comunidad en un esfuerzo por aumentar su poder (por lo general, convencimiento) sobre la otra. Por

<sup>23</sup> Tjosvold, 1997, p. 297.

tanto, un negociador puede comenzar a conocer a la otra parte para descubrir las cosas en común (ciudad natal, universidad, equipos favoritos, perspectiva política) que, una vez descubiertas, espera que creen un vínculo entre las partes que facilite un acuerdo. Igual que el poder experto, el poder referente también tiene formas negativas. El poder referente negativo se manifiesta sobre todo cuando las partes crean una distancia o división entre sí mismas y los demás lo etiquetan a la otra parte. Así, los rivales políticos suelen clasificarse entre sí como “liberales” o “de derecha” en un esfuerzo por hacer al otro un candidato menos atractivo en una elección futura.<sup>25</sup>

**Redes** El tercer tipo de poder relacional también proviene de la ubicación en una estructura organizacional pero no necesariamente jerárquica. En este caso, el poder se deriva de lo que fluye por esa ubicación particular en la estructura (por lo general, información y recursos, como dinero). La persona que ocupa cierta posición tal vez no tenga un título u oficina formal; su ventaja proviene de la capacidad de controlar y administrar lo que “fluye” por esa posición. Por ejemplo, antes que China se modernizara en la década de 1980, los choferes de automóviles tenían un enorme poder, aunque su título no fuera prestigioso. Si a un chofer no le agradaba un pasajero o no tenía ganas de conducir a cierto lugar, podía hacerle al pasajero la vida muy difícil e imponerle graves consecuencias (p. ej., retrasar la hora de salida, conducir muy despacio, dar muchas vueltas para llegar, etc.).

Este ejemplo muestra que incluso sin una posición o título elevados, las personas adquieren poder por la manera en que sus acciones y responsabilidades afectan los flujos de información, de bienes y servicios o de contactos. Por ejemplo, las personas con acceso a una gran cantidad de información o responsables de recopilar, administrar y asignar recursos vitales (dinero, materias primas, permisos y autorizaciones) pueden adquirir mucho poder.<sup>26</sup> El empleo tal vez no tenga un título llamativo, mucho personal o una oficina enorme, pero confiere una cantidad de poder significativa en virtud de la cantidad de información y recursos que maneja.

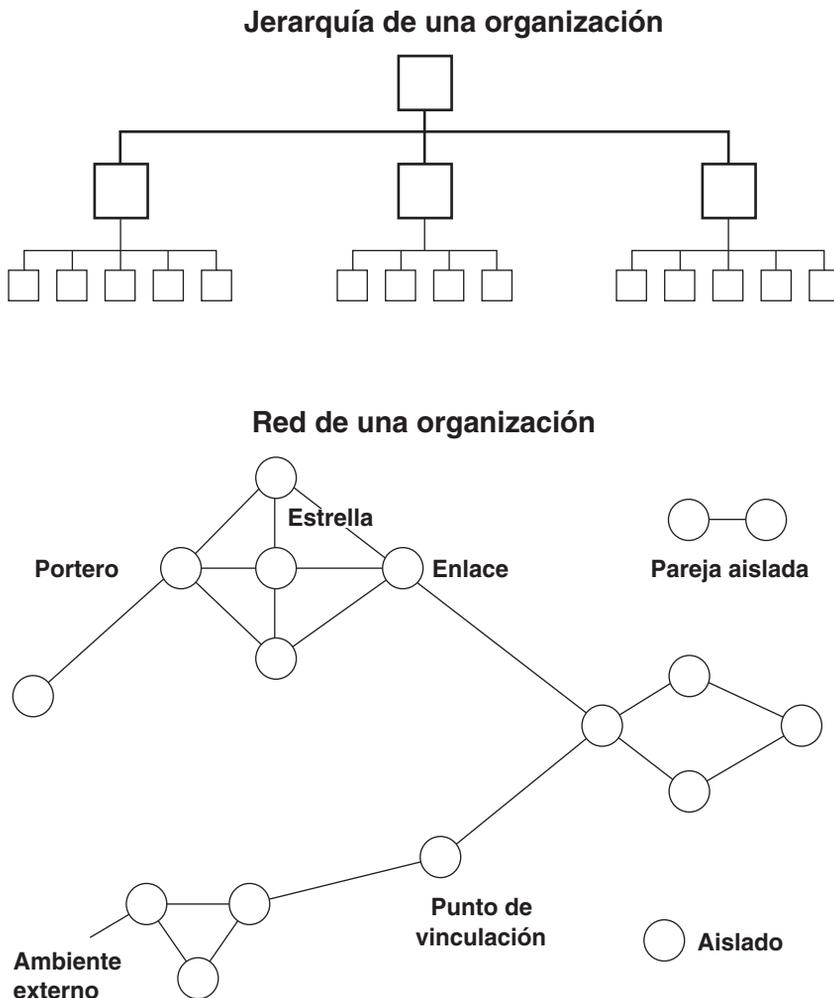
Comprender el poder de este modo se deriva de conceptualizar las organizaciones y su funcionamiento no como una jerarquía, sino como una red de interrelaciones. Los esquemas de la red representan a las personas importantes como círculos o nodos, y las relaciones entre las personas, como líneas de transacciones. (Véase en la figura 7.1 un ejemplo de una red en comparación con una jerarquía organizacional.)

Estas líneas (*vínculos*) conectan a las personas o grupos (*nodos*) que interactúan o necesitan interactuar entre sí en la organización. Mediante la información y recursos como enfoque principal en las transacciones, también se pueden negociar por las líneas de la red las relaciones personales, el poder referente y la “presión”. En los términos de una jerarquía formal, la autoridad se relaciona directamente con la importancia del puesto en el organigrama vertical y con la cantidad de subordinados. En cambio, en términos de una red, el poder se determina mediante la ubicación dentro del conjunto de relaciones y los flujos que atraviesan ese nodo en la red. Varios aspectos fundamentales de las redes moldean el poder: la fuerza del vínculo, el contenido del vínculo y la estructura de la red (incluso la centralidad, flexibilidad y visibilidad del nodo).

<sup>25</sup> Raven y Rubin, 1976.

<sup>26</sup> Véase Charan, 1991; Kaplan, 1984; Krackhardt y Hanson, 1993.

**FIGURA 7.1** Comparación de jerarquías y redes de una organización.



**Fuerza del vínculo** Es un indicio de la fuerza o calidad de las relaciones con los demás. La calidad se puede medir por la cercanía, la cantidad de información personal que se comparte con la otra parte o la disposición de una persona a aceptar una molestia de otra. La fuerza de los vínculos entre las personas se determina por la frecuencia en que interactúan las partes, el tiempo que se conocen, la solidez de su relación, sus maneras de interactuar y la reciprocidad en la relación para que cada una dé y reciba de igual manera. Los vínculos mutuos más fuertes suelen indicar mayor poder para que la otra parte acceda a las solicitudes.

**Contenido del vínculo** El contenido es el recurso que traspasa el vínculo con la otra persona; puede ser dinero u otros recursos, información, apoyo, emoción y demás. Cuanto más contenido tiene el vínculo se desarrolla una relación personal más fuerte, y cuanto más confianza y respeto creen entre sí, más fuerte será el vínculo.<sup>27</sup>

**Estructura de la red** Si bien la fuerza y el contenido se relacionan con un trato individual dentro de una red, la estructura de una red se refiere al conjunto general de relaciones dentro de un sistema social (p. ej., lugar de trabajo, departamento, escuela u otro ambiente social). Algunos aspectos de la estructura de una red que determinan el poder son:

1. **Centralidad.** Cuanto más céntrico esté un nodo en una red de intercambios y transacciones, más poder tendrá su ocupante. La centralidad se determina mediante la cantidad de información o de transacciones que pasan por un nodo, o por el grado en que el nodo es fundamental para administrar el flujo de información. En la red representada de la figura 7.1, la estrella tiene más centralidad y, por tanto, más poder. Los investigadores han demostrado que estar en el centro del flujo de información —red de flujo de trabajo, red de comunicación informal y red de amistades— es particularmente importante para lograr un ascenso.<sup>28</sup> El nuevo miembro de una facultad puede decidir ofrecerse como voluntario para encabezar el programa de “oradores” en los seminarios de la facultad porque esto le pondría en el centro de muchas comunicaciones respecto de las presentaciones semanales.
2. **Importancia y relevancia.** Una segunda fuente de poder en una red es la importancia del nodo. Aunque tal vez no fluya una gran cantidad de información o recursos por un nodo específico, lo que hace puede ser esencial para la misión, tarea principal o producto clave de una organización. Las personas que dependen mucho de otras adquieren importancia en la medida en que se encargan de reunir información de muchos lugares. En la figura 7.1, los enlaces y los puntos de vinculación desempeñan este papel. A menudo, se aconseja a los empleados que desean escalar con rapidez que busquen empleos con alta centralidad e importancia en una organización de modo que obtengan la experiencia y visibilidad necesarias para lograr un rápido ascenso. Ser importante —incluso irremplazable— es una parte medular de adquirir y mantener el poder.
3. **Flexibilidad.** Una tercera fuente de poder en una red estriba en la flexibilidad de la posición, o el grado en que las personas clave definen el modo en que se toman ciertas decisiones o a quién se permite el acceso. La flexibilidad suele relacionarse con la importancia (véase el párrafo anterior). Un ejemplo clásico de la flexibilidad es la función del portero (figura 7.1), la persona de una red que controla el acceso a una figura o grupo importante. Si usted quiere ver al jefe, tiene que obtener un permiso y el acceso de la secretaria.
4. **Visibilidad.** Los nodos difieren en su grado de visibilidad, es decir, de lo visible que es el desempeño de la tarea para los demás en la organización. Si el negociador obtiene concesiones significativas de la otra parte mientras es observado, el equipo dará a ese negociador una gran afirmación. Un nodo con mucha centralidad e importancia tal

<sup>27</sup> Ibarra y Andrews, 1993.

<sup>28</sup> Brass, 1984.

vez no sea visible, pero si no lo es, mucho menos probable será que se le reconozca y recompense.

5. *Membresía de una coalición.* Por último, como un nodo en una red, usted puede estar en uno o más grupos secundarios o coaliciones. Las coaliciones suelen actuar juntas para representar un punto de vista o promover una acción o cambio; mientras más sean las coaliciones a las que pertenezca, más probable será que encuentre “amigos” que le ayuden a conocer gente clave, obtener información importante (a menudo “interna”) y lograr objetivos.

### Fuentes contextuales de poder

Por último, si bien el poder se ubica en las personas y sus relaciones, también se basa en el contexto, la situación o el ambiente en el cual ocurren las negociaciones. Aunque estas formas de poder no suelen reconocerse en el corto plazo (por la tendencia a contemplar el poder como cualidad individual en vez de incorporarlo a la estructura o contexto de un conflicto), estas fuentes son igual de importantes.

**MAPAN** En los capítulos 3 y 4 analizamos el papel de la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN), es decir, un trato alternativo o que busca un negociador si no llega a un acuerdo con la otra parte. La disponibilidad de una MAPAN ofrece a un negociador mucho poder, porque ahora puede aceptar la propuesta de la otra parte o el acuerdo alternativo. Toda MAPAN viable otorga al negociador la elección de rechazar el acuerdo actual o de usarla como elemento nivelador para lograr un mejor acuerdo en las discusiones. Los estudiantes que tienen dos ofertas de ayuda económica de diferentes escuelas tendrán mucho más poder para aumentar la calidad de ese paquete de ayuda de cualquier universidad que los estudiantes que sólo tengan una oferta de ayuda económica.

**Cultura** La cultura determina el “sistema significativo” de un ambiente social. La cultura suele moldear los tipos de poder que se consideran legítimos o ilegítimos, y el modo de utilizar la influencia y reaccionar a ella. Por ejemplo, en una organización que conocen los autores de este libro, el director ejecutivo introdujo ideas para cambios importantes en la estrategia de negocios en las reuniones del equipo administrativo. Los gerentes principales hicieron comentarios poco críticos sobre estas ideas en la reunión, pero después expresaron su desacuerdo con las ideas en las conversaciones entre sí o con el director ejecutivo. Esta pública falta de apertura y honestidad—valor cultural en esta organización—contribuyó a muchas decisiones que en apariencia se tomaron por consenso pero después fueron socavadas varias veces en privado por quienes las tomaron. Las culturas suelen contener muchas reglas “implícitas” acerca del uso del poder y para considerar más o menos apropiados los procesos de “poder sobre algo” y “poder con algo”.<sup>29</sup>

Exploraremos este enfoque con mayor profundidad en nuestro tratamiento de una negociación internacional en el capítulo 11.

Por último, la cultura—de la organización y del país—suele traducirse en desigualdades estructurales muy arraigadas en una sociedad. El grado al que las mujeres, grupos

---

<sup>29</sup> Schein, 1988.

religiosos o étnicos, ciertas clases sociales u otros intereses minoritarios reciban tratos injustos en una sociedad refleja una evolución histórica muy prolongada de las desigualdades del poder en las estructuras e instituciones sociales. Es posible rastrear muchos problemas y negociaciones sociales significativas en la evolución histórica de estas disposiciones al interior de una cultura, e introducir un cambio importante requiere gran esfuerzo y atención durante muchos años.

**Agentes, poderdantes y público externo** Casi todas las negociaciones que describimos en este libro ocurren de uno a uno: sólo usted y el otro negociador. Sin embargo, las negociaciones se complican mucho cuando los negociadores representan otras opiniones (p. ej., se desempeñan como agentes que representan a su organización o son representados por otra persona) y cuando existen numerosas partes, medios, y/o público para observar, criticar y evaluar las negociaciones. Cuando todas estas partes están presentes en una negociación, pueden participar de manera activa para presionar de un modo formal o informal a los demás como parte del proceso de negociación, lo cual altera la dinámica de poder.

## Tratar con quienes tienen más poder

Hasta aquí nos hemos concentrado en las numerosas maneras en que los negociadores obtienen y utilizan el poder en su provecho durante una negociación. Sin embargo, los negociadores están en el extremo receptor de ese poder. Muy poca investigación se dedica al modo en que las partes enfrentan a quienes tienen mucho más poder (de una o más de las fuentes mencionadas en este capítulo). Concluimos este capítulo con sugerencias para los negociadores que están en una posición de menos poder. Michael Watkins<sup>30</sup> específicamente aborda el problema de “bailar con los elefantes” (concluir un acuerdo con un oponente mucho más grande) y destaca los modos en que las partes con menos poder pueden enfrentar a los grandes jugadores en los acuerdos y asociaciones de negocios. Éstos son algunos de sus consejos:

1. *Nunca haga un trato de todo o nada.* Depender de una sola parte y crear un trato de tómelo o déjelo pone muy vulnerable a la parte que tiene menos poder. Por ejemplo, una empresa pequeña que permite que Walmart sea su único cliente corre el riesgo de que Walmart la controle por completo. Las partes con menos poder deben diversificar su riesgo en acuerdos con otros socios para que ningún jugador con mucho poder pueda hacerlas desaparecer.
2. *Haga más pequeña a la otra parte.* Al tratar con una parte de mucho poder, sobre todo si es un grupo o una organización, se deben establecer varias relaciones y participar en muchas negociaciones. Al tratar con diversas personas y departamentos de la parte que tiene mucho poder, se diversifican las relaciones y los numerosos intereses que se atienden al trabajar con estos grupos secundarios diferentes.
3. *Hágase usted mismo más grande.* De igual manera, las partes con poco poder deben intentar desarrollar coaliciones con otras partes de bajo poder para aumentar su poder de concertación colectivo.

---

<sup>30</sup> Watkins, 2002.

4. *Acumule ímpetu mediante acuerdos en secuencia.* Se pueden establecer acuerdos iniciales para desarrollar una relación, fortalecer la relación con una parte con mucho poder y tal vez adquirir recursos (información, tecnología, capital inicial, etc.). Seleccione los objetivos con mucho poder que produzcan más y maximice la visibilidad de esos acuerdos para las demás partes.
5. *Utilice el poder de competencia para aprovechar el poder.* Ésta es una variación del poder de una MAPAN. Si usted tiene algo que ofrecer, no olvide hacerlo a más de una parte que tenga mucho poder. Si puede hacer que compitan entre sí por lo que usted tiene, alguna puede alcanzar un acuerdo con usted sólo para evitar que haga lo mismo con uno de sus competidores.
6. *Limítese.* Contenga las formas en que puede hacer negocios o con quién puede hacerlos. No obstante, aunque estas limitaciones pueden reducir su competencia, también tienen la responsabilidad de limitarlo a usted.
7. *La buena información siempre es una fuente de poder.* Busque información que fortalezca su posición de negociación y su caso. Prevea la información más convincente o persuasiva para la otra parte; organícela para presentarla con rapidez e intégreala para que sea muy convincente.
8. *Haga muchas preguntas para obtener más información.* Las investigaciones muestran que los negociadores que tienen menos poder hacen preguntas más diagnósticas que relevantes y siempre muestran su disposición a cooperar, y que estos comportamientos dieron mejores resultados.<sup>31</sup>
9. *Esfuércese por controlar el proceso.* Si la fuente con mucho poder controla el proceso de negociación (agenda, ritmo, oportunidad y lugar), lo hará de manera que asegure los resultados que quiera. Si la parte con menos poder controla el proceso, es más probable que pueda dirigir el acuerdo hacia una dirección provechosa.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> De Dreu y Van Kleef, 2004.

<sup>32</sup> Watkins, 2002.

## Resumen del capítulo

En este capítulo analizamos la naturaleza del poder en una negociación. Anotamos que hay dos maneras principales para considerar el poder: el “poder sobre algo”, lo cual sugiere que el poder tiene fundamentalmente una naturaleza dominante y coercitiva, y el “poder con algo”, que sugiere que el poder se comparte con la otra parte para desarrollar metas y objetivos conjuntos; hay una gran tendencia a considerar y definir el poder como el primer caso, pero, como analizamos en este capítulo y explicamos en nuestro resumen de las estrategias básicas de negociación, el “poder con algo” es fundamental para una negociación integradora fructífera.

Revisamos cinco fuentes de poder importantes:

- Fuentes de poder de la información (información y conocimientos).
- Fuentes de poder personal (orientación psicológica, orientación cognoscitiva, orientación motivacional, ciertas disposiciones, y orientación y habilidades morales).
- Fuentes de poder basadas en la posición (poder legítimo y control de recursos).
- Poder basado en relaciones (interdependencia de metas, poder referente y redes).

- Fuentes de poder contextual (disponibilidad de MAPAN, disponibilidad de agentes y cultura de la organización o del país en el cual ocurren las negociaciones).

Para concluir, deseamos insistir en dos puntos importantes. Primero, si bien en este capítulo presentamos muchos vehículos para obtener poder, debe recordar que el poder puede ser muy elusi-

vo y desaparecer con rapidez en una negociación. Casi todo puede ser una fuente de poder si da al negociador una ventaja temporal sobre la otra parte (por ejemplo, una MAPAN o un segmento de información importante). Segundo, el poder es sólo la capacidad de influir; utilizar ese poder e influir con habilidad en la otra parte requiere mucho ingenio y experiencia.

# La ética en la negociación

## Objetivos

1. Comprender los enfoques comúnmente aceptados de los estándares éticos y el razonamiento ético.
  2. Explorar los factores que determinan la forma en que la ética afecta los procesos de negociación.
  3. Considerar distintos tipos de tácticas éticas problemáticas y la forma en que se perciben.
  4. Entender la manera en que los demás reciben las tácticas éticas marginales en una negociación, y cómo detectar y lidiar con el uso ajeno de tácticas engañosas.
- 

En este capítulo exploramos si hay, o debe haber, estándares éticos aceptados para la conducta en las negociaciones. Este tema recibe cada vez más atención de los investigadores desde años recientes. Opinamos que, en todas las negociaciones, surgen preguntas fundamentales sobre la conducta ética. El negociador eficaz debe reconocer cuándo es pertinente cuestionarse lo anterior y qué factores deben tomarse en cuenta para responder. Identificaremos las principales dimensiones éticas planteadas en las negociaciones, describiremos cómo se tienden a considerar estas opciones éticas y ofreceremos una estructura para tomar decisiones éticas informadas.

Pero antes de sumergirnos en esto, armemos el escenario con algunos dilemas hipotéticos.

## Muestra de dilemas éticos

Piense en las situaciones siguientes:

1. Usted desea vender su estéreo con el fin de reunir dinero para un viaje por mar. El equipo funciona muy bien, y un amigo le dice que si buscara en el mercado un equipo similar (el cual no es el caso), le daría 500 dólares por él. Pocos días después, el primer comprador viene a ver el equipo. Lo revisa y hace algunas preguntas sobre su funcionamiento. Usted le asegura que funciona bien. Al preguntar el precio, usted le dice que ya tiene una oferta por 500 dólares. El comprador adquiere el estéreo por 550.

*¿Fue ético mencionar la otra oferta?*

2. A usted le interesa adquirir una empresa propiedad de un competidor, pero el competidor no ha mostrado interés en vender su negocio o fusionar su compañía con la suya. Para obtener conocimiento interno de esa empresa, usted contrata un consultor conocido suyo para que llame a los contactos de la empresa competidora y pregunte si la compañía tiene problemas serios que amenacen su viabilidad. Si hay tales problemas puede usar la información para contratar a los empleados despedidos o hacer que el competidor venda.

*¿Es un proceder ético? ¿Sería probable que lo hiciera si usted fuera el empresario?*

3. Usted es el vicepresidente de recursos humanos que negocia con los representantes de un sindicato un nuevo contrato de trabajo. El sindicato se niega a firmar un nuevo contrato a menos que la empresa acepte aumentar de seis a siete la cantidad de días festivos pagados. La administración calcula que gastará más o menos 220 000 dólares por cada día festivo pagado, y afirma que no puede satisfacer esa demanda. Sin embargo, usted sabe que en realidad el dinero no es el problema: la empresa tan sólo considera que la demanda del sindicato no está justificada. Para convencer a los líderes del sindicato de que retiren su demanda, se le ocurrieron tres opciones: a) decir al sindicato que la empresa sencillamente no puede pagarlo, sin mayor explicación; b) preparar estados financieros falsos que muestren que costará cerca de 300 000 dólares cada día festivo pagado, lo cual simplemente no es aceptable, y c) ofrecer a los líderes del sindicato un “viaje de negocios” a un centro recreativo de Florida si retiran esa petición.

*¿Algunas de estas estrategias plantean problemas éticos? ¿Cuáles? ¿Por qué?*

4. Usted está a punto de graduarse de un programa en una universidad prestigiada. Se especializó en administración de sistemas de información y comenzará a trabajar con una compañía que desarrolla páginas web para otras empresas. Posee una computadora personal de dos años de antigüedad. Decidió venderla y comprar un equipo nuevo después de ver los tipos de proyectos en los que trabaja su nuevo patrón. Pone un anuncio en los tableros de información de la universidad para ofrecer su computadora. Prefirió no comunicar a sus clientes que el disco duro a veces parece a punto de fallar y en ocasiones la computadora se bloquea sin previo aviso.

*¿Es ético esto? ¿Haría usted esto si fuera este estudiante?*

5. Usted compra un nuevo par de zapatos. El recibo impreso menciona con claridad que no se aceptan devoluciones. Al llegar a su casa, usa los zapatos un día y decide que no le ajustan bien. Devuelve los zapatos a la tienda. El dependiente le muestra el mensaje escrito en la nota de compra, pero usted no permite que eso lo convenza. Grita enojado por la deficiente calidad del servicio de la tienda, de modo que comienza a llamar la atención de los presentes. El empleado llama al gerente; después de cierta discusión, el gerente acepta devolverle su dinero.

*¿Es ético esto? ¿Haría usted esto si fuera este cliente?*

Estas situaciones son hipotéticas; sin embargo, los problemas que presentan son reales para los negociadores. Dentro y fuera de las organizaciones, las personas enfrentan día a

día decisiones importantes acerca de las estrategias para lograr objetivos importantes, en particular cuando disponen de diversas tácticas para ejercer influencia. Estas decisiones suelen tener implicaciones éticas. En este capítulo abordaremos las principales cuestiones éticas que surgen en una negociación al considerar estas preguntas:

1. ¿Qué es la ética y por qué se aplica a una negociación?
2. ¿Qué cuestiones sobre conducta ética es probable que surjan en una negociación?
3. ¿Cuál es el motivo de una conducta poco ética y cuáles son las consecuencias?
4. ¿Cómo enfrentan los negociadores a otra parte que utiliza el engaño?

## ¿Qué entendemos por “ética” y por qué es importante en una negociación?

### Definición de ética

La *ética* se refiere a los estándares sociales que se aplican en todas partes a lo correcto o incorrecto en una situación específica, o un proceso para establecer tales estándares. Es diferente de la moral, la cual son las ideas individuales y personales de lo correcto y lo incorrecto. La ética proviene de las filosofías particulares, las cuales pretenden: 1) definir la naturaleza del mundo donde vivimos, y 2) normar las reglas de convivencia. Cada filosofía adopta distintas perspectivas en estas cuestiones, lo que en la práctica significa que conducen a diferentes juicios acerca de lo correcto o incorrecto en una situación determinada. En la práctica, el “trabajo arduo” de la ética es determinar en qué difieren entre sí las filosofías éticas, decidir qué enfoques prefiere cada individuo y aplicarlos a las situaciones reales cotidianas.

Nuestra meta es distinguir entre los diferentes criterios, o estándares, para juzgar y evaluar las acciones de un negociador, sobre todo cuando hay cuestiones éticas implícitas. Aunque nos concentramos en una negociación, los criterios relacionados en realidad no son diferentes de aquellos con que se evalúa la ética en los negocios en general. A un negociador se le presenta un dilema ético cuando las acciones o estrategias posibles ponen en conflicto los beneficios económicos potenciales de aceptar un acuerdo con las obligaciones sociales propias hacia las otras partes relacionadas o hacia una comunidad más amplia.

Muchos analistas de la ética empresarial proponen estructuras que captan los estándares éticos en competencia (y como veremos después, suelen ubicarse en teorías clásicas antiguas de la filosofía ética). De estos analistas provienen los siguientes cuatro estándares para evaluar las estrategias y las tácticas en los negocios y en una negociación:<sup>1</sup>

- Elegir una línea de acción con base en el resultado que espero lograr (por ejemplo, el mayor rendimiento sobre la inversión).
- Seleccionar una línea de acción con base en mi deber para defender las reglas y principios adecuados (p. ej., la ley).
- Optar por una línea de acción con base en las normas, valores y estrategia de mi organización o mi comunidad (p. ej., valores y normas culturales).

<sup>1</sup> Green, 1993; Hitt, 1990; Hosmer, 2003.

- Escoger una línea de acción con base en mis convicciones personales (p. ej., lo que mi conciencia me indica).

Cada uno refleja un enfoque fundamentalmente diferente del razonamiento ético. El primero puede llamarse *ética del resultado final*, en donde la rectitud de una acción se determina al evaluar los pros y los contras de sus consecuencias. El segundo es un ejemplo de lo que se denomina *ética del deber*, en la cual la rectitud de una acción se determina mediante las obligaciones propias para apegarse a principios, leyes y estándares sociales uniformes que definen lo correcto e incorrecto, y dónde se dividen. El tercero representa una forma de *ética del contrato social*, donde la rectitud de una acción se basa en las costumbres y normas de una comunidad específica. Por último, el cuarto puede llamarse una *ética personal*, porque la rectitud de la acción se basa en la conciencia y estándares morales propios. Véase en la tabla 8.1 un resumen de estos cuatro enfoques.

### Aplicación del razonamiento ético en una negociación

Cada uno de estos enfoques es útil para analizar las cinco situaciones hipotéticas del inicio del capítulo. Por ejemplo, en la primera situación relacionada con vender un estereo y la mención a un posible cliente de la existencia de otro comprador:

- Si cree en la ética del *resultado final* puede hacer lo necesario para obtener el mejor resultado posible (inclusive mentir acerca de otro comprador).
- Si confía en la ética del *deber* puede considerar una obligación nunca participar en un pretexto, y por tanto rechazar una táctica que implique una mentira definida.
- Si se apega a la ética del *contrato social* puede basar sus opciones tácticas en su opinión de una conducta apropiada en su comunidad; si los demás usarían el engaño en una situación así, usted aceptaría mentir.
- Si respeta la ética *personal* consultaría su conciencia y decidiría si su necesidad de efectivo para su próximo viaje justifica las tácticas de engaño o deshonestas.

Lo que muestra este ejemplo es que, en situaciones con una dimensión ética, el enfoque para el razonamiento ético que usted prefiere afecta al tipo de juicio ético que hace y el comportamiento posterior que elige.

### Comparación entre ética, prudencia, lo práctico y la legalidad

Las discusiones sobre la ética empresarial a menudo confunden lo *ético* (adecuado según un estándar de conducta moral), lo *prudente* (inteligente, basado en tratar de comprender la eficacia de la táctica y las posibles consecuencias en la relación con la otra parte), lo *práctico* (lo que un negociador puede hacer que suceda en una situación específica) y lo *legal* (lo que la ley define como práctica aceptable).<sup>2</sup> En capítulos anteriores evaluamos las estrategias y tácticas de una negociación mediante criterios de prudencia y de lo práctico; en este capítulo nos concentramos en evaluar las estrategias y tácticas de una negociación mediante criterios éticos.

---

<sup>2</sup> Missner, 1980.

**TABLA 8.1** Cuatro enfoques del razonamiento ético

Sistema ético	Definición	Proponente principal	Principios más importantes	Preocupaciones principales
Ética del resultado final	La rectitud de una acción se determina al considerar sus consecuencias.	Jeremy Bentham (1748-1842) John Stuart Mill (1806-1873)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se deben considerar todas las consecuencias probables.</li> <li>Las acciones son correctas si promueven la felicidad, y son incorrectas si producen infelicidad.</li> <li>La felicidad se define como la presencia de placer y la ausencia de dolor.</li> <li>La promoción de la felicidad suele ser la meta definitiva.</li> <li>La meta es la felicidad colectiva de todos los interesados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se define la felicidad, el placer o la utilidad?</li> <li>¿Cómo se mide la felicidad, el placer o la utilidad?</li> <li>¿Cómo se equilibra la felicidad de corto plazo con la de largo plazo?</li> <li>Si las acciones crean felicidad a 90% de las personas e infelicidad al otro 10%, ¿son éticas?</li> </ul>
Ética del deber	La rectitud de una acción se determina al considerar las obligaciones para aplicar los estándares y principios universales.	Emmanuel Kant (1724-1804)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conducta debe guiarse por los principios o “deberes” morales principales.</li> <li>Las personas deben respetar sus principios y limitarse a sí mismas por las reglas.</li> <li>El bien definitivo es una vida de virtud (actuar según los principios) y no de placer.</li> <li>No debemos ajustar la ley moral a nuestras acciones, sino ajustar nuestras acciones a la ley moral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Con qué autoridad aceptamos las reglas particulares o la “bondad” de esas reglas?</li> <li>¿Qué regla seguimos cuando en su conjunto entran en conflicto?</li> <li>¿Cómo adaptamos las reglas generales a situaciones específicas?</li> <li>¿Cómo cambian las reglas cuando se modifican las circunstancias?</li> <li>¿Qué ocurre cuando las reglas buenas tienen consecuencias malas?</li> <li>¿Existen reglas sin excepciones?</li> </ul>
Ética del contrato social	La rectitud de una acción se determina por las costumbres y normas de una comunidad.	Juan Jacobo Rousseau (1712-1778)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas deben operar en un contexto comunitario y social para sobrevivir.</li> <li>Las comunidades devienen “organismos morales” para determinar las reglas básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo determinamos la voluntad general?</li> <li>¿Qué significa el “bien común”?</li> <li>¿Qué hacemos con los pensadores independientes que desafían la moralidad del orden social existente (p. ej., Jefferson, Gandhi, Martin Luther King)?</li> </ul>

- El deber y la obligación unen a la comunidad y a las personas entre sí.
- Lo que es mejor para el bien común determina el estándar definitivo.
- Las leyes son importantes, pero la moral determina las leyes y los estándares para lo correcto y lo incorrecto.
- ¿Puede un Estado ser corrupto y su pueblo “moral” (p. ej., la Alemania nazi)?

### Ética personal

La rectitud de una acción se determina mediante la conciencia personal.

Martin Buber  
(1878-1965)

- El lugar de la verdad se encuentra en la existencia humana.
- La conciencia de cada persona le pide satisfacer su humanidad y decidir entre lo correcto y lo incorrecto.
- Las reglas de decisión personales son los estándares definitivos.
- Buscar una meta noble mediante medios innobles genera un fin innoble.
- No existen fórmulas absolutas para vivir.
- Se debe seguir al grupo, pero también apearse a lo que se cree en lo individual.
- ¿Cómo podemos justificar la ética aparte de decir “siento que es lo correcto”?
- ¿Cómo podemos lograr una definición colectiva de la ética si las personas no están de acuerdo?
- ¿Cómo podemos lograr cohesión y consenso en un equipo que sólo alienta las perspectivas personales?
- ¿Cómo puede una organización asegurar cierta uniformidad en la ética?

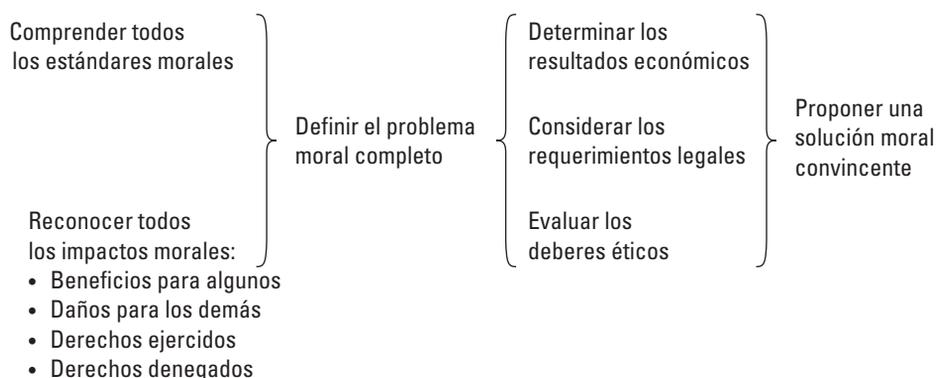
Fuente: Elaborado a partir de W. Hitt, *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Columbus, Ohio, Battelle Press, 1990.

La figura 8.1 presenta un modo útil de reflexionar sobre lo que significa asimilar y analizar un dilema ético. La figura exhibe un modelo del proceso de analizar un problema moral desarrollado por Larue Hosmer, quien analiza la ética empresarial.<sup>3</sup> Según Hosmer, antes de ponderar soluciones, el primer paso es comprender a cabalidad el problema moral. Como se aprecia en el lado izquierdo de la figura 8.1, esto significa asimilar los diversos estándares subjetivos (normas, ideas, valores, etc.) en juego entre las partes y reconocer la mezcla de daños, beneficios y derechos potenciales implícitos en la situación. Con el problema completamente definido, la ruta hacia una solución convincente pasa por los tres modos de análisis presentados en el lado derecho de la figura: 1) determinar los resultados económicos de las líneas de acción posibles, 2) considerar los requerimientos legales que conlleva la situación y 3) valorar las obligaciones éticas hacia las otras partes involucradas respecto de lo “correcto”, “suficiente” y “justo”.<sup>4</sup> Este último elemento —el razonamiento ético— se refiere a las estructuras éticas básicas ya mencionadas (consulte de nuevo la tabla 8.1).

### ¿Qué preguntas de la conducta ética surgen en una negociación?

¿Por qué algunos negociadores usan tácticas que pueden ser poco éticas? Lo primero que viene a la mente es que tales negociadores son corruptos, degenerados o inmorales. Sin embargo, la respuesta es mucho más sencilla. Como analizamos en el capítulo 5, se tiende a considerar que el comportamiento deshonesto de los *demás* es producto de una disposición o de la personalidad, mientras que las causas del comportamiento propio se atribuyen a factores del ambiente social.<sup>5</sup> Por tanto, un negociador puede considerar que un adversario que emplea una táctica cuestionable y poco ética no tiene principios, está ávido de ganancias o dispuesto a utilizar cualquier táctica para obtener lo que busca. En cambio, al explicar por

**FIGURA 8.1** Proceso analítico para resolver problemas morales.



Fuente: L. T. Hosmer, *The Ethics of Management*, 4a. ed., Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2003.

<sup>3</sup> Hosmer, 2003.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 87.

<sup>5</sup> Miller y Ross, 1975.

qué usted como negociador puede utilizar la misma táctica, tiende a decir que tiene muchos principios pero también buenas razones para desviarse de esos principios sólo esta vez.

En esta sección analizaremos las tácticas de negociación que generan problemas de ética. Primero veremos a qué nos referimos con tácticas “éticamente ambiguas” y vincularemos la ética del negociador al problema básico de decir la verdad. Después describiremos las investigaciones para identificar y clasificar tales tácticas y analizar las actitudes de las personas al respecto. También diferenciaremos las formas activa y pasiva del engaño: mentiras por omisión y mentiras expresadas. Esta sección concluye con un modelo que representa el proceso de toma de decisiones del negociador en relación con tales tácticas.

### **Tácticas éticamente ambiguas: todo (o casi) se centra en decir la verdad**

Aquí analizamos los tipos de tácticas éticamente ambiguas y cómo funcionan para permitir una ventaja estratégica temporal. La frase “éticamente ambiguo” es una cuidadosa elección de palabras. Un diccionario define “ambiguo” como “abierto a más de una interpretación [...] dudoso o incierto”.<sup>6</sup> Nos interesan las tácticas que pueden o no ser inadecuadas según el razonamiento ético y las circunstancias personales.

Gran parte de los problemas éticos en una negociación se relacionan con los estándares de decir la verdad: cuán honesto, confiado y abierto debe ser un negociador. La atención aquí se centra más en lo que *dicen* los negociadores (lo que comunican) o lo que afirman que harán (y cómo lo dicen) que en lo que de verdad *hacen* (aunque los negociadores también pueden actuar de manera poco ética). Algunos negociadores engañan (violan las reglas formales e informales: por ejemplo, afirman que no están sujetos a fechas límite o a reglas de procedimientos) o roban (por ejemplo, irrumpen en la base de datos o en las oficinas de la otra parte o de un competidor para obtener documentos confidenciales o resúmenes), pero casi toda la atención en la ética de un negociador se aplica al comportamiento mentiroso.

Es probable que casi todos los negociadores valoren mucho la reputación de ser honestos. Pero, ¿qué significa ser honesto? Las preguntas acerca de decir la verdad son directas, pero las respuestas no son tan claras. Primero, ¿cómo definir la *verdad*? ¿Sigue usted un conjunto claro de reglas, determina el contrato social para la verdad en su grupo u organización o sigue su conciencia? Segundo, ¿cómo definir y clasificar las desviaciones de la verdad?, ¿todas las desviaciones son mentiras, sin importar lo insignificantes que sean? Por último, es posible agregar una dimensión relativista a estas preguntas: ¿se debe decir la verdad en todo momento o hay ocasiones cuando no decir la verdad sea una conducta aceptable (o incluso necesaria)? Estas preguntas son muy importantes para los negociadores (y para los filósofos desde hace mucho tiempo) que reflexionan sobre lo que pueden y no pueden decir para mantenerse dentro de la ética.

Varios artículos en publicaciones de negocios abordan problemas éticos relacionados con decir la verdad. Por ejemplo, un empresario apellidado Carr afirmó hace casi 40 años en un polémico artículo de *Harvard Business Review*, “Is Business Bluffing Ethical?” (¿Es ético farolear al negociar?), que la estrategia en los negocios se parece a la de un juego de póquer.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> *The American Heritage Dictionary of the English Language*, 3a. ed., Houghton Mifflin.

<sup>7</sup> Carr, 1968.

Argumentó que, aparte del engaño específico (el equivalente de marcar las cartas u ocultar un as bajo la manga), los empresarios deben participar en el juego igual que en el póquer. Así como un buen jugador de póquer suele ocultar información y farolear (convencer a los demás de que se tiene unos naipes cuando en realidad no es así), se debe hacer lo mismo en las transacciones empresariales. De vez en cuando, casi todos los ejecutivos están obligados, a causa de sus intereses o los intereses de sus empresas, a practicar alguna forma de engaño en su trato con clientes, proveedores, sindicatos, funcionarios gubernamentales o incluso otros ejecutivos importantes. Por medio de afirmaciones inexactas, ocultamiento de hechos pertinentes o exageración —en resumen, “faroles”— pretenden convencer a los demás para que coincidan con ellos. Carr sostiene que si un ejecutivo se rehúsa a farolear periódicamente, si se siente obligado a decir la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad en todo momento, es probable que pase por alto las oportunidades permitidas conforme a las reglas empresariales y que quede en gran desventaja en los acuerdos de negocios.<sup>8</sup>

Farolear, exagerar y ocultar o manipular la información, afirma Carr, son modos legítimos para que las personas y organizaciones obtengan lo máximo para sus intereses. Dichas estrategias pueden ser ventajosas o desventajosas. Un ejecutivo puede alegar pobreza durante una negociación de contrato con un empleado importante y con eso ahorrar mucho dinero a la empresa. Sin embargo, un enfoque de reducción de costos similar puede hacer que el mismo ejecutivo deje de mejorar la seguridad o la calidad de un producto de la compañía, lo cual puede generar graves consecuencias empresariales en el largo plazo. Como puede imaginar, la posición de Carr encendió un intenso debate entre los lectores de *Harvard Business Review*. Varios críticos declararon que los empresarios y las corporaciones deben apeгarse a estándares más altos de conducta ética y sugirieron aplicar a Carr sus propias tácticas.<sup>9</sup>

Aún son tema de debate lo relacionado con los estándares éticos para decir la verdad en una negociación. Como señalamos cuando analizamos la interdependencia (capítulo 1), una negociación se basa en la dependencia de la información: el intercambio de información acerca de las verdaderas preferencias y prioridades del otro negociador.<sup>10</sup> Llegar a un acuerdo negociado claro, preciso y ético depende de la disposición de las partes a compartir información exacta acerca de sus preferencias, prioridades e intereses. Al mismo tiempo, como los negociadores también quieren maximizar sus intereses, tal vez deseen revelar la menor información posible sobre sus posiciones; sobre todo si piensan que les beneficia más manipular la información que revelan a la otra parte (véase el capítulo 3). Esto produce dilemas fundamentales en una negociación relacionados con la confianza y la honestidad. El *dilema de la confianza* es que un negociador que cree todo lo que dice la otra parte puede ser manipulado mediante deshonestidad. El *dilema de la honestidad* es que un negociador que dice a la otra parte sus requerimientos y límites exactos nunca trascenderá el punto de restricción mencionado. Mantener una relación de negociación significa elegir un curso intermedio entre la apertura completa y el engaño absoluto.<sup>11</sup>

Como punto final del tema de decir la verdad está, más allá de la ética, la cuestión de las obligaciones legales para ser sincero. El engaño en una negociación puede llegar a un nivel de fraude legalmente procesable. La ley sobre este tema (y como en todos los temas)

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 144.

<sup>9</sup> Por ejemplo, Allhoff, 2003; Koehn, 1997.

<sup>10</sup> Kelley y Thibaut, 1969.

<sup>11</sup> Rubin y Brown, 1975.

Si bien un enfoque principal en la ética de una negociación está en la moralidad de engañar, también concierne al negociador eficaz familiarizarse con la *legalidad* de hacerlo. Richard Shell, abogado y profesor que escribe y enseña sobre negociación, ofreció una interpretación de la ley de Estados Unidos en su artículo “¿Cuándo es legal mentir en una negociación?”

Shell comienza con una definición básica de fraude en la “ley común”: “una *representación errónea a sabiendas* de un *hecho material* en el cual la víctima *confía* razonablemente y el cual *causa* un daño (p. 94; cursivas nuestras).

Una mirada más atenta al significado de las palabras importantes (en cursivas) de esta definición permite ver aspectos legales relacionados con la mentira en una negociación.

Una *representación errónea*: una afirmación errónea sobre algo.

Una *representación errónea a sabiendas*: Shell afirma que una *representación errónea* es “a sabiendas” cuando se sabe que lo que se manifiesta es falso al momento de expresarlo. ¿Esto significa que puede caminar por el borde de la responsabilidad al evitar saber? Shell dice que no: los jueces considerarían eso como hacer caso omiso de la verdad de manera imprudente.

Un *hecho*: en teoría, para ser ilegal, lo que se representa de manera errónea tiene que ser un hecho objetivo. Pero en la práctica, Shell señala que expresar de manera errónea una opinión o una intención puede causar problemas si desarrolla una *representación errónea* de los hechos o es particularmente atroz: sobre todo si usted conoce la falsedad en el momento de hacer la afirmación o promesa.

Un hecho *material*: no todos los “hechos” son objetivos o materiales. Shell afirma que, según los estándares de la práctica legal en Estados Unidos, las demandas y los puntos de restricción no se consideran “coadyuvantes” para el acuerdo, de modo que no es un fraude farolear acerca de ellos. Sin embargo, advierte que mentir sobre las opciones, otras ofertas u otros compradores puede causar problemas. No está claro que esto siempre coadyuve, pero este tipo de cosas puede dejarse para que un jurado decida si una reclamación por fraude se presenta a juicio.

*Confianza/causa*: para que una afirmación engañosa sea legalmente fraudulenta, el receptor debe probar que confiaba en la información y que al hacerlo se generó un daño.

¿Significa esto que el engaño ilegal siempre implica afirmaciones afirmativas falsas? ¿El silencio lo protegerá de la responsabilidad legal? Shell afirma que no: existen condiciones en las cuales usted está legalmente obligado a compartir información verdadera. Por ejemplo, usted está obligado a revelar estas situaciones:

- Si revela de manera parcial algo que sería engañoso.
- Si las partes tienen una relación fiduciaria entre sí.
- Si el segmento que no la revela tiene “información superior” que sea “vital”.
- Si los casos implican ciertas transacciones especializadas, como contratos de seguros.

*Fuente:* Adaptado de G. Richard Shell, “When Is It Legal to Lie in Negotiations?”, *Sloan Management Review* 32, núm. 3, 1991, pp. 93-101.



es compleja y suele ser difícil de atribuir. Véase en el cuadro 8.1 una guía para la (i)legalidad de mentir en una negociación.<sup>12</sup>

### Identificación de las tácticas y actitudes éticamente ambiguas en función de su uso

**¿Qué tácticas éticamente ambiguas hay?** El engaño y el pretexto pueden adoptar varias formas en una negociación. Los investigadores se han esforzado por identificar la naturaleza de estas tácticas, y su estructura implícita, durante casi 20 años.<sup>13</sup> Han explorado en detalle la naturaleza y la organización conceptual de las tácticas de negociación éticamente ambiguas. El enfoque general es pedir a estudiantes y ejecutivos que califiquen una lista de tácticas en varias dimensiones: la conveniencia de la táctica, la probabilidad de que quien califica la utilice y/o la eficacia percibida de usarla. Al analizar los resultados de este cuestionario, los investigadores identificaron seis categorías definidas de tácticas, las cuales confirmaron con la recopilación y análisis de datos adicionales.<sup>14</sup> Estas categorías se listan en la tabla 8.2. Es interesante observar que de las seis categorías, dos —manipulación emocional y tácticas de “concertación competitiva tradicional”— en general se consideran adecuadas y de uso probable. Por tanto, estas tácticas, si bien un tanto inadecuadas, se

<sup>12</sup> El cuadro 8.1, acerca de la legalidad de mentir en una negociación, aborda la ley de Estados Unidos. Es obvio que los sistemas legales varían de un país a otro, y ocurrirá lo mismo con la doctrina legal relacionada con el engaño y el fraude en una negociación.

<sup>13</sup> Véanse Lewicki, 1983; Lewicki y Robinson, 1998; Lewicki y Spencer, 1990; Lewicki y Stark, 1995.

<sup>14</sup> Robinson, Lewicki y Donahue, 2000; Barry, Fulmer y Long, 2000.

**TABLA 8.2** Categorías de tácticas de negociación marginalmente éticas

Categoría	Ejemplo
Concertación competitiva tradicional	No revelar su límite para abandonar la negociación; hacer una oferta inicial inflada.
Manipulación emocional	Fingir enojo, temor, decepción; fingir alegría, satisfacción.
Representación errónea	Distorsionar la información o los sucesos de la negociación al describirlos a la otra parte.
Representación errónea para las redes del oponente	Dañar la reputación del oponente ante sus colegas.
Recopilación inadecuada de información	Robo, infiltración, espionaje, etcétera.
Farolear	Amenazas o promesas no sinceras.

*Fuente:* Adaptado de R. Robinson, R. J. Lewicki y E. Donahue, "Extending and Testing a Five Factor Model to Ethical and Unethical Bargaining Tactics: The SINS Scale", *Journal of Organizational Behavior* 21, 2000, pp. 649-664; y B. Barry, I. S. Fulmer y A. Long, *Ethically Marginal Bargaining Tactics: Sanction, Efficacy, and Performance*, presentado en la reunión anual de la Academy of Management, Toronto, agosto de 2000.

consideran apropiadas y eficaces en una negociación distributiva exitosa. Las otras cuatro categorías de tácticas —representación errónea, farolear, representación errónea para la red del oponente y recopilación de información inadecuada— por lo general se consideran inadecuadas y poco éticas en una negociación.

**¿Es correcto utilizar tácticas éticamente ambiguas?** La investigación sugiere que en una negociación existen reglas tácitamente acordadas. En estas reglas, ciertas formas menores de falsedad —representación errónea de la verdadera posición propia ante la otra parte, faroles y manipulaciones emocionales— se consideran éticamente aceptables y dentro de las reglas. En contraste, el engaño directo y la falsificación suelen considerarse ilegales. Sin embargo, debemos ser muy prudentes con estas conclusiones. Primero, estas afirmaciones se basan en calificaciones de grupos grandes de personas (en su mayoría estudiantes de administración de empresas); de ninguna manera predicen, o deben predecir, la forma en que un negociador percibirá y utilizará las tácticas o el modo en que las calificará cualquier persona que las experimente. (Más adelante en el capítulo analizaremos las reacciones desde la perspectiva de la "víctima".) Segundo, estas observaciones se basan sobre todo en lo que las personas dijeron que harían, y no en lo que de verdad hicieron. Las percepciones y reacciones pueden ser muy diferentes cuando las partes toman decisiones en una negociación real, y no cuando califican las tácticas en un cuestionario sin la experiencia directa con otra persona en un contexto social significativo. Tercero, al participar en la investigación sobre las tácticas éticamente ambiguas (como hicieron los autores) y comunicar estos resultados, no pretendemos apoyar ninguna táctica que esté al margen de la ética. En vez de eso, nuestro objetivo es concentrar el debate entre los negociadores acerca de exactamente cuándo pueden ser adecuadas o deben utilizarse estas tácticas. Por último, reconocemos que ésta es una opinión en Occidente, donde las personas determinan lo que es éticamente aceptable; en algunas otras culturas (por ejemplo, Asia), un grupo o una organización decide sobre la ética, mientras que en otras más (por ejemplo, algunos países con mercados libres emergen-

tes), las restricciones éticas sobre las transacciones negociadas pueden ser mínimas o difíciles de determinar con claridad y “dejan que el comprador se cuide solo” en todo momento.

### **Engaño por omisión comparado con mentir**

Las tácticas engañosas son activas o pasivas. Por ejemplo, piense en un estudio que analizó la tendencia de los negociadores a representar de manera errónea sus intereses en un problema de valor común: un problema donde ambas partes buscan el mismo resultado.<sup>15</sup> Un negociador que utiliza esta táctica engaña a la otra parte sobre lo que quiere en el problema de valor común y luego acepta (a regañadientes) la preferencia de la otra parte, la cual, en realidad, coincide con la propia. Al hacer que parezca como si diera una concesión, lo que busca es, a cambio, una concesión de la otra parte. En general, 28% de los sujetos del estudio representó de manera errónea el problema de valor común en un esfuerzo por obtener una concesión de la otra parte. Los investigadores descubrieron que los negociadores engañaron de dos formas al representar de manera errónea el problema de valor común: una representación errónea mediante *omisión* (no revelar información que beneficiaría a la otra parte) y una representación errónea mediante *mentir abiertamente* (mentir acerca del problema de valor común).

En otro conjunto de análisis, los estudiantes representaron la venta de un automóvil con la transmisión defectuosa.<sup>16</sup> Los estudiantes podían mentir por omisión —con sólo dejar de mencionar la transmisión defectuosa— o por perpetración, al negar que la transmisión estuviese defectuosa aunque lo preguntara la otra parte. Muchos más estudiantes estaban dispuestos a mentir por omisión (no revelar toda la verdad) que por perpetración (responder con mentiras a una pregunta). Este hallazgo señala una característica importante de la naturaleza humana: mucha gente está dispuesta a dejar que la otra persona continúe operando con falsas premisas, pero evita realizar asertivamente una falsa declaración. Esto refuerza con claridad la norma de advertencia (dejar que el comprador se dé cuenta), y sugiere que depende de cada parte formular las preguntas correctas y tener el nivel apropiado de escepticismo al aceptar los argumentos de la otra parte.

### **Decisión de emplear tácticas éticamente ambiguas.**

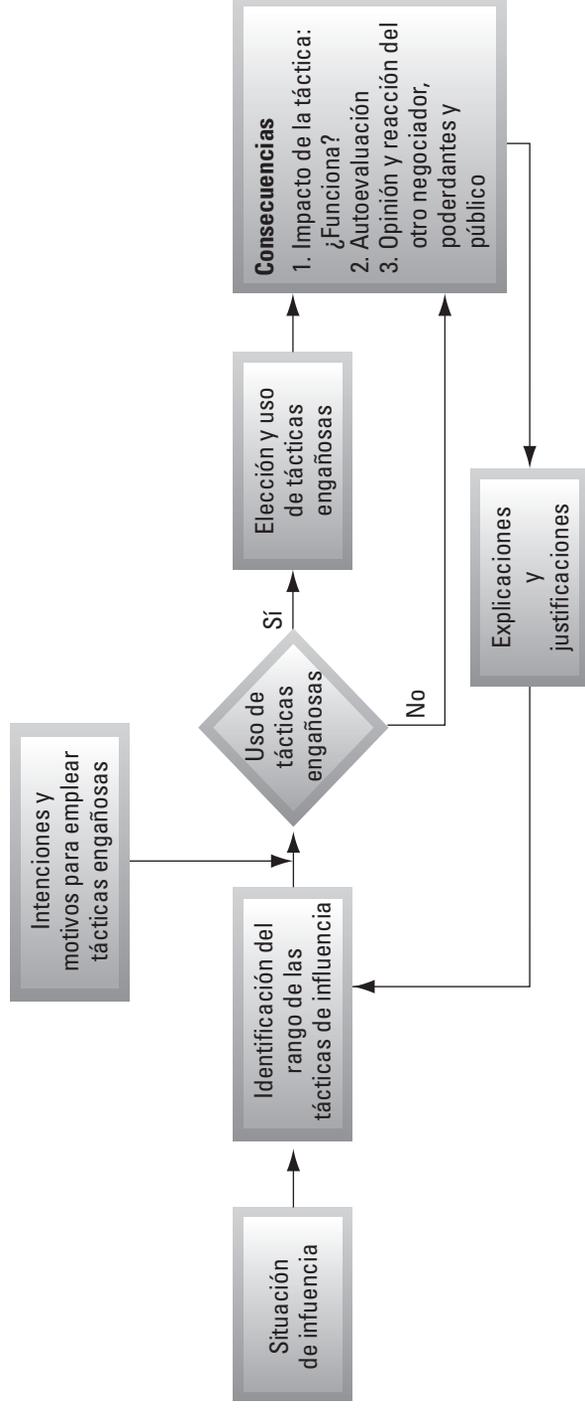
#### **Un modelo**

Concluimos esta sección del capítulo con un modelo relativamente sencillo que permite explicar la forma en que un negociador decide aplicar una o más técnicas engañosas (véase la figura 8.2). El modelo pone al negociador en una situación donde necesita elegir las tácticas para influir en la otra parte. La persona identificará las tácticas de influencia posibles que serían eficaces en una situación específica, algunas de las cuales pueden ser engañosas, inadecuadas o con cierto grado al margen de la ética. Una vez identificadas, la persona puede decidir aplicar en realidad una o más. Es probable que en la elección y el uso de una táctica determinada influyan las motivaciones del negociador y su percepción/juicio de la conveniencia de la táctica. Una vez empleada, el negociador valora las con-

<sup>15</sup> O'Connor y Carnevale, 1997.

<sup>16</sup> Schweitzer, 1997; Schweitzer y Croson, 1998.

**FIGURA 8.2** Modelo sencillo del engaño en las negociaciones.



secuencias con tres estándares: 1) si la táctica funcionó (produjo el resultado deseado), 2) cómo se siente el negociador consigo mismo después de aplicarla y 3) cómo juzgan la otra parte u observadores neutrales a la persona. Las conclusiones negativas o positivas de cualquiera de estos tres estándares pueden hacer que el negociador trate de explicar o justificar la táctica, pero a final de cuentas afectarán la decisión de emplear tácticas similares en el futuro.

## ¿Por qué emplear tácticas engañosas? Motivos y consecuencias

En las páginas anteriores analizamos en detalle la naturaleza de la ética y los tipos de tácticas en una negociación que pueden considerarse éticamente ambiguas. Ahora pasamos a analizar por qué son tentadoras dichas tácticas y cuáles son las consecuencias de sucumbir a esa tentación. Comenzamos con los motivos, y los motivos inevitablemente comienzan con el poder.

### El motivo del poder

El propósito de emplear tácticas de negociación éticamente ambiguas es aumentar el poder del negociador en el ambiente de la concertación. La información es una fuente importante de apalancamiento en una negociación. La información tiene poder porque una negociación pretende ser una actividad racional que implica el intercambio de información y el uso convincente de esa información. A menudo, sin embargo, quien tiene mejor información, o la utiliza de manera más convincente, “gana” la negociación.

Tal visión supone que la información es exacta y verdadera. Suponer lo contrario —que no es verdadera— es cuestionar las premisas de las cuales parte la comunicación social cotidiana y la honestidad y la integridad de quien presenta esa información. Por supuesto, plantear dichas preguntas puede insultar a la otra parte y reducir la confianza implícita que le concedemos. Además, se requiere tiempo y energía para investigar la veracidad y la honestidad de otra persona. Así, toda afirmación inexacta y falaz (p. ej., mentiras) presentada en este intercambio social manipula la información en favor de quien la presenta. Mediante las tácticas ya descritas —faroles, falsificación, representación errónea, engaño y revelación selectiva— el mentiroso obtiene ventajas. De hecho, se ha comprobado que las personas están más dispuestas a emplear tácticas engañosas cuando perciben que la otra parte está poco informada o que desconoce la situación en negociación, sobre todo cuando lo que está en juego es valioso.<sup>17</sup>

### Otros motivos para una conducta poco ética

La motivación de un negociador afecta a todas luces su tendencia para emplear tácticas engañosas. La “orientación motivacional” —si los negociadores están motivados para actuar de manera cooperadora, competitiva o individualista entre sí— afecta las estrategias y las tácticas que se aplican. En un estudio, los investigadores manipularon la orientación

<sup>17</sup> Boles, Croson y Murnighan, 2000.

motivacional de los negociadores ante la situación y predispusieron a las partes para una orientación competitiva o cooperadora hacia la otra.<sup>18</sup> Es más probable que los negociadores competitivos —quienes buscan maximizar su propio resultado sin tomar en cuenta las consecuencias para la otra parte— empleen como estrategia una representación errónea. Las diferencias culturales también se ubican entre las influencias motivacionales: hay evidencia de que es más probable que las personas de una cultura muy individualista (Estados Unidos) empleen el engaño para una ganancia personal que quienes viven en una cultura más colectivista (Israel).<sup>19</sup>

Sin embargo, el impacto de los motivos puede ser más complejo. En un estudio sobre las tácticas, se preguntó a los negociadores acerca de su predisposición para utilizar tácticas éticamente ambiguas.<sup>20</sup> Las diferentes versiones del cuestionario indicaban de manera explícita a los encuestados que asumieran una orientación motivacional competitiva o cooperadora hacia la otra parte y que supusieran que la otra parte adoptaría una orientación motivacional competitiva o cooperadora. Los investigadores predijeron que las motivaciones competitivas generarían la máxima aprobación de tácticas éticamente ambiguas. Los resultados revelaron que las diferencias en la orientación motivacional *propia* de los negociadores —cooperadora más que competitiva— *no* causó diferencias en su opinión de la conveniencia de utilizar las tácticas, pero sí lo hizo la percepción de los negociadores de la motivación que esperaban las *otras partes*. En otras palabras, fue mucho más probable que los negociadores consideraran apropiadas las tácticas éticamente ambiguas si preveían que la otra parte sería competitiva más que cooperadora. Estos hallazgos (preliminares) sugieren que los negociadores racionalizan la utilización de las tácticas marginalmente éticas en previsión de la conducta esperada de la otra parte, en vez de adoptar la responsabilidad personal por utilizar estas tácticas en función de su propia orientación competitiva.

### Consecuencias de una conducta poco ética

Un negociador que emplea una táctica poco ética sufrirá las consecuencias positivas o negativas con base en tres aspectos de la situación: 1) si la táctica es eficaz, 2) la forma en que la otra persona, sus poderdantes y el público evalúan la táctica y 3) la forma en que el negociador evalúa la táctica. Analicemos cada uno de ellos.

**Eficacia** Consideremos primero las consecuencias con base en el éxito o el fracaso. Es evidente que la eficacia de una táctica tendrá cierto impacto si es más o menos probable que se utilice en el futuro (en esencia, un sencillo proceso de aprendizaje y refuerzo). Si emplear la táctica permite al negociador obtener resultados útiles que no serían posibles si se hubiera portado de manera ética, y si la conducta poco ética no es castigada, es probable que aumente la frecuencia de una conducta poco ética porque el negociador confía en que puede salirse con la suya. Por tanto, las consecuencias reales —recompensas y castigos por utilizar una táctica— no sólo debe motivar la conducta del negociador, sino que también afecta su predisposición para emplear estas estrategias en circunstancias similares en el futuro. (Por el momento, ignoraremos las consecuencias de estas prácticas en la reputación

<sup>18</sup> O'Connor y Carnevale, 1997.

<sup>19</sup> Sims, 2002.

<sup>20</sup> Lewicki y Spencer, 1991.

NON SEQUITUR

por WILEY



NON SEQUITUR © Wiley Miller. Distribuido por UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados.

y la confiabilidad del negociador, impacto que por desgracia casi todos los negociadores que engañan pasan por alto en el corto plazo.)

Estas propuestas no se han probado en situaciones de negociación, pero sí en otros estudios de investigación sobre la toma de decisiones éticas. Por ejemplo, cuando los participantes en una investigación esperaban una recompensa por tomar una decisión poco ética al desempeñar un esquema de reacción simulado en el laboratorio, no sólo participaron, sino que estuvieron dispuestos a hacerlo otra vez cuando surgió una segunda oportunidad.<sup>21</sup> Además, cuando también había fuertes presiones en los sujetos de la investigación para competir entre sí —p. ej., anunciar lo bien que una persona realizó una tarea y dar un premio a quien obtuvo la calificación más alta— aumentó todavía más la frecuencia de una conducta poco ética.

**Las reacciones de los demás** Un segundo grupo de consecuencias surge de los juicios y evaluaciones de la persona “objeto” de la táctica, de los poderdantes o del público que observa la táctica. Si estas partes reconocen la táctica y la califican como adecuada o inadecuada, el negociador puede recibir muchas reacciones. Si la persona objeto no está consciente de que se utilizó una táctica engañosa, su única reacción puede ser de decepción por perder la negociación. Sin embargo, si la persona descubre que ocurrió un engaño, es probable que reaccione con intensidad. Las personas que descubren que se les engañó o explotó suelen enojarse. Además de “perder” la negociación, se sienten defraudadas por permitir que los manipularan mediante una maniobra sagaz. No es probable que la víctima confíe otra vez en el negociador poco ético, tal vez busque vengarse de él en tratos futuros, y también puede generalizar esta experiencia a negociaciones con otras personas.

Estas consecuencias negativas fueron evidentes en una investigación que muestra que las víctimas tuvieron reacciones emocionales intensas ante el engaño cuando mantenían una relación muy personal con el sujeto, cuando la información que estaba en juego era muy importante y cuando consideraban las mentiras un tipo de conducta inaceptable para esa relación (p. ej., cuando las expectativas definidas de decir la verdad se violaban de manera específica).<sup>22</sup> En la mayoría de los casos, el descubrimiento de la mentira coadyuvaba a

<sup>21</sup> Hegarty y Sims, 1978.

<sup>22</sup> McCormack y Levine, 1990.

concluir la relación con la otra persona, y en casi todos los casos la conclusión la iniciaba la víctima. Cuanto más grave y personal era el engaño y cuantas más consecuencias tenía para la confianza entre las partes, más destructivo era para la relación. En un tono similar, también existe evidencia de que a las personas que engañan se les considera menos veraces y menos deseables para interacciones futuras.<sup>23</sup> Destacamos aquí que el daño a la reputación puede ser difícil de reparar. Un estudio reveló que los efectos de acciones traicioneras o no dignas de confianza en la propia confiabilidad pueden remediarse con un comportamiento confiable subsecuente siempre que las acciones negativas que rompieron la confianza no impliquen un engaño. Sin embargo, cuando el engaño es la causa del problema, los intentos por restaurar la confianza mediante una disculpa u otro comportamiento similar suelen ser poco eficaces.<sup>24</sup> En resumen, aunque las tácticas poco éticas pueden generar éxito de corto plazo para el negociador, también crean un adversario en busca de venganza y retribución.

**Reacciones del yo** En ciertas condiciones, como cuando la otra parte sufre de verdad, un negociador puede sentir cierta incomodidad, tensión, culpa o remordimiento. Esto puede conducir al negociador a buscar formas de reducir la incomodidad psicológica. En un estudio, las personas que mintieron a su compañero en el transcurso de una negociación simulada de negocios hicieron mayores concesiones después para compensar la mentira.<sup>25</sup> Esta compensación por una mentira anterior fue en especial común entre los participantes del estudio que se autocalificaron de manera elevada en “atributos morales” (es decir, honestidad, justicia, benevolencia) y entre quienes dijeron que negociaban en nombre de una organización que “se siente orgullosa de ser justa y honesta en sus tratos de negocios”.

Por supuesto, los negociadores que no ven un problema en utilizar la táctica es probable que la empleen de nuevo y hasta analicen cómo hacerlo con más eficacia. Por un lado, aunque estas tácticas pueden tener consecuencias intensas para la reputación y confiabilidad del negociador, en el corto plazo las partes rara vez parecen tomar en consideración estos resultados. Por otro lado, y sobre todo si la táctica funcionó, el negociador puede llegar a racionalizarla y justificarla. A continuación analizamos estas racionalizaciones y justificaciones.

## Explicaciones y justificaciones

Cuando un negociador aplicó una táctica éticamente ambigua que puede desencadenar una reacción, como ya describimos, debe prepararse para defenderla (p. ej., “soy una persona íntegra, y no obstante decidí hacer algo que puede considerarse poco ético”) ante la víctima, los poderdantes y el público que expresen su preocupación. El propósito principal de estas explicaciones y justificaciones es racionalizar, explicar o excusar el comportamiento: verbalizar una razón legítima y correcta por la que fue necesaria esta táctica. Existen cada vez más investigaciones acerca de quienes emplean tácticas poco éticas, y las explicaciones y justificaciones con que las racionalizan. Éstos son algunos ejemplos:<sup>26</sup>

- *La táctica era inevitable.* Los negociadores a menudo justifican sus acciones al afirmar que la situación hizo necesario que actuaran como lo hicieron. El negociador puede

<sup>23</sup> Boles, Croson y Murnighan, 2000.

<sup>24</sup> Schweitzer, Hershey y Bradlow, 2006.

<sup>25</sup> Aquino y Becker, 2005.

<sup>26</sup> Los ejemplos se tomaron de Bok, 1978.

sentir que no tenía un control completo de sus acciones y que no tenía opción; por tanto, no tiene ninguna responsabilidad. Tal vez el negociador no pretenda herir a nadie, pero otra persona lo presionó para utilizar la táctica.

- *La táctica era inofensiva.* El negociador puede decir que lo que hizo era trivial y poco importante. Las personas mienten todo el tiempo. Por ejemplo, puede saludar a su vecino con un animado “buenos días, me alegra verlo” cuando de hecho no piensa que la mañana sea buena, esté de mal humor y quisiera no haber visto a su vecino porque su perro ladró toda la noche. Las exageraciones, los faroles o curiosear en las notas privadas de la otra parte durante las negociaciones se descartan con facilidad como acciones inofensivas. Sin embargo, observe que esta justificación particular interpreta el daño desde el punto de vista del actor; la víctima tal vez no esté de acuerdo y como resultado quizá padeció un daño grave u otros costos.
- *La táctica ayudará a evitar consecuencias negativas.* Con esta justificación, los negociadores argumentan que el fin justifica los medios. En este caso, la justificación es que la táctica ayudó a evitar un daño mayor. Es correcto mentir a un ladrón armado acerca de dónde escondió su dinero para evitar el robo. Asimismo, los negociadores justifican las mentiras (o cualquier otra táctica sobre medios y fines) si los protege contra consecuencias todavía más indeseables en caso de conocerse la verdad.
- *La táctica producirá buenas consecuencias o fue motivada por el altruismo.* Una vez más, el fin justifica los medios, pero en un sentido positivo. Un negociador que juzga una táctica con base en sus consecuencias actúa de acuerdo con los principios del utilitarismo: que la calidad de cualquier acción específica se juzga por sus consecuencias. Los utilitaristas declaran que son adecuados ciertos tipos de mentiras o tácticas sobre medios y fines porque buscan un bien mayor; por ejemplo, la táctica de Robin Hood, según la cual roba al rico para que los pobres vivan mejor. En realidad, casi todos los negociadores emplean tácticas engañosas en su propio provecho, no para el bien general.
- *“Tenía que sucederle”, “se lo merecía” o “busco lo que es mío”.* Éstas son variaciones del tema de utilizar las mentiras y el engaño contra una persona que se aprovechó de usted en el pasado o contra alguna fuente general de autoridad (p. ej., “el sistema”). Las encuestas captan una erosión de la honestidad en Estados Unidos: las personas cada día consideran más apropiado aprovecharse del sistema de diversas maneras, como evasión fiscal, robo de insignificancias, hurtos en tiendas, declaración inadecuada de quiebra, excesos periodísticos y distorsión en la publicidad.<sup>27</sup>
- *“Ellos iban a hacerlo, así que me adelanté.”* A veces un negociador legitima una táctica porque prevé que la otra parte pretende hacer lo mismo. Un estudio reveló que las personas estaban más dispuestas a utilizar el engaño al negociar con alguien que tiene reputación de ser poco ético.<sup>28</sup> Otro estudio relacionó la inclinación propia para engañar y los juicios sobre la integridad de la otra parte: cuanta más tentación sentía una persona por hacer una representación errónea, más creía que la otra parte también representaba la información de manera errónea.<sup>29</sup> Por tanto, la tentación propia para hacer una representación errónea crea una lógica que se alimenta a sí misma en la cual se cree necesaria la representación errónea porque es probable que la otra parte lo haga también. Al

<sup>27</sup> Por ejemplo, Patterson y Kim, 1991; Yankelovich, 1982.

<sup>28</sup> Volkema y Fleury, 2002.

<sup>29</sup> Tenbrunsel, 1998.

mismo tiempo, los participantes en este estudio una y otra vez se calificaron a sí mismas como más éticas que la otra parte, lo cual sugiere que las personas experimentan una combinación de ilusiones positivas acerca de sí mismas y su propia conducta, e ilusiones negativas acerca de la otra y su comportamiento probable.

- “*Él comenzó.*” Ésta es una variación del punto anterior. En este caso, la razón fundamental es que la otra parte ya violó las reglas, lo cual legitima el derecho del negociador a violarlas también. En tales casos se emplean tácticas poco éticas de manera recíproca para restablecer el equilibrio o para dar una lección a la otra parte.
- *La táctica es justa o adecuada para la situación.* Este método aplica el relativismo moral (situacional) como razón o justificación. Casi todas las situaciones sociales, entre ellas las negociaciones, se guían por una serie de reglas, por lo general bien comprendidas, de conducta adecuada. Por ejemplo, recuerde los argumentos anteriores de Carr, de que los negocios son un juego con un carácter distintivo que legitima las acciones normalmente poco éticas.<sup>30</sup> Otros desmienten estos argumentos al afirmar que el engaño en los negocios es tan inmoral como en otras áreas de la vida, y que la analogía del juego no legitima más una conducta poco ética que otras analogías.<sup>31</sup> Como una cuestión general, el relativismo ético —la idea de que los estándares morales se modifican con las circunstancias cambiantes— suele considerarse una visión inaceptable de la moralidad. Como lo explica un escritor, “si todos los sistemas éticos son por igual válidos, no es posible hacer un juicio moral firme acerca de la conducta individual, y todos estamos solos para hacer lo que preferimos a los demás, dentro de límites económicos y restricciones legales”.<sup>32</sup> Dejamos al lector decidir si esto es bueno o malo.

Como racionalizaciones de nuestra conducta que se alimentan a sí mismas, las explicaciones permiten al negociador convencer a los demás —en particular a la víctima— de que es aceptable una conducta que sería incorrecta en una situación específica. Las explicaciones y las justificaciones también ayudan a las personas a racionalizar la conducta para sí mismas. Pero existe un riesgo: suponemos que cuanto más a menudo los negociadores se someten a este proceso que se justifica a sí mismo, cuanto más parciales son sus juicios acerca de los estándares y valores éticos, tanto más disminuye su capacidad para ver la verdad como es. Las tácticas mencionadas al principio quizá sirvieron para obtener poder en una negociación, pero con el tiempo los negociadores que las emplean a menudo experimentan una pérdida de poder. Estos negociadores se consideran de baja credibilidad o integridad, y por eso se les trata como personas que se aprovechan si surge la oportunidad. Es más fácil mantener en buen estado la reputación que restaurarla una vez dañada.

## ¿Cómo enfrentan los negociadores que las otras partes recurran al engaño?

La gente miente; de hecho, lo hace con mucha frecuencia,<sup>33</sup> así que este capítulo no estaría completo sin señalar brevemente algunas cosas que usted puede hacer como negociador

<sup>30</sup> Carr, 1968.

<sup>31</sup> Bowie, 1993; Koehn, 1997.

<sup>32</sup> Hosmer, 2003, p. 89.

<sup>33</sup> Adler, 2007.

cuando crea que la otra parte utiliza prácticas engañosas. La tabla 8.3 presenta algunas estrategias verbales para determinar si el otro nos está mintiendo. ¿Y qué pasa si lo hace? He aquí algunas opciones:

**Formule preguntas de sondeo** La investigación muestra que casi ningún comprador plantea preguntas y que hacerlo revela mucha información, una parte de la cual el negociador intencionalmente no presenta.<sup>34</sup> En una simulación experimental de una negociación por la venta de una computadora, se recomendaba mucho a los compradores preguntar al vendedor sobre la condición de la computadora o se les pedía no hacerlo.<sup>35</sup> Los hallazgos indican que, en general, preguntar sobre la condición de la computadora redujo el número de comentarios engañosos del vendedor (mentiras dichas). Sin embargo, en ciertas condiciones, preguntar también aumentó el número de mentiras por omisión del vendedor acerca de otros aspectos de la computadora. Por tanto, si bien las preguntas ayudan a un negociador a determinar si la otra parte es engañosa, tal interrogatorio también aumenta la tendencia del vendedor a engañar en áreas donde no se formulan preguntas. (Consulte en el capítulo 6 un examen más extenso sobre la formulación de buenas preguntas.)

**Formule las preguntas en distintas formas** Robert Adler, estudioso de la ley y la ética, señala que lo que los negociadores que mienten suelen hacer no es mentir directamente (lo que plantea el riesgo de responsabilidad penal por fraude); en vez de eso, “eluden, se agachan, se inclinan y tejen alrededor de la verdad, asumiendo que se malinterpretarán sus declaraciones o no las cuestionarán”.<sup>36</sup> Una pregunta planteada de cierta manera puede obtener una respuesta que sea técnicamente cierta pero eluda la verdad que quien pregunta busca descubrir. Considere este ejemplo: como comprador potencial de una casa, pregunto: “¿cómo está el sistema de calefacción?”, y el vendedor replica: “trabaja bien”, así que yo saco la conclusión de que no hay problema. En cambio, pude haber preguntado: “¿cuándo fue la última vez que revisaron el sistema de calefacción, y cuál fue el resultado?” (y quizá pude ir más lejos y pedir una documentación escrita de la inspección). Pude haberme enterado de que, aunque el sistema funciona razonablemente en este momento (“funciona bien”), la inspección reveló que está en las últimas y que habrá que reemplazarlo el año siguiente. Pregunta diferente, distinta respuesta y menos evasión.

**Obligue a la otra parte a mentir o retractarse** Si sospecha que la otra parte engaña sobre un problema pero no lo manifiesta con claridad, hágale una pregunta que la obligue a decir una mentira directa (si la afirmación es falsa) o a abandonar o calificar la afirmación. Por ejemplo, si el vendedor de una propiedad alude a otros compradores interesados e implica que hay otras ofertas, pregunte sobre las otras ofertas de una manera que exija una respuesta de tipo sí o no. Ésta puede ser una estrategia útil porque, como ya señalamos, la investigación muestra que las personas se inclinan más a mentir por omisión que por comisión. Algunas personas se sienten cómodas engañando o despistando, pero recuperan rápido la conciencia si se les obliga a mentir directamente mientras miran a alguien a los

<sup>34</sup> Schweitzer, 1997; Schweitzer y Croson, 1999.

<sup>35</sup> Schweitzer, Brodt y Croson, 2002.

<sup>36</sup> Adler, 2007, p. 72.

**TABLA 8.3** Detección del engaño

Los investigadores identificaron varias tácticas verbales útiles para determinar si la otra parte actúa de manera engañosa.

<b>Táctica</b>	<b>Explicación y ejemplo</b>
Intimidación	Obligar a la otra parte a admitir que utiliza el engaño al amenazarla para que diga la verdad. Hacer una acusación grave a la otra parte. Criticar a la otra parte. Acorralar a la otra parte con preguntas desafiantes. Fingir indiferencia ante lo que dice (“no me interesa nada lo que tengas que decir del asunto”).
Descripción de lo fútil	Destacar la futilidad y el peligro inminente asociado al engaño continuo: “la verdad se sabrá algún día”, “no haga un hoyo más grande para tapar otro”, “si trata de encubrirlo, en el futuro será peor”, “usted está solo en su engaño”.
Incomodidad y alivio	Expresar la máxima “la confesión le hace bien al alma”. Ayudar a la otra parte a reducir la tensión de que se le conozca como embaucadora.
Farolear	Mentir a la otra parte para que crea que usted descubrió el engaño: “sus pecados están a punto de salir a la luz”. Indicar que usted sabe que la otra parte sabe, pero no lo discutirá.
Insinuaciones amables	Alentar a la otra parte a que siga hablando para que proporcione información con la cual separar la verdad del engaño. Pedirle que desarrolle el tema que se analiza. Preguntar para indicar que lo hace porque “quiere saber”. Actuar como abogado del diablo y formular preguntas incisivas. Alabar a la otra parte para darle confianza y hacer que comparta información.
Minimización	Reducir la importancia de cualquier actuación engañosa. Ayudar a la otra parte a encontrar excusas para el engaño; minimizar las consecuencias de la acción; comentar que otros han hecho cosas peores; culpar a otra persona.
Contradicción	Hacer que la otra parte cuente toda su historia para descubrir más información que revele inconsistencias y contradicciones en sus comentarios o informes. Señalar y pedir explicaciones sobre las contradicciones evidentes. Repetir una pregunta varias veces y buscar inconsistencias en las respuestas. Volver a hablar de las contradicciones y pedir una explicación. Presionar a la otra parte para que diga cosas que no quiere decir.
Información alterada	Alterar la información y esperar engañar a la otra para que revele su propio engaño. Exagerar lo que usted cree que es el engaño en espera de que la otra parte “corrija” la afirmación. Plantear una pregunta con información incorrecta y esperar que la otra parte la corrija.
Una grieta en la defensa	Intentar que la otra parte admita una mentira pequeña o parcial sobre cierta información y utilizar esto para que admita una mentira más grande: “si mintió sobre esta insignificancia, ¿cómo sé que no mintió en otras cosas?”

(continúa)

**TABLA 8.3** Detección del engaño (*conclusión*).

Revelación de sí mismo	Revelar varias cosas sobre sí mismo, como alguna acción deshonestas de su parte, en espera de que la otra parte confíe en usted y mencione acciones deshonestas.
Indicar las señales de engaño	Señalar las conductas percibidas en la otra parte que indican que miente: sudor, nerviosismo, cambio de voz, incapacidad para hacer contacto visual, etcétera.
Interés	Indicar su interés sincero por el bienestar de los demás: “ustedes son importantes para mí”, “me interesan mucho”, “comprendo su malestar”.
Mantener el <i>statu quo</i>	Recomendar a la otra parte que sea sincera para mantener su reputación. “¿Qué pensará la gente?” Apelar a su orgullo y deseo para conservar una buena reputación.
Mención directa	“Sólo dígame la verdad”, “seamos sinceros con esto”, “supongo que no tiene objeción en decirme todo lo que sabe”.
Silencio	Crear un “vacío verbal” que incomode a la otra parte y la haga hablar y revelar información. Cuando diga una mentira, tan sólo mantenga el contacto visual pero permanezca en silencio.

Fuente: Adaptado de Pamela J. Kalbfleisch, “The Language of Detecting Deceit”, *Journal of Language and Social Psychology* 13, núm. 4, 1994, pp. 469-496.

ojos. Haciendo a un lado la conciencia, este tipo de preguntas también pone nerviosa a la otra parte por la responsabilidad de una conducta fraudulenta. Por tanto, una pregunta directa e incisiva oportuna inducirá a algunos adversarios a retractarse en vez de mentirle en su cara. (Por supuesto, el mentiroso patológico enfrentará bien el desafío.)

**Ponga a prueba a la otra parte** ¿No está seguro de que la otra parte sea el tipo de persona que miente? Considere hacerle preguntas cuya respuesta usted conozca.<sup>37</sup> Si la respuesta es evasiva o engañosa, usted habrá aprendido algo importante sobre la otra parte y su grado de confiabilidad. Y cuando piense que la lealtad que su oponente siente por la verdad es tambaleante, tome nota durante la negociación (e invite al otro lado a confirmar la exactitud de sus notas) para crear y preservar más tarde dicha exactitud.

**“Mencione” la táctica** Indique a la otra parte que usted sabe que farolea o miente. Haga esto con tacto pero con firmeza, y exponga su desagrado. Recuerde, sin embargo, que no siempre es fácil detectar las mentiras; véase el cuadro 8.2. Acusar equivocadamente a la otra parte de ser un negociador mentiroso o poco ético sin duda no es el camino para lograr un proceso constructivo y un resultado fructífero.

**Ignore la táctica** Si está consciente de que la otra parte farolea o miente, tan sólo ignórela, en especial si el engaño es sobre un aspecto relativamente menor de la negociación. Algunos pueden mentir o farolear por la expectativa de que es lo que “deben” hacer —es

<sup>37</sup> Adler, 2007.

Aunque las personas en general no son muy buenas para detectar mentiras, hay quien cree que con mirar el rostro de alguien sabe si la persona tiende a ser deshonesto o sincera con regularidad. Pero, ¿cuán exactas son tales valoraciones?

Un estudio pidió a los participantes que observaran fotografías de las mismas personas como niños, adolescentes y adultos, y calificaran su atractivo y honestidad con base en la valoración de sus rostros. Estos resultados se compararon con informes propios de conducta honesta proporcionados por las personas de las fotografías. Los resultados comprobaron que la calidad estructural del rostro, como el atractivo, aspecto infantil, tamaño de ojos y simetría, contribuyeron a las percepciones de mayor honestidad en los observadores. Los informes propios revelaron que los hombres que parecían más honestos al principio de su vida en realidad eran más honestos de adul-

tos. Por otra parte, las mujeres cuya conducta era menos honesta cuando eran jóvenes pareció hacerse más honesta conforme crecían, aunque su conducta no cambió de manera significativa. Los participantes en el estudio fueron capaces de identificar correctamente a los hombres más honestos en el grupo conforme envejecían, pero su valoración de las mujeres fue muy imprecisa. Los investigadores concluyeron que los rostros de los hombres reflejaban con exactitud su tendencia a la honestidad, pero los rostros de las mujeres no eran indicadores particularmente válidos de su sinceridad.

*Fuente:* Adaptado de L. A. Zebrowitz, L. Voinescu y M. A. Collins, "Wide-Eyed and Crooked-Faced: Determinants of Perceived and Real Honesty across the Life Span", *Personality and Social Psychology Bulletin* 22, 1996, pp. 1258-1269.

parte del ritual de la negociación— y no por un siniestro sentido de la ética o la moralidad. En ocasiones los negociadores hacen comentarios tontos —declaraciones de las que más tarde se arrepienten, prometiendo cosas o descartando opciones— y a veces lo más conveniente para la otra parte es ayudar a ese negociador a “escapar” del compromiso y mantener su prestigio. Se aplica una lógica similar a las declaraciones mentirosas cuando el motivo se acerca más a la ingenuidad que a la depravación: déjelo pasar, evite avergonzar a la otra parte y siga adelante. (La tabla 8.3 contiene sugerencias adicionales para enfrentar situaciones donde sospeche que la otra parte se dedica a engañar.)

**Analice lo que ve y ofrezca ayudar a la otra parte a cambiar a conductas más honestas** Ésta es una variación de mencionar la táctica, pero intenta asegurar a la otra parte que, en el largo plazo, es más probable que consiga lo que quiere si dice la verdad que con cualquier forma de farolear o engañar.

**Responda de manera similar** Si la otra parte farolea, supérela. Si actúa de manera errónea, haga lo mismo. No recomendamos esta línea de acción en absoluto, porque sólo intensifica la conducta destructiva y lo arrastra con la otra parte, pero si ésta capta que usted también miente, puede comprender que no es probable que la táctica funcione. Por supuesto, si las mentiras de la otra parte son tan directas y extremas para constituir un fraude punible legalmente, no es éste un enfoque que usted desearía imitar en ninguna circunstancia. En general, es mejor considerar el “responda de forma similar” como estrategia de “último recurso”.

# Resumen del capítulo

---

En este capítulo analizamos los factores que toman en cuenta los negociadores cuando deciden si ciertas tácticas específicas son engañosas y poco éticas. Abordamos el estudio de las tácticas éticamente ambiguas desde una situación de toma de decisiones, y examinamos los significados éticos de las decisiones que toman los negociadores.

Primero elegimos un conjunto de escenarios hipotéticos para analizar la forma en que las preguntas éticas son inherentes al proceso de negociación, y luego presentamos cuatro enfoques fundamentales para el razonamiento ético para tomar decisiones acerca de lo éticamente adecuado. Propusimos que la decisión de un negociador de utilizar tácticas éticamente ambiguas (o decididamente poco éticas) proviene de un deseo de aumentar el poder de negociación propio al manipular el panorama de la información (supuestamente exacta) en la negociación. Vimos las diferentes formas que adoptan las tácticas éticamente ambiguas, y luego

analizamos los motivos y consecuencias de aplicar una conducta de negociación poco ética. Por último, abordamos la forma en que pueden responder los negociadores a otra parte que esgrime tácticas de engaño o pretextos.

Al final, sugerimos que los negociadores que consideran aplicar tácticas engañosas se formulen las preguntas siguientes:

- ¿En realidad aumentarán mi poder y me ayudarán a lograr mi objetivo?
- ¿Cómo afectarán estas prácticas la calidad de mi relación con la otra parte en el futuro?
- ¿Cómo afectarán estas tácticas mi reputación como negociador?

Los negociadores suelen pasar por alto que, si bien con las tácticas poco éticas o ventajosas obtienen lo que quieren en el corto plazo, estas mismas tácticas suelen generar reputaciones dudosas y eficacia reducida en el largo plazo.

# Las relaciones en una negociación

## Objetivos

1. Comprender la forma en que la negociación que se realiza dentro de una relación existente cambia la dinámica de la negociación.
  2. Explorar las distintas formas de relaciones en las que puede ocurrir una negociación.
  3. Considerar las funciones críticas que desempeñan las reputaciones, la confianza y la justicia en toda relación de negociación.
  4. Saber cómo reconstruir la confianza y reparar relaciones dañadas.
- 

Hasta este punto hemos descrito el proceso de negociación como si dos partes sin relación o conocimiento previo mutuo se reunieran para llegar a un acuerdo, después de lo cual no tuvieran ninguna relación. En otras palabras, fue sólo una “instantánea” tomada fuera de tiempo y contexto. Pero es evidente que muchas negociaciones reales no se efectúan de este modo. Las negociaciones ocurren en un contexto social múltiple y complejo que tiene un impacto significativo en el modo como interactúan las partes y cómo evoluciona el proceso.

Una forma importante en que el contexto afecta a una negociación es que las personas participan en relaciones que tienen un pasado, un presente y un futuro. En este capítulo nos concentraremos en las maneras en que estas relaciones pasadas y futuras afectan las negociaciones presentes. Analizaremos las relaciones en dos secciones importantes. Primero, examinamos la forma en que una relación anterior, actual o futura entre los negociadores afecta el proceso de negociación. Este análisis considera las suposiciones generales sobre la teoría y la práctica de una negociación, suposiciones que no tomaron en cuenta ninguna relación entre las partes, y presenta una evaluación crítica de la idoneidad de la teoría de las negociaciones para comprender y administrar las negociaciones dentro de las relaciones. Presentamos una taxonomía de diferentes tipos de relaciones y las negociaciones probables dentro de ellas; también describimos a grandes rasgos las investigaciones que examinan los procesos de negociación dentro de las relaciones existentes. Por último, analizamos tres temas destacados —reputación, confianza y justicia— y fundamentales para las negociaciones eficaces dentro de una relación.

## Conveniencia de la teoría establecida y la investigación para comprender una negociación dentro de las relaciones

Tradicionalmente, los investigadores estudian el proceso de negociación de dos maneras. Por un lado, analizan las negociaciones verdaderas con negociadores reales en situaciones de campo “en vivo”, como las relaciones laborales;<sup>1</sup> por otro, simulan estas complejas negociaciones en un laboratorio de investigación. Mediante juegos y simulaciones simplificados de negociación, y estudiantes dispuestos a participar en la investigación, exploran los problemas y situaciones de una negociación en condiciones controladas en el laboratorio. Este enfoque dominó el proceso de investigación sobre negociaciones durante los últimos 40 años.

Existen, sin embargo, graves problemas con esta intensa tradición de investigación en el laboratorio. Casi todas nuestras conclusiones acerca de lo que resulta efectivo en negociaciones *complejas* provienen de estudios que utilizan un conjunto muy  *sencillo* de juegos de negociación y simulaciones en un salón de clases. Estos hallazgos obtenidos en una investigación simple de laboratorio se han utilizado mucho para prescribir cómo deben comportarse los negociadores en situaciones complejas; por tanto, en vez de sólo describir lo que hacen en realidad las personas en las negociaciones (reales y simuladas), muchos libros (incluso éste) recurren a esa teoría para indicar a los negociadores lo que *deben* hacer y cómo *deben* negociar. Es razonable cuestionar si esas extensas normas son completamente exactas o adecuadas, pues la mayoría de las negociaciones se da entre gente que tiene una relación con la otra parte, y por ende ambos comparten una historia pasada significativa y esperan estar juntos en el futuro. Ha sido sólo hasta hace poco que los investigadores comenzaron a examinar las negociaciones en el contexto de la relación para ofrecer mejores normas sobre cómo negociar cuando las partes están profundamente involucradas en una relación.

Un grupo de autores analizó la idoneidad de las teorías en vigor para explicar una negociación dentro de las relaciones. Aportaron los ejemplos siguientes:

Una pareja de recién casados discute sobre el lugar donde pasarán las vacaciones de Navidad: con los padres de él o con los de ella. Procter & Gamble y Wal-Mart analizan quién poseerá el inventario en su nueva relación. Price Waterhouse negocia un exceso de costos con un cliente muy importante que verifica la contabilidad. Los integrantes de una nueva fuerza de trabajo revisan sus nuevos papeles y descubren que dos quieren realizar la misma función. Cada una de estas discusiones puede modelarse muy bien como un solo problema, un problema de negociación distributiva. Hay dos partes: una dimensión única y muy importante, y las posiciones opuestas. Una parte importante de cada análisis implica investigar el punto de conveniencia de la otra parte y ocultar el propio. Pero las discusiones también son más complicadas que el problema distributivo aislado.<sup>2</sup>

Como ya señalamos, el problema, argumentan, es que los investigadores se apresuran a generalizar a partir de estudios simples (“negociaciones transaccionales”) respecto de rela-

<sup>1</sup> Douglas, 1962; Friedman, 1994.

<sup>2</sup> Sheppard y Tuchinsky, 1996a, pp. 132-133.

ciones complejas. A continuación presentamos diversas formas en que el contexto de una relación cambia la dinámica de la negociación:

1. *Una negociación dentro de las relaciones ocurre con el tiempo.* En el capítulo 3 observamos que un modo de convertir una negociación distributiva en integradora es que las partes se turnen para obtener un beneficio o recompensa. Basadas en la relación, las partes consiguen esto fácilmente. La esposa y el esposo acuerdan visitar a los padres de cada quien en días festivos alternos. En las relaciones, el tiempo se vuelve una variable importante al negociar; comprender la forma en que las partes incorporan o descartan problemas durante un tiempo puede ser fundamental para administrar las situaciones difíciles.
2. *A menudo, una negociación no es un modo para analizar un problema, sino una manera de conocer más a la otra parte y aumentar la interdependencia.* En una negociación de transacciones, las partes buscan obtener información entre sí para alcanzar un mejor acuerdo. El breve espectro de tiempo de una transacción requiere que una parte actúe sólo con base en sus propias preferencias, o bien que recopile pequeñas porciones de información respecto de la otra parte antes de actuar. En una relación, recopilar información sobre las ideas, preferencias y prioridades de la *otra parte* suele ser la actividad más importante; esta información suele servir para aprender y comprender la mentalidad y hábitos laborales de la otra parte, etc., con el fin de destacar la capacidad de una parte para coordinar las actividades y mejorar la relación. En resumen, en una negociación transaccional, el tema más importante suele ser el trato en sí; en una relación de negociación, el tema más importante es conservar o mejorar la relación.
3. *La solución de problemas distributivos sencillos tiene implicaciones para el futuro.* Aunque el tiempo puede ser un valor, también puede ser un gran obstáculo. La conciliación de cualquier problema en una negociación puede crear precedentes no deseados para el futuro. El modo en que Procter & Gamble maneje una cuestión del inventario afectará el modo de resolver cuestiones similares en el futuro. Las visitas alternas a sus padres en los primeros dos años no significan que la pareja nunca pueda cambiar el programa de visitas o que deban turnarse en todas las situaciones en las que no están de acuerdo; sin embargo, tienen que analizar de manera explícita cuándo se aplican o no ciertos precedentes, y explicar sus decisiones a la otra parte. Estas negociaciones también pueden cambiar la dinámica del poder y la dependencia en su relación futura. Mientras más conozcan las partes una de la otra, más vulnerables o dependientes serán entre sí. La dinámica distributiva ahora puede crear problemas de reputación para ambas partes en el futuro, y analizaremos explícitamente el impacto de las reputaciones más adelante en este capítulo.
4. *Los problemas distributivos dentro de las negociaciones en una relación pueden ser emocionalmente intensos.* Si una parte tiene sentimientos intensos por los problemas o la otra la hostiga, las partes pueden enojarse. Es evidente que expresar ese enojo dificulta la negociación de otros problemas (en el capítulo 5 vimos cómo afectan las emociones una negociación en general). Las partes pueden decir cosas que no sienten, hacer comentarios hirientes, cortar las discusiones e incluso dejar de hablarse. Al menos, las partes tienen que tranquilizarse o disculparse antes de continuar. En casos extremos, las partes mantienen su enemistad durante años y soportan una carga emocional de una pelea a otra que nunca se resuelve y nunca se permiten expresar los problemas sustantivos importantes para la relación.

5. *Es posible que una negociación dentro de las relaciones nunca termine.* Una ventaja de negociar en un juego o una simulación es que hay un final definido. De hecho, muchos participantes en experimentos de negociación en laboratorio desarrollan una estrategia específica para participar y terminar el juego; a menudo, abandonan las estrategias cooperadoras para vencer a la otra parte en el último movimiento. Sin embargo, en muchas relaciones, las negociaciones nunca terminan; las partes una y otra vez intentan renegociar acuerdos o problemas anteriores que nunca se resolvieron del todo. Esto tiene varias consecuencias:
- *Las partes pueden diferir la negociación de los problemas difíciles para comenzar con el pie derecho.* Si la pareja de casados pensara que su relación podría terminar en dos años, cada uno se esforzaría por obtener lo que quisiera mientras están casados; además, es probable que negociaran un acuerdo muy específico acerca de quién se iba a quedar con qué cuando la relación terminara. Pero si la pareja espera que el matrimonio dure para siempre, sencillamente mezclan todos los problemas y propiedades con la esperanza de que “todo se solucionará” en el futuro.
  - *Suele ser imposible prever el futuro y negociar todo por anticipado.* Dos jóvenes empresarios que deciden hacer un negocio juntos no pueden prever hacia dónde los llevarán sus esfuerzos comunes o qué problemas deben considerar si deciden separarse en cinco años. ¿Quién sabe ahora cuánto éxito tendrá el negocio o cuáles serán los problemas más importantes? Cuando mucho, sólo pueden prometer que se comunicarán entre sí y analizarán los problemas cuando surjan.
  - *Los problemas en los que de verdad no están de acuerdo las partes tal vez nunca desaparezcan.* Como ya sugerimos, algunas negociaciones en las relaciones nunca terminan. Dos compañeras de habitación con diferentes estándares de limpieza —una ordenada, la otra desordenada— tal vez nunca cedan entre sí acerca de quién va a dictar las condiciones de vida en su departamento. La desordenada siempre dejará las cosas fuera de lugar, mientras que a la ordenada eso siempre le molestará. Mientras vivan juntas, el problema puede enfrentarlas; los acuerdos sobre la limpieza pueden romperse con regularidad, aunque recurran a diversas soluciones mientras tratan de aceptar sus diversas preferencias y hábitos.
6. *En muchas negociaciones, la otra persona es el problema principal.* Una teoría normativa muy conocida sobre una negociación integradora indica que, para ser eficaces, los negociadores deben “separar la persona del problema”.<sup>3</sup> Pero, ¿qué sucede si la otra persona es el problema? Revisemos algunos de nuestros primeros ejemplos: cuando se combinan problemas cargados con emociones y personas que tienen diferencias importantes en sus valores y estilos de vida, existe la posibilidad de que una discusión trascienda la negociación de un solo problema. En la situación de las dos compañeras de habitación, la pasión por la limpieza de una puede hacerla creer que el desorden de la otra no es un simple problema de diferencias de estilo de vida, sino intencional e incluso provocador: “¡Deja todo tirado porque sabe cómo me enoja ver que la casa parezca un basurero! ¡Lo hace para fastidiarme!” Ya no es un problema de la frecuencia con que se debe limpiar, o de que a una le importe tolerar la idiosincrasia de la otra: ahora es un problema de una parte que considera a la otra provocadora y rencorosa, lo

---

<sup>3</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

cual hace que el problema sea la coexistencia misma en el espacio vital. Aunque las partes se esfuercen de verdad en “separar la persona del problema” y encontrar soluciones viables, el mero hecho de la existencia, preferencias, estilo de vida o conducta de una parte que irritan a la otra crea un problema de negociación difícil de tratar, para el cual una separación permanente o una disolución de la relación puede ser la única solución.

7. *En algunas negociaciones, la conservación de la relación es la meta fundamental de la negociación, y las partes pueden hacer concesiones sobre problemas importantes para conservarla o mejorarla.* Una posible solución a una negociación donde “la persona sea el problema” es que una o ambas partes hagan concesiones importantes en problemas esenciales sólo para mantener la relación. En las transacciones de mercado tradicionalmente distributivas, las partes suelen hacer concesiones al iniciar con pretensiones altas o bajas en un problema y avanzar a un punto medio. Incluso las concesiones pensadas como intercambio de favores llegan a comprenderse muy bien, pues las partes equiparan sus beneficios en dos problemas separados y después ceden en uno y avanzan en otro. Sin embargo, es difícil ver cómo las partes ceden el valor de la relación por metas específicas en problemas tangibles. Suponga que tengo un automóvil usado cuyo valor en el mercado es de 5 000 dólares; no obstante, decido vendérselo a mi madre, quien lo necesita sólo para viajes ocasionales en la ciudad o para visitar a sus nietos. Aquí no se trata de una simple transacción mercantil. ¿Cómo convengo a mi madre de que debe pagar el mismo precio que yo le pediría a un comprador desconocido? ¿Cómo me convengo *yo mismo* de eso? Es evidente que el valor que asigno a las relaciones pasadas y futuras entre mi madre y yo determinará la respuesta a esa pregunta al menos en la misma medida (y tal vez mucho más) que el valor del auto en el mercado. En el capítulo 1 analizamos la *conciliación* como la opción estratégica más probable cuando la relación con la otra parte es importante y los problemas no lo son tanto; la conciliación es mucho más probable como estrategia en las negociaciones de una relación que en transacciones mercantiles.<sup>4</sup>

En resumen, identificamos varios problemas que distinguen (y dificultan) negociar cuando hay una relación respecto de los que se presentan al efectuar negociaciones distributivas o integradoras entre partes que no tienen un pasado ni buscan una relación futura. No siempre es evidente la forma de aplicar las lecciones normativas aprendidas de las “negociaciones en el mercado” a una negociación dentro de las relaciones. Por ejemplo, véase el cuadro 9.1.

## Negociaciones en relaciones con una comunidad

Los estudios demuestran que, en comparación con otros tipos de negociaciones, las partes que mantienen una relación cercana y personal (o que esperan una interacción futura):

- Son más cooperadoras y empáticas.<sup>5</sup>
- Alcanzan acuerdos de mejor calidad.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Sheppard y Tuchinsky, 1996a, b.

<sup>5</sup> Greenhalgh y Gilkey, 1993.

<sup>6</sup> Sondak, Neale y Pinkley, 1995.

El experto en negociaciones internacionales Jeswald Salacuse (1998) sugiere tres reglas importantes para negociar una relación:

- No se apresure a negociar. Dedique un buen tiempo a conocer a la otra parte, visítarla, conocerla y pasar tiempo con ella. Este proceso mejora la recopilación de información y desarrolla una relación en la que haya confianza, se comparta información y permita pláticas productivas. En particular, los ejecutivos estadounidenses tienden a apresurarse para hacer un negocio, lo cual pone en riesgo esta etapa fundamental para desarrollar una relación.
- Reconozca como una negociación continua un acuerdo de negocios de largo plazo. El cambio y la incertidumbre son constantes en todo acuerdo de negocios. Las discusiones

no concluyen cuando se firma el contrato; se mantienen a medida que las partes se desempeñan de acuerdo con el contrato, tiempo durante el cual a menudo tienen que reunirse para sortear problemas y renegociar partes específicas del acuerdo.

- Considere una mediación o una conciliación. Por último, piense en las funciones útiles que pueden desempeñar los terceros. Un tercero puede ayudar a vigilar el acuerdo, zanjar desacuerdos sobre las relaciones de un contrato y asegurar que el acuerdo no se estropee porque las partes no pueden resolver las diferencias en su interpretación o ejecución.

*Fuente:* Adaptado de J. Salacuse, "So, What's the Deal Anyway? Contracts and Relationships as Negotiating Goals", *Negotiation Journal* 14, núm. 1, 1998, pp. 5-12.

- Toman mejores decisiones y se esfuerzan más por ponerlas en práctica.<sup>7</sup>
- Concentran su atención en los resultados de la otra parte y en los propios.<sup>8</sup>
- Ponen más atención en las normas que establecen para colaborar.<sup>9</sup>
- Es más probable que compartan información y menos probable que apliquen tácticas coercitivas.<sup>10</sup>
- Es más probable que entablen una comunicación indirecta acerca de los conflictos y desarrollen una estructura singular para ellos.<sup>11</sup>
- Puede ser más probable que recurran a avenencias o fórmulas específicas para resolver conflictos.<sup>12</sup>

Sin embargo, no está claro si las partes que mantienen relaciones estrechas producen mejores soluciones que otros negociadores. Algunos estudios revelaron que las partes que *no* mantienen una relación estrecha produjeron mejores soluciones integradoras.<sup>13</sup> Puede ser que las partes de una relación tal vez no impulsen su solución preferida para reducir el

<sup>7</sup> Shah y Jehn, 1993.

<sup>8</sup> Loewenstein, Thompson y Bazerman, 1989.

<sup>9</sup> Macneil, 1980.

<sup>10</sup> Greenhalgh y Chapman, 1996; Greenhalgh y Kramer, 1990.

<sup>11</sup> Tuchinsky, 1998.

<sup>12</sup> Dant y Schul, 1992; Ganesan, 1993.

<sup>13</sup> Fry, Firestone y Williams, 1983; Thompson, Peterson y Brodt, 1996.

Los investigadores han estudiado cómo aligerar los conflictos interpersonales cuando hay relaciones vigentes y resolverlos con eficacia cuando surgen. Sugieren que la clave es equilibrar las habilidades de defensa —para lo cual casi todos los gerentes están capacitados— con las habilidades para investigar —la capacidad para formular preguntas— con el fin de promover el aprendizaje mutuo. Éstos son algunos lineamientos para equilibrar la investigación y la defensa:

*Al defender sus propias opiniones,*

- Haga explícito su razonamiento.
- Aliente a la otra parte a explorar el punto de vista de usted.
- Estimule a la otra parte a ofrecer opiniones distintas.
- Cuestione de manera activa las opiniones de la otra parte.

*Al preguntar por las opiniones de los demás,*

- Plantee sus suposiciones con claridad y reconozca que son suposiciones.
- Comparta los “datos” en que se basan sus suposiciones.

- Sólo pregunte cuando tenga un interés genuino en las respuestas.

*Al llegar a un callejón sin salida,*

- Investigue qué lógica o datos pueden cambiar la opinión de la otra parte.
- Pregunte si hay alguna manera en la que puedan diseñar juntos una técnica que ofrezca más información.

*Cuando usted o la otra parte duden en expresar sus opiniones o experimentar con otras ideas,*

- Aliente a la otra parte (o a usted mismo) a expresar en voz alta cuál puede ser la dificultad.
- Si ambas partes lo prefieren, participen en una lluvia de ideas para superar las barreras.

*Fuente:* Adaptado de L. A. Hill (1997), “Building Effective One-on-One Work Relationships”, documento 9-497-028 de la Harvard Business School; y P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Nueva York, Doubleday Currency, 1990.

nivel de conflicto en la relación, o bien sacrifiquen sus preferencias en aras de conservar la relación.<sup>14</sup> Algunos describen esta tensión como un proceso de equilibrar la investigación y la defensa (véase el cuadro 9.2).<sup>15</sup>

Por último, ahora se comienza a explorar la forma en que las partes en una relación pueden probar distintas maneras de relacionarse, y las consecuencias de dichas diferencias. En un estudio con parejas casadas israelíes que eligieron participar en un arbitraje de divorcio, los hombres tendieron a esgrimir argumentos basados en principios de ley y práctica común para manejar problemas y conflictos en la disolución del matrimonio, y las mujeres, argumentos propios de la responsabilidad personal y mutua entre las partes. Los hombres tendieron a ser menos emocionales y más reservados, y las mujeres, a expresar sentimientos

<sup>14</sup> Barry y Oliver, 1996; Tripp, Sondak y Bies, 1995.

<sup>15</sup> Senge, 1990; Argyris y Schön, 1996.

El psicólogo John Gottman ha estudiado la resolución de conflictos en los matrimonios a lo largo de su carrera. Después de videograbar a miles de parejas cuando hablaban sobre los problemas más difíciles de sus matrimonios, ofrece las siguientes nociones sobre lo que hace que una relación sea eficaz:

1. Las parejas exitosas buscan formas de ser positivas y decir “sí” tan a menudo como sea posible. Afirman constantemente las ideas, contribuciones, opiniones y preferencias del otro. Esto es en particular importante para los hombres que con frecuencia pueden no aceptar la influencia de una mujer.
2. Abordan el conflicto como forma de trabajar en sus diferencias, en vez de tratar de evitarlo o dejarlo todo al tiempo. Los conflictos habituales en una relación se refieren a las diversas preferencias para trabajar y descansar, la puntualidad y la forma de resolver disputas sobre temas importantes.
3. Las buenas relaciones no son sólo acerca de cómo pelear, sino de cómo reparar la relación después de una pelea. El humor,

el afecto, las disculpas y otras formas de “emoción positiva” que permiten una verdadera “conexión” con el otro son básicas. Gottman destaca que no son sucesos grandes y complejos en la relación: a menudo son momentos breves, efímeros y casi triviales, pero importantes para su manejo.

4. Las relaciones exitosas de largo plazo se caracterizan por señalar continuamente lo que a uno le gusta, valora, aprecia y respeta del otro. En cambio, los mejores indicadores de que una relación no durará son los incidentes frecuentes de criticar al otro, ponerse a la defensiva cuando el otro nos critica, cerrarse y rehusarse a ceder o a comprometerse, así como de desprecio o disgusto hacia el otro y sus opiniones. Gottman considera el desprecio como el elemento más tóxico que puede convertir una relación buena en una mala con gran rapidez.

*Fuentes:* Adaptado de John M. Gottman, *The Seven Principles for Making Marriage Work*; y “Making Relationships Work: A Conversation with Psychologist John Gottman”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2007, pp. 45-50.

más hondos de agravio y dolor.<sup>16</sup> Para un panorama más completo del manejo de conflictos en las relaciones, véase el cuadro 9.3.

### Elementos importantes al administrar las negociaciones dentro de las relaciones

La reputación, la confianza y la justicia son tres elementos que adquieren importancia cuando se dan dentro de la negociación de una relación. En esta sección analizamos la forma en que se intensifican los efectos de estos elementos en las negociaciones dentro de las relaciones.

## La reputación

Su reputación es el modo en que otras personas recuerdan sus experiencias anteriores con usted. La reputación es la herencia que los negociadores dejan después de un encuentro de negociación con otra parte. Una reputación es una “identidad percibida, reflejo de la combinación de características y logros personales sobresalientes, conducta mostrada e imágenes buscadas que se conservan con el tiempo, observadas de manera directa y/o comunicadas por fuentes secundarias”.<sup>17</sup> Con base en esta definición podemos decir varias cosas acerca de la importancia de las reputaciones:

- La reputación se basa en la percepción y es de naturaleza muy subjetiva. Lo que cuenta no es la forma en que nos *gustaría* que se nos conociera, ni cómo creemos que nos conocen: es lo que *en realidad piensan* de nosotros. Una vez que se forma una reputación, actúa como lente o “esquema” mediante el cual la gente forma sus expectativas respecto del comportamiento futuro (consulte nuestro análisis de la percepción en el capítulo 5).<sup>18</sup>
- Una persona puede tener varias reputaciones, incluso opuestas, porque puede actuar de manera muy distinta en diversas situaciones. Puede negociar de manera distributiva con la persona que administra el puesto de verduras en la calle, pero ser integradora con la persona que repara su computadora. Aunque las personas pueden crearse diferentes reputaciones en contextos distintos, lo más común es que una reputación sea una imagen única y uniforme para muchas personas distintas en muchos contextos; en la mayoría de los casos, es un acuerdo compartido acerca de quiénes somos y cómo nos consideran.
- El comportamiento moldea la reputación. Por un lado, podemos conocer la reputación de alguien basándonos en nuestra propia experiencia pasada con él (por ejemplo, una historia de conducta cooperativa o competitiva); por otro, nuestras expectativas pueden moldearse por la forma en que el otro se comporta con otras personas. Así, las reputaciones “directas” (derivadas de nuestra propia experiencia) pueden ser distintas de las reputaciones “de oídas” (basadas en la experiencia de otros). Las personas tienden a confiar más en quienes tienen mejores reputaciones basadas en la experiencia que en las que son de oídas a la hora de decidir si confiar o no en la otra parte.<sup>19</sup>
- La reputación también recibe la influencia de las características personales y los logros de un individuo. Pueden ser cualidades como edad, raza y género, educación y experiencias, rasgos de personalidad, habilidades y conductas. Todo esto se combina con el tiempo para crear una reputación amplia —cómo se nos recuerda en general— y también una reputación específica que proviene de la experiencia que nosotros, o los demás, tuvimos con esta persona específica en el pasado.
- Las reputaciones se desarrollan con el tiempo; una vez desarrolladas, es difícil cambiarlas. Nuestras primeras experiencias con la otra parte —o lo que escuchamos acerca de ella por otras personas— moldean nuestras opiniones de ella, las cuales incorporamos a situaciones nuevas en forma de expectativas. Estas expectativas se confirman o no

<sup>17</sup> Ferris, Blas, Douglas, Kolodinsky y Treadway, 2005, p. 215.

<sup>18</sup> Fiske y Taylor, 1991.

<sup>19</sup> Goates, 2008.

por el siguiente grupo de experiencias. Así, las primeras impresiones y experiencias con otras personas son muy importantes para moldear las expectativas sobre ellas; una vez moldeadas estas expectativas, no es fácil alterarlas. A un negociador que desarrolla la reputación de “tiburón” distributivo al principio le costará trabajo convencer a otro negociador de que es honesto y confiable, y de que quiere colaborar hacia un acuerdo mutuamente aceptable.<sup>20</sup>

- La reputación de los demás moldea los estados emocionales y sus expectativas. Una buena reputación de oídas genera respuestas emocionales positivas de los demás, y las malas reputaciones de oídas provocan en los demás respuestas emocionales negativas.<sup>21</sup>
- Por último, es difícil “reparar” las reputaciones negativas. Cuanto más perdure una reputación negativa, más difícil será convertirla en positiva. Las reputaciones necesitan defenderse y renovarse de forma activa ante los demás. En particular, cuando es probable que un suceso se considere de manera negativa por la otra parte, debemos esforzarnos por defender y proteger nuestra reputación y confirmar a los demás que no recordamos la experiencia de modo negativo. La forma en que consideramos la conducta anterior, en que ofrecemos disculpas y pedimos a la otra persona que pase por alto u olvide el pasado, o en que nos excusamos o justificamos por qué hicimos algo que la otra parte considera desfavorable, tendrá un impacto importante en la forma como los demás nos recuerden, así como califiquen sus experiencias con nosotros. En la sección siguiente, acerca de la confianza, hablaremos más sobre la función de las disculpas, las excusas y otras “explicaciones”.

## Confianza

Muchos expertos que escriben sobre relaciones identifican la confianza como un factor fundamental en todo tipo de relación.<sup>22</sup> Daniel McAllister definió así la palabra *confianza*: “en lo que cree una persona y su disposición para guiarse por las palabras, acciones y decisiones de otra”.<sup>23</sup> Hay tres cosas que contribuyen al nivel de confianza que un negociador deposita en otro: disposición personal permanente hacia la confianza (p. ej., diferencias individuales de personalidad que hacen que algunas personas sean más confiadas que otras), factores de la situación (p. ej., oportunidades de que las partes se comuniquen entre sí de manera adecuada) e historial de la relación entre las partes.

**Investigaciones recientes sobre la confianza y la negociación** Muchos investigadores han analizado la confianza en la negociación.<sup>24</sup> Estos primeros estudios se efectuaron con conceptualizaciones muy básicas de la confianza y en ambientes experimentales muy sencillos, por lo que los hallazgos fueron limitados. Como cabe esperar, los niveles más altos de confianza facilitan las negociaciones, mientras que los niveles más bajos de confianza las dificultan. Asimismo, los procesos integradores tienden a aumentar la confianza,

<sup>20</sup> Ferris *et al.*, 2005.

<sup>21</sup> Goates, 2008.

<sup>22</sup> Greenhalg, 2001; Greenhalgh y Chapman, 1996, y Tuchinsky, Edson Escalas, Moore y Sheppard, 1994.

<sup>23</sup> McAllister, 1995.

<sup>24</sup> Por ejemplo, Butler, 1991; Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband y Carnevale, 1980; Lindskold, Bentz y Walters, 1986; Schlenker, Helm y Tedeschi, 1973, y Zand, 1972, 1997.

mientras que es probable que los procesos distributivos la limiten.<sup>25</sup> Una parte de la investigación más reciente sobre la confianza reveló relaciones más complejas entre la confianza y la conducta en una negociación. Éste es un resumen de los hallazgos:

- Muchas personas abordan una relación nueva con otra parte que desconocen con niveles muy altos de confianza. Por tanto, si bien cabe esperar que las personas en relaciones nuevas tengan una confianza “en ceros”, de hecho, casi todos suponemos que la otra parte es confiable y estamos dispuestos a confiar en ella aun con poca información o conocimientos sobre ella.<sup>26</sup>
- La confianza fomenta una conducta cooperadora. Las partes que confían entre sí se acercan con disposición cooperadora. Por tanto, la confianza fomenta una orientación más comunal para una relación y una conducta más cooperadora.<sup>27</sup>
- Los motivos individuales también moldean la confianza y las expectativas de conducta de la otra parte. Las partes con una motivación más cooperadora informan una mayor confianza inicial en la otra parte e impresiones iniciales más positivas de ella que quienes están motivados individualmente.<sup>28</sup>
- Quienes confían, y quienes reciben esa confianza, se concentran en cosas distintas mientras se desarrolla la confianza. Quienes confían se concentran sobre todo en los riesgos de confiar (p. ej., su grado de vulnerabilidad), mientras que quienes reciben la confianza se concentran en los beneficios que obtienen de ella. Aquí apreciamos un prejuicio de delimitación de un negociador (capítulo 5) tanto del emisor como del receptor, los cuales moldean la forma en que se contemplan las acciones de confianza. Quienes confían es más probable que lo hagan cuando el riesgo es bajo, pero su disposición para confiar no parece depender del nivel de beneficio que reciba la persona en quien confían. Sin embargo, es más probable que el receptor confíe cuando sean grandes los beneficios de la confianza; pero su confianza no parece depender del nivel de vulnerabilidad que tema quien confía. Además, cada parte informó que no era muy sensible a los factores que afectaban la decisión de su contraparte. Por tanto, el desarrollo de confianza se facilita mucho si las partes comunican con claridad las vulnerabilidades que perciben o los beneficios que obtendrán, y el modo de controlarlos de manera eficaz.<sup>29</sup>
- La naturaleza de la labor de negociación (distributiva o integradora) moldea el modo en que las partes juzgan la confianza. En un contexto más distributivo, quienes confían tienden a concentrarse en los riesgos que enfrentan, mientras que quienes están en posición de recibir y después pagar la confianza de la otra parte se concentran en los beneficios que les proporcionan quienes confían. Sin embargo, por el prejuicio de delimita-

---

<sup>25</sup> Como ya mencionamos, un problema de muchas de estas investigaciones es que tienden a considerar la confianza como una característica conceptual sencilla y unidimensional de los intercambios comerciales (Kimmel *et al.*, 1980; Tedeschi, Heister y Gahagan, 1969). Como las relaciones son complejas, cambian con el tiempo y a menudo se basan en la compatibilidad de personalidades, estilos interpersonales y valores, parece probable que los modelos más complejos de confianza que sugerimos en este capítulo realmente operan tanto en relaciones comunitarias estrechas como en transacciones comerciales más distantes.

<sup>26</sup> Kramer, 1994; Myerson, Weick y Kramer, 1996.

<sup>27</sup> Butler, 1995, 1999.

<sup>28</sup> Olekalns, Lau y Smith, 2007.

<sup>29</sup> Malhotra, 2004.

ción mencionado, ninguna parte tiende a considerar el punto de vista de la otra antes de decidir si corresponde a la confianza de la otra parte. Como resultado, las posibilidades de que la confianza se interrumpa o no concluya pueden aumentar porque ninguna parte comprende los riesgos o recompensas que percibe la otra. Hay más reciprocidad entre las personas que captan mejor la perspectiva de la otra en una negociación, y aumenta la reciprocidad al dirigir a un negociador a considerar las opiniones de la otra parte en su toma de decisiones.<sup>30</sup>

- Si hay más expectativas de confianza entre los negociadores se comparte más información con la otra parte; asimismo, si se espera desconfianza se comparte menos información.<sup>31</sup>
- Cuando se comparte más información mejora la eficacia para lograr un buen resultado de la negociación; por el contrario, cuando se comparte menos información disminuye la eficacia para obtener un buen resultado, aunque esta eficacia *no* necesariamente sea resultado de una mayor confianza.<sup>32</sup>
- Los procesos distributivos llevan a los negociadores a ver el diálogo de la negociación, y los acontecimientos importantes en el diálogo, muy centrados en la naturaleza de la labor de negociación (p. ej., cómo dividir la participación). Los procesos distributivos también hacen que las personas juzguen a la otra parte con delimitaciones de caracterización negativas (véase nuestro análisis de las delimitaciones en el capítulo 5). Estas dos perspectivas tienden a reducir la confianza. En cambio, los procesos integradores llevan a los negociadores a ver el diálogo centrado en los intereses, relaciones y afecto positivo, y a ver a la otra parte con delimitaciones de caracterización positivas; estas perspectivas tienden a aumentar la confianza.<sup>33</sup>
- La confianza aumenta la probabilidad de que una negociación siga una trayectoria favorable constante. Como se describió en el capítulo 4, los investigadores comienzan ya a examinar los momentos cruciales en una negociación, o los sucesos, comentarios o conductas importantes que orientan la negociación en una dirección más positiva (o más negativa). Un estudio reveló que la confianza aumenta la probabilidad de más momentos cruciales que facilitan los intereses y la relación, y reduce la cantidad de momentos cruciales que inhiben la discusión de una tarea distributiva o de una caracterización negativa de la otra parte. Estos procesos generan niveles de confianza más elevados al final de la negociación y reducen los niveles de desconfianza.<sup>34</sup>
- Una negociación en persona estimula más la confianza que una negociación virtual. Hay evidencias de que las partes que prevén una negociación virtual esperan menos confianza antes de las negociaciones, están menos satisfechas con los resultados de su negociación, confían menos en la calidad de su desempeño durante la negociación, confían menos en la otra parte después de la negociación y tienen menos deseo de una interacción futura con la otra parte.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Malhotra, 2003.

<sup>31</sup> Butler, 1995, 1999.

<sup>32</sup> Butler, 1999; Olekalns y Smith, 2001.

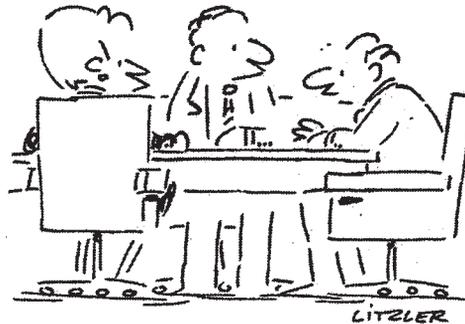
<sup>33</sup> Olekalns y Smith, 2001; véase también en Koeszegi, 2004, una descripción del proceso de construcción de confianza en relaciones interorganizacionales.

<sup>34</sup> Olekalns y Smith, 2001, 2005.

<sup>35</sup> Naquin y Paulson, 2003.

## Pimienta... y sal

THE WALL STREET JOURNAL



“Ofrezcamos una disculpa, pero sin expresar arrepentimiento ni responsabilidad.”

De *The Wall Street Journal*. Reproducido con autorización de Cartoon Features Syndicate.

- Los negociadores que representan intereses ajenos en lugar de los propios tienden a comportarse de manera menos confiada (son menos confiables) y a esperar que la otra parte sea confiada. Como resultado de ser menos confiables, los negociadores participan menos en el proceso de dar y recibir con la otra parte y esperan que la otra parte dé y reciba menos.<sup>36</sup>

**Reparación de la confianza** El resumen anterior de las investigaciones indica con claridad que la confianza mejora los procesos de negociación, genera procesos de negociación más integradores y, a menudo, mejores resultados; asimismo, que la *desconfianza* obstaculiza los procesos de negociación, genera negociaciones más distributivas y suele disminuir los resultados positivos. Como la confianza, los procesos y los resultados positivos de una negociación parecen tan importantes, debemos comentar modos de reparar la confianza dañada para orientar las negociaciones en una dirección más productiva.

Varios estudios abordan las formas de reparar la confianza.<sup>37</sup> Un estudio representativo mostró lo siguiente:

- Cuanto más grave sea la ruptura de la confianza (mientras más altos sean los costos para la otra parte), más difícil será reparar la confianza y reconciliar la relación.
- Es más fácil reparar la confianza cuando las partes tienen una buena relación que una deficiente.
- Cuanto más pronto se ofrece una disculpa después de la ruptura de la confianza, es más probable que la disculpa sea eficaz.

<sup>36</sup> Song, 2004.

<sup>37</sup> Véanse Bottom, Gibson, Daniels y Murnighan, 2002; Kim, Dirks, Cooper y Ferrin, 2006; Schweitzer, Hershey y Bradlow, 2006; Tomlinson, Dineen y Lewicki, 2004.

- Cuanto más sincera sea una disculpa, más eficaz será para reparar la confianza.
- Las disculpas en las que el actor acepta la responsabilidad personal de crear una ruptura son más eficaces que aquellas en las que el actor culpa a factores externos por la ruptura. Las disculpas son todavía más eficaces cuando el actor acepta la responsabilidad personal y se perciben sinceras.
- Las disculpas son más eficaces cuando la ruptura de la confianza parece aislada en vez de algo habitual y repetitivo para la otra parte.<sup>38</sup>

Estudios recientes comprobaron que después de un periodo de desconfianza es más probable que se repare la confianza si el abuso no ocurrió junto con un engaño. El engaño parece dañar la confianza mucho más que las acciones poco confiables, por lo que es mucho más difícil reparar la confianza si se acompañó de un engaño.<sup>39</sup>

## Justicia

El tercer problema importante en las relaciones es la cuestión de lo justo. La justicia es un problema importante en las ciencias organizacionales; los empleados en las empresas suelen debatir si el pago es justo, si se les trata con justicia o si la organización trata de manera injusta a un grupo de personas (p. ej., mujeres, minorías o personas de otras culturas).

La justicia adopta varias formas:<sup>40</sup>

- La *justicia distributiva* aborda la distribución de los resultados. A las partes les preocupa que una parte reciba más de lo que merece, que los resultados se distribuyan equitativamente o con base en las necesidades.<sup>41</sup> Un estudio mostró que la justicia de los resultados suele determinarse en una negociación distributiva como el punto medio entre la posición inicial de las dos partes (lo cual se conoce como “dividir la diferencia”; véase el capítulo 2). La presencia de un punto de acuerdo obvio parece aumentar el otorgamiento de concesiones y la probabilidad de una conciliación.<sup>42</sup>
- La *justicia de procedimiento* se refiere al proceso de determinar los resultados. A las partes les preocupa no recibir un trato justo durante la negociación, no tener oportunidad de ofrecer su punto de vista u opinión de la situación o que no se les trate con respeto. Como la negociación es un entorno en el que las partes tienen la oportunidad de moldear el resultado que obtienen, la justicia de procedimiento por lo general es alta en la mayoría de las negociaciones. Es más probable que surjan dudas acerca de la justicia de procedimiento cuando los negociadores juzgan los comportamientos de terceras partes: considerar a la tercera parte neutral y confiable, aceptar sus decisiones y, en caso de autoridades formales como la policía, aceptar voluntariamente sus decisiones y directrices.<sup>43</sup>

<sup>38</sup> Tomlinson, Dineen y Lewicki, 2004.

<sup>39</sup> Schweitzer, Hershey y Bradlow, 2006.

<sup>40</sup> Véanse en Sheppard, Lewicki y Minton, 1992, y Greenberg y Colquitt, 2005, una revisión de los problemas de justicia en las organizaciones; y en Albin, 1993, un comentario sobre el papel de la justicia en una negociación.

<sup>41</sup> Deutsch, 1985; véase también Loewenstein, Thompson y Bazerman, 1989.

<sup>42</sup> Benton y Druckman, 1974.

<sup>43</sup> Tyler y Blader, 2004.

- La *justicia de interacción* se refiere al modo en que las partes se tratan entre sí en una relación personal. La investigación comprobó que se guardan expectativas altas acerca de la forma como debe conducirse la otra parte; cuando se violan estos estándares, las partes se sienten tratadas de manera injusta. Cuando la otra parte engaña, no es sincera y amigable, se comporta con groserías, formula preguntas inadecuadas, expresa comentarios prejuiciados y discriminatorios, o toma decisiones o realiza acciones precipitadas sin justificación, los negociadores sienten que se violan sus estándares de justicia.<sup>44</sup>
- Por último, la *justicia sistémica* aborda el modo en que las organizaciones parecen tratar a los grupos de personas y las normas establecidas sobre su tratamiento. Cuando se discrimina, priva de sus derechos o de manera sistemática otorga sueldos más bajos o condiciones laborales deficientes a grupos determinados, las partes se preocupan menos por los elementos procedurales específicos y más porque el sistema general no tenga prejuicios ni un trato discriminatorio para ciertos grupos y sus intereses.

El problema de la justicia comienza a recibir cierta investigación sistemática en la dinámica de una negociación. Se llegó a las conclusiones siguientes:

- La participación en el proceso de moldear una estrategia de negociación aumenta el compromiso con esa estrategia y la disposición para seguirla. Éste es el conocido efecto de la “justicia de procedimiento”, conforme al cual las partes involucradas en el proceso de moldear una decisión se comprometen más con esa decisión. Los negociadores que contribuyeron a una estrategia de negociación colectiva se comprometieron más con ella y con las metas de negociación del grupo.<sup>45</sup>
- Los negociadores (compradores en una transacción mercantil) a quienes se les alienta (“alecciona”) a pensar en la justicia son más cooperadores en las negociaciones distributivas. Hacen concesiones mayores, actúan con más justicia y alcanzan acuerdos más rápidos, además de manifestar actitudes positivas más intensas hacia la otra parte. A cambio, también exigen de la otra parte un trato justo. Sin embargo, cuando la otra parte no corresponde a la conducta cooperadora del negociador, el negociador se desquita de manera activa y castiga la conducta competitiva de la otra parte. Por tanto, mencionar la intención de ser justo y alentar a la otra parte a hacer lo mismo es un excelente modo de apoyar el intercambio de justicia; pero tenga cuidado con un negociador cuyos gestos de justicia tengan dobles intenciones.<sup>46</sup>
- Asimismo, las partes que reciben ofertas que consideren injustas pueden rechazarlas por completo, incluso cuando la cantidad ofrecida sea mejor que la alternativa, la cual signifique no recibir nada en absoluto. Aquí vemos en acción lo intangible en una negociación. Los economistas predecirían la aceptación de cualquier acuerdo mejor que cero (si la única alternativa es cero), pero la investigación demuestra que los negociadores rechazan estas ofertas pequeñas. Es evidente que una oferta pequeña o injusta crea sentimientos de ira y orgullo herido, y los negociadores suelen mostrar rencor y cancelar todo el acuerdo en vez de aceptar una conciliación simbólica.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Bies y Moag, 1986.

<sup>45</sup> Jones y Worchel, 1992.

<sup>46</sup> Maxwell, Nye y Maxwell, 1999, 2003.

<sup>47</sup> Pillutla y Murnighan, 1996.

- El establecimiento de un estándar de justicia objetivo tiene un impacto positivo en las negociaciones y contribuye a obtener resultados satisfactorios. En el capítulo 3 analizamos la función de establecer un “estándar objetivo” de justicia.<sup>48</sup> Entre los estudiantes que participaron en una simulación de una adquisición corporativa, los compradores que sabían cuál sería un precio justo de venta para la empresa estuvieron más satisfechos con los precios de venta ofrecidos, más dispuestos a comprar y más dispuestos también a hacer negocios con la otra parte en el futuro. Además, el conocimiento de la MAPAN de un oponente, así como la información respecto de los precios estimados del mercado para el objeto negociado, determinan poderosamente la percepción de justicia del negociador.<sup>49</sup>
- Las opiniones acerca de la justicia están sujetas al tipo de prejuicio cognoscitivo ya descrito. Por ejemplo, casi todos los negociadores tienden a ser egocéntricos, que es la tendencia a considerar justa una participación mayor para sí mismos aunque la regla de justicia obvia sea una división equitativa. Investigaciones recientes demuestran que esta tendencia egocéntrica disminuye mediante una interacción con mucha justicia; es decir, reconocer la necesidad de tratar con justicia a la otra persona y en realidad darle ese trato reduce la tendencia egocéntrica, permite una división equitativa de los recursos, acuerdos más rápidos y menos callejones sin salida.<sup>50</sup>
- No es de sorprender que las tendencias egocéntricas varíen entre las culturas. Al menos un estudio demostró que las tendencias egocéntricas son más intensas en las culturas individualistas (p. ej., Estados Unidos), donde se atiende el yo al concentrarse en los atributos positivos propios para destacar y ser mejor que los demás, en comparación con las culturas más colectivistas (p. ej., Japón), donde el yo se nutre al concentrarse en las características negativas propias para mezclarse con los demás.<sup>51</sup>

Por la penetración de las preocupaciones acerca de la justicia: cómo consideran las partes la distribución de los resultados, cómo consideran el proceso para llegar a esa decisión y cómo se tratan entre sí, es notable que no haya más investigaciones que aborden explícitamente los temas de justicia en contextos de negociación. Por ejemplo, también surgen problemas de justicia cuando las personas negocian al interior de sus organizaciones, como cuando se crea un conjunto único y especializado de deberes y responsabilidades para un puesto. Estos “acuerdos idiosincrásicos” deben controlarse con eficacia para conservarse sin alterar la sensación de justicia de los demás acerca del trato equitativo (véase el cuadro 9.4). Y tal vez no siempre sean tan justos como parecían al principio. Se puede esperar que los intercambios negociados se consideren justos en cuanto al procedimiento o porque las partes toman la decisión en conjunto, conocen los términos con anticipación, aprueban el proceso y toman decisiones obligatorias. No obstante, al menos un estudio reveló que después de alcanzar tales acuerdos, los negociadores perciben a sus contrapartes como *menos* justas y están menos dispuestos a participar en intercambios futuros con ellas. Por tanto, en vez de hacer las cosas más justas, los intercambios negociados suelen servir para destacar el conflicto entre actores ciegos a sus propios prejuicios e inclinados a ver de manera desfavorable los motivos y las características de la otra parte.<sup>52</sup>

<sup>48</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

<sup>49</sup> Buelens y Van Poucke, 2004.

<sup>50</sup> Leung, Tong y Ho, 2004.

<sup>51</sup> Gelfand *et al.*, 2002.

<sup>52</sup> Molm, Takahashi y Peterson, 2003.

La profesora Denise Rousseau, de la Carnegie Mellon University, ha estudiado mucho la naturaleza cambiante de las relaciones de empleo y los “contratos psicológicos” entre trabajadores y patrones. En un artículo reciente analizó el “acuerdo idiosincrásico”: las maneras únicas en que los patrones llegan a tratar a ciertos empleados en comparación con otros de la misma oficina o ambiente. Ahora se negocian muchos acuerdos idiosincrásicos en el lugar de trabajo (p. ej., salidas para estudiar, horarios flexibles, trabajar en casa o dedicarse a un proyecto propio o voluntario en horas laborables). Si bien los acuerdos idiosincrásicos alguna vez estuvieron disponibles sólo para los trabajadores con más antigüedad o actividades más discrecionales, Rousseau observa que los acuerdos idiosincrásicos son mucho más comunes en la actualidad y no se reservan para unos cuantos. Por tanto, si bien los acuerdos idiosincrásicos son una nueva fuente de flexibilidad e innovación en el lugar de trabajo, también plantean preocupaciones importantes acerca del trato justo y uniforme de las clases de empleados. Las siguientes son algunas observaciones acerca de los acuerdos idiosincrásicos:

### 1. Son más comunes cuando los trabajadores:

- Tienen alto valor en el mercado (p. ej., tienen una buena MAPAN en la bolsa de trabajo).
- Están dispuestos a negociar.
- Tienen un alto conocimiento del mercado y la empresa.
- Trabajan en empresas pequeñas o que inician.

- Trabajan en empresas más orientadas al conocimiento (se especializan en información o en servicios y no en productos específicos).
- ### 2. Son más comunes en ciertos países, como Estados Unidos, Reino Unido y Nueva Zelanda.
- ### 3. Es más probable que los acuerdos idiosincrásicos funcionen con eficacia cuando:
- Existe una relación muy buena entre el trabajador y el administrador.
  - Las responsabilidades y los requerimientos de la función se comprenden y aceptan bien.
  - Los criterios de desempeño son claros y están bien especificados.
  - Los trabajadores confían en el proceso de evaluación del desempeño.
  - Los compañeros de trabajo también entienden los criterios de desempeño.
  - Los compañeros de trabajo mantienen relaciones de apoyo mutuo.
  - Los compañeros de trabajo confían en el administrador.
  - La flexibilidad es limitada, se exponen las razones legítimas y son claras. Tales acuerdos se consideran una fuente de innovación que otras personas pueden compartir y adoptar en la empresa.

*Fuente:* D. Rousseau, “The Idiosyncratic Deal: Flexibility vs. Fairness?”, *Organizational Dynamics* 29, núm. 4, 2001, pp. 260-273.

## Relaciones entre reputación, confianza y justicia

Las diversas formas de justicia no sólo se relacionan entre sí, sino que la interacción entre reputación, confianza y justicia moldea las expectativas de la conducta de la otra parte. Por ejemplo, cuando una parte siente que la otra actuó con justicia en el pasado o

lo hará en el futuro, es más probable que confíe en ella.<sup>53</sup> También predecimos que actuar de manera justa hace que confíen en uno y también fomenta una reputación positiva. Por el contrario, cuando las partes se tratan de manera injusta, suelen enojarse y desquitarse con la injusticia misma o con quienes creen que la provocaron. Es probable que un trato injusto genere desconfianza y una mala reputación.<sup>54</sup> La confianza, la justicia y la reputación son fundamentales para las negociaciones en una relación y se alimentan entre sí; no podemos comprender una negociación dentro de relaciones complejas sin considerar de manera destacada la forma en que juzgamos a la otra parte (y a nosotros mismos) en estas dimensiones.

### Reparación de una relación

Hay muchos pasos para reparar una relación. Tratar de superar una mala reputación o restablecer la confianza o la justicia en una relación son acciones más fáciles de decir que de llevar a la práctica. Fisher y Ertel sugieren los siguientes pasos como diagnóstico cuando se comienza a trabajar para mejorar una relación:

1. *¿Qué pudo causar el malentendido actual y qué hago para comprenderlo mejor?* Si la relación está en dificultades, ¿qué produce las dificultades y cómo obtengo información o perspectiva para mejorar la situación?
2. *¿Qué pudo causar la falta de confianza y qué hago para comenzar a recuperarla?* La reparación de la confianza es un proceso prolongado y lento. Requiere explicaciones adecuadas de la conducta, disculpas y, tal vez, compensaciones (véase el cuadro 9.5).
3. *¿Qué provoca que uno o ambos nos sintamos coaccionados y qué hago para concentrarnos en el convencimiento y no en la coerción?* ¿Cómo desechemos la presión mutua para darnos la libertad de comentar lo ocurrido y lo necesario para repararlo?
4. *¿Qué hace que uno o ambos sintamos que nos faltamos al respeto y qué hago para mostrar aceptación y respeto?* ¿Cómo comenzamos a apreciar las contribuciones de cada uno y las cosas positivas que hemos hecho juntos en el pasado? ¿Cómo restablecer el respeto y el valor de las contribuciones mutuas?
5. *¿Qué hace que uno o ambos nos sintamos molestos y qué hago para equilibrar la emoción y la razón?* ¿Cómo expongo las emociones enterradas que generaron enojo, frustración, rechazo y decepción? ¿Cómo podemos verbalizar con eficacia estas emociones, o comprender sus causas, para dejarlas atrás?<sup>55</sup>

Éstas son preguntas importantes. Si el problema de la relación no es importante o duradero, las partes pueden solucionarlo solas. Si el problema ha persistido algún tiempo o la separación crea costos elevados para una o ambas partes, es probable que tengan que intervenir terceros.

<sup>53</sup> Lewicki, Wiethoff y Tomlinson, 2005.

<sup>54</sup> Véanse Greenberg, 1990; Sheppard, Lewicki y Minton, 1992, y Skarlicki y Folger, 1997.

<sup>55</sup> Fisher y Ertel, 1995.

El 14 de febrero de 2007 (día de San Valentín en Estados Unidos), la aerolínea JetBlue atravesó por una crisis importante. Cinco centímetros de nieve y hielo en el aeropuerto JFK de Nueva York causaron mil cancelaciones de vuelos, retrasos masivos y pasajeros atrapados en los aviones por hasta nueve horas. El suceso recibió una atención masiva de los medios, y JetBlue tardó casi una semana en reanudar sus operaciones normales. Aunque otras aerolíneas también sufrieron interrupciones en sus servicios debido a la tormenta, JetBlue recibió la mayor atención por la falla, sobre todo porque en sus siete años de historia había inspirado expectativas más altas de buen trato por parte de sus clientes fieles.

El fundador y director ejecutivo de JetBlue, David Neeleman, se enfrentó al reto de reparar la confianza pública de forma que fortaleciera la fuerte identidad de marca que había creado la compañía. En la semana siguiente a la crisis apareció en todos y cada uno de los noticieros locales y nacionales. Aceptó la responsabilidad de haber tomado malas decisiones y por los problemas organizacionales. Se

disculpó una y otra vez, prometió reembolsos a los pasajeros afectados y se comprometió a arreglar los problemas que generó el desastre. También presentó una “declaración de derechos” del cliente. Dos semanas después del deshielo, 43% de una muestra de personas que visitó el sitio web de JetBlue afirmó que la aerolínea aún era su preferida.

En una época en que la mayoría de las aerolíneas cuenta con muy poca confianza por parte de sus clientes, el exitoso manejo de la crisis de Neeleman se destaca como ejemplo de creación de identidad confiable de marca, y de ser capaz de sostenerla en momentos de crisis. Bruce Blythe, director ejecutivo de Crisis Management International, lo resume muy bien: “Lo único más importante que una compañía necesita mostrar en una crisis es que se preocupa. No es un sentimiento. Es un comportamiento.”

*Fuente:* C. Salter, “Lessons from the Tarmac”, *Fast Company*, mayo de 2007, pp. 31-32.

## Resumen del capítulo

---

En este capítulo exploramos el modo en que las relaciones existentes moldean una negociación. Gran parte de la teoría y las investigaciones sobre negociaciones se basa en ambientes de investigación experimentales que constan de sólo dos partes negociadoras desconocidas entre sí, que no esperan tratar una con la otra en el futuro y participan en una transacción comercial sobre precio y cantidad. No obstante, muchas negociaciones profesionales en asuntos de negocios, legales, gubernamentales, comunitarios e internacionales ocurren en un contexto donde las partes tienen una relación pasada (y futura) y su relación afecta mucho el proceso de negociación.

Además, no podemos suponer que los negociadores participan sólo en transacciones de su

mercado cercano donde se intercambian honorarios por bienes y servicios. Muchas negociaciones se interesan en el modo de colaborar (y convivir) de manera más eficaz con el tiempo, cómo coordinar acciones y compartir responsabilidades o cómo administrar los problemas que surgen en una relación. En este capítulo evaluamos el estado de las investigaciones sobre las negociaciones —la cual se concentra casi exclusivamente en las relaciones de intercambio en el mercado— y lo evaluamos respecto de los diversos tipos de relaciones, sobre todo las relaciones donde se comparten cosas comunes y se califica la autoridad. En las relaciones observamos que las partes cambian mucho su enfoque y no sólo se centran en el precio y en el intercambio, sino que también atienden el futuro de

la relación, lo cual abarca el nivel de confianza y cuestiones de justicia entre las partes, así como el desarrollo de reputaciones positivas y sólidas. Explicamos que casi todas las negociaciones se dan dentro de estos contextos, y que el trabajo futuro debe atender sus complejidades únicas.

En el capítulo 10 analizaremos otro aspecto de las negociaciones que tiene que ver con las relaciones: cómo cambian las cosas cuando los negociadores representan intereses ajenos y no los propios, y cuándo más de dos partes participan de manera activa en un proceso de negociación.

# Múltiples partes y equipos

## Objetivos

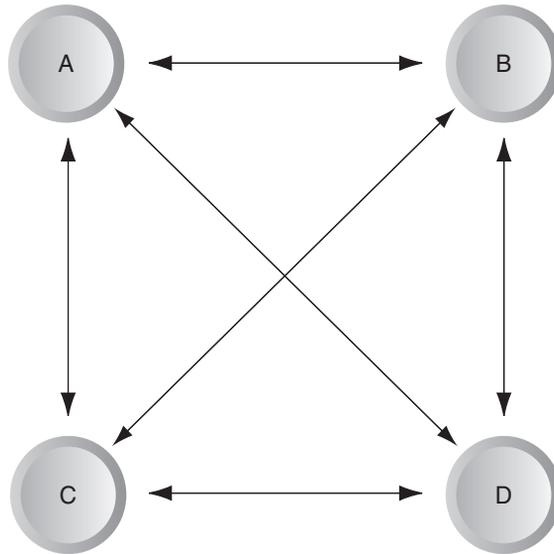
1. Comprender las formas en que las negociaciones se complican cuando hay más de dos partes en la mesa de negociación.
  2. Describir los elementos clave de un grupo eficiente aplicados a los procesos de negociación grupal.
  3. Definir las principales etapas en el manejo de negociaciones efectivas cuando existen más de dos partes.
- 

El propósito de este capítulo es comprender cómo cambia el proceso de negociación cuando hay más de dos partes en la mesa al mismo tiempo. Casi todo lo que abordamos en los capítulos anteriores supuso una situación de negociación “uno a uno”. En este capítulo examinamos la forma en que cambia la dinámica cuando grupos, equipos y fuerzas de tarea tienen que presentar opiniones individuales y llegar a un acuerdo colectivo sobre un problema, plan o curso de acción futuro.

## Naturaleza de las negociaciones con varias partes

Definimos una *negociación con varias partes* como aquella en la que colaboran más de dos partes para lograr un objetivo colectivo. Piense en el ejemplo siguiente sobre la naturaleza de una negociación con varias partes. Un grupo de cuatro estudiantes vende un estéreo. Colocan avisos en las áreas de dormitorios y comedores. Hace un año, cada uno aportó 200 dólares para comprar el sistema; ahora tienen preferencias diferentes sobre lo que deben hacer con él. Aarón (A) quiere venderlo y dividir el dinero porque desea adquirir una bicicleta nueva; Bill (B) quiere venderlo y comprar un estéreo más reciente y más económico; Chuck (C) quiere venderlo y comprar un sistema de alta calidad que requeriría que cada uno aportara mucho más dinero, y Dan (D) no quiere venderlo y cree que todo es una idea tonta. Cada parte tiene preferencias y prioridades propias y los compañeros de habitación deben decidir en conjunto si venden el sistema y cuándo hacerlo. Pueden decidir en conjunto qué hacer, organizarse en grupos secundarios para juntar su dinero o cada quien apoyar su propia idea. Cuando las partes se reúnan para analizar las opciones y tomar una decisión colectiva, será una negociación con varias partes que implica dinámicas singulares en un proceso colectivo de toma de decisiones.

**FIGURA 10.1** Negociación con varias partes.



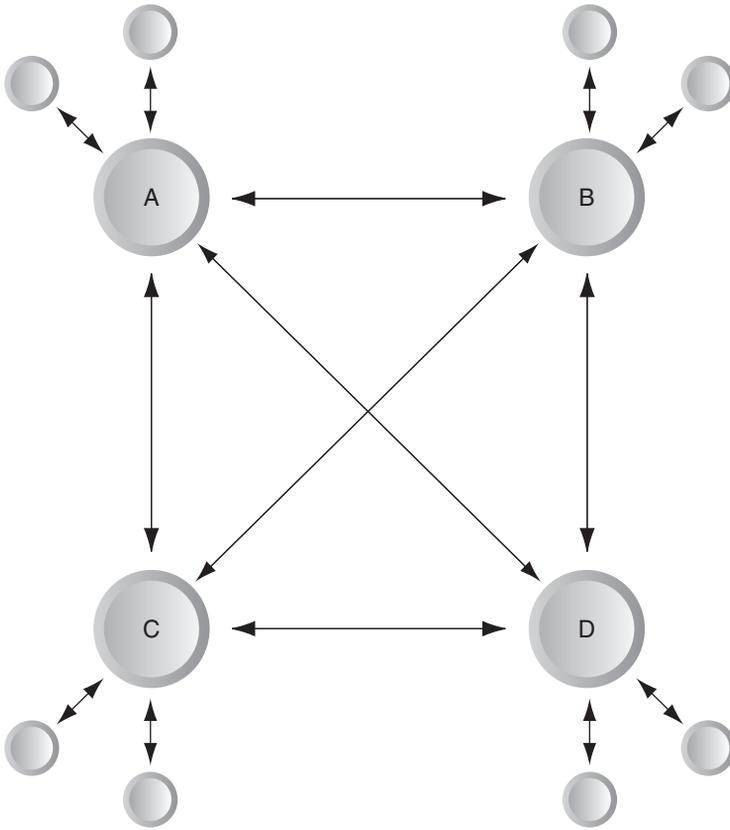
En la figura 10.1 se representa el modelo general de una negociación con varias partes. Cada parte (puede haber tres o más) representa sus propios intereses. En una situación diferente (por ejemplo, integrantes de varios departamentos de una corporación que se reúnen como equipo para un proyecto) pueden representar los intereses de otros (véase la figura 10.2). Casi todas las complejidades descritas en esta sección aumentarán de manera lineal, si no exponencial, conforme se incorporen más partes, poderdantes y público.

En este capítulo observaremos los factores que hacen que sea más difícil controlar las negociaciones con varias partes que las negociaciones uno a uno. Comentaremos algunas etapas y fases importantes de las deliberaciones con varias partes. Por cada fase consideraremos diversas estrategias útiles para administrar con eficacia las negociaciones con varias partes. Mostraremos cómo se complican las negociaciones con varias partes y corren el riesgo de interrumpirse, y para administrarlas con eficacia se requiere un compromiso consciente de las partes y un facilitador mientras avanzan hacia un acuerdo eficaz.<sup>1</sup>

### **Diferencias entre negociaciones con dos partes y con varias partes**

Las negociaciones con varias partes difieren de las deliberaciones con dos partes de manera importante. En todos los casos, las diferencias hacen que las negociaciones con varias partes sean más complejas, desafiantes y difíciles de moderar.

<sup>1</sup> Este capítulo se basa en buena medida en la obra de Bazerman, Mannix y Thompson, 1988; Brett, 1991, y Kramer, 1991, quienes aportaron panoramas sólidos de los problemas y retos de una negociación con varias partes.

**FIGURA 10.2** Negociación con varias partes y poderdantes.

**Cantidad de partes** La primera diferencia es la más obvia: las negociaciones con varias partes tienen más negociadores en la mesa, por lo que sencillamente son más grandes. Esto crea desafíos para administrar varias perspectivas y asegurar que cada parte tenga un tiempo conveniente para hablar y ser escuchada. Cada parte puede actuar como principal, es decir, que representa sus propios intereses (figura 10.1), o como agente, donde representa los intereses de al menos otra parte (poderdante) (figura 10.2). Además, las partes pueden tener diferentes funciones sociales fuera de la negociación (p. ej., presidente, vicepresidente, director, presidente de la junta directiva), lo cual origina niveles de poder y posiciones iguales o desiguales en la negociación (véase el capítulo 7). Si todas las partes son iguales (p. ej., todos son vicepresidentes), el intercambio en la negociación debe ser más abierto que cuando una parte tiene una posición más elevada o más poder que las demás.

**Complejidad informativa y computacional** Una segunda diferencia en las negociaciones con varias partes es que se presentan más problemas, más perspectivas sobre los problemas y más información en total (hechos, cifras, puntos de vista, argumentos, apoyo documental): “Una de las consecuencias más fundamentales de aumentar la cantidad de

partes es que la situación de negociación tiende a volverse menos lúcida, más compleja y por ende, en algunos aspectos, más exigente. Conforme aumenta el tamaño, habrá más valores, intereses y percepciones por integrar o acomodar.”<sup>2</sup> Registrar toda esta información, las perspectivas de cada parte y los parámetros dentro de los cuales debe entrar una solución se vuelve un desafío importante para los negociadores.

**Complejidad social** Una tercera diferencia es que cuando aumenta el número de partes, el ambiente social pasa de un diálogo personal a una discusión en un grupo pequeño. Como resultado, todas las dinámicas de los grupos pequeños comienzan a afectar el modo en que se comportan los negociadores. Primero, la evolución del proceso depende de la orientación motivacional de las partes entre sí. Es mucho más probable que las partes con una orientación motivacional cooperadora (comparada con una individualista) obtengan un resultado de mayor calidad en sus deliberaciones, y que las partes con una motivación cooperadora confíen más y discutan menos que las individualistas.<sup>3</sup> Esta orientación también parece afectar el modo en que las partes analizan los problemas (veremos esto más adelante).

En segundo lugar, pueden surgir presiones sociales para que el grupo actúe con cohesión, y quizá los integrantes estén en conflicto entre sí y no obtengan cohesión a menos que encuentren una solución aceptable. Los integrantes se comparan y evalúan entre sí, y aplican diversas tácticas de influencia para imponer sus puntos de vista a los demás. Crecen las presiones internas conforme los integrantes presionan a los demás para adoptar una perspectiva común, definir el problema o respaldar una solución específica. Además, el grupo puede desarrollar una dinámica disfuncional. Fiascos como la invasión estadounidense a la Bahía de Cochinos en Cuba durante el régimen de Kennedy o la decisión de la NASA para lanzar el transbordador espacial *Challenger* fueron producto de la dinámica de grupos que toman decisiones importantes en los cuales algunos integrantes dudan por la posibilidad de crear conflictos y no expresan sus reservas reales acerca de continuar con el proyecto. Estas vacilaciones generan una ilusión de consenso, en la cual cada parte creía que era el único integrante que disentía en un acuerdo muy firme sobre las acciones por emprender. Temerosos de expresar su resentimiento por temor a parecer débiles y tontos (observe la dinámica de cuidar su reputación), los integrantes de un grupo se guardan sus reservas y preocupaciones, con lo cual refuerzan el aparente consenso superficial y se toman decisiones con consecuencias desastrosas.<sup>4</sup>

**Complejidad de los procedimientos** Una cuarta manera en la cual las negociaciones con varias partes son más difíciles que las de dos partes es que es más complicado el proceso que deben seguir. En las negociaciones uno a uno, las partes tan sólo se turnan para presentar sus problemas y perspectivas, poner a prueba las perspectivas de la otra o hacer que la negociación avance de sus etapas iniciales a las finales. Cuando participan más partes, las reglas de procedimientos se desdibujan. ¿A quién le corresponde hacer qué?, ¿cómo se coordinan las partes cuando están en las negociaciones (por ejemplo, declaraciones iniciales, presentación de puntos de vista, avance hacia un acuerdo)? De esta complejidad de

<sup>2</sup> Midgaard y Underal, 1977, p. 332, cit. en Kramer, 1991.

<sup>3</sup> Weingart, Bennett y Brett, 1993.

<sup>4</sup> Tompkins, 1993.

procedimientos surgen varias consecuencias. Primero, las negociaciones se prolongan,<sup>5</sup> de modo que debe asignarse más tiempo. Segundo, cuanto mayor sea la cantidad de partes, más complejo y descontrolado será el proceso, sobre todo si algunas partes adoptan una estrategia de negociación posicional firme y dominan el proceso en un esfuerzo para dirigirlo hacia sus puntos de vista particulares.<sup>6</sup> Tercero, como resultado de los dos primeros conceptos, es probable que los negociadores tengan que dedicar tiempo específico para discutir el control del proceso con el fin de llegar al tipo de solución o acuerdo que quieren. Por último, las partes deben decidir cómo abordar los diversos problemas que atienden. Las partes que analizaron varios problemas al mismo tiempo —que consideraron todos los problemas a la vez y buscaron soluciones intermedias entre ellos— lograron acuerdos de mayor calidad y tuvieron más probabilidad de lograr un acuerdo en comparación con los grupos que abordaron los problemas de manera secuencial (uno a la vez, en una secuencia fija o negociada). Los grupos que abordaron los temas simultáneamente también intercambiaron más información y tuvieron una mejor noción de las preferencias y prioridades de las otras partes.<sup>7</sup>

**Complejidad estratégica** Por último, las negociaciones con varias partes son estratégicamente más complejas que las negociaciones con dos partes. En las negociaciones uno a uno, el negociador sólo necesita atender el comportamiento del otro negociador; por tanto, la estrategia la dictan los objetivos del negociador, las acciones de la otra parte y las prácticas de cada uno. En una negociación de grupo, aumenta mucho la complejidad. El negociador debe considerar las estrategias de todas las partes y decidir si las maneja por separado o en grupo. El proceso real de manejar cada una suele transformarse en una serie de negociaciones uno a uno pero frente a todos los integrantes del grupo. Contemplada así, esta serie de negociaciones uno a uno tiene varias consecuencias.

Primero, estos intercambios están sujetos al escrutinio del público. Los negociadores reaccionan a la observación y pueden sentir la necesidad de mostrar su firmeza y resolución (tanto a la otra parte como a los integrantes del público). Como resultado, el medio social puede llevar a los negociadores a adoptar estrategias y tácticas distributivas —aunque no sea su intención— sólo para mostrar su dureza y determinación a los demás. El resultado de corto plazo es que los negociadores del grupo buscan posiciones fuertes a menos que se realicen acciones específicas para alejar al grupo de esta intensificación competitiva. Una dinámica relacionada es que, una vez que las partes alcanzan posiciones fuertes, los negociadores tienen que encontrar modos satisfactorios para explicar la modificación de sus posiciones —hacer concesiones o buscar avenencias y consensos— a sus poderdantes sin la dinámica de cuidar su reputación, ya analizada. Incluso sin los poderdantes, los negociadores quieren cuidar su reputación frente a los otros negociadores. Esto es muy cierto en la situación de la figura 10.2, cuando los negociadores tienen poderdantes.

Segundo, los negociadores que tienen algún modo de controlar la cantidad de partes en la mesa (o incluso en la sala) pueden comenzar a actuar de manera estratégica y a utilizar este control en función de sus objetivos. La práctica se determinará por los intereses estratégicos buscados al incluir a otras partes. Se puede invitar a partes adicionales para agregar

---

<sup>5</sup> Sebenius, 1983.

<sup>6</sup> Bazerman, Mannix y Thompson, 1988.

<sup>7</sup> Weingart, Bennett y Brett, 1993.

apoyo o credibilidad a la posición del negociador, para aportar un testimonio o un apoyo “independiente” a un punto de vista o sólo para hacer una demostración de fuerza. Por ejemplo, cuando las comunidades discuten acerca de construir un nuevo centro comercial o una escuela, cambiar una ley de zonificación o presentar un nuevo paquete fiscal, es frecuente que los agentes que públicamente hablan del problema convenzan al público con una gran cantidad de seguidores que muestran su entusiasmo y apoyo (u oposición) a una posición. Por tanto, de manera estratégica, los negociadores incluyen otras partes en la negociación para destacar su poder mediante sus seguidores o para exponer alguna amenaza acerca de las consecuencias si no prevalece su opinión.

Tercero, los negociadores explícitamente pueden provocar choques como un modo para obtener apoyo. Las partes pueden aceptar de manera explícita o implícita apoyar posiciones mutuas para aumentar la fuerza colectiva de sus opiniones combinadas, y después emplear esta coalición para dominar el proceso de negociación o moldear el acuerdo buscado. Las coaliciones pueden formarse de manera explícita antes de las negociaciones o durante los descansos de la negociación, o pueden surgir conforme avanza la discusión. Los integrantes de las coaliciones ejercen su fuerza en una negociación con varias partes de diversas maneras: al expresar solidaridad entre sí, al aceptar ayudar a otras partes para que alcancen sus objetivos comunes e individuales, al dominar el tiempo de la discusión y al aceptar apoyarse entre sí cuando surjan soluciones particulares y acuerdos negociados. Un autor sugirió que la aparición de un consenso en los grupos que toman decisiones ocurre como “coalición de tipo alud”. Las coaliciones se forman una parte tras otra. Por tanto, en una discusión de grupos, mientras las partes comparten información y después deliberan las soluciones posibles, surgen algunas personas con una perspectiva común y después, de manera tácita o explícita, aceptan apoyar sus opiniones mutuas. Después, otras personas negocian con la coalición emergente para incorporar sus propias opiniones. Quienes no están dispuestos a negociar o modificar sus opiniones terminan por ser rechazados y descartados de la decisión del grupo.<sup>8</sup>

El riesgo para quienes quedan fuera de una coalición influyente es que no participarán de manera activa en las discusiones, pues algunas resoluciones pueden tomarse lejos de la mesa principal de negociaciones. Los negociadores excluidos de una negociación entre varias partes suelen participar menos en el resultado que quienes están presentes todo el tiempo. Esto daña mucho a la parte excluida cuando se pierde la segunda mitad de la discusión. La lección parece ser que es importante estar presente cuando ocurren discusiones decisivas, sobre todo en las etapas finales, cuando las partes preparan un acuerdo final.<sup>9</sup>

Por último, las relaciones son la fuerza más importante al determinar qué partes formarán coaliciones en una negociación con varias partes. Cuando ocurre una relación, las partes incorporan de manera importante la dimensión del tiempo en sus deliberaciones y en las negociaciones secundarias que celebran. Así, lo que las partes hicieron una por otra en el pasado, y/o lo que creen que pueden hacer una por otra en el futuro, tiene un gran impacto en las discusiones en curso.<sup>10</sup> Además, como señalamos en el capítulo 9, las relaciones hacen que las partes tengan preferencias similares, se preocupen mucho por las otras partes,

---

<sup>8</sup> Murnighan, 1986.

<sup>9</sup> Kim, 1997.

<sup>10</sup> Polzer, Mannix y Neale, 1995, 1998.

quieran ayudar a las otras partes a alcanzar sus resultados, y generen y mantengan mucha confianza entre los integrantes del grupo.

## Resumen

Hay cinco modos en los cuales aumenta la complejidad cuando tres o más partes participan al mismo tiempo en una negociación. Primero, sencillamente hay más partes involucradas en la negociación, lo cual aumenta el número de oradores, incrementa la demanda de tiempo para la discusión y crece la cantidad de funciones que cumplen las partes. Segundo, más partes llevan más problemas y posiciones a la mesa, por lo que se deben presentar y analizar más perspectivas. Tercero, las negociaciones se vuelven socialmente más complejas; surgen normas sociales que afectan la participación de los integrantes, y puede haber presiones más intensas para coincidir y marginar los desacuerdos. Cuarto, los procedimientos de las negociaciones se complican y las partes tienen que negociar un nuevo proceso que les permita coordinar sus acciones con más eficacia. Por último, las negociaciones se vuelven más complejas estratégicamente porque las partes deben vigilar los movimientos y acciones de las otras partes y determinar qué harán a continuación. Además, la posibilidad de coaliciones aumenta la probabilidad de que las decisiones no se tomen por un consenso negociado al detalle, sino por un grupo secundario que domine la discusión y los procesos de toma de decisiones.

## ¿Qué es un grupo eficaz?

Las negociaciones con varias partes se asemejan mucho a una toma de decisiones en grupo porque implican un conjunto de partes que tratan de alcanzar una solución común en una situación donde son distintas las preferencias de las partes. En consecuencia, comprender una negociación con varias partes significa, en parte, entender los atributos de un grupo eficaz. Los grupos eficaces y sus integrantes hacen lo siguiente:

1. *Ponen a prueba suposiciones e inferencias.* En los grupos eficaces, cada integrante aclara sus suposiciones e inferencias al expresarlas y revisarlas con los demás. Las suposiciones y las inferencias no revisadas conducen a conclusiones infundadas.
2. *Comparten tanta información relevante como sea posible.* En una negociación competitiva, es probable que las partes utilicen la información de manera estratégica; que compartan muy poca con otras partes mientras intentan obtener información de las demás. Sin embargo, los grupos eficaces requieren que la información se comparta igual que en una negociación integradora con el fin de maximizar la información disponible para que el grupo pueda encontrar soluciones que satisfagan el interés de todas las partes. Así, las partes deben discutir sus intereses, pero no revelar su punto de escape o su MAPAN.
3. *Se concentran en los intereses, no en las posiciones.* Como en una negociación integradora, las deliberaciones del grupo deben emplear procedimientos que expongan los intereses implícitos de los integrantes individuales, y no sólo sus posiciones declaradas: compartir información, formular preguntas y sondear las necesidades o intereses implícitos.
4. *Explican las razones de las propias declaraciones, preguntas y respuestas.* Revelar los intereses requiere ser claro con los demás acerca de lo más importante e indicar *por qué* es relevante.

5. *Son específicos; utilizan ejemplos.* Las partes deben intentar hablar en términos específicos sobre conductas, personas, lugares y sucesos directamente observables. Las generalidades generan confusiones o ambigüedades que descarrilan la solución de los problemas.
6. *Acuerdan el significado de los términos importantes.* Los participantes deben tener cuidado en explicar y definir por completo las palabras importantes que se incorporan en el acuerdo. Por ejemplo, si los integrantes del grupo aceptan que todas las decisiones se tomarán por consenso, todos deben tener la misma definición de lo que constituye un “consenso” en el grupo: procedimientos de votación, apoyo general de casi todos los integrantes o apoyo completo de 100% de los integrantes.
7. *Disienten abiertamente con cualquier integrante del grupo.* Si las partes no exponen su desacuerdo, el conflicto se mantiene encubierto, lo cual al final impide alcanzar un consenso o instrumentar un plan que el grupo acepte. El desacuerdo puede ser productivo sin ser ofensivo.
8. *Hacen afirmaciones y luego aceptan preguntas y comentarios.* La diversidad de puntos de vista no debe reservarse para disentir con otra parte, sino también debe estar abierta para las otras partes: alentar a los demás a aclarar su comprensión de los intereses y necesidades de usted.
9. *Diseñan juntos maneras para probar los desacuerdos y las soluciones.* Desarrollan un proceso para confirmar hechos, verificar interpretaciones de sucesos y exponer las razones de los desacuerdos con el fin de avanzar en la solución de un problema. Este proceso se facilita por cualquiera que no participe directamente en el debate central. Volveremos a esto más adelante en el capítulo.
10. *Discuten los problemas indiscutibles.* En los grupos hay problemas que se consideran indiscutibles: los integrantes que no se desempeñan de acuerdo con lo esperado (que se comportan mal) o que desafían a un jefe presente en la discusión. Poner estos problemas sobre la mesa puede ser fundamental para que el grupo sea productivo. Un método es analizar con franqueza el aspecto indiscutible de una norma, regla o problema importante y mencionar las consecuencias implícitas de analizar ese tema abiertamente. Como señala Schwartz: “si se puede asegurar a los miembros que sus temores no se concretarán, estarán más dispuestos a hablar con franqueza sobre problemas antes innombrables” (p. 82).
11. *Se concentran en la discusión.* Los líderes del equipo deben asegurarse de que la conversación se mantenga enfocada hasta que se haya escuchado a todos. Elaborar un programa y contar con alguien que dirija el proceso asegura que se concentren en las discusiones.
12. *No aceptan comentarios de mal gusto o que distraigan al grupo.* Las distracciones, el sarcasmo, los relatos irrelevantes y los chistes son distracciones que alejan y desconcentran al grupo. Si bien algunas de estas conductas son inevitables en los grupos donde sus integrantes tienen lazos interpersonales positivos, los grupos eficaces mantienen esto al mínimo.
13. *Esperan que todos los integrantes participen en todas las fases del proceso.* Todos los integrantes del grupo deben estar dispuestos a contribuir en todas las fases del proceso del grupo, ya sea al compartir información relevante, ayudar a que el grupo llegue a una solución o manejar el proceso.
14. *Intercambian información pertinente con integrantes ajenos al grupo.* Si se invita a personas ajenas, como expertos o fuentes de información importantes, debe informár-

seles por completo de las reglas de operación básicas del grupo, y se les debe pedir que se apeguen a ellas.

15. *Toman decisiones por consenso.* Aunque no siempre es posible que los grupos tomen decisiones unánimes, deben esforzarse por alcanzar un consenso cuando sea posible. Más adelante en este capítulo volveremos a las reglas de discusión en grupo.
16. *Realizan autocritica.* Por último, entre una y otra decisión o deliberación importante, los grupos deben dedicar cierto tiempo a evaluar su proceso y eficacia. Resulta paradójico que los grupos que no colaboran bien rara vez dedican tiempo a evaluar su proceso, tal vez porque el conflicto que creen que puede surgir por analizar la disfunción parece más desafiante que la disfunción misma. No es de sorprender que el hecho de no analizar la disfunción suele hacer que ésta empeore.<sup>11</sup>

## Manejo de negociaciones con varias partes

Con la complejidad adicional en una negociación con varias partes, ¿cuál es el modo más eficaz para abordarla? Tres etapas fundamentales caracterizan las negociaciones con varias partes: la etapa previa a la negociación, la negociación real y la administración del acuerdo. Al abordar estas tres etapas, también identificamos lo que puede hacer un negociador cuando:

- La persona es sólo una parte en una negociación con varias partes y quiere asegurar que sus problemas e intereses se incorporen con claridad en el acuerdo final.
- La persona quiere asegurar que el grupo alcance el mejor acuerdo final posible y la mejor calidad.
- La persona es responsable de administrar un proceso de negociación con varias partes para asegurar que se controlen con eficacia muchas complejidades estratégicas y de procedimientos.<sup>12</sup>

### La etapa previa a la negociación

Esta etapa se caracteriza por mucho contacto informal entre las partes. Tienden a trabajar en los aspectos siguientes:

**Participantes** Las partes deben acordar a quién se va a invitar a las pláticas. Si el grupo ya está completo es una pregunta fácil. Sin embargo, muchas negociaciones internacionales complejas dedican mucho tiempo a ver quién será reconocido y quién puede hablar por los demás. Los problemas sobre los participantes se deciden con base en lo siguiente:

- ¿A quién debe incluirse si va a alcanzarse un acuerdo (los integrantes importantes de la coalición)?
- ¿Quiénes pueden echar a perder el acuerdo si se les excluye (posibles participantes con poder de veto)?
- ¿La presencia de quién es probable que ayude a las otras partes a alcanzar sus objetivos (los integrantes deseables de una coalición)?

<sup>11</sup> Schwartz, 1994.

<sup>12</sup> Touval, 1988.

- ¿La presencia de quién es probable que evite que las otras partes alcancen sus objetivos (los bloqueadores importantes de una coalición)?
- ¿La posición de quién mejorará con sólo estar en la mesa? (Éste fue con frecuencia un problema importante en las pláticas entre palestinos e israelíes en Medio Oriente y en las pláticas de paz de París para terminar la guerra de Vietnam, donde se invitó al Vietcong a la mesa como una parte completamente reconocida.)

**Coaliciones** Es frecuente que haya coaliciones antes de comenzar las negociaciones o que se organicen antes de que se reúnan las partes. Es natural que se formen coaliciones para promover o bloquear una agenda específica.

**Definir los papeles de los integrante del grupo** Si el grupo ya tiene una estructura, ya se habrán determinado los papeles: líderes, mediadores, quienes registran y demás. Pero si el grupo no se ha reunido antes, las partes comienzan a maniobrar por las funciones importantes. Algunas quieren dirigir, participar de manera activa y promover una agenda específica; otras pretenden guardar silencio y ser invisibles, y otras más buscan un papel de tercera parte, como mediadores o facilitadores. Los integrantes de un grupo pueden desempeñar varias funciones en un grupo. La tabla 10.1 describe tres tipos de funciones que desempeñan los integrantes: *funciones de tareas*, las cuales llevan al grupo hacia una decisión o conclusión; *funciones de la relación*, las cuales administran y mantienen las relaciones entre los integrantes del grupo, y las *funciones orientadas a sí mismas*, que sirven para llamar la atención sobre un integrante del grupo, lo cual suele socavar la eficacia del grupo.

**TABLA 10.1** Funciones que desempeñan los integrantes de un grupo

<b>Funciones de tareas</b>	<b>Funciones de la relación</b>	<b>Funciones orientadas a sí mismas</b>
Iniciar/ofrecer: aportar ideas nuevas.	Aliento: apoyar los comentarios y las contribuciones de otras partes.	Bloqueo: actuar de manera negativa, disentir de manera activa y frecuente de los demás.
Búsqueda de información: pedir a los demás sus puntos de vista.	Armonización: desactivar conflictos, reforzar la integridad del grupo.	Búsqueda de reconocimiento: atraer la atención del grupo hacia sí mismo, buscar la aprobación de los demás.
Búsqueda de opiniones: pedir a los demás sus opiniones y juicios.	Conciliación: cambiar la posición propia para encontrar un término medio de opiniones entre las personas.	Dominio: hablar a menudo, acaparar la conversación, manipular al grupo hacia su resultado preferido.
Pormenores/aclaraciones: ahondar en el tema.	Moderación: alentar la participación de quienes no hablan a menudo, desalentar la participación de quienes acaparan el tiempo de exposición.	No participación: permanecer callado y alejado, no participar en las tareas o problemas de una relación.
Evaluación: ofrecer juicios sobre el tema.	Establecimiento de estándares: solicitar u ofrecer estándares para juzgar la eficacia del equipo.	
Coordinación: extraer juntos ideas planteadas por otras partes.		
Estimulación: crear emoción en el tema que se analiza.		

Fuente: Basado en K. D. Benne y P. Sheats, "Functional Roles of Group Members", *Journal of Social Issues* 4, 1948, pp. 41-49.

**Comprender los costos y consecuencias de una falta de acuerdo** Los negociadores necesitan comprender los costos y las consecuencias de que el grupo no llegue a un acuerdo. En este libro sugerimos eso a los negociadores en reuniones uno a uno, en el análisis de una MAPAN (capítulos 2, 3 y 4). Por ejemplo, suponga que un grupo de vicepresidentes de una compañía de computadoras intenta decidir qué modelos de una nueva línea de computadoras personales deben construirse el año siguiente y las cantidades de cada uno. Para que esta decisión sea eficaz, deben incluir en sus opciones de decisión una consideración de lo que ocurrirá si no acuerdan qué hacer. ¿Otra persona (por ejemplo, el presidente) se incorporará y decidirá por ellos? ¿Cómo considerará el presidente al grupo si los integrantes no se ponen de acuerdo? ¿Los costos de llegar a un callejón sin salida son iguales para todos los negociadores? Esto no suele ocurrir: los distintos agentes tienen costos diferentes asociados a la falta de acuerdos. Por ejemplo, si los vicepresidentes no se ponen de acuerdo, el presidente puede determinar el modelo y las cantidades, lo cual puede conllevar costos mayores para los departamentos de ingeniería y fabricación (los cuales tendrían que trabajar dos turnos) que para los departamentos de mercadotecnia y ventas (los cuales tendrían que diseñar una nueva campaña de mercadotecnia y promoción, sin tomar en cuenta lo que se haga). Es probable que los integrantes con las mejores opciones tengan más poder en la negociación porque les afecta menos que el grupo llegue a una solución específica en relación con la falta de acuerdo.<sup>13</sup> Por último, ¿los integrantes del grupo perciben con precisión sus opciones de acuerdo y de falta de acuerdo? Hay mucha evidencia de que los negociadores tienen prejuicios de percepción que les hacen creer que son mejores que los demás (consulte el capítulo 5), que sus opciones son mejores que las de los demás, que es más probable que obtengan su resultado que los demás, y que tienen más control para moldear un resultado que los demás.<sup>14</sup> En las negociaciones con varias partes, es probable que estos prejuicios afecten a los negociadores al exagerar su sensación de poder y capacidad para ganar, lo cual los hace creer que la opción de no lograr ningún acuerdo es mucho mejor de lo que es en realidad. Es importante hacer una verificación de la realidad para mantener estos prejuicios bajo control: ¿los miembros del grupo de verdad están dispuestos a vivir con los posibles costos de no llegar a un acuerdo, y hasta qué punto está el grupo preparado para afrontar esa posibilidad?

**Conocer los problemas y elaborar un programa** Por último, las partes dedican mucho tiempo a familiarizarse con los problemas, absorber la información y tratar de comprender los intereses de los demás. También dedican tiempo a elaborar un programa. Un programa es una ayuda eficaz para tomar decisiones por muchas razones:

- Establece los problemas que se analizarán.
- Según el modo en que se expresen los problemas, también define cuándo se analiza cada problema (consulte nuestro análisis de la delimitación en el capítulo 5).
- Define el orden en que se analizan los problemas.
- Sirve para presentar los problemas de un proceso (reglas de decisión, normas de discusión, funciones de los integrantes, dinámica de la discusión) y los problemas principales, tan sólo al incluirlos.

<sup>13</sup> Brett, 1991.

<sup>14</sup> Taylor y Brown, 1988; Tyler y Hastie, 1991.

- Asigna límites de tiempo a los diferentes conceptos, lo cual indica la importancia de los distintos problemas.

Además de crear un programa, las partes también acuerdan apearse a un conjunto de “reglas básicas”: las maneras para conducirse durante la negociación. El modelo de conexión es un método comprobado para desarrollar relaciones de equipo eficaces. La tabla 10.2 resume los cuatro requerimientos y pasos principales en este modelo de procesamiento.<sup>15</sup>

**Etapa de la negociación formal. Administración del proceso y resultado del grupo**

Gran parte del proceso de negociación con varias partes es una combinación de las actividades de discusión en un grupo, negociación bilateral y desarrollo de coaliciones, ya descritas en este capítulo. También incorpora mucho de lo que sabemos acerca de estructurar la discusión de un grupo para lograr un resultado eficaz con respaldo. Es probable que los métodos siguientes aseguren una decisión del grupo de gran calidad.

**Designar a un coordinador adecuado** Las negociaciones con varias partes avanzan con más regularidad cuando es evidente para todos los participantes quién dirige o facilita el proceso. Esta función suele recaer en una de las partes interesadas, pero las negociaciones con varias partes se facilitan mucho con un coordinador neutral que aplique muchas de las

**TABLA 10.2** Modelo de conexión y requerimientos para establecer una relación

Cuatro requerimientos	Modelo del proceso
1. ¿Podemos acordar mantener una conversación constructiva?	Comprometerse con la relación: señalar que usted está preparado para trabajar en el problema y que vale la pena hacerlo. Optimizar la seguridad: hacer su mejor esfuerzo para que las otras partes no se pongan a la defensiva y tratar de apreciar el punto de vista de los demás.
2. ¿Nuestra conversación puede ser lo bastante productiva para que valga la pena?	Delimitar la discusión a un problema: identificar un problema a la vez de manera no intimidante. Neutralizar las actitudes defensivas: limitar las palabras, términos o descripciones que pongan a los demás a la defensiva.
3. ¿Comprendemos y apreciamos la perspectiva de los demás?	Explicar y repetir cada perspectiva: indicar a los demás lo que usted observa, cómo lo hace sentir y las consecuencias de largo plazo.
4. ¿Podemos comprometernos para alcanzar mejoramientos?	Cambiar una conducta cada uno: acordar que cada uno de ustedes cambie una conducta. Dar seguimiento: determinar cómo vigilar el progreso.

Fuente: De F. M. S. LaFasto y C. Larson, *When Teams Work Best*, Thousand Oaks, California, Sage, 2001, p. 51.

<sup>15</sup> LaFasto y Larson, 2001.

prácticas descritas a continuación. Cuando sea factible, las partes deben considerar con seriedad la designación de un coordinador que tenga poco en juego en el resultado específico, pero un compromiso intenso por un proceso franco y justo. En este caso, el coordinador funciona como una tercera parte que no apuesta por algún resultado específico, sino que tiene un interés definido en asegurar que el grupo colabore para alcanzar el mejor resultado posible. De una manera práctica, suele ocurrir que el coordinador provenga del círculo de partes interesadas. Recuerde que si un coordinador también defiende una posición específica o resultado preferido, será más difícil que esa persona actúe con neutralidad, porque es probable que la solución que busca para los problemas ponga en riesgo (o eso parezca) su neutralidad u objetividad para facilitar el proceso. Consulte en el cuadro 10.1 un inventario de métodos constructivos para desempeñarse como coordinador en las negociaciones con varias partes.

**Utilización y reestructuración del programa** Un modo fundamental para controlar el flujo y la dirección de una negociación es mediante un programa, el cual presentan el coordinador o las partes. Un programa agrega un alto grado de estructura, organización y coordinación a una discusión. Los programas proporcionan a los grupos con poco poder o en desventaja un vehículo para que se escuchen y atiendan sus problemas, siempre y cuando se incluyan en el programa. Sin embargo, la manera en que se elabora un programa (por consenso colectivo al inicio de una reunión o por una persona antes de la reunión) y quién lo hace afecta mucho el flujo de la negociación. A menos que los integrantes del grupo se sientan cómodos al cuestionar a quien presente un programa preparado con anticipación, el programa no generará problemas y, por tanto, prevalecerán la estructura y el formato que sugiere. Quienes entren en una negociación con varias partes para la cual se creó con anticipación un programa (inaceptable) deben comunicar a tiempo a las otras partes que consideran el programa mismo abierto a discusiones o cambios. En otras palabras deben asegurar que se integren las posibles modificaciones del programa.

Si bien un programa puede agregar la estructura necesaria a una negociación compleja, una desventaja es que puede dividir de manera artificial los problemas relacionados; como resultado, los problemas se analizan separados y no acoplados o en soluciones intermedias para aprovechar las posibilidades integradoras. Las partes que empleen un programa deben estar conscientes de la estructura que impone, y estar dispuestas a desafiarla y reconfigurarla si eso facilita la aparición de un acuerdo integrador basado en un consenso.

**Compruebe la diversidad en la información y perspectivas** Un tercer modo para facilitar la negociación es asegurar que el grupo reciba una amplia variedad de perspectivas acerca de la tarea y de fuentes de información. Como la naturaleza de la información cambia según la tarea del grupo: por ejemplo, diseñar e instrumentar un cambio, hallar la mejor solución posible para un problema o tan sólo encontrar una solución políticamente aceptable para varios poderdantes, es difícil determinar qué información es fundamental y cómo asegurar que el grupo tenga acceso a ella. Sólo es cuestión de asegurarse de que se escuche la voz de todos los participantes.

Si hay un coordinador debe garantizar que el grupo escuche las opiniones de todos los integrantes; que los diferentes poderdantes y accionistas tengan oportunidad de opinar (mediante comentarios escritos o con testimonios ante el grupo); que circulen los informes, documentos y análisis estadísticos pertinentes y que se les analice. En el proceso hay cinco

Los coordinadores de negociaciones con varias partes deben ser capaces de mantener un estrecho control sobre el proceso del grupo y al mismo tiempo no afectar directamente su resultado. Cuando un grupo quiere lograr un consenso o una decisión unánime, la responsabilidad del coordinador es estar siempre atento al proceso del grupo. Éstos son algunos puntos para coordinar de manera eficaz una negociación con varias partes:

1. Describa de manera explícita el papel que desempeñará como coordinador. Deje en claro que usted es el único que administrará el proceso y que el grupo determinará el resultado.
2. Presente el programa o elabore uno con base en los problemas, intereses y prioridades del grupo. Confirme que el grupo tenga oportunidad de analizar, modificar o discutir el programa antes de comenzar.
3. Haga arreglos logísticos que ayuden al proceso de negociación. ¿La disposición física de la habitación ofrece la mejor configuración posible para una discusión constructiva? Prepare un rotafolio, un pizarrón o un proyector para anotar los problemas y los intereses. Muchos negociadores aprovechan el acceso visual común a los problemas, las propuestas y otra información durante la discusión.
4. Presente las reglas básicas o permita que las partes las sugieran. ¿Cuánto tiempo se reunirá el grupo?, ¿cuál es el resultado esperado o el producto final?, ¿se anotará la minuta?, ¿habrá recesos?, ¿dónde ocurrirán las negociaciones?, ¿cómo y cuándo pueden consultar los integrantes del grupo a sus poderdantes?
5. Prepare y revise los estándares y las reglas de decisión. Determine los estándares que las partes consideren que están dentro de un acuerdo justo o razonable. ¿Con qué criterios se valorará si una solución específica es justa, razonable y eficaz? A final de cuentas, ¿cómo decidirá el grupo adoptar un acuerdo?
6. Verifique que los integrantes tengan oportunidad de hacer declaraciones iniciales u otros modos de plantear sus intereses y problemas individuales en la mesa. Manifieste que una vez que las partes se familiaricen con los problemas, puede darse una discusión simultánea sobre ellos. Esto permitirá soluciones intermedias entre los problemas en vez de obligar a una avenencia en cada problema individual.
7. Elimine o imponga barreras. Compruebe que las personas tengan oportunidad de hablar y que los más expresivos no dominen y hagan que los menos expresivos guarden silencio y se aparten. Pida a las personas más expresivas que se contengan e invite explícitamente a los más callados a comentar y opinar. Con frecuencia, conforme un grupo avanza hacia alguna forma de acuerdo o consenso, algunas personas participan menos. Verifique que hayan decidido no participar en vez de apartarse porque consideren que sus opiniones no valen la pena o no son importantes.
8. Escuche los intereses y las cosas en común. Aliente a las personas a expresar sus intereses, a reflejarlos y a que identifiquen no sólo lo que quieren, sino también por qué. Escuche prioridades y preocupaciones. Una vez identificados los problemas y sus intereses, reserve tiempo de manera explícita para crear opciones. Utilice una lluvia de ideas y otras técnicas para tomar decisiones en grupo con el fin de generar opciones y evaluarlas.
9. Presente información externa (estudios, informes, estadísticas, hechos, testimonios de expertos) que ayuden a ilustrar los problemas y los intereses. Solicite datos

comprobados para apoyar las declaraciones (pero evite interrogatorios agresivos que pongan en peligro su neutralidad).

10. Recapitule con frecuencia, sobre todo cuando la conversación se detenga, se vuelva

confusa o se ponga tensa. Declare dónde cree que está el grupo, qué se ha conseguido y qué se necesita hacer. El parafrasear y los resúmenes devuelven al grupo a la realidad y a las tareas.

pasos importantes para que el coordinador se asegure de que los desacuerdos en un equipo sean eficaces y amigables:

1. *Integre sus ideas y recupere la compostura antes de hablar.* Evite la tentación de “hablar con precipitación”, emocionado, y no con argumentos razonados.
2. *Trate de comprender la posición de la otra persona.* En los capítulos 6 y 9 analizamos técnicas como las habilidades de escucha, el reflejo y la inversión de funciones para comprender a la otra parte.
3. *Trate de pensar en maneras para que ambos ganen.*
4. *Piense en la importancia que reviste este problema para usted.* ¿Es su problema más importante en la negociación?, ¿puede sacrificar toda o una parte de su posición en este problema para ganar en otro lugar?
5. *Recuerde que es probable que tenga que colaborar con estas personas en el futuro.* Aunque sienta enojo y frustración, no utilice tácticas que el día de mañana le haga lamentar la conversación.<sup>16</sup>

**Compruebe que se considere toda la información disponible** Una manera de garantizar que el grupo analice toda la información disponible es vigilar las normas de la discusión, es decir, la manera en que el grupo comparte y evalúa la información presentada.<sup>17</sup>

Aunque sería muy deseable hacerlo, los grupos rara vez consideran con anticipación las normas que van a guiar una discusión. En la mayoría de los casos, esta falla tal vez se deba a que no se alcanza a ver cuánto pueden mejorar las deliberaciones si se observan normas y reglas que las alienten. Varios grupos de normas socavan la eficacia de una discusión:

- *Falta de disposición para tolerar los puntos de vista y las perspectivas en conflicto.* A uno o más integrantes les desagrada el conflicto, temen que se vuelva incontrolable o lo consideran destructivo para la cohesión del grupo. Sin embargo, como ya señalamos, la ausencia de conflicto también puede generar decisiones desastrosas.
- *Conversaciones laterales.* Las conversaciones aparte entre dos o tres miembros de un grupo a veces pueden ser benéficas y a veces destructivas. Aunque a menudo la gente puede tener una conversación más cómoda con una o dos personas que con todo el grupo, las conversaciones laterales también pueden destruir el sentido de unidad en el grupo y la capacidad de llegar a un acuerdo cuando el consenso es fundamental. Cuando una decisión puede beneficiarse de perspectivas únicas y aportaciones creativas, las conversaciones laterales pueden resultar benéficas; sin embargo, cuando el grupo

<sup>16</sup> Manz, Neck, Mancuso y Manz, 1997.

<sup>17</sup> Brett, 1991.

debe permanecer unido y afrontar colectivamente el resultado, las conversaciones aparte pueden crear una mayor alteración y reducir las posibilidades de lograr esa unidad.<sup>18</sup>

- *Falta de medios para desactivar una discusión con carga emocional.* A menos que exista una manera para liberarlos, el enojo, la frustración o el resentimiento se pueden mezclar con los problemas principales y dificultar los esfuerzos del grupo. Si bien mucha bibliografía sobre negociación sólo sugiere que las partes se muestren tranquilas y racionales en todo momento, hacerlo no es humanamente posible. Cuanto más les interesa a las partes un problema particular y más se dedican a él, más probable será que surjan las emociones. Debe haber válvulas que permitan a las partes desahogar sus emociones de manera productiva.
- *Llegar a una reunión sin preparación.* Por desgracia, la preparación para una reunión suele consistir en ninguna preparación o en sólo preparar la posición propia. Una preparación minuciosa requiere atender las posiciones de los demás o valorar los intereses y prioridades implícitos.

Hay varias estrategias para controlar cada una de estas normas de la discusión con potencial destructivo. Las partes deben generar e intercambiar ideas de una manera que permita una exploración completa, que todos participen y que no obstante evite las posibles emociones y conflictos destructivos. Para lograr este objetivo se emplean a menudo varias técnicas de toma de decisiones en grupo y de lluvia de ideas:

**Técnica Delphi** Un moderador estructura un cuestionario inicial y lo distribuye a todas las partes para obtener sus opiniones. Las partes opinan y lo devuelven al moderador. El moderador resume las opiniones y las devuelve a las partes. Después, las partes evalúan el informe, incorporan más opiniones y lo devuelven al moderador. Después de varias rondas de preguntas y consultas moldeadas por el moderador, las partes intercambian mucha información y comparten perspectivas diferentes.

**Lluvia de ideas** En la lluvia de ideas se indica a las partes que definan un problema y después generen la mayor cantidad posible de soluciones sin criticar ninguna. Esto lo analizamos ya en el capítulo 3. El cuadro 10.2 ofrece una lista de reglas fundamentales para una lluvia de ideas.

**Técnica figurativa del grupo** La técnica figurativa del grupo suele ocurrir después de una lluvia de ideas. Una vez creada la lista de opciones de solución, los integrantes clasifican, califican o evalúan las opciones en términos de la medida en la que cada una resuelva el problema. El coordinador recopila, difunde y registra estas clasificaciones para que todos los integrantes del grupo tengan oportunidad de evaluar formalmente las opciones y de votar las que consideren más eficaces.<sup>19</sup>

**Controle los conflictos con eficacia** Tal como indican muchas de las sugerencias presentadas en esta sección, los grupos deben generar muchas ideas y enfoques para resolver un problema —lo cual suele crear un conflicto— y al mismo tiempo no permitir que el conflicto altere el flujo de información o genere una animosidad personal. Cuando se es-

<sup>18</sup> Swaab, Phillips, Diermeier y Medvec, 2008.

<sup>19</sup> Bazerman, Mannix y Thompson, 1988.

- **No se permiten críticas.** Ningún participante puede decir si una idea es buena o mala.
- **Sólo se permiten preguntas para aclarar una idea.**
- **La audacia es una ventaja.** Se reciben con agrado las ideas alocadas y extrañas, las cuales pueden ayudar a despertar otras ideas en los integrantes. No se preocupe si la idea que expone es buena, mala, tonta o realista; sólo exprésela.
- **Se prefiere la cantidad.** Cuantas más ideas generen los participantes, mejor será el esfuerzo del equipo.
- **Combinar y mejorar las ideas.** Es correcto desarrollar la idea de otra persona.

*Fuente:* C. C. Manz, Christopher P. Neck, James Mancuso y K. P. Manz, *For Team Members Only*, Nueva York, AMACOM, 1997, p. 135.

estructura bien, el conflicto es una parte natural de la vida del grupo y mejora la capacidad de los participantes para completar las tareas, colaborar y conservar sus relaciones. Cuando se estructura mal, el conflicto afecta todos estos procesos. Un estudio analizó el desarrollo y administración de conflictos durante un tiempo en grupos de tareas de alto rendimiento. Los autores analizaron tres tipos de conflictos habituales de los grupos de trabajo: conflictos en las relaciones (incompatibilidades interpersonales, antipatía entre los integrantes, y sentimientos de tensión, fricción, molestia, frustración y desagrado); conflictos de las tareas (la conciencia de la diferencia en los puntos de vista acerca de la tarea del grupo), y conflictos de los procesos (la conciencia de las controversias sobre el modo en que se realizará una tarea: quién hará qué, cuánto debe obtener uno del resultado, etcétera). Los equipos de alto rendimiento se caracterizaron por niveles bajos (pero en aumento) de conflictos en los procesos; niveles de conflictos bajos (pero más altos cerca de la fecha de entrega) en las relaciones, y niveles moderados de conflictos en las tareas a la mitad de la interacción. Los equipos que lograron crear este perfil de conflictos ideal tenían sistemas similares de valores relacionados con el trabajo y preestablecidos entre los integrantes, altos niveles de confianza y respeto, y normas de discusión abierta de los conflictos durante las etapas medias de la interacción. Los grupos eficaces anticipan que tendrán que lidiar con un conflicto y trabajan en múltiples estrategias para hacerlo.<sup>20</sup>

**Revise y controle las reglas de decisión** Además de vigilar las normas de la discusión y controlar con eficacia los procesos de los conflictos, las partes también necesitan administrar las reglas de decisión, es decir, el modo en que el grupo decidirá qué hacer. En los grupos que toman decisiones, la opinión que prevalece es suponer que la mayoría manda y, en algún momento, contar los votos de los integrantes y aceptar que se adopte cualquier opción de acuerdo que reciba más de 50% de los votos. Es obvio que ésta no es la única opción. Los grupos pueden tomar decisiones por imposición (una persona decide), oligarquía (una coalición minoritaria dominante decide), mayoría simple (la mitad del grupo más una

<sup>20</sup> Jehn y Mannix, 2001; para sugerencias adicionales sobre el manejo del conflicto en grupos véase Cloke y Goldsmith, 2005.

persona decide), mayoría de dos terceras partes, casi consenso (casi todo el grupo coincide, y quienes disienten aceptan no protestar ni plantear objeciones), y unanimidad absoluta o consenso (todos están de acuerdo). Determinar la regla de decisión del grupo antes de comenzar las deliberaciones también afectará de manera significativa al proceso del grupo. Por ejemplo, si una mayoría simple tomará la decisión en un grupo de cinco personas, sólo es necesario que tres personas estén de acuerdo, por lo que tres personas cualesquiera pueden unirse y formar una coalición durante o incluso antes de la reunión. En contraste, si la regla de decisión será el consenso o la unanimidad, el grupo debe reunirse y esforzarse para asegurar que los intereses de todas las partes se planteen, analicen e incorporen en la decisión del grupo. Para favorecer una estrategia de desarrollo de coaliciones o una de participación de todos en las posiciones, intereses y solución de problemas, se requieren enfoques muy distintos.<sup>21</sup>

**Esfuércese por un acuerdo inicial** A fin de cuentas, si el objetivo es un consenso o la solución de mayor calidad, los negociadores no deben esforzarse por alcanzarlo de inmediato. En cambio, deben esforzarse por un *acuerdo inicial* que se pueda revisar, actualizar y mejorar. Como hemos dicho, la complejidad adicional de las negociaciones con varias partes aumenta la complejidad de los acontecimientos, la probabilidad de que se interrumpa la comunicación y la probabilidad de que las partes negocien por posiciones (ya sea por la dinámica competitiva o por las consecuencias de la dinámica del público o de los poderdantes). En estas condiciones, lograr un verdadero consenso entre las partes es mucho más difícil, aunque exista una verdadera solución consensuada. Como resultado, en estas negociaciones es mejor establecer un objetivo más modesto: lograr un acuerdo preliminar o un consenso provisional que se pueda mejorar sistemáticamente mediante una “renegociación”, y utilizar el acuerdo inicial como plataforma para modificarse, rediseñarse y mejorar en el siguiente esfuerzo de negociación.

Desde luego, la desventaja es que muchos integrantes pueden estar satisfechos con la primera solución, ya sea porque incorpora sus opiniones o porque la dificultad para alcanzarlas debilita su entusiasmo para dedicar tiempo y energía con el fin de mejorarla. Los acuerdos iniciales suelen reflejar la posición de una mayoría del grupo o las opiniones de una cantidad reducida de integrantes poderosos. Estas partes tal vez no estén abiertas a opiniones diferentes que estimulen el análisis de un conjunto más amplio de resultados alternos.<sup>22</sup>

Esta resistencia a deliberaciones adicionales por las partes satisfechas con el acuerdo inicial puede superarse por medio de un receso después de alcanzar el acuerdo inicial, y luego recomendar al grupo que lo critique y lo evalúe, y planear de manera explícita regresar con un compromiso de intentar negociaciones para un segundo acuerdo (renegociaciones). Además, si el grupo atravesó un conflicto polarizante y poco productivo para llegar al acuerdo inicial, las renegociaciones deben tratar específicamente de cambiar y administrar el proceso del conflicto.<sup>23</sup>

**Maneje a los integrantes problemáticos del equipo** Por último, las conductas de los integrantes del equipo pueden ser fuentes de dificultad para el proceso del grupo. Los

---

<sup>21</sup> Brett, 1991.

<sup>22</sup> *Ibid.*; Nemeth, 1986, 1989.

<sup>23</sup> Brett, 1991.

integrantes pueden llegar tarde a las reuniones, no prepararse bien, distraer al grupo con comentarios marginales y chistes o no aportar la parte que les corresponde del trabajo. Por desgracia, en muchos grupos se tiende a ignorar a estas personas en vez de abordar su conducta y modificarla. Éstas son algunas tácticas para enfrentar un problema con los integrantes del equipo:

1. Sea específico acerca de la conducta problemática: ofrezca ejemplos claros y específicos.
2. Plantee que el problema afecta a todo el equipo, no sólo a usted. Diga “nosotros” en vez de “usted”, lo cual suena mucho más acusatorio y es probable que ponga a la defensiva a la otra parte.
3. Concéntrese en las conductas que puede controlar la otra parte. El propósito no es criticar o avergonzar, sino concentrarse en conductas específicas que la persona pueda controlar y modificar.
4. No ofrezca una crítica constructiva hasta que la persona pueda escucharla y aceptarla. Hable con la persona problemática en privado, y cuando no tenga la presión de ir a otro lugar o enfrentar algún problema importante.
5. Mantenga un tono profesional. Hable de manera normal y describa la conducta ofensiva y su impacto específico. Haga que la conversación parezca de un adulto a otro, no de padre a hijo.
6. Compruebe que la otra parte escucha y comprende sus comentarios. Pídale que repita lo planteado para comprobar que escuchó.<sup>24</sup>

### La fase del acuerdo

La tercera etapa y final para administrar las negociaciones con varias partes es la etapa del acuerdo. Durante la etapa del acuerdo, las partes deben elegir entre las opciones ofrecidas. También es probable que encuentren algunos problemas de último minuto, como presiones por fechas límite, problemas nuevos no atendidos antes, necesidad de más información sobre ciertos problemas o intereses, y tendencia de algunas partes a exhibir su poder de veto mientras cabildan para que se incluyan sus ideas o proyectos preferidos en el acuerdo final del grupo. Durante esta fase es necesario que ocurran cuatro pasos importantes:

- *Elegir la mejor solución.* Ya en este capítulo repasamos varias estrategias para tomar una decisión. El grupo debe sopesar las opciones consideradas y elegir una sola o combinarlas en un paquete que satisfaga a la mayor cantidad posible de participantes.
- *Elaborar un plan de acción.* Esto aumenta la probabilidad de que la solución se ponga en práctica por completo, con eficacia y a tiempo. Por ejemplo, un buen plan de acción incluye una lista de etapas importantes, los objetivos que se deben lograr en cada una, cuándo debe comenzar y concluir la etapa, qué recursos se requieren para completarla y quién tiene la responsabilidad de hacerlo. La elaboración de este plan también puede provocar que surjan ambigüedades u omisiones de las primeras deliberaciones, lo que evita un mayor conflicto más adelante, cuando haya comenzado la ejecución.

<sup>24</sup> Manz, Neck, Mancuso y Manz, 1997.

- *Ejecutar el plan de acción.* Es probable que esto ocurra después que se desintegre el grupo o fuera del ámbito del grupo, pero es necesario seguir los lineamientos establecidos por el grupo. Sin un plan de acción eficaz, es seguro que surgirán problemas que pudieron detectarse en este punto.
- *Evaluar el proceso recién terminado.* Conducir una evaluación del proceso y su resultado puede ser fundamental para obtener datos respecto de la eficacia de desempeño del grupo. Esta evaluación no necesita darse al mismo tiempo y en el mismo lugar que la reunión de decisiones, pero no debe postergarse ni omitirse. Si los integrantes del equipo no están dispuestos a hacer críticas públicas, el coordinador o un facilitador neutral puede entregar cuestionarios para que se respondan de manera anónima, resumirlos y devolverlos al grupo con el fin de resaltar preocupaciones específicas por un proceso defectuoso o resultados incompletos.<sup>25</sup>

**Qué puede hacer el coordinador para ayudar** Además de la lista de responsabilidades del coordinador presentada en el cuadro 10.1, a continuación se presentan algunas sugerencias para que el facilitador lleve al grupo a una conclusión exitosa:

- *Haga que el grupo seleccione una o más opciones.* Utilice las reglas del proceso analizadas antes, así como las diversas técnicas para lograr un acuerdo integrador presentadas en el capítulo 3. Preste atención al surgimiento de un consenso tentativo entre los principales miembros. Permita y aliente que se formen paquetes de problemas para lograr soluciones intermedias o que se modifique el acuerdo inicial provisional ya alcanzado. Si la decisión está muy cargada de conflictos, busque un acuerdo inicial con la noción de que el grupo tomará un descanso y regresará a renegociarlo en una fecha posterior.
- *Diseñe y prepare un borrador del acuerdo provisional.* Anótelo. Cuide el tono. Escriba las frases en un pizarrón, en hojas de rotafolio o en diapositivas que pueda mostrar a todo el grupo, para que todos las vean y las modifiquen con entera libertad. Verifique que todas las partes comprendan el acuerdo, con sus implicaciones y consecuencias. Recuerde que la persona que anota tiene más poder que las demás porque redacta el acuerdo en sus propias palabras y puede sesgar o recordar sólo algunos puntos y omitir otros.
- *Analice la aplicación y el seguimiento o los pasos siguientes necesarios.* Compruebe que las personas que desempeñan una función en este proceso comprenden lo que deben hacer. Encargue a algunas personas que verifiquen la preparación y ejecución de los pasos importantes. Programe una reunión de seguimiento. Planifique otra reunión en el futuro para evaluar el funcionamiento del acuerdo.
- *Agradezca al grupo su participación, su colaboración y su esfuerzo.* Si la discusión fue muy difícil o exigió un compromiso durante mucho tiempo, es conveniente una pequeña celebración, notas de agradecimiento formales o regalos. Pueden organizar una comida o una fiesta para celebrar todo el esfuerzo.
- *Organice y facilite el análisis posterior.* Haga que los participantes analicen el proceso y el resultado, y que evalúen lo que pueden hacer mejor o diferente la próxima vez. Esto asegurará un aprendizaje para los participantes y el coordinador.

---

<sup>25</sup> Schwartz, 1994.

## Resumen del capítulo

---

Casi toda la teoría de las negociaciones se basa en la suposición de que una negociación es un proceso bilateral: que sólo se enfrentan dos negociadores o equipos de negociadores importantes. Sin embargo, muchas negociaciones son deliberaciones con muchas partes o grupos; participan más de dos negociadores, cada uno con sus propios intereses y posiciones, y el grupo debe alcanzar un acuerdo colectivo acerca de un plan, una decisión o un curso de acción. En este capítulo exploramos la dinámica de dos formas de negociaciones con varias partes: cuando varias partes deben colaborar para lograr una decisión colectiva o un consenso y cuando dos o más equipos se oponen entre sí en una negociación.

Un tema que abarca todas las formas de negociación con varias partes es la necesidad de vigilar y administrar de manera activa las situaciones del proceso de negociación significativamente más complejas que en las negociaciones con dos partes. Ésta es una breve lista de preguntas que debe recordar todo participante en una negociación donde intervengan coaliciones, varias partes o equipos:

- ¿Cuáles son las consecuencias de que las partes no lleguen a un acuerdo debido a la mayor complejidad? ¿Qué ocurre si no hay un acuerdo?

- ¿Cómo tomarán una decisión las partes involucradas? Es decir, ¿qué reglas de decisión se utilizarán? ¿Por qué son las mejores reglas posibles?
- ¿Cómo utilizan las partes las repeticiones —varias rondas de discusiones— para alcanzar sus objetivos? (Esto es muy adecuado cuando la regla de decisión es un consenso, o el acuerdo de mejor calidad, porque el consenso tal vez no sea asequible en una primera ronda.)
- ¿Necesitamos designar a un coordinador o facilitador? ¿Debe ser un tercero neutral, o una de las partes puede desempeñar este papel? ¿De qué tácticas dispone un facilitador para administrar el proceso del grupo con el fin de garantizar la mejor decisión? (Algunas tácticas son verificar que el grupo reciba información de diversas fuentes, administrar el proceso para comprobar que el grupo considera y analiza con minuciosidad toda la información disponible y estructurar con atención el programa del grupo.)

Si estos problemas se plantean y analizan con minuciosidad, es mucho más probable que las partes se sientan mejor con el proceso y alcancen un resultado eficaz que si se dejan al azar estos factores.

# Negociaciones internacionales y transculturales

## Objetivos

1. Comprender cómo difieren las negociaciones internacionales y transculturales de las negociaciones domésticas o de la misma cultura.
  2. Explorar distintas definiciones y significados de una cultura.
  3. Considerar cómo la cultura afecta la dinámica de la negociación.
  4. Obtener estrategias que los negociadores pueden adaptar al estilo cultural de su contraparte.
- 

Si bien ha existido interés en las negociaciones internacionales durante siglos, su frecuencia aumentó mucho en los últimos 20 años.<sup>1</sup> En la actualidad, las personas viajan con más frecuencia y más lejos, y el alcance y cantidad de los negocios internacionales son mayores que antes. Para muchas personas y organizaciones, las negociaciones internacionales se han vuelto la norma, y no una actividad exótica que sólo ocurre ocasionalmente. Se han escrito numerosos libros y artículos —desde perspectivas académicas y prácticas— acerca de las complejidades de negociar a través de las fronteras con personas de países, culturas o regiones diferentes. Aunque el término *cultura* tiene muchas definiciones, lo emplearemos para referirnos a los valores e ideas compartidos por un grupo de personas. Las personas pueden tener más de una cultura, y las culturas sobrepasan las fronteras nacionales. Como analizamos en el capítulo 1, negociar es un proceso social que se lleva a cabo en un contexto mucho más amplio. La complejidad de este contexto aumenta cuando incluye más de una cultura o país, lo cual hace de una negociación internacional un proceso muy complicado.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hopmann, 1995, Weiss, 2006.

<sup>2</sup> Sebenius, 2002a.

Este capítulo está organizado de la siguiente manera.<sup>3</sup> Primero analizamos el arte y ciencia de la negociación transcultural. En seguida, consideramos algunos de los factores que hacen diferente una negociación internacional, como el contexto ambiental (factores macropolíticos) y el inmediato (factores microestratégicos). Después vemos el aspecto que se estudia con más frecuencia de una negociación internacional: el de la cultura, ya sea nacional, regional u organizacional. Reflexionamos sobre cómo se conceptualiza la cultura y analizamos dos enfoques de la cultura propios de los académicos y los practicantes. Después examinamos la influencia de la cultura en las negociaciones desde las perspectivas administrativa y de investigación. El capítulo concluye con un análisis de las estrategias culturalmente sensibles disponibles para un negociador internacional. A lo largo del capítulo, diversos cuadros presentan ejemplos de los factores que se deben analizar al negociar con personas de otras culturas.<sup>4</sup>

## Negociación internacional. Arte y ciencia

La noción de que la negociación es a la vez un arte y una ciencia es especialmente válida en el ámbito transcultural o internacional. La ciencia de la negociación proporciona evidencia de las investigaciones para sustentar las amplias tendencias que a menudo, pero no siempre, ocurren durante una negociación. El arte de la negociación está en decidir qué estrategia aplicar en cada caso y elegir los modelos y perspectivas para incrementar el entendimiento transcultural. Esto es en particular difícil porque las negociaciones internacionales y transculturales añaden un nivel de complejidad significativamente mayor que el que poseen las negociaciones intraculturales. En este capítulo analizamos dos implicaciones de esta complejidad.

Primero, presentamos muchos modelos y perspectivas de negociación transcultural. Varían en amplitud y utilidad según las diversas situaciones. Ningún modelo explica por sí solo todas las situaciones de las negociaciones transculturales; simplemente no hay el nivel de conocimiento para crear tal modelo y quizá nunca lo haya. Esta complejidad es una fuente de frustración para muchos negociadores transculturales que querían contar con una guía práctica más clara cuando negocian fuera de las fronteras.

No hay una receta simple. Los modelos y enfoques que presentamos en este capítulo permiten a los negociadores transculturales integrar un sólido portafolio de herramientas cuando negocian transculturalmente. Al leer y estudiar los efectos de estas herramientas, los negociadores podrán afinar su experiencia en el dominio de la negociación transcultural.

La segunda implicación de la complejidad de las negociaciones transculturales es la tendencia de los negociadores a sobrevalorar la cantidad de *variación intracultural* exis-

<sup>3</sup> Es importante reconocer que este libro se redactó desde la perspectiva estadounidense, y que este filtro cultural influye en nuestra forma de pensar respecto de las negociaciones (Brett y Gelfand, 2004), tanto en nuestras elecciones como en lo que analizamos, y porque usamos a los estadounidenses como la base de comparación con otras culturas. Esto no equivale a afirmar que todos los estadounidenses comparten la misma cultura. Hay descripciones del estilo de negociación estadounidense en Druckman, 1996; Koh, 1996; Le Poole, 1989, y McDonald, 1996. Sin embargo, en cierto nivel, los estadounidenses comparten (más o menos) una cultura común distinta a las de otros países. Aunque reconocemos las diferencias dentro de Estados Unidos, usaremos algunos aspectos comunes de la cultura estadounidense en nuestros análisis de las negociaciones internacionales y transculturales.

<sup>4</sup> Para más ejemplos, véanse Acuff, 1993; Hendon y Hendon, 1990, y Kennedy, 1985.

tente. Es importante recordar que los resultados de la negociación, tanto doméstica como internacional, están determinados por diversos factores. Aunque es claro que las diferencias culturales son importantes, los negociadores deben cuidarse de asignarles demasiada responsabilidad.<sup>5</sup> Dialdin, Kopelman, Adair, Brett, Okumura y Lytle denominaron *error de atribución cultural* a la tendencia de pasar por alto la importancia de los factores situacionales en favor de explicaciones culturales.<sup>6</sup>

En resumen, las negociaciones transculturales e internacionales son mucho más complejas que las domésticas. Esta complejidad es también una fuente de energía, entusiasmo y frustración cuando se negocia fuera de las fronteras y desafía a los negociadores a entender la ciencia de la negociación mientras desarrollan su propia experiencia en este arte.

## ¿Qué hace que una negociación internacional sea diferente?

Phatak y Habib sugieren que en las negociaciones internacionales influyen dos contextos generales: el ambiental y el inmediato (véase la figura 11.1).<sup>7</sup> El *contexto ambiental* incluye las fuerzas ambientales que no controla ningún negociador y que afectan a la negociación. El *contexto inmediato* incluye factores sobre los cuales los negociadores parecen tener cierto control. Para captar la complejidad de los procesos y resultados de una negociación internacional es importante comprender la función de los factores en los contextos ambiental e inmediato.

### Contexto ambiental

Salacuse identificó seis factores en el contexto ambiental que complican más las negociaciones internacionales que las nacionales: pluralismo político y legal, economía internacional, gobiernos extranjeros y sus burocracias, inestabilidad, ideología y cultura.<sup>8</sup> (La cultura recibe más atención de quienes examinan una negociación internacional, y se analiza en una sección aparte más adelante en este capítulo.) Phatak y Habib sugieren un factor adicional: los interesados externos.<sup>9</sup> Estos factores limitan a las organizaciones que operan en un ámbito internacional, por lo que es importante que los negociadores comprendan y aprecien sus efectos.

**Pluralismo político y legal** Las empresas que realizan negocios en varios países trabajan con sistemas legales y políticos distintos. Puede haber implicaciones por los impuestos que paga una organización, estándares para la mano de obra que deben cumplirse y diferentes códigos de leyes contractuales y estándares de imposición (por ejemplo, la ley propia del caso, la ley común o un sistema legal que no funciona). Además, las consideraciones políticas alientan o desalientan las negociaciones empresariales en diferentes países en épocas distintas. Por ejemplo, el ambiente de negocios abierto en las ex repúblicas soviéticas en

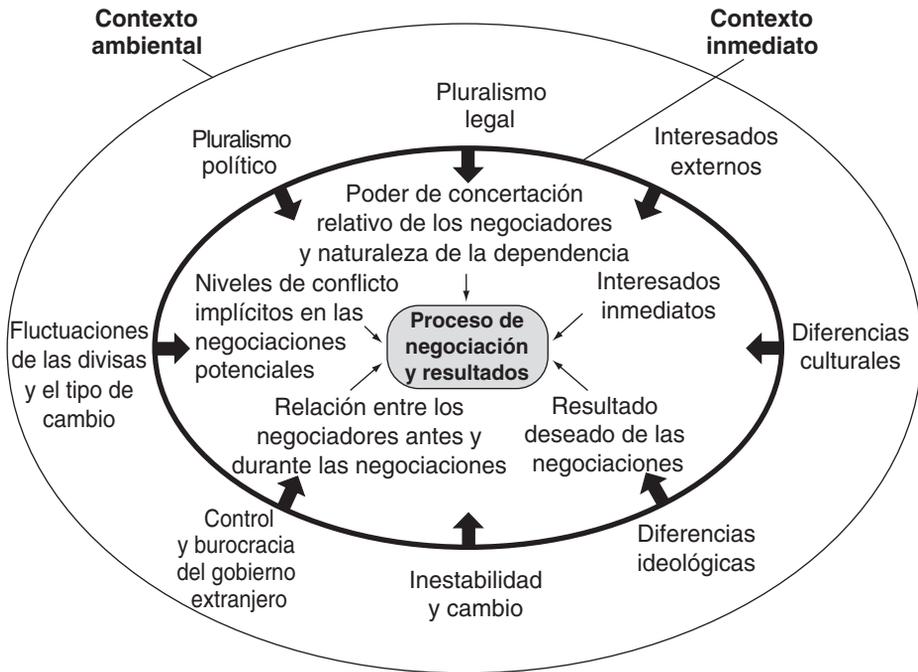
<sup>5</sup> Rubin y Sander, 1991; Sebenius, 2002b; Weiss, 2003.

<sup>6</sup> Dialdin, Kopelman, Adair, Brett, Okumura y Lytle, 1999; véanse también Huang y van de Vliert, 2004; Matsumoto y Yoo, 2006.

<sup>7</sup> Phatak y Habib, 1996.

<sup>8</sup> Salacuse, 1988.

<sup>9</sup> Phatak y Habib, 1996.

**FIGURA 11.1** Contextos de las negociaciones internacionales.

Fuente: Adaptado de A. V. Phatak y M. H. Habib, "The Dynamics of International Business Negotiations", *Business Horizons* 39, 1996, pp. 30-38; y J. W. Salacuse, "Making Deals in Strange Places: A Beginners Guide to International Business Negotiations", *Negotiation Journal* 4, 1988, pp. 5-13.

la década de 1990 es muy diferente del ambiente cerrado de la década de 1960, y realizar negocios en China hoy es muy diferente que hace tan sólo 10 años.

**Economía internacional** El valor del tipo de cambio de las divisas internacionales suele fluctuar, y este valor debe considerarse al negociar en diferentes países. ¿En qué divisa se hará el acuerdo? El riesgo suele ser mayor para la parte que deben pagar en la moneda de otro país.<sup>10</sup> Cuanto menos estable sea la divisa, mayor será el riesgo para ambas partes. Además, cualquier cambio en el valor de la divisa (hacia arriba o hacia abajo) afecta mucho el valor del acuerdo para ambas partes y se convierte en una ganancia inesperada para una y una pérdida importante para la otra. Muchos países también controlan el flujo de divisas a través de sus fronteras. A menudo, las compras en estos países sólo se hacen con divisas fuertes llevadas por la parte extranjera, y las organizaciones locales no pueden comprar productos extranjeros ni negociar resultados que requieran un pago en divisas extranjeras.

**Gobiernos extranjeros y sus burocracias** Los países difieren en la medida en que el gobierno regula las industrias y las organizaciones. Las empresas en Estados Unidos están

<sup>10</sup> Salacuse, 1988.

relativamente libres de intervención gubernamental, aunque algunas están más reguladas que otras (p. ej., generación de electricidad, defensa) y algunos estados tienen regulaciones ambientales más complejas que otros. En general, las negociaciones empresariales en Estados Unidos ocurren sin la aprobación del gobierno; sin embargo, las partes de una negociación deciden si participan o no en un acuerdo con base sólo en razones empresariales. En cambio, los gobiernos de muchos países en desarrollo y (ex) comunistas supervisan estrechamente las importaciones y las empresas conjuntas,<sup>11</sup> y a menudo una agencia gubernamental tiene el monopolio para tratar con organizaciones extranjeras.<sup>12</sup> Además, las consideraciones políticas, como el efecto de la negociación en la hacienda gubernamental y la economía general del país, pueden afectar las negociaciones con más intensidad de lo que las empresas occidentales consideran razones empresariales legítimas.

**Inestabilidad** Las empresas que negocian en Estados Unidos están acostumbradas a un grado de estabilidad ausente en muchas áreas del mundo. La inestabilidad adopta diversas formas, como falta de recursos que los estadounidenses confían tener durante las negociaciones empresariales (papel, electricidad, computadoras), escasez de otros bienes y servicios (alimentos, transporte confiable, agua potable) y estabilidad política (golpes de Estado, cambios repentinos en las políticas gubernamentales o devaluaciones de divisas importantes). El desafío para los negociadores internacionales es prever los cambios con precisión y suficiente antelación para ajustar sus consecuencias. Salacuse sugiere que los negociadores que enfrentan circunstancias inestables deben incluir en sus contratos cláusulas que permitan una fácil cancelación o un arbitraje neutral, y considerar la incorporación de un seguro para garantizar las provisiones del contrato.<sup>13</sup> Esta sugerencia supone que los contratos se cumplirán y que las cláusulas específicas serán culturalmente aceptables para la otra parte.

**Ideología** Dentro de Estados Unidos, los negociadores suelen compartir una ideología común sobre los beneficios del individualismo y el capitalismo. Los estadounidenses confían mucho en los derechos individuales, la superioridad de la inversión privada y la importancia de obtener ganancias en los negocios.<sup>14</sup> Los negociadores de otros países no siempre comparten esta ideología. Por ejemplo, los negociadores de ciertos países (p. ej., China o Francia) insisten en que los derechos de un grupo son más importantes que los derechos individuales, y que las inversiones públicas asignan mejor los recursos que la inversión privada; también tienen diferentes recomendaciones para obtener y compartir las ganancias. Los choques de ideologías aumentan el reto de la comunicación en las negociaciones internacionales en el sentido más amplio, porque las partes pueden disentir en los niveles más fundamentales acerca de lo que se negocia.

**Cultura** Las personas de culturas diferentes parecen negociar de manera distinta.<sup>15</sup> Además de comportarse de otro modo, las personas de culturas diversas también interpretan

<sup>11</sup> Véanse Brouthers y Bamossy, 1997; Derong y Faure, 1995; Pfouts, 1994.

<sup>12</sup> Salacuse, 1988.

<sup>13</sup> *Idem.*

<sup>14</sup> *Idem.*

<sup>15</sup> Por ejemplo, Graham y Mintu-Wimsat, 1997; Metcalf, Bird, Shankarmahesh, Aycan, Larimo y Valdelamar, 2006; Metcalf, Bird, Peterson, Shankarmahesh y Lituchy, 2007.

de otra manera los procesos fundamentales de una negociación (como los factores negociables y el propósito de las negociaciones). Según Salacuse, las personas de algunas culturas abordan las negociaciones de manera deductiva (pasan de lo general a lo específico), mientras que las personas de otras culturas son más inductivas (concilian una serie de problemas específicos que remiten al área de acuerdo general).<sup>16</sup> En algunas culturas, las partes negocian los problemas principales al mismo tiempo que consideran la relación entre las partes más o menos incidental.<sup>17</sup> En otras culturas, la relación entre las partes es el punto de atención principal de la negociación, y los problemas principales del acuerdo mismo son más o menos incidentales. También hay evidencias de que los modelos que se prefieren para resolver conflictos varían entre las culturas.<sup>18</sup>

**Interesados externos** Phatak y Habib definieron a los interesados externos como “las diferentes personas y organizaciones que tienen un interés en el resultado de las negociaciones”.<sup>19</sup> Entre estos interesados están asociaciones empresariales, sindicatos, embajadas y asociaciones industriales.<sup>20</sup> Por ejemplo, un sindicato puede oponerse a las negociaciones con empresas extranjeras por temor a perder empleos locales. Los negociadores internacionales reciben mucha promoción y guía de su gobierno por conducto de la sección comercial de su embajada y de otros empresarios a través de las asociaciones de profesionales (p. ej., una Cámara de Comercio en el país donde negocian).

## Contexto inmediato

En muchos puntos de este libro analizamos aspectos de una negociación que se relacionan con los factores del contexto inmediato pero sin considerar sus implicaciones internacionales. En esta sección analizaremos los conceptos a partir del modelo de negociación internacional de Phatak y Habib, el cual destaca que este contexto tiene una influencia importante en una negociación.<sup>21</sup>

**Poder relativo de negociación** Un aspecto de las relaciones internacionales que recibe gran atención de los investigadores es el poder de negociación relativo de las dos partes implícitas. Las empresas colectivas han estado sujetas a mucha investigación sobre negociaciones internacionales, y el poder relativo a menudo se ha materializado como la cantidad de acciones (inversiones financieras y de otro tipo) que cada parte está dispuesta a aportar en la nueva empresa.<sup>22</sup> Se supone que la parte que invierte más acciones tiene más poder en la negociación y, por tanto, influirá más en el proceso y su resultado. Sin embargo, la investigación de Yan y Gray cuestiona esta perspectiva y sugiere que el poder relativo no es una mera función de las acciones, sino que parece deberse al control administrativo del proyecto, que, según se observó, recibe gran influencia en una negociación.<sup>23</sup> Además,

<sup>16</sup> Palich, Carini y Livingstone, 2002; Xing, 1995.

<sup>17</sup> Véase Tinsley, 1997.

<sup>18</sup> Tinsley, 1997, 1998, 2001.

<sup>19</sup> Phatak y Habib, 1996, p. 34.

<sup>20</sup> Véase Sebenius, 2002a.

<sup>21</sup> Phatak y Habib, 1996; véase también Lin y Miller, 2003.

<sup>22</sup> Para una revisión, véase Yan y Gray, 1994.

<sup>23</sup> *Idem*.

varios factores parecen influir en el poder relativo, como un acceso especial a los mercados (p. ej., en los países comunistas antiguos y actuales), los sistemas de distribución (p. ej., en Asia, donde es tan costoso crear un nuevo sistema de distribución que puede ser una barrera para entrar en los mercados) o la administración de las relaciones con el gobierno (donde el idioma y la cultura son muy diferentes).

**Niveles de conflicto** En el proceso de negociación y en el resultado también influyen el nivel de conflicto y el tipo de interdependencia de las partes para una negociación transcultural. Las situaciones de mucho conflicto —relacionadas con orígenes étnicos, identidad o geografía— son más difíciles de resolver.<sup>24</sup> Algunos ejemplos son los conflictos en Zimbabwe, Medio Oriente o Sudán. Sin embargo, hay evidencias históricas de que las guerras civiles concluyen con acuerdos institucionalizados y detallados que prohíben la fuerza coercitiva y promueven la distribución justa de los recursos y el poder político que conducen a convenios más estables.<sup>25</sup> También es importante el grado al que los negociadores delimitan una negociación o conceptualizan lo que interesa a la negociación (véase un análisis de la delimitación en los capítulos 4 y 5). Esto parece variar entre las culturas,<sup>26</sup> al igual que las maneras en que los negociadores responden al conflicto.<sup>27</sup> Por ejemplo, Fisher, Ury y Patton analizan la forma en que los conflictos en Medio Oriente fueron difíciles de manejar durante varios años porque las diferentes partes tenían modos muy distintos de conceptualizar los elementos de la discusión (p. ej., seguridad, soberanía o derechos históricos).<sup>28</sup> Las “negociaciones extraoficiales” en la diplomacia, conducidas en secreto, pueden ayudar a resolver situaciones de alto conflicto, pero su éxito no está garantizado.<sup>29</sup>

**Relaciones entre negociadores** Phatak y Habib sugieren que las relaciones entre las partes negociadoras antes de las negociaciones reales tienen un impacto importante en el proceso y en el resultado de una negociación.<sup>30</sup> Las negociaciones forman parte de una relación más amplia entre dos partes. El historial de las relaciones entre las partes afecta la negociación (p. ej., la forma en que delimitan las partes la negociación) del mismo modo que la negociación actual se tomará en cuenta en toda negociación futura entre las partes. (Véase en el capítulo 9 un análisis detallado al respecto.)

**Resultados deseados** Ciertos factores tangibles e intangibles también desempeñan una función importante para determinar el resultado de las negociaciones internacionales. Los países recurren a negociaciones internacionales para lograr metas políticas locales e internacionales. Por ejemplo, una de las metas principales de los norvietnamitas durante las Pláticas de paz de París para terminar la guerra de Vietnam era lograr el reconocimiento formal de las otras partes de la negociación. Asimismo, en los conflictos étnicos recientes en todo el mundo, numerosas partes advierten que, a menos que se les reconozca en las

<sup>24</sup> Véanse Agha y Malley, 2002; Isajiw, 2000; Ross, 2000; Rubinstein, 2003; Stein, 1999, y Zartman, 1997.

<sup>25</sup> Hartzell, 1999.

<sup>26</sup> Abu-Nimer, 1996.

<sup>27</sup> Ohbuchi y Takahashi, 1994; Tinsley, 1998; y véase una revisión en Weldon y Jehn, 1995.

<sup>28</sup> Fisher, Ury y Patton, 1991.

<sup>29</sup> Wanis-St. John, 2006.

<sup>30</sup> Phatak y Habib, 1996.

negociaciones formales, interrumpirán la solución exitosa del conflicto (p. ej., Irlanda del Norte). Puede haber tensión entre los objetivos de corto plazo de una parte para las negociaciones actuales y su influencia en las relaciones de largo plazo de las partes. En las negociaciones comerciales entre Estados Unidos y Japón, ambos suelen acordar un resultado deseado menor de corto plazo a causa de la importancia de su relación de largo plazo.<sup>31</sup>

**Interesados inmediatos** Los interesados inmediatos en la negociación son los negociadores mismos, al igual que las personas a quienes representan directamente, como gerentes, trabajadores y juntas directivas.<sup>32</sup> Los interesados afectan las negociaciones de muchas maneras (véase el capítulo 9). Es evidente que las habilidades, aptitudes y experiencia internacional de los negociadores tienen un gran impacto en el proceso y el resultado de las negociaciones internacionales. Además, las motivaciones personales de los principales negociadores y los demás interesados inmediatos ejercen una enorme influencia en el proceso y resultados de una negociación. Las personas pueden estar motivadas por factores intangibles en la negociación, por ejemplo, cómo los hará ver el proceso y el resultado ante la otra parte y sus propios superiores, y otros factores intangibles, como el avance en su carrera personal.<sup>33</sup>

### Resumen de la sección

En resumen, los modelos como los de Phatak y Habib son buenos elementos para guiar nuestras ideas sobre una negociación internacional.<sup>34</sup> Sin embargo, siempre es importante reconocer que los procesos y los resultados de una negociación están sujetos a la influencia de muchos factores, y que la magnitud de la influencia de estos factores cambia con el tiempo.<sup>35</sup> El desafío de todos los negociadores internacionales es comprender las numerosas influencias simultáneas de varios factores en el proceso y el resultado de la negociación, y actualizar esta comprensión cuando cambien las circunstancias. Esto también significa que es muy importante planificar las negociaciones internacionales, ante la necesidad de hacer ajustes conforme se obtiene nueva información mediante la supervisión de los contextos ambientales e inmediatos.

## Conceptualización de la cultura y la negociación

El aspecto de una negociación internacional que se estudia con más frecuencia es la cultura. La cantidad de investigación sobre los efectos de la cultura en una negociación aumentó mucho en los últimos 20 años.<sup>36</sup> Hay muchos significados del concepto de cultura, pero todas las definiciones comparten dos aspectos importantes.<sup>37</sup> Primero, la cultura es un fenómeno grupal. Esto significa que un grupo definido de personas comparte ideas, valores

<sup>31</sup> *Idem.*

<sup>32</sup> *Idem.*

<sup>33</sup> *Idem.*

<sup>34</sup> *Idem.*

<sup>35</sup> Véase Stark, Fam, Waller y Tian, 2005; Yan y Gray, 1994.

<sup>36</sup> Véanse revisiones de esta obra en Brett, 2001, y Gelfand y Dyer, 2000.

<sup>37</sup> Véase Avruch, 2000.

y expectativas de conducta. El segundo elemento común de la cultura es que las ideas, valores y expectativas de conducta culturales se aprenden y se transmiten a los nuevos integrantes del grupo.

Robert Janosik identificó cuatro maneras de conceptualizar la cultura en las negociaciones internacionales: como conducta aprendida, como valores compartidos, como dialéctica y en contexto.<sup>38</sup> Aunque hay similitudes y diferencias entre los cuatro enfoques, cada uno subraya la importancia de entender la forma en que la cultura afecta a la negociación.

### **La cultura como conducta aprendida**

Un enfoque para entender los efectos de la cultura documenta la conducta sistemática de negociación de la gente en distintas culturas. En vez de enfocarse en por qué los miembros de una cultura determinada se comportan de cierta manera, este enfoque práctico se concentra en crear un catálogo de conductas que los negociadores extranjeros deben esperar cuando entran en contacto con la cultura anfitriona.<sup>39</sup> Muchos libros y artículos populares sobre negociaciones internacionales abordan la cultura como conducta aprendida, y ofrecen listas de lo que se debe hacer y no se debe hacer al negociar con personas de otras culturas. Por ejemplo, Solomon sugiere que los negociadores internacionales deben reconocer que los negociadores chinos comienzan las negociaciones con una búsqueda de principios amplios y el establecimiento de una relación.<sup>40</sup> A esto sigue un extenso periodo de evaluación en el cual se exploran los límites de la relación; a la larga se decide establecer o no un convenio, el cual sienta las bases de concesiones y modificaciones futuras. Las investigaciones que coinciden con esta perspectiva examinan los efectos de la cultura en la manifestación de emociones durante la negociación<sup>41</sup> y en la conducta para guardar las apariencias.<sup>42</sup>

### **La cultura como valores compartidos**

El segundo enfoque para conceptualizar la cultura se concentra en comprender los valores y normas principales, y después desarrollar un modelo sobre la forma en que estas normas y valores afectan las negociaciones dentro de esa cultura.<sup>43</sup> Se comparan las culturas al detectar las normas y valores importantes que diferencian una cultura de otra, y después comprender el modo en que estas diferencias afectan una negociación internacional.

**Modelo de dimensiones culturales de Hofstede** Geert Hofstede condujo un extenso programa de investigación sobre dimensiones culturales en negocios internacionales.<sup>44</sup> Hofstede examinó los datos sobre valores provenientes de más de 100 000 empleados de

---

<sup>38</sup> Janosik, 1987.

<sup>39</sup> *Idem.*

<sup>40</sup> Solomon, 1987.

<sup>41</sup> George, Jones y Gonzalez, 1998.

<sup>42</sup> Ogawa, 1999; Ting-Toomey y Kurogi, 1998.

<sup>43</sup> Faure, 1999; Sebenius, 2002a.

<sup>44</sup> Hofstede, 1980a, 1980b, 1989, 1991.

IBM en todo el mundo, y se incluyeron más de 50 culturas en el estudio inicial. El análisis estadístico de estos datos sugiere que se pueden aplicar cuatro dimensiones para describir las diferencias importantes entre las culturas en estudio: individualismo/colectivismo, distancia del poder, éxito profesional/calidad de vida y prevención de incertidumbre.<sup>45</sup> En la tabla 11.1 se listan las primeras 10 culturas en cada dimensión y a continuación se analiza cada una.

**1. Individualismo/colectivismo** La dimensión de individualismo/colectivismo describe el grado al que una sociedad se organiza en torno a personas o grupos. Las sociedades individualistas alientan a sus jóvenes a ser independientes y cuidar de sí mismos. Las sociedades colectivistas integran a las personas en grupos coherentes que se responsabilizan del bienestar de todos. Hofstede sugiere que la atención a las relaciones en las sociedades colectivistas desempeña una función fundamental en las negociaciones: las negociaciones con la misma parte se prolongan durante años, y el cambio de un negociador altera la relación, la cual tarda muchos años en reconstruirse. Compare esto con las sociedades individualistas, donde los negociadores son intercambiables y la aptitud (más que la relación) es un aspecto importante al elegir un negociador. Esto implica que los negociadores de culturas colectivistas dependen mucho de cultivar y mantener una relación de largo plazo, mientras que es más probable que los negociadores de culturas individualistas se intercambien y utilicen cualquier criterio de corto plazo que consideren adecuado.

**TABLA 11.1** Clasificación de las 10 culturas principales en las dimensiones culturales de Hofstede (1991)

Individualismo	Distancia del poder	Calidad de vida	Prevención de incertidumbre
1. Estados Unidos	1. Malasia	1. Suecia	1. Grecia
2. Australia	2. Guatemala	2. Noruega	2. Portugal
3. Gran Bretaña	Panamá	3. Países Bajos	3. Guatemala
4. Canadá	4. Filipinas	4. Dinamarca	4. Uruguay
Países Bajos	5. México	5. Costa Rica	5. Bélgica
6. Nueva Zelanda	Venezuela	Yugoslavia	El Salvador
7. Italia	7. Países árabes	7. Finlandia	7. Japón
8. Bélgica	8. Ecuador	8. Chile	8. Yugoslavia
9. Dinamarca	Indonesia	9. Portugal	9. Perú
10. Francia	10. India	10. Tailandia	10. Argentina
Suecia	África occidental		Chile
			Costa Rica
			Panamá
			España

Fuente: Basado en G. Hofstede, *Culture and Organizations: Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991. Reimpreso con autorización de The McGraw-Hill Companies.

<sup>45</sup> Hofstede clasificó el éxito profesional/calidad de vida como masculino-femenino, pero para esta dimensión adoptamos clasificaciones neutras del género (Adler, 2002). La investigación subsecuente de Hofstede y Bond (1988) sugería agregar una quinta dimensión, denominada dinamismo confuciano, el cual contiene tres elementos: ética laboral, tiempo y compromiso con los valores tradicionales de Confucio. Esta dimensión ha recibido poca atención en la bibliografía sobre negociación (cf. Chan, 1998).

**2. Distancia del poder** La dimensión de la distancia del poder describe “el grado al que los integrantes con menos poder en las organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera inequitativa”.<sup>46</sup> Según Hofstede, es más probable que las culturas con gran distancia del poder se concentren en tomar decisiones en el nivel superior, y que todas las decisiones importantes tenga que tomarlas el líder. Es más probable que en las culturas con poca distancia del poder se disperse la toma de decisiones en toda la organización, y si bien se respeta a los líderes, también es posible que se cuestionen sus decisiones. Las consecuencias para las negociaciones internacionales son que los negociadores de las culturas con distancias del poder comparativamente altas tal vez necesiten buscar con más frecuencia la aprobación de sus supervisores, y por más asuntos, lo que hace más lento el proceso de negociación.

**3. Éxito profesional/calidad de vida** Hofstede observó que las culturas difieren en el grado al que mantienen valores que promueven el éxito profesional o la calidad de vida. Las culturas que promueven el éxito profesional se caracterizaron por “la adquisición de dinero y bienes sin atender a otras personas, la calidad de vida o la gente”.<sup>47</sup> Las culturas que promueven la calidad de vida se caracterizaron por un interés en las relaciones y la educación. Según Hofstede, esta dimensión influye en la negociación al aumentar la competitividad cuando se reúnen negociadores de culturas con éxito profesional; es más probable que los negociadores de culturas con calidad de vida sientan empatía por la otra parte y busquen una avenencia.<sup>48</sup>

**4. Prevención de incertidumbre** La prevención de incertidumbre “indica en qué medida una cultura prepara a sus integrantes para sentirse incómodos o cómodos en situaciones no estructuradas”.<sup>49</sup> Las situaciones no estructuradas se caracterizan por cambios rápidos y situaciones novedosas, mientras que las situaciones estructuradas son estables y seguras. Los negociadores de culturas con alta prevención de incertidumbre se sienten menos cómodos con las situaciones ambiguas, y es más probable que busquen reglas y procedimientos estables para negociar. Es probable que los negociadores de culturas con baja prevención de incertidumbre se adapten con rapidez a las situaciones cambiantes y se sientan menos incómodos cuando se tornen ambiguas o cambien las reglas de la negociación.

El modelo de Hofstede es ya una fuerza dominante en la investigación transcultural sobre el comercio internacional, aunque también cuenta con sus escépticos.<sup>50</sup> La crítica más importante a este modelo es que la investigación se realizó con una muestra de participantes que no era auténticamente representativa de la riqueza de distintas culturas, porque había proporcionalmente muchos hombres, demasiada representación de miembros de la clase media, los niveles de educación eran más altos que el promedio y los participantes provenían de una compañía (IBM). En otras palabras, existe cierta preocupación de que el modelo de Hofstede subestime la verdadera riqueza de las diferencias de valores entre las culturas.

---

<sup>46</sup> Hofstede, 1989, p. 195.

<sup>47</sup> Hofstede, 1980a, p. 46.

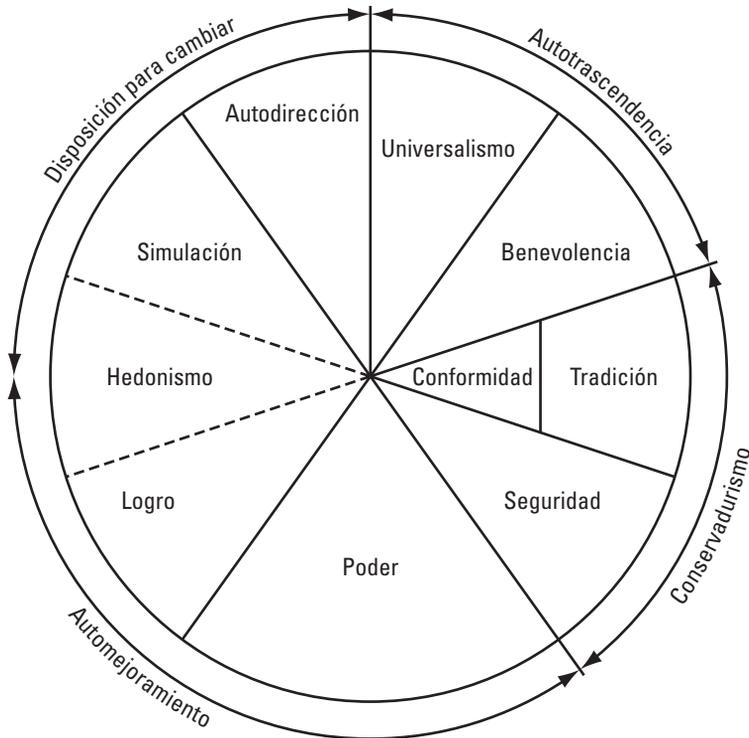
<sup>48</sup> Hofstede, 1989.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 196.

<sup>50</sup> Véanse por ejemplo Kale y Barnes, 1992; Schwartz, 1994; Triandis, 1982.

**Los 10 valores culturales de Schwartz** La obra de Shalom Schwartz y colaboradores ofrece un ejemplo detallado de la perspectiva de la cultura como valores (véase la figura 11.2).<sup>51</sup> Schwartz se concentró en identificar la meta motivacional implícita en los valores culturales y halló 10 valores fundamentales (véanse los valores dentro del círculo de la figura 11.2). Estos 10 valores pueden estar en conflicto o ser compatibles entre sí, y es probable que estén en conflicto los valores en el lado contrario del círculo de un valor específico. Schwartz propuso también que los 10 valores se pueden representar en dos dimensiones bipolares: disposición para cambiar / conservadurismo y autotranscendencia / automejoramiento (véase el círculo exterior de la figura 11.2). Los valores culturales de Schwartz y las dos dimensiones bipolares proponen la más detallada explicación de los valores culturales elaborada hasta la fecha, y se han validado con una extensa investigación. Aunque este trabajo ha aparecido con lentitud en el estudio de una negociación transcultural, desde hace poco comenzaron a aparecer referencias al respecto.<sup>52</sup> La ventaja de los 10 valores de Schwartz es la riqueza con que describen una cultura. La desventaja es que aunque esta riqueza puede aumentar el entendimiento cultural, no proporciona un consejo claro para

**FIGURA 11.2** Los 10 valores culturales de Schwartz.



<sup>51</sup> Véanse Schwartz, 1992, 1994; Schwartz y Bilsky, 1990, y Smith y Schwartz, 1997.

<sup>52</sup> Véanse Gelfand y Dyer, 2000; Kozan y Ergin, 1999.

manejar la negociación entre culturas. Se supone que los negociadores que mejor entiendan la otra cultura tendrán más éxito para negociar dentro de ella.

### Resumen de la sección

La perspectiva de la cultura como valores compartidos explica por qué las negociaciones transculturales son difíciles y tienden a interrumpirse. Por ejemplo, un valor central en Estados Unidos es el individualismo. Se espera de los estadounidenses que tomen decisiones individuales, defiendan sus puntos de vista y adopten posiciones firmes en los problemas que les interesan. Compare esto con un valor fundamental de los chinos: el colectivismo.<sup>53</sup> Se espera que los negociadores chinos tomen decisiones en grupo, defiendan al grupo por encima del individuo y adopten posiciones firmes en problemas importantes para el grupo. Cuando negocian estadounidenses y chinos, las diferencias en el valor cultural del individualismo/colectivismo influyen en la negociación de muchas maneras. Por ejemplo, 1) es probable que los chinos tarden más en negociar porque tienen que alcanzar el consenso en su grupo antes de aceptar un acuerdo; 2) las diversas líneas de autoridad generan en los chinos señales confusas acerca de las verdaderas necesidades del grupo, y ninguna persona comprende todos los requerimientos, y 3) como el poder se comparte entre muchas personas y organismos, para los extranjeros es difícil identificar a la contraparte adecuada en la burocracia china.<sup>54</sup>

### La cultura como dialéctica

El tercer enfoque para comprender una negociación internacional a partir de la cultura reconoce que todas las culturas contienen dimensiones o tensiones llamadas *dialécticas*.<sup>55</sup> Estas tensiones se ilustran muy bien en las parábolas de la tradición judeocristiana. Pense en los ejemplos siguientes: “demasiados cocineros arruinan el caldo” y “dos cabezas piensan mejor que una”. Estos refranes ofrecen consejos en conflicto para quienes desean trabajar en una tarea solos o en grupo. Esto refleja una dialéctica, o tensión, dentro de la tradición judeocristiana acerca de los valores de la independencia y la colaboración. Ni la independencia completa ni el trabajo en equipo funcionan todo el tiempo; cada uno tiene ventajas y desventajas que varían en función de las circunstancias (p. ej., la decisión que se va a tomar o la tarea que se va a realizar). Según Janosik, el enfoque de la cultura como dialéctica tiene ventajas sobre el enfoque de la cultura como valores compartidos porque explica las variaciones dentro de las culturas (p. ej., no todas las personas de la misma cultura comparten los mismos valores en la misma medida).<sup>56</sup> El enfoque de la cultura como dialéctica no ofrece a los negociadores internacionales recomendaciones sencillas para comportarse en una negociación específica; en cambio, sugiere que los negociadores que pretendan llevar a cabo negociaciones internacionales exitosas necesitan apreciar la riqueza de las culturas en las que operan.

<sup>53</sup> Véase Faure, 1999, para un análisis sistemático de los efectos de la cultura en el estilo chino de negociación.

<sup>54</sup> Pye, 1992.

<sup>55</sup> Janosik, 1987.

<sup>56</sup> *Idem*.

La cultura como perspectiva dialéctica comienza con un profundo entendimiento de una cultura, y con esa comprensión crea metáforas de negociación para entender con mayor amplitud cómo se desenvuelven las negociaciones dentro de una cultura. Los negociadores con una comprensión más sólida de la metáfora de negociación dentro de una cultura tienen más probabilidades de éxito en las negociaciones.

### La cultura en contexto

Los defensores del cuarto enfoque para entender las negociaciones internacionales mediante la cultura reconocen que el comportamiento humano no está determinado por una sola causa. En vez de eso, todo el comportamiento puede entenderse en muchos niveles distintos a la vez, y una conducta social tan compleja como la negociación está determinada por muchos factores, uno de los cuales es la cultura. Otros factores que pueden ser importantes determinantes de la conducta de negociación son la personalidad, el contexto social y los factores ambientales.<sup>57</sup> Quienes proponen el enfoque de la cultura en contexto reconocen también que la conducta de negociación está determinada en forma múltiple, y que utilizar la cultura como única explicación de la conducta es simplificar en exceso un proceso social complejo. Kumar y Worm lo exponen en forma sucinta: “si bien las negociaciones se dan siempre en el presente, reciben la influencia de lo que habita en el pasado y están restringidas por la sombra del futuro”.<sup>58</sup>

Las teorías e investigaciones recientes sobre negociación internacional adoptan el enfoque de la cultura en contexto. Por ejemplo, Tinsley, Brett, Shapiro y Okumura proponen una *teoría de complejidad cultural* en la que sugieren que los valores culturales ejercen un efecto directo en las negociaciones en ciertas circunstancias y un efecto moderado en otras.<sup>59</sup> Se propone que los valores tienen un efecto directo cuando influyen en gran medida en varios contextos (p. ej., la individualidad estadounidense), mientras que los valores con un efecto moderado son los que tienen distintos instigadores contextuales en la cultura. Por ejemplo, Francia posee tradiciones monárquicas y democráticas, y ambas pueden influir en la conducta de negociación según el contexto.<sup>60</sup> Fang sugiere que las tradiciones de Mao, Confucio y Sun Tzu ejercen una múltiple influencia en los negociadores chinos, que también puede variar según el contexto. Otro ejemplo del enfoque de la cultura en contexto proviene de Adair y Brett,<sup>61</sup> quienes observaron que los patrones de comunicación eran distintos para negociadores de culturas de alto y bajo contextos en diferentes fases de la negociación.<sup>62</sup>

Los modelos de cultura en contexto cada vez adquieren mayor complejidad con el fin de explicar diferencias de matiz en las negociaciones transculturales. Sin embargo, a medida que aumenta esta complejidad, resultan menos útiles para los practicantes de la negociación transcultural.<sup>63</sup> No obstante, su fuerza está en forjar un entendimiento más profundo del funcionamiento de las negociaciones transculturales y en utilizarlo para preparar e involucrarse más efectivamente en una negociación internacional.

<sup>57</sup> Rubin y Sander, 1991.

<sup>58</sup> Kumar y Worm, 2004, p. 305.

<sup>59</sup> Tinsley, Brett, Shapiro y Okumura, 2004.

<sup>60</sup> Brett *et al.*, 1998.

<sup>61</sup> Fang, 2006.

<sup>62</sup> Adair y Brett, 2003.

<sup>63</sup> Janosik, 1987.

## **Influencia de la cultura en una negociación. Perspectivas administrativas**

Se ha sugerido que las diferencias culturales influyen en una negociación en modos diversos. En esta sección analizamos 10 modos en que la cultura afecta las negociaciones.<sup>64</sup>

### **Definición de negociación**

La definición fundamental de la negociación, lo que es negociable y lo que negociamos difiere mucho entre las culturas.<sup>65</sup> Por ejemplo, “los estadounidenses tienden a contemplar una negociación como un proceso competitivo de ofertas y contraofertas, mientras que los japoneses tienden a considerarla una oportunidad para compartir información”.<sup>66</sup>

### **Oportunidad de una negociación**

La cultura influye en el modo en que los negociadores perciben una oportunidad como distributiva o integradora. En Estados Unidos, los negociadores están predispuestos a percibir una negociación fundamentalmente como distributiva.<sup>67</sup> Sin embargo, no sucede así fuera de este país, y parece haber mucha variación en las culturas en la medida en que una situación de negociación se perciba al principio como distributiva o integradora.<sup>68</sup> Las negociaciones transculturales reciben la influencia del grado al que los negociadores de diferentes culturas tengan un acuerdo o desacuerdo fundamental sobre la naturaleza distributiva o integradora de la situación.

### **Elección de los negociadores**

Los criterios para seleccionar a los participantes en una negociación son diferentes en las distintas culturas. Entre estos criterios están el conocimiento de la materia que se negocia, antigüedad, conexiones familiares, género, edad, experiencia y posición social. Las diferentes culturas ponderan estos criterios de manera distinta, con lo cual varían sus expectativas acerca de lo que es adecuado en diversos tipos de negociaciones. Por ejemplo, en China es importante establecer tempranamente las conexiones de la negociación, y la selección de los negociadores adecuados puede ayudar en esto.<sup>69</sup>

### **Protocolo**

Las culturas difieren en el grado de importancia del protocolo, o la formalidad de las relaciones entre dos partes negociadoras. La cultura estadounidense está entre las menos

---

<sup>64</sup> El análisis que sigue se basa en la obra de Foster, 1992; Hendon y Hendon, 1990; Moran y Stripp, 1991; Salacuse, 1998, y Weiss y Stripp, 1985.

<sup>65</sup> Véanse Ohanyan, 1999; Yook y Albert, 1998.

<sup>66</sup> Foster, 1992, p. 272.

<sup>67</sup> Thompson y Hastie, 1990b.

<sup>68</sup> Salacuse, 1998.

<sup>69</sup> Véase Zhu, McKenna y Sun, 2007.

formales del mundo. Es muy común un estilo de comunicación familiar; por ejemplo, se utilizan los nombres de pila y se ignoran los títulos. Compare esto con otras culturas. Muchos países europeos (p. ej., Francia, Alemania, Inglaterra) son muy formales y se considera insultante no utilizar un título adecuado al dirigirse a alguien (p. ej., señor, doctor, profesor o caballero).<sup>70</sup> Las tarjetas de presentación son esenciales en muchos países del Pacífico asiático (p. ej., China o Japón). Los negociadores que olvidan llevar tarjetas de presentación o quienes escriben mensajes en ellas infringen el protocolo e insultan a su contraparte.<sup>71</sup> Incluso el modo de ofrecer estas tarjetas, de estrechar la mano y de observar los códigos para vestir están sujetos a interpretación por parte de los negociadores, y son la base de los atributos sobre los antecedentes y la personalidad.

## Comunicación

Las culturas influyen en el modo en que se comunican las personas, tanto de manera verbal como no verbal. También hay diferencias culturales en el lenguaje corporal; una conducta muy insultante en una cultura es completamente inofensiva en otra.<sup>72</sup> Para no ofender a la otra parte en las negociaciones, el negociador internacional necesita observar con cuidado las reglas de comunicación culturales. Por ejemplo, en Estados Unidos poner los pies sobre un escritorio indica poder o tranquilidad; en Tailandia se considera muy insultante. Sin duda, hay mucha información para comunicarse, la cual debe recordar un negociador internacional para no insultar, molestar o desconcertar a la otra parte durante las negociaciones. Los libros y artículos específicos de una cultura proporcionan abundantes sugerencias a los negociadores internacionales para comunicarse bien; buscar tales sugerencias es un aspecto esencial de la planificación para las negociaciones internacionales.<sup>73</sup>

## Sensibilidad al tiempo

Las culturas determinan en gran medida lo que representa el tiempo y el modo en que afecta las negociaciones.<sup>74</sup> En Estados Unidos, las personas respetan el tiempo al llegar a las reuniones a la hora señalada, al no desperdiciar el tiempo de demás y al pensar que “más rápido” es mejor que “más lento”, porque simboliza una gran productividad. Otras culturas tienen opiniones muy diferentes sobre el tiempo. En las sociedades más tradicionales, sobre todo en los climas cálidos, el ritmo es más lento que en Estados Unidos. Esto tiende a reducir la atención en el tiempo, cuando menos en el corto plazo. Las culturas islámicas de habla árabe parecen enfocarse más en el tiempo-suceso que en el tiempo-reloj: “en las culturas orientadas al tiempo-reloj, la gente programa los sucesos de acuerdo con el reloj; en las culturas tiempo-suceso, es éste el que programa a las personas”.<sup>75</sup> Otras culturas perciben a los estadounidenses como esclavos del reloj, porque respetan el tiempo y lo cuidan como recurso valioso. En algunas culturas, como en China y América Latina, el tiempo por

<sup>70</sup> Véase Braganti y Devine, 1992.

<sup>71</sup> Foster, 1992.

<sup>72</sup> Axtell, 1990, 1991, 1993.

<sup>73</sup> Por ejemplo, véanse Binnendijk, 1987; Graham y Sano, 1989; Pye, 1992, y Tung, 1991.

<sup>74</sup> Véanse Macduff, 2006; Mayfield, Mayfield, Martin y Herbig, 1997.

<sup>75</sup> Alon y Brett, 2007, p. 58.

sí mismo no es importante. Las negociaciones se centran en la tarea, sin tomar en cuenta la cantidad de tiempo que requieran. La posibilidad de confusiones es grande debido a las diferentes percepciones del tiempo durante las negociaciones transculturales. Se considera que los estadounidenses siempre tienen prisa y pasan de una tarea a otra, mientras que a los estadounidenses les parece que los negociadores chinos y latinoamericanos sólo pierden el tiempo.

### **Propensión al riesgo**

El grado al que se está dispuesto a aceptar riesgos es variable en cada cultura. En algunas, quienes toman las decisiones son conservadores y burócratas que requieren mucha información antes de tomar una decisión. Otras culturas producen negociadores con más sentido empresarial que están dispuestos a actuar y a correr riesgos aunque su información esté incompleta (p. ej., “el que no arriesga no gana”). Según Foster, los estadounidenses están en el extremo de correr riesgos continuamente, al igual que en algunas culturas asiáticas, mientras que algunas culturas europeas son muy conservadoras (p. ej., Grecia).<sup>76</sup> La orientación de una cultura hacia el riesgo ejerce un gran efecto en lo que se negocia y en el contenido del resultado negociado. Los negociadores en las culturas orientadas al riesgo están más dispuestos a llegar pronto a un acuerdo y en general corren más riesgos. Es más probable que las culturas que evitan el riesgo busquen información adicional y adopten una postura de esperar a ver qué pasa.

### **Grupos o personas**

Las culturas difieren en la importancia que se otorga a la persona o al grupo. Estados Unidos es una cultura orientada a lo individual, donde se valora y elogia ser independiente y asertivo. En contraste, las culturas orientadas a los grupos favorecen la superioridad del grupo y contemplan las necesidades individuales como secundarias para las necesidades del grupo. Las culturas orientadas a los grupos valoran la flexibilidad y recompensan la lealtad de los integrantes; quienes se atreven a ser diferentes son aislados socialmente, un precio elevado que hay que pagar en una sociedad orientada a los grupos. Esta diferencia cultural puede tener diversos efectos en una negociación. Es más probable que los estadounidenses tengan una persona responsable de la decisión final, mientras que es probable que las culturas orientadas a los grupos, como los japoneses, tengan un responsable del grupo para la decisión. La toma de decisiones en las culturas orientadas a los grupos implica un consenso y puede tardar mucho más tiempo del que están acostumbrados los negociadores estadounidenses. Además, como participan tantas personas en las negociaciones en las culturas orientadas a los grupos, y como su participación puede ser secuencial en vez de simultánea, los negociadores estadounidenses pueden enfrentar una serie de discusiones sobre los mismos problemas y materiales con muchas personas. En una negociación en China, un autor de este libro se reunió con más de seis personas en días sucesivos, y repasó el mismo tema con diferentes negociadores e intérpretes hasta que concluyó la negociación.

---

<sup>76</sup> Foster, 1992.

## Naturaleza de los acuerdos

La cultura también tiene un efecto importante en la conclusión de los acuerdos y en la forma que adopta el acuerdo negociado. En Estados Unidos, los acuerdos suelen basarse en la lógica (p. ej., el productor con el costo más bajo obtiene el acuerdo) y suelen formalizarse e imponerse por medio del sistema legal si no se cumplen tales estándares. Sin embargo, en otras culturas obtener el acuerdo puede basarse en la posición social (p. ej., su familia o sus conexiones políticas) y no sólo en el trabajo. Además, los acuerdos no significan lo mismo en todas las culturas. Foster observa que los chinos a menudo emplean memorandos del acuerdo para formalizar una relación e indicar el comienzo de las negociaciones (favores y compromiso mutuos).<sup>77</sup> Sin embargo, los estadounidenses suelen interpretar el mismo memorando del acuerdo como la culminación de las negociaciones exigibles legalmente. Una vez más, las diferencias culturales para culminar un acuerdo y entender su significado exacto pueden generar confusión y malas interpretaciones.

## Emociones

La cultura parece influir en el grado al que los negociadores manifiestan sus emociones.<sup>78</sup> Estas emociones pueden usarse como tácticas o ser una respuesta natural a circunstancias positivas y negativas durante la negociación.<sup>79</sup> Si bien es probable que la personalidad cumpla una función en la expresión de las emociones, también parecen existir considerables diferencias transculturales, y es probable que las reglas que controlan el despliegue de emociones en una cultura estén presentes durante la negociación.<sup>80</sup>

En resumen, se han escrito muchas sugerencias prácticas sobre la importancia de la cultura en las negociaciones internacionales. Si bien con la palabra *cultura* se habla de cosas diferentes, es evidente que representa un aspecto fundamental de una negociación internacional con una enorme influencia en muchos aspectos del proceso y resultado de una negociación internacional. Ahora examinaremos las perspectivas de investigación sobre la forma en que la cultura afecta a una negociación.

## Estrategias de negociación que generan respuestas culturales

Aunque se ha escrito mucho acerca del desafío de las negociaciones internacionales y transculturales, se ha puesto mucha menos atención en lo que los negociadores deben hacer cuando enfrentan una negociación con alguien de otra cultura. La sugerencia, explícita o implícita, de muchos teóricos en esta área es: “cuando estés en Roma, compórtate como los romanos”.<sup>81</sup> En otras palabras, se recomienda a los negociadores que estén conscientes de los efectos de las diferencias culturales en la negociación y que las tomen en cuenta cuando negocien. Muchos teóricos parecen suponer de manera implícita que el mejor modo de

---

<sup>77</sup> *Idem.*

<sup>78</sup> Salacuse, 1998.

<sup>79</sup> Véase Kumar, 2004.

<sup>80</sup> Salacuse, 1998.

<sup>81</sup> Véanse Francis, 1991, y Weiss, 1994, para revisiones sobre la simplificación excesiva de este consejo.

manejar las negociaciones transculturales es ser sensible a las normas culturales del otro negociador y modificar la estrategia propia para que coincida con las conductas que rigen esa cultura.

Sin embargo, varios factores sugieren que los negociadores *no deben* hacer grandes modificaciones a su enfoque en una negociación transcultural:

1. Es posible que los negociadores no puedan modificar su enfoque de manera eficaz. Se requieren años para comprender cabalmente otra cultura, y los negociadores no suelen disponer del tiempo necesario para comprender esto antes de comenzar una negociación. Aunque comprender un poco a la otra cultura es mejor que la ignorancia, tal vez no sea suficiente para permitir a los negociadores hacer ajustes eficaces a su estrategia de negociación. Intentar que coincidan en otra cultura las estrategias y las tácticas de los negociadores es una tarea intimidante que requiere fluidez en el idioma como una de muchas condiciones previas. Incluso las palabras sencillas pueden traducirse de varias maneras con matices diversos, lo cual vuelve agobiante el desafío de comunicarse en otro idioma.<sup>82</sup>
2. Aunque los negociadores modifiquen su enfoque con eficacia, esto no significa que automáticamente obtendrán un mejor resultado de la negociación. Es muy probable que la otra parte también modifique su enfoque. El resultado en esta situación puede ser desastroso, y cada lado puede intentar actuar como el otro “debería” actuar sin que ambas partes comprendan en realidad lo que hace la otra. Piense en el ejemplo siguiente que compara los estilos de negociación normales de estadounidenses y japoneses. Es más probable que los estadounidenses comiencen las negociaciones con una oferta extrema con el fin de dejar espacio para concesiones. Es más probable que los japoneses comiencen las negociaciones recopilando información para comprender con quién hablan y cuál será la relación. Suponga que ambas partes comprenden las tendencias culturales propias y de la otra parte (ésta es una suposición que no suele cumplirse). Ahora suponga que cada parte, a partir del respeto por la otra, decide “actuar igual que los romanos” y adoptar el enfoque de la otra parte. Las posibilidades de confusión son interminables. Cuando los estadounidenses recopilan información acerca de los japoneses, ¿en realidad les interesa o sólo interpretan un papel? Es evidente que no se comportan como estadounidenses, pero tal vez su estrategia no se identifique rápido. ¿Cómo interpretan los estadounidenses la conducta de los japoneses? Los estadounidenses se prepararon bien para las negociaciones y comprenden que los japoneses no presentan posiciones extremas al inicio de las negociaciones. Cuando los japoneses presentan una posición extrema al inicio de las negociaciones (para adaptarse al estilo de negociación estadounidense), ¿cómo deben interpretar los estadounidenses esta conducta? Es probable que los estadounidenses piensen: “Esto debe ser lo que quieren en realidad, porque no inician con ofertas extremas.” Adoptar el enfoque de la otra parte no garantiza el éxito, y de hecho puede generar más confusión que actuar como uno mismo (donde al menos su conducta se comprende dentro de su propio contexto cultural).
3. La investigación sugiere que los negociadores pueden negociar con naturalidad de una manera diferente cuando están con personas de su propia cultura que cuando están con

---

<sup>82</sup> Véase Adachi, 1998.

personas de otra cultura.<sup>83</sup> Las implicaciones de esta investigación son que una comprensión profunda para negociar con personas en otras culturas, por ejemplo, los costarricenses negociando entre sí, tal vez no ayude a un estadounidense a negociar con un costarricense.<sup>84</sup>

4. La investigación de Francis sugiere que una adaptación moderada puede ser más eficaz que “actuar igual que los romanos”.<sup>85</sup> En un estudio de simulación de las respuestas de los estadounidenses a los negociadores de otros países, Francis observó que los negociadores de una cultura familiar (Japón) que hicieron adaptaciones moderadas a las maneras estadounidenses se percibieron de manera más positiva que los negociadores que no hicieron cambios o quienes hicieron adaptaciones grandes. Aunque estos hallazgos no se aplican a los negociadores de una cultura menos familiar (Corea) es necesario realizar más investigación para comprender la razón. Al menos, el resultado de este estudio sugiere que las adaptaciones grandes de los negociadores internacionales no siempre son eficaces.

Los hallazgos en la investigación reciente ofrecen ciertos consejos específicos para negociar de manera transcultural. Rubin y Sander sugieren que, durante la preparación, los negociadores deben concentrarse en comprender tres aspectos: 1) sus propios prejuicios, fortalezas y debilidades, 2) al otro negociador como persona y 3) el contexto cultural del otro negociador.<sup>86</sup> Brett y colaboradores sugieren que los negociadores transculturales deben ir más allá y formularse una serie de preguntas sobre cómo puede influir la cultura en el proceso de compartir información y el de negociación (p. ej., ¿esta cultura comparte información de manera directa o indirecta?,<sup>87</sup> ¿está arraigada una sola cosa o varias?). Aprender la forma en que otra cultura comparte la información y estructura el proceso de negociación puede ayudar a los negociadores a planificar su actividad de manera más estratégica.<sup>88</sup> Por último, Adair, Okumura y Brett sugieren que ambas partes de una negociación transcultural necesitan prepararse para comunicarse con el método de comunicación directa o indirecta preferido por la cultura de la otra parte para aumentar la posibilidad de un resultado exitoso en la negociación.<sup>89</sup>

Stephen Weiss propuso una mentalidad útil acerca de las opciones al negociar con alguien de otra cultura.<sup>90</sup> Observó que los negociadores pueden elegir hasta ocho estrategias de respuesta cultural. Estas estrategias se pueden utilizar en forma individual o secuencial, y es posible cambiar de estrategia conforme avanzan las negociaciones. Al elegir una estrategia, los negociadores deben estar conscientes de la cultura propia y de la otra parte en general, comprender los factores específicos de la relación actual y predecir o tratar de influir en el enfoque de la otra parte.<sup>91</sup> Las estrategias de respuesta cultural de Weiss se pueden clasificar en tres grupos con base en el nivel de familiaridad (bajo, moderado o alto)

<sup>83</sup> Adler y Graham, 1989; Natlandsmyr y Rognes, 1995.

<sup>84</sup> Véanse Drake, 1995; Weldon y Jehn, 1995.

<sup>85</sup> Francis, 1991.

<sup>86</sup> Rubin y Sander, 1991.

<sup>87</sup> Brett *et al.*, 1998.

<sup>88</sup> Adair *et al.*, 2004.

<sup>89</sup> Adair, Okumura y Brett, 2001.

<sup>90</sup> Weiss, 1994.

<sup>91</sup> *Idem.*

que tiene un negociador con la cultura de la otra parte. Dentro de cada grupo hay algunas estrategias que puede usar el negociador de manera individual (estrategias unilaterales) y otras que implican la participación de la otra parte (estrategias conjuntas).

### **Familiaridad baja**

**Emplear agentes o asesores (estrategia unilateral)** Un método para los negociadores que tienen muy baja familiaridad con la cultura de la otra parte es contratar a un agente o asesor que conozca la cultura de ambas partes. Esta relación puede ir desde encargar a la otra parte que conduzca las negociaciones con supervisión (agente) hasta recibir sugerencias con regularidad u ocasionalmente durante la negociación (asesor). Aunque los agentes o los asesores pueden crear otros desafíos, son muy útiles para los negociadores que tienen poco conocimiento de la cultura de la otra parte y poco tiempo para prepararse.

**Incorporar a un mediador (estrategia conjunta)** En las negociaciones transculturales se pueden usar muchos tipos de mediadores, desde alguien que realice las presentaciones y se retire hasta alguien que esté presente durante toda la negociación y acepte la responsabilidad de dirigir el proceso de negociación. Los intérpretes suelen desempeñar este papel, y aportarán a ambas partes más información que una simple traducción durante las negociaciones. Los mediadores alientan a una u otra parte a adoptar los enfoques de una cultura o un tercer enfoque cultural (la cultura del mediador).

**Inducir al otro negociador a utilizar su enfoque (estrategia conjunta)** Otra opción es convencer a la otra parte para que utilice el enfoque que usted propone. Hay muchas maneras de lograr esto, desde hacer una petición amable hasta afirmar con rudeza que su estilo es mejor. Un modo más sutil es que los negociadores respondan a las solicitudes de la otra parte en su propio idioma porque “no se expresan bien” en el idioma de la otra parte. Aunque esta estrategia tiene muchas ventajas para el negociador con una familiaridad baja, también presenta desventajas. Por ejemplo, la otra parte puede sentirse molesta o insultada de tener que hacer un esfuerzo adicional para tratar con los negociadores en sus propios términos culturales. Además, el otro negociador también puede tener una ventaja estratégica porque ahora puede intentar tácticas más extremas y disculparse con base en su “ignorancia cultural” (después de todo, los negociadores no esperan que la otra parte comprenda todo acerca de su modo de negociar).

### **Familiaridad moderada**

**Adaptarse al enfoque del otro negociador (estrategia unilateral)** Esta estrategia implica que los negociadores hagan cambios conscientes en su enfoque de modo que sea más atractivo para la otra parte. En vez de tratar de actuar como la otra parte, los negociadores que utilizan esta estrategia conservan con firmeza su propio enfoque pero hacen modificaciones que ayuden a las relaciones con la otra persona. Algunas de estas modificaciones son comportarse de manera menos marcada, eliminar ciertas conductas y adoptar algunas conductas de la otra parte. El desafío al utilizar esta estrategia es identificar qué conductas modificar, eliminar o adoptar. Además, no está claro que la otra parte interprete las modificaciones de la manera que pretenden los negociadores.

**Ajuste coordinado (estrategia conjunta)** Esta estrategia implica que ambas partes hagan ajustes mutuos para encontrar un proceso común de negociación. Aunque esto se puede hacer de manera implícita, es más probable que ocurra de manera explícita (“¿cómo le gustaría que procediéramos?”), y puede considerarse un caso especial de negociar el proceso de negociación. Esta estrategia requiere una cantidad moderada de conocimiento acerca de la cultura de la otra parte y al menos cierta fluidez en su idioma (comprensión, si no la capacidad de hablarlo). El ajuste coordinado ocurre a diario en Montreal, la ciudad más bilingüe de América del Norte (85% de sus habitantes comprenden inglés y francés). Para los empresarios en Montreal es una práctica común negociar el proceso de negociación antes de comenzar la discusión principal. Los resultados de esta discusión son variaciones sobre el tema de si las negociaciones ocurrirán en inglés o francés, y el resultado común es que cualquier parte puede hablar cualquier idioma. Las negociaciones a menudo ocurren en ambos idiomas, y con frecuencia la persona que tiene más conocimientos de un segundo idioma pasa a ese lenguaje para facilitar la plática. Otro resultado común es que ambas partes hablen en su segundo idioma (p. ej., el francófono negocia en inglés, y el anglófono, en francés) para mostrar respeto a la otra parte. Otro tipo de ajuste coordinado ocurre cuando las dos partes adoptan aspectos de una tercera cultura para facilitar sus negociaciones. Por ejemplo, durante un viaje a América Latina, uno de los autores tuvo pláticas en francés con un colega latinoamericano que hablaba español y francés, pero no inglés. En un viaje posterior a China, las negociaciones se efectuaron en francés, inglés y chino, porque cada uno de los seis participantes hablaba dos de los tres idiomas.

### Familiaridad alta

**Adoptar el enfoque del otro negociador (estrategia unilateral)** Esta estrategia conlleva adoptar por completo el enfoque del otro negociador. Para utilizarla con éxito, el negociador necesita ser completamente bilingüe y bicultural. En esencia, el negociador que emplea esta estrategia no actúa *como* romano; *es* romano. Esta estrategia requiere mucho tiempo y gastos de preparación, y pone al negociador que la usa en gran tensión, porque es difícil hacer ajustes entre las culturas con rapidez. Sin embargo, se gana mucho al utilizar esta estrategia porque es posible acercarse al otro negociador y comprenderlo por completo en sus propios términos.

**Improvisar un enfoque (estrategia conjunta)** Esta estrategia implica preparar un enfoque adaptado específicamente a la situación de negociación, al otro negociador y a las circunstancias. Para utilizar este enfoque, ambas partes necesitan tener mucha familiaridad con la cultura de la otra parte y comprender muy bien las características individuales del otro negociador. La negociación que surge con este enfoque se prepara al adoptar aspectos de ambas culturas cuando sean útiles. Este enfoque es el más flexible de las ocho estrategias, tanto en sus ventajas como en sus debilidades. La flexibilidad es una ventaja porque permite preparar el enfoque según las circunstancias presentes, pero su debilidad es que se pueden hacer pocas recomendaciones normativas generales para utilizar esta estrategia.

**Efecto sinfonía (estrategia conjunta)** Esta estrategia permite a los negociadores crear un nuevo enfoque que puede incluir aspectos de cualquiera de sus culturas o adoptar prácticas de una tercera cultura. Los diplomáticos profesionales emplean dicho enfoque cuando las costumbres, las normas y el idioma que utilizan trascienden las fronteras nacionales y

forman su propia cultura (la diplomacia). El uso de esta estrategia es complejo y requiere mucho tiempo y esfuerzo. Funciona mejor cuando las partes se conocen entre sí y las culturas de ambas, y tienen una estructura común (p. ej., de diplomáticos profesionales) para negociar. Entre los riesgos de esta estrategia están los costos, debido a la confusión, el tiempo perdido y el esfuerzo general requerido para que funcione.

## Resumen del capítulo

---

En este capítulo se analizaron varios aspectos de un campo en expansión de las negociaciones, el cual explora las complejidades de una negociación internacional y transcultural. Comenzamos el capítulo con un análisis del arte y la ciencia de la negociación. A continuación consideramos algunos factores que hacen diferentes las negociaciones internacionales. Phatak y Habib sugieren que los contextos ambiental e inmediato tienen efectos importantes en las negociaciones internacionales.<sup>92</sup> Después examinamos la descripción de Salacuse de los factores ambientales que influyen en las negociaciones internacionales: 1) pluralismo político y legal, 2) economía internacional, 3) gobiernos y burocracias extranjeros, 4) inestabilidad, 5) ideología y 6) cultura.<sup>93</sup> Agregamos un factor ambiental más —interesados externos— de Phatak y Habib.<sup>94</sup> A continuación se analizaron los cinco factores del contexto o inmediatos de Phatak y Habib: 1) poder de negociación relativo, 2) niveles de conflicto, 3) relación entre los negociadores, 4) resultados deseados y 5) los interesados inmediatos. Cada uno de estos factores del contexto ambiental e inmediato dificultan las negociaciones internacionales, y los negociadores internacionales eficaces necesitan saber controlarlos.

A continuación analizamos cómo conceptualizar la cultura. Robert Janosik sugiere que los investigadores y practicantes de la negociación utilicen

la cultura al menos en cuatro formas: 1) cultura como conducta aprendida, 2) cultura como valores compartidos, 3) cultura como dialéctica y 4) cultura en contexto.<sup>95</sup> Luego examinamos dos perspectivas sobre la forma en que las diferencias culturales influyen en las negociaciones. Desde la perspectiva del practicante, exploramos diez maneras en que la cultura influye en una negociación: 1) definición de negociación, 2) oportunidad de una negociación, 3) elección de los negociadores, 4) protocolo, 5) comunicación, 6) sensibilidad al tiempo, 7) propensión al riesgo, 8) grupos o personas, 9) naturaleza de los acuerdos y 10) emociones.

El capítulo concluyó con un análisis del manejo de las diferencias culturales en una negociación. Weiss presenta ocho estrategias de respuesta cultural que pueden usar los negociadores con un negociador de otra cultura. Algunas estrategias se pueden utilizar de manera individual y otras se emplean conjuntamente con el otro negociador. Weiss señala que un aspecto fundamental de elegir la estrategia correcta para una negociación específica es el grado de familiaridad (baja, moderada o alta) de un negociador con la otra cultura. Sin embargo, incluso quienes tienen una familiaridad alta con otra cultura enfrentan una tarea abrumadora si buscan modificar su estrategia por completo cuando tratan con otra cultura.

---

<sup>92</sup> Phatak y Habib, 1996.

<sup>93</sup> Salacuse, 1988.

<sup>94</sup> Phatak y Habib, 1996.

---

<sup>95</sup> Janosik, 1987.

# Las mejores prácticas en las negociaciones

## Objetivos

1. Apreciar el grado al que la negociación es tanto un arte como una ciencia.
  2. Explorar las 10 mejores prácticas que todos los negociadores pueden seguir para lograr una negociación exitosa.
- 

Las negociaciones forman una parte integral de la vida diaria, y las oportunidades para negociar están por todos lados. Aunque algunas personas pueden parecer negociadoras de nacimiento, una negociación es fundamentalmente una habilidad que implica análisis y comunicación que todos podemos aprender. El propósito de este libro es ofrecer a los estudiosos de la negociación un panorama del campo de la negociación, una perspectiva de la amplitud y la profundidad de los procesos secundarios en una negociación, y una muestra del arte y la ciencia de la negociación. En este capítulo final reflejamos una negociación en un nivel amplio al ofrecer las 10 mejores prácticas para los negociadores que pretenden seguir mejorando sus habilidades (véase la tabla 12.1).

**TABLA 12.1** Las 10 mejores prácticas para los negociadores

---

1. Prepárese.
  2. Diagnostique la estructura fundamental de la negociación.
  3. Trabaje en la MAPAN.
  4. Recuerde que puede retirarse.
  5. Domine las paradojas.
  6. Recuerde lo intangible.
  7. Administre las coaliciones de manera activa.
  8. Aprecie y proteja su reputación.
  9. Recuerde que la racionalidad y la justicia son relativas.
  10. Siga aprendiendo de sus experiencias.
-

## 1. Prepárese

Nunca se insiste lo suficiente en la importancia de la preparación, por lo que recomendamos mucho a todos los negociadores que se preparen de manera adecuada para sus negociaciones (véase el capítulo 4). La preparación no tiene que ser una actividad ardua o que consuma mucho tiempo, pero debe encabezar la lista de las mejores prácticas de todo negociador. Los negociadores mejor preparados tienen numerosas ventajas, como la capacidad para analizar con más eficiencia y eficacia las ofertas de la otra parte, comprender las sutilezas del proceso de hacer concesiones y alcanzar las metas de su negociación. La preparación debe ocurrir *antes* de comenzar la negociación para que el tiempo dedicado a negociar sea más productivo. Una buena preparación significa comprender las metas e intereses propios (al igual que los posibles), y ser capaz de expresarlos con claridad a la otra parte. También incluye estar preparado para entender la comunicación de la otra parte con el fin de alcanzar un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes. Pocas negociaciones van a concluir con éxito sin que ambas partes obtengan al menos una fracción de sus metas; el trabajo firme para identificar las propias necesidades y comprender las necesidades de la otra parte es un paso fundamental para aumentar las probabilidades de éxito.

Una buena preparación también significa establecer aspiraciones altas, pero asequibles, para la negociación. Está garantizado que los negociadores que ponen su vista muy abajo alcanzan un acuerdo menos que óptimo; por el contrario, es probable que quienes fijen metas demasiado altas terminen en callejones sin salida y concluyan frustrados la negociación. Los negociadores también necesitan planificar con cuidado sus ofertas y posiciones iniciales para estar bien preparados desde el principio. Sin embargo, es importante evitar la planificación completa de la secuencia de negociación porque, aunque las negociaciones siguen etapas amplias, también van y vienen en ritmos irregulares. Planificar en exceso y con anticipación las tácticas para cada etapa de la negociación no es un buen modo de emplear el tiempo de preparación. Es mucho mejor que los negociadores se preparen al comprender de la mejor manera posible sus propias ventajas y debilidades, sus necesidades e intereses, la situación, así como a la otra parte, para que puedan hacer ajustes con rapidez y eficacia mientras avanza la negociación.

## 2. Diagnostique la estructura fundamental de la negociación

Los negociadores deben tomar la decisión consciente de enfrentar una negociación fundamentalmente distributiva, una negociación integradora o una combinación de las dos, y, en consecuencia, elegir sus estrategias y tácticas. Emplear estrategias y tácticas que no coinciden generará resultados menos que óptimos. Por ejemplo, es casi seguro que las tácticas distributivas en una situación fundamentalmente integradora produzcan acuerdos que tengan un potencial integrador desaprovechado, porque los negociadores tienden a no compartir con facilidad la información necesaria para triunfar en las negociaciones integradoras cuando se ven enfrentados a tácticas distributivas. En estas situaciones, el dinero y la oportunidad a menudo se dejan en la mesa.

Asimismo, las tácticas integradoras en una situación distributiva tampoco generan resultados óptimos. Por ejemplo, uno de los autores hace poco adquirió un vehículo nuevo y el vendedor dedicó mucho tiempo y esfuerzo a preguntar sobre su familia y le aseguró

que se esforzaba para ofrecerle el valor más alto posible en la compra. Por desgracia, las peticiones de aclaración del precio de lista del automóvil e información sobre los incentivos del fabricante descritos en un reciente anuncio de periódico obtuvieron como respuesta el silencio o un cambio de tema. Para el autor, ésta era una situación puramente distributiva, y no lo engañó el intento del vendedor por concertar de manera “integradora”. El autor compró un automóvil con otro distribuidor que proporcionó la información solicitada de manera directa, y cuyo precio fue 1 500 dólares más bajo que el del primer vendedor por el mismo automóvil.

Los negociadores también necesitan recordar que muchas negociaciones consisten en una mezcla de elementos integradores y distributivos, y que habrá fases distributivas e integradoras en estas negociaciones. Es muy importante tener cuidado en la transición más amplia entre las fases dentro de la negociación, porque los pasos erróneos en estas transiciones pueden confundir a la otra parte y llevar a un callejón sin salida.

Por último, también hay veces en que las adecuaciones, la evasión y el compromiso pueden ser estrategias apropiadas (véase el capítulo 1). Los negociadores fuertes identifican estas situaciones y adoptan las estrategias y tácticas adecuadas.

### 3. Identifique y aplique la MAPAN

Una de las fuentes más importantes de poder en una negociación son las opciones disponibles para un negociador si no se alcanza un acuerdo. Una opción, la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN), es muy importante porque es probable que sea la elegida en caso de no alcanzarse un acuerdo. Los negociadores siempre deben tener en mente su MAPAN. Necesitan saber cómo se relaciona su MAPAN con un acuerdo probable y trabajar de manera consciente para mejorar esa MAPAN con el propósito de mejorar el acuerdo. A los negociadores que no disponen de una MAPAN fuerte les costará trabajo lograr un buen acuerdo, porque la otra parte puede presionarlos de manera agresiva y obligarlos a aceptar un acuerdo que después consideren insatisfactorio.

Por ejemplo, los compradores que necesitan adquirir artículos de un solo proveedor están muy conscientes de que la falta de una MAPAN dificulta lograr resultados positivos en la negociación. Sin embargo, incluso en esta situación, pueden trabajar para mejorar su MAPAN en el largo plazo. Por ejemplo, las organizaciones que mantienen una relación con un solo proveedor integran su producción de manera vertical y comienzan a construir componentes comparables dentro de la compañía, o rediseñan sus productos para estar menos vulnerables ante el proveedor único. Es evidente que éstas son opciones de largo plazo que no están disponibles en una negociación en curso; sin embargo, se puede hacer referencia a estos planes al negociar con un solo proveedor para recordarle que usted no siempre dependerá de él.

Los negociadores también necesitan estar conscientes de la MAPAN del otro negociador e identificar cómo se compara con lo que usted ofrece. Los negociadores tienen más poder en una negociación cuando sus términos de acuerdo potenciales son mejores que los que el otro negociador puede obtener con su MAPAN. Por otro lado, cuando la diferencia entre sus términos y la MAPAN del otro negociador es pequeña, los negociadores tienen menos espacio para maniobrar. Los negociadores deben hacer tres cosas respecto de la MAPAN del otro negociador: 1) vigilarla con atención para comprender y mantener su ventaja competitiva sobre las opciones del otro negociador; 2) recordar al otro negociador las ventajas de su oferta en

relación con su MAPAN, y 3) de manera sutil, sugerir que la MAPAN del otro negociador tal vez no sea tan fuerte como piensa que es (esto se hace de manera positiva al destacar las ventajas de usted o de una manera negativa al resaltar las debilidades de los competidores).

#### 4. Esté dispuesto a retirarse

La meta de casi todas las negociaciones es lograr un resultado valioso, no alcanzar un acuerdo *per se*. Los negociadores fuertes recuerdan esto y están dispuestos a retirarse de una negociación cuando no obtener un acuerdo es mejor que un acuerdo deficiente. Si bien parece fácil adoptar esta sugerencia, en la práctica los negociadores se concentran tanto en alcanzar un acuerdo que pierden de vista la meta real, la cual es obtener un buen resultado (y no necesariamente un acuerdo). Los negociadores pueden comprobar que no dejan de mirar la meta si piensan con regularidad en los objetivos establecidos durante la etapa de planeación y si comparan su avance durante la negociación con su punto de conveniencia y su MAPAN. Si bien los negociadores suelen estar optimistas al final acerca del logro de sus metas, tal vez necesiten reevaluarlas durante la negociación. Es importante seguir comparando el avance en la negociación con el objetivo, el punto de conveniencia y la MAPAN, y estar dispuesto a retirarse de la negociación si el punto de conveniencia o la MAPAN en verdad se vuelven la mejor elección.

#### 5. Domine las paradojas importantes de una negociación

Los negociadores excelentes comprenden que una negociación incorpora un conjunto de paradojas: elementos aparentemente contradictorios que en realidad ocurren juntos. Analizaremos cinco paradojas comunes que enfrentan los negociadores. Al manejar estas paradojas, el desafío para los negociadores es buscar el *equilibrio* en estas situaciones. Existe una tensión natural para elegir entre una u otra opción en la paradoja, pero el mejor modo de manejarla es lograr un equilibrio entre las fuerzas opuestas. Los negociadores fuertes saben cómo manejar esta tensión.

##### Declarar valor o crear valor

Todas las negociaciones tienen una etapa de *declaración* de un valor, donde las partes deciden quién obtiene cuánto de qué, pero muchas negociaciones también tienen una etapa de *creación* de un valor, donde las partes colaboran para expandir los recursos que se negocian. Las habilidades y estrategias adecuadas para cada etapa son muy diferentes; en términos generales, se requieren habilidades distributivas en la etapa de declaración de un valor y las habilidades integradoras son útiles en la creación de un valor. Es común que la etapa de creación de un valor preceda a la etapa de declaración de un valor, y para los negociadores un reto es equilibrar el acento en las dos etapas y la transición de crear a declarar un valor. Sin embargo, no hay indicadores que marquen esta transición, y los negociadores deben manejarla con tacto para evitar socavar la relación abierta de lluvia de ideas y de invención de opciones que tiene lugar durante la creación de valor. Un método para administrar esta transición es etiquetarla. Por ejemplo, los negociadores pueden decir algo como “parece que tenemos una buena base de ideas y opciones con las cuales trabajar.

¿Cómo avanzamos para decidir cuál es una distribución justa de los resultados esperados?” Además, la investigación demuestra que casi todos los negociadores tienden a pensar que una negociación se centra más en declarar un valor que en crearlo, de modo que es probable que administrar esta paradoja requiera destacar el análisis de la dinámica de creación de un valor.

### **Apegarse a sus principios o resistirse al flujo de los acontecimientos**

El ritmo y el flujo de las negociaciones pueden pasar de un intenso regateo por cuestiones financieras a un acalorado debate sobre principios muy arraigados acerca de lo correcto o justo. Esta transición suele crear una segunda paradoja para los negociadores. Por un lado, una negociación eficaz requiere ideas flexibles y comprender que tal vez sea necesario reajustar la valoración de la situación conforme surge nueva información; es probable que la obtención de cualquier acuerdo requiera que ambas partes hagan concesiones. Por otro lado, no es fácil renunciar a principios fundamentales en favor de alcanzar un acuerdo. Los negociadores eficaces deben estar atentos para distinguir entre los problemas de principios, donde la firmeza es esencial, y otros problemas donde una avenencia o conciliación es la mejor ruta para lograr un resultado mutuamente aceptable.

### **Apegarse a la estrategia o buscar nuevas opciones en todo momento**

Durante una negociación suele surgir información nueva, y los negociadores necesitan controlar la paradoja de apegarse a su estrategia preparada o apropiarse de una oportunidad nueva que surja durante el proceso. La administración de esta paradoja resulta un desafío para los negociadores porque las “oportunidades” nuevas pueden ser caballos de Troya que alojen sorpresas desagradables. Por otro lado, las circunstancias cambian y ocurren acuerdos “únicos” legítimos donde hay que aprovechar la oportunidad. El desafío para los negociadores es diferenciar las oportunidades aparentes de las reales; desarrollar la capacidad para reconocer la diferencia es otro sello del negociador experimentado.

Una preparación intensa es fundamental para manejar la paradoja de “estrategia u oportunismo”. Los negociadores que se preparan bien para la negociación y entienden las circunstancias están en una buena posición para hacer este juicio. También sugerimos que los negociadores presten mucha atención a su intuición. Si un acuerdo no parece correcto, si “parece demasiado bueno para ser cierto”, es probable que no sea una oportunidad viable. Si los negociadores se sienten intranquilos por la dirección que toma una negociación, es mejor solicitar un descanso y asesorarse sobre las circunstancias. Explicar la “oportunidad” a un colega, amigo o poderdante ayuda a diferenciar las oportunidades reales de los caballos de Troya.

Sin embargo, no sugerimos que los negociadores sean absolutamente cautelosos. Durante una negociación pueden ocurrir oportunidades genuinas, generadas de manera legítima por los cambios en la estrategia empresarial, oportunidades del mercado, exceso de inventarios o una necesidad de flujo de efectivo de corto plazo. Los negociadores que se preparen bien pueden aprovechar las oportunidades reales cuando surjan y reducir el riesgo que representan los caballos de Troya.

### **Honesto y abierto o cerrado y opaco**

Los negociadores enfrentan el *dilema de la honestidad*: ¿cuán franco y sincero debo ser con la otra parte? Los negociadores completamente francos y que dicen todo a la otra parte se exponen a que se aprovechen de ellos. De hecho, la investigación sugiere que demasiado conocimiento de las necesidades de la otra parte en realidad conduce a resultados menos que óptimos de la negociación. Por otro lado, cerrarse por completo no sólo tiene un efecto negativo en su reputación (se aborda esto más adelante), sino que también es una estrategia de negociación poco eficaz porque usted no revela información suficiente con el fin de crear las bases para un acuerdo. El reto de esta paradoja es decidir cuánta información revelar y cuánta reservar, tanto por razones pragmáticas como éticas.

Los negociadores fuertes han considerado esta paradoja y entienden su zona de comodidad, que tal vez varíe en función de la otra parte. Sugerimos que los negociadores recuerden que la negociación es un proceso en curso. Cuando los negociadores avanzan en sentido positivo, desarrollan confianza y se sienten más cómodos acerca de revelar más información a la otra parte. Incluso con lo anterior, hay cierta información que quizá no deba revelarse (p. ej., la oferta definitiva en una negociación distributiva) sin importar lo bien que avance la negociación.

### **Confianza o desconfianza**

Como imagen de espejo que refleja el dilema de la honestidad, los negociadores también encaran el *dilema de la confianza*: cuánto confiar en lo que dice la otra parte. Los negociadores que creen todo lo que dice la otra parte quedan expuestos a que se aprovechen de ellos. Por otro lado, a los negociadores que no creen nada de lo que dice la otra parte les costará mucho trabajo llegar a un acuerdo. Igual que con el dilema de la honestidad, sugerimos que los negociadores recuerden que una negociación es un proceso que evoluciona con el tiempo. Primero, como señalamos, la confianza se desarrolla al ser honesto y compartir información con la otra parte, lo cual debe conducir a una confianza recíproca y a revelaciones creíbles de la otra parte. Incluso, habrá diferencias individuales en la confianza. Algunos negociadores comienzan por confiar pero cada vez desconfían más si la información que sale a la luz muestra que la otra parte no es digna de confianza. Otros negociadores se sentirán más cómodos haciendo que la otra parte se gane su confianza, y serán más escépticos al inicio de las negociaciones. No existe un enfoque correcto o incorrecto para manejar este dilema; sin embargo, los negociadores preparados están conscientes de él y vigilan constantemente cómo controlan este desafío.

## **6. Recuerde lo intangible**

Es importante que los negociadores recuerden los factores intangibles mientras negocian y permanezcan conscientes de sus efectos potenciales. Con frecuencia, los aspectos intangibles suelen afectar la negociación de manera negativa, y confunden la conciencia del negociador. Como señalamos en el capítulo 1, lo intangible consta de factores psicológicos que motivan a los negociadores, y pueden incluir ganar, evitar perder, parecer duro o fuerte ante los demás, no parecer débil, ser justo y demás. Por ejemplo, si la otra parte lucha por un ascenso con un archirrival en la misma oficina, puede mostrarse muy difícil al negociar

con usted frente a su jefe para parecer duro e impresionar a su superior. Es poco probable que el otro negociador le diga a usted que eso es lo que está haciendo, y de hecho quizá ni siquiera esté consciente de eso. El mejor modo para identificar la existencia de factores intangibles es tratar de ver lo que no está ahí. En otras palabras, si su preparación y análisis cuidadosos de la situación no revelan una explicación tangible para la conducta del otro negociador: defensa inflexible de cierto punto, rehusarse a ceder en otro, una conducta que parezca no ser sensata, es hora de buscar lo intangible que impulse su conducta.

Por ejemplo, hace varios años uno de los autores acompañó a un amigo a comprar un automóvil nuevo, y el precio del distribuidor era 2 000 dólares menor que el de cualquier otro distribuidor de la ciudad. La única desventaja era que el auto debía venderse ese día. A primera vista, esto parecía un truco (consulte el análisis de “estrategia u oportunismo”, ya presentado), pero no había un factor tangible obvio que explicara este precio especial. El amigo nunca antes había tratado a ese distribuidor, el vehículo era nuevo y tenía una buena garantía, y el amigo había visitado varios distribuidores y sabía que el precio era mucho más bajo que el de ellos. Conforme discutían el posible acuerdo, el vendedor se mostraba cada vez más inquieto. Prácticamente comenzó a sudar. El amigo decidió adquirir el vehículo y tan pronto como firmó el vendedor mostró alivio y emoción. Pidió un momento para llamar por teléfono a su esposa y comunicarle las buenas noticias. Resultó que el vendedor acababa de ganar un complicado paquete de prestaciones ofrecido por el distribuidor y el premio era unas vacaciones de dos semanas con todos los gastos pagados al Caribe para los cuatro integrantes de su familia. El paquete de incentivos requería que se vendiera en un mes un total de 10 vehículos, uno de cada categoría de los disponibles en la distribuidora. El vendedor, que se especializaba en vender camiones, sintió una inmensa presión cuando el amigo titubeó, porque le había dado un enorme descuento en un auto deportivo para cerrar el trato.

El factor intangible de ganar el paquete de vacaciones explica el comportamiento agitado del vendedor en el ejemplo anterior. El comprador supo de esto sólo cuando el vendedor ya no pudo contener su entusiasmo y compartió las buenas nuevas con su familia. A menudo, los negociadores no captan los factores intangibles que influyen en el otro negociador a menos que la otra parte decida revelarlos; sin embargo, los negociadores pueden “verlos” al fijarse en los cambios en la conducta del otro negociador de una negociación a otra, y al reunir información de la otra parte antes de comenzar una negociación. Por ejemplo, si se entera de que la otra parte tiene un jefe nuevo con quien no se lleva bien y después es más difícil acordar con ella en la negociación, el factor intangible del jefe nuevo puede ser la respuesta.

Hay al menos otros dos modos de descubrir lo intangible que puede afectar a la otra parte. Un modo de revelar lo intangible de la otra parte es preguntar. Estas preguntas deben tratar que la otra parte revele por qué defiende con tanta intensidad un punto específico. Es importante recordar que las emociones y/o los valores profundos son la raíz de muchos factores intangibles, de modo que exponerlos puede provocar que se analicen diversos temores y ansiedades. El proceso de formular preguntas debe ser amable y despreocupado; si el cuestionamiento es agresivo puede poner a la defensiva a la otra parte, lo cual agrega otro factor intangible a la mezcla, y asfixiar una negociación eficaz. Un segundo modo es hacer que un observador lo acompañe a la negociación. Hay observadores capaces de leer el tono emocional o la conducta no verbal de la otra parte, concentrarse en los problemas que son un obstáculo o adoptar la perspectiva de la otra parte y ponerse en sus zapatos (inversión

de papeles). Después, una plática con el observador ayuda a reorientar la discusión para exponer lo intangible y elaborar una nueva línea de preguntas u ofertas.

Los negociadores también necesitan recordar que los factores intangibles influyen en su propia conducta (y que es frecuente que no reconozcamos qué nos enoja, qué nos pone a la defensiva o por qué nos comprometemos celosamente con cierta idea). ¿Se muestra usted muy difícil con la otra parte porque no lo respeta? ¿Trata de dar una lección a un subordinado? ¿O quiere ganar la negociación para verse mejor ante otro gerente? Sin juzgar la legitimidad de estas metas, recomendamos mucho a los negociadores que estén conscientes del efecto de los factores intangibles en sus propias aspiraciones y conducta. Platicar con otra persona —un escucha empático— ayuda al negociador a identificar estos factores. Los negociadores preparados están conscientes de la forma en que influyen los factores tangibles e intangibles en una negociación, y ponderan ambos factores al evaluar el resultado de una negociación.

## 7. Maneje activamente las coaliciones

Los negociadores deben reconocer tres tipos de coaliciones y sus efectos potenciales: 1) coaliciones contra usted, 2) coaliciones que lo apoyan y 3) coaliciones imprecisas e indefinidas que pueden decantarse por usted o en su contra. Los negociadores aptos valoran la presencia y fuerza de las coaliciones, y se esfuerzan por captar la fuerza de la coalición en su beneficio. Si esto no es posible, los negociadores deben trabajar para evitar que la otra parte capte una coalición indefinida para sus propósitos. Cuando los negociadores son parte de una coalición es fundamental comunicarse con la coalición para asegurar que su poder se alinee con sus metas. Asimismo, los negociadores que son agentes o representantes de una coalición deben tener especial cuidado al manejar este proceso.

Concluir con éxito las negociaciones cuando una coalición se alinea en contra de un negociador es una labor muy difícil. Es importante reconocer el momento en que las coaliciones se alinean en contra suya y trabajar de manera consciente para contrarrestar su influencia. A menudo esto se convierte en una estrategia de tipo “divide y vencerás”, donde los negociadores intentan aumentar la división dentro de la coalición al fomentar la inestabilidad en su seno.

En muchas negociaciones formales ocurren coaliciones, como las valoraciones ambientales y las decisiones sobre políticas en una asociación industrial. Las coaliciones también tienen una influencia intensa en ambientes menos formales, como equipos de trabajo y familias, donde los diferentes grupos secundarios de personas tal vez no tengan los mismos intereses. Es muy importante manejar las coaliciones cuando los negociadores necesitan depender de otras personas para instrumentar un acuerdo. Es posible que los negociadores logren un acuerdo cuando la mayoría de los participantes no esté a favor, pero será muy complicado poner en práctica los resultados de ese acuerdo. Los negociadores fuertes deben supervisar y manejar las coaliciones activamente, y aunque esto absorba un tiempo considerable a lo largo del proceso de negociación, tal vez rinda mayores beneficios en la fase de aplicación.

## 8. Aprecie y proteja su reputación

La reputación es como un huevo: frágil, importante de desarrollar, fácil de romper y muy difícil de recuperar una vez roto. La reputación viaja rápido, y a menudo la gente sabe

más acerca de usted de lo que piensa. Es esencial comenzar las negociaciones con una reputación positiva y los negociadores deben tener cuidado de proteger su reputación. Los negociadores con una reputación de faltar a su palabra y no negociar con honestidad tendrán más dificultades para negociar en el futuro que quienes tengan la reputación de ser honestos y justos. Considere las siguientes reputaciones contrastantes: “duro pero justo” o “duro y solapado”. Los negociadores se preparan de manera distinta cuando tienen que enfrentar a otros con reputaciones ambiguas. Negociar con un negociador duro pero justo significa prepararse para negociaciones probablemente difíciles y, al mismo tiempo, estar consciente de que la otra parte impulsará su posición pero también será racional y justa en su conducta. Negociar con otra parte difícil pero solapada significa que los negociadores necesitan verificar lo que dice la otra parte, estar atentos a los trucos sucios y ser más precavidos al compartir información.

¿Cómo se le percibe como negociador? ¿Cuál es su reputación entre los demás en este punto? ¿Qué reputación le gustaría tener? Piense en los negociadores que usted más respeta y su reputación. ¿Qué es lo que admira de su comportamiento? Piense también en los negociadores que tienen una mala reputación. ¿Qué tendrían que hacer para que usted cambiara la imagen que tiene de ellos?

En vez de dejar la reputación al azar, los negociadores pueden trabajar para moldear y mejorar su reputación al comportarse de manera coherente e imparcial. La coherencia ofrece a la otra parte un conjunto claro de expectativas predecibles acerca de su comportamiento, lo cual genera una reputación estable. La imparcialidad envía el mensaje de que usted tiene principios y es razonable. Los negociadores capaces preguntan periódicamente a otros cómo se les percibe y utilizan esa información para aumentar su credibilidad y confiabilidad en el mercado.

## 9. Recuerde que la racionalidad y la justicia son relativas

La investigación sobre la percepción y el entendimiento de un negociador es muy clara (capítulo 5): las personas tienden a contemplar el mundo de una manera que se refuerza a sí misma y a definir lo “racional” de su conducta, o un resultado o proceso “justo”, de un modo que las beneficie. Primero, los negociadores necesitan estar conscientes de esta tendencia en sí mismos y en la otra parte. Los negociadores pueden hacer tres cosas para manejar estas percepciones de manera activa. Primero, pueden cuestionar sus propias percepciones de justicia y basarlas en principios claros. Segundo, pueden encontrar referencias y ejemplos externos que sugieran resultados justos. Por último, los negociadores pueden hacer suyas las definiciones de justicia defendidas por la otra parte y participar en un diálogo para alcanzar un consenso en el que se apliquen los estándares de justicia en una situación específica.

Además, los negociadores suelen estar en posición de definir de manera colectiva lo correcto o justo como parte del proceso de negociación. En casi todas las situaciones, ninguna parte posee la definición de lo que es absolutamente correcto, racional o justo. Las personas razonables pueden disentir, y con frecuencia el resultado más importante que pueden lograr los negociadores es una perspectiva común y acordada, una definición de los hechos, un acuerdo sobre el modo correcto de ver un problema o un estándar para determinar cuál es un resultado o proceso justo. Prepárese para negociar estos principios con tanta intensidad como se prepara para discutir los problemas.

## 10. Siga aprendiendo de sus experiencias

Una negociación resume el aprendizaje de una vida. Los mejores negociadores nunca dejan de aprender de sus experiencias: saben que hay tantas variables y sutilezas al negociar que no hay dos negociaciones idénticas. Estas diferencias implican que para que los negociadores se mantengan aptos, necesitan seguir practicando con regularidad el arte y la ciencia de la negociación. Además, los mejores negociadores dedican un momento a analizar cada negociación después de concluida, a revisar lo ocurrido y lo aprendido. Recomendamos un proceso de tres pasos:

- Dedicar un tiempo a la reflexión personal después de cada negociación.
- Cada cierto tiempo, tomar una clase de un entrenador o mentor.
- Llevar un diario personal de los puntos fuertes y débiles, y elaborar un plan para trabajar en los puntos débiles.

Este análisis no tiene que ser extenso ni consumir mucho tiempo. Sin embargo, debe hacerse después de cada negociación importante y concentrarse en los *qués* y los *porqués*: ¿Qué ocurrió durante esta negociación, por qué ocurrió y qué puedo aprender? Los negociadores que dedican un tiempo a reflexionar sobre sus negociaciones seguirán refinando sus habilidades y se mantendrán aptos y concentrados en sus próximas negociaciones.

Además, incluso los mejores atletas —en casi cualquier deporte— tienen uno o más entrenadores en su equipo, y se dan un tiempo para tomar una clase cuando es necesario. Los negociadores tienen acceso a seminarios para mejorar sus habilidades, libros para consultar y entrenadores que les ayudan a refinar sus habilidades. Este libro debe considerarlo un paso para agudizar y refinar sus habilidades de negociación, y le recomendamos que siga aprendiendo el arte y la ciencia de la negociación. ¡Le deseamos la mejor de las suertes en todas sus negociaciones futuras!

- Aaronson, K., *Selling on the fast track*, Nueva York, 1989, Putnam.
- Abu-Nimer, M., "Conflict resolution approaches: Western and Middle Eastern lessons and possibilities", *American Journal of Economics and Sociology*, 55(1), 1996, pp. 35-52.
- Acuff, F.L., *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*, Nueva York, 1993, AMACOM.
- Adachi, Y., "The effects of semantic difference on cross-cultural business negotiation: A Japanese and American case study", *Journal of Language for International Business*, 9, 1998, pp. 43-52.
- Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., y Lytle, A., "Culture and negotiation strategy", *Negotiation Journal*, 20, 2004, pp. 87-110.
- Adair, W.L., y Brett, J.M., "The negotiation dance: Time, culture and behavioral sequences in negotiation", *Organization Science*, 16(1), 2005, pp. 33-51.
- Adair, W.L., Okumura, T., y Brett, J. M., "Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, pp. 371-385.
- Adler, N.J., *International dimensions of organizational behavior*, 4a. ed., Cincinnati, Ohio, 2002, South-Western.
- Adler, N.J., y Graham, J.L., "Cross-cultural interaction: The international comparison fallacy?", *Journal of International Business Studies*, 20, 1989, pp. 515-537.
- Adler, R.S., "Negotiating with liars", *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 2007, pp. 69-74.
- Adler, R., Rosen, B., y Silverstein, E., "Thrust and parry: The art of tough negotiating", *Training and Development*, 50, 1996, pp. 42-48.
- Adorno, T.W., Frenkl-Brunswick, E., Levinson, D.J., y Sanford, R.N., *The authoritarian personality*, Nueva York, 1950, HarperCollins.
- Agha, H., y Malley, R., "The last negotiation: How to end the Middle East peace process", *Foreign Affairs*, 81(3), 2002, pp. 10-18.
- Albin, C., "The role of fairness in negotiation", *Negotiation Journal*, 9, 1993, pp. 223-243.
- Alexander, J.F., Schul, P.L., y Babakus, E., "Analyzing interpersonal communications in industrial marketing negotiations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 1991, pp. 129-139.
- Allhoff, F., "Business bluffing reconsidered", *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, pp. 283-289.
- Allred, K.G., "Anger-driven retaliation: Toward an understanding of impassioned conflict in organizations", en R.J. Bies, R.J. Lewicki y B.H. Sheppard (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 7, Greenwich, Connecticut, 1999, JAI Press.
- Allred, K.G., Mallozzi, J.S., Matsui, F., y Raia, C.P., "The influence of anger and compassion on negotiation performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 1997, pp. 175-187.
- Alon, I., y Brett, J.M., "Perceptions of time and their impact on negotiations in the Arabic-speaking Islamic world", *Negotiation Journal*, 23, 2007, pp. 55-73.
- Aquino, K., y Becker, T.E., "Lying in negotiation: How individual and situational factors influence the use of neutralization strategies", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, pp. 661-679.
- Argyris, C., y Schön, D., *Organizational learning II: Theory, method, and practice*, Reading, Massachusetts, 1996, Addison-Wesley Longman.
- Asherman, I.G., y Asherman, S.V., *The negotiation sourcebook*, Amherst, Massachusetts, 1990, Human Resource Development Press.
- Avruch, K., "Culture and negotiation pedagogy", *Negotiation Journal*, 16, 2000, pp. 339-346.
- Axtell, R.E., *Do's and taboos of hosting international visitors*, Nueva York, 1990, John Wiley and Sons.
- Axtell, R.E., *Gestures: The do's and taboos of body language around the world*, Nueva York, 1991, John Wiley and Sons.
- Axtell, R.E., *Do's and taboos around the world*, 3a. ed., Nueva York, 1993, John Wiley and Sons.
- Babcock, L., y Loewenstein, G., "Explaining bargaining impasse: The role of self-serving biases", *Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 1997, pp. 109-126.
- Babcock, L., Wang, X., y Loewenstein, G., "Choosing the wrong pond: Social comparisons in negotiations that reflect a self-serving bias", *Quarterly Journal of Economics*, 111(1), 1996, pp. 1-19.
- Ball, S.B., Bazerman, M.H., y Carroll, J.S., "An evaluation of learning in the bilateral winner's curse", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 1991, pp. 1-22.
- Baranowski, T.A., y Summers, D.A., "Perceptions of response alternatives in a prisoner's dilemma game", *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 1972, pp. 35-40.
- Barki, H., y Hartwick, J., "Conceptualizing the construct of interpersonal conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 15(3), 2004, pp. 216-244.

- Barnard, C., *The functions of the executive*, Cambridge, Massachusetts, 1938, Harvard University Press.
- Baron, R.A., "Environmentally induced positive affect: Its impact on self efficacy and task performance, negotiation and conflict", *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 1990, pp. 368-384.
- Barry, B., "The tactical use of emotion in negotiation", en R. Bies, R.J. Lewicki y B.H. Sheppard (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 7, Stanford, Connecticut, 1999, JAI Press, pp. 93-121.
- Barry, B., y Fulmer, I.S., "The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence", *Academy of Management Review*, 2, 2004, pp. 272-292.
- Barry, B., Fulmer, I.S., y Goates, N., "Bargaining with feeling: Emotionality in and around negotiation", en L. Thompson (ed.), *Negotiation theory and research*, Nueva York, 2006, Psychology Press, pp. 99-127.
- Barry, B., Fulmer, I.S., y Long, A., "Ethically marginal bargaining tactics: Sanction, efficacy, and performance", presentado en la reunión anual de la Academy of Management, Toronto, 2000.
- Barry, B., Fulmer, I.S., y Van Kleef, G.A., "I laughed, I cried, I settled: The role of emotion in negotiation", en M. Gelfand y J. Brett (eds.), *Culture and negotiation: Integrative approaches to theory and research*, Stanford, California, 2004, Stanford University Press.
- Barry, B., y Oliver, R.L., "Affect in dyadic negotiation: A model and propositions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1996, pp. 127-143.
- Bateson, G., *Steps to an ecology of mind*, Nueva York, 1972, Ballantine Books.
- Bazerman, M.H., y Carroll, J.S., "Negotiator cognition", en B.M. Staw y L.L. Cummings, *Research in organizational behavior*, vol. 9, Greenwich, Connecticut, 1987, JAI Press, pp. 247-288.
- Bazerman, M.H., Curhan, J.R., Moore, D.A., y Valley, K.L., "Negotiation", *Annual Review of Psychology*, 51, 2000, pp. 279-314.
- Bazerman, M.H., y Gillespie, J.J., "Betting on the future: The virtues of contingent contracts", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1999, pp. 155-160.
- Bazerman, M.H., Magliozzi, T., y Neale, M.A., "Integrative bargaining in a competitive market", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 1985, pp. 294-313.
- Bazerman, M.H., Mannix, E.A., y Thompson, L.L., "Groups as mixed motive negotiations", en E.J. Lawler y B. Markovsky (eds.), *Advances in group processes*, vol. 5, Greenwich, Connecticut, 1988, JAI Press, pp. 195-216.
- Bazerman, M.H., Moore, D.A., y Gillespie, J.J., "The human mind as a barrier to wiser environmental agreements", *American Behavioral Scientist*, 42, 1999, pp. 1277-1300.
- Bazerman, M.H., y Neale, M.A., *Negotiating rationally*, Nueva York, 1992, Free Press.
- Bazerman, M.H., y Samuelson, W.F., "I won the auction but don't want the prize", *Journal of Conflict Resolution*, 27, 1983, pp. 618-634.
- Bazerman, M.H., Tenbrunsel, A.E., y Wade-Benzoni, K., "Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences", *Academy of Management Review*, 23(2), 1998, pp. 225-241.
- Beckhard, R., "The dependency dilemma", *Consultant's Communique*, 6, julio-septiembre de 1978, pp. 1-3.
- Beckman, N., *Negotiations*, Lexington, Massachusetts, 1977, Lexington Books.
- Beebe, S.A., "Effects of eye contact, posture, and vocal inflection upon credibility and comprehension", *Australian SCAN: Journal of Human Communication*, 7-8, 1980, pp. 57-70.
- Beisecker, T., Walker, G., y Bart, J., "Knowledge versus ignorance in bargaining strategies: The impact of knowledge about other's information level", *Social Science Journal*, 26, 1989, pp. 161-172.
- Benton, A.A., y Druckman, D., "Constituent's bargaining orientation and intergroup negotiations", *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 1974, pp. 141-150.
- Berkowitz, L., "The frustration-aggression hypothesis: An examination and reformulation", *Psychological Bulletin*, 106, 1989, pp. 59-73.
- Bies, R., y Moag, I., "Interactional justice: Communication criteria of fairness", en R.J. Lewicki, B. H. Sheppard y M.H. Bazerman (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 1, Greenwich, Connecticut, 1986, JAI Press, pp. 43-55.
- Bies, R., y Shapiro, D., "Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts", *Social Justice Research*, 1, 1987, pp. 199-218.
- Bies, R., y Tripp, T., "Revenge in organizations: The good, the bad and the ugly", en R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly y J. Collins (eds.), *Dysfunctional behavior in organizations*, vol. 1, *Violent behavior in organizations*, Greenwich, Connecticut, 1998, JAI Press, pp. 49-68.
- Binnendijk, H., *National negotiating styles*, Washington, D.C., 1987, Foreign Service Institute, Department of State.
- Bless, H., Bohner, G., Schwarz, N., y Strack, F., "Happy and mindless: Moods and the processing of

- persuasive communication”, manuscrito inédito, Mannheim, Alemania, 1988.
- Blumenstein, R., “Haggling in cyberspace transforms car sales”, *The Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 1997, pp. B1, B6.
- Bok, S., *Lying: Moral choice in public and private life*, Nueva York, 1978, Pantheon.
- Boles, T.L., Croson, R.T.A., y Murnighan, J.K., “Deception and retribution in repeated ultimatum bargaining”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 2000, pp. 235-259.
- Bottom, W.P., Gibson, K., Daniels, S., y Murnighan, J. K., “When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in the reestablishment of cooperation”, *Organization Science*, 13, 2002, pp. 497-513.
- Bottom, W.P., y Paese, P.W., “Judgment accuracy and the asymmetric cost of errors in distributive bargaining”, *Group Decision and Negotiation*, 8, 1999, pp. 349-364.
- Bowie, N., “Does it pay to bluff in business?”, en T.L. Beauchamp y N.E. Bowie (eds.), *Ethical theory and business*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1993, Prentice Hall, pp. 449-454.
- Braganti, N.L., y Devine, E., *European customs and manners: How to make friends and do business in Europe*, ed. rev., Nueva York, 1992, Meadowbrook Press.
- Brass, D.J., “Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization”, *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, pp. 518-539.
- Brett, J., “Negotiating group decisions”, *Negotiation Journal*, 7, 1991, pp. 291-310.
- Brett, J., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., y Lytle, A., “Culture and joint gains in negotiation”, *Negotiation Journal*, 14(1), 1998, pp. 61-86.
- Brett, J., y Gelfand, M., “A cultural analysis of the underlying assumptions of negotiation theory”, documento inédito, Evanston, Illinois, 2004, Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.
- Brett, J.M., *Negotiating globally*, San Francisco, 2001, Jossey-Bass.
- Brett, J.M., Shapiro, D.L., y Lytle, A.L., “Breaking the bonds of reciprocity in negotiation”, *Academy of Management Journal*, 41, 1998, pp. 410-424.
- Brockner, J., “The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress”, *Academy of Management Review*, 17, 1992, pp. 39-61.
- Brodth, S.E., “‘Inside information’ and negotiator decision behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 1994, pp. 172-202.
- Brodth, S.E., y Tuchinsky, M., “Working together but in opposition: An examination of the ‘Good-Cop/Bad-Cop’ negotiating team tactic”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 2000, pp. 155-177.
- Brooks, E., y Odiorne, G.S., *Managing by negotiations*, Nueva York, 1984, Van Nostrand.
- Brouthers, K.D., y Bamossy, G.J., “The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: Case studies from Eastern Europe”, *Journal of International Business Studies*, 28, 1997, pp. 285-308.
- Bruner, J.S., y Tagiuri, R., “The perception of people”, en G. Lindzey (ed.), *The handbook of social psychology*, vol. 2, Reading, Massachusetts, 1954, Addison-Wesley, pp. 634-654.
- Buechler, S.M., *Social movements in advanced capitalism*, Nueva York, 2000, Oxford University Press.
- Buelens, M., y Van Poucke, D., “Determinants of a negotiator’s initial opening offer”, *Journal of Business and Psychology*, 19, 2004, pp. 23-25.
- Burgoon, J.K., Coker, D.A., y Coker, R.A., “Communication of gaze behavior: A test of two contrasting explanations”, *Human Communication Research*, 12, 1986, pp. 495-524.
- Burnstein, D., *Negotiator pro*, Brookline, Massachusetts, 1995, Beacon Expert Systems, 35 Gardiner Road.
- Burrell, G., y Morgan, G., *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*, Londres, 1979, Heinemann.
- Butler, J.K., Jr., “Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory”, *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 643-663.
- Butler, J.K., Jr., “Behaviors, trust and goal achievement in a win-win negotiation role play”, *Group & Organization Management*, 20, 1995, pp. 486-501.
- Butler, J.K., Jr., “Two integrative win-win negotiating strategies”, *Simulation and Gaming*, 27, 1996, pp. 387-392.
- Butler, J.K., Jr., “Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency”, *Group and Organization Management*, 24, 1999, pp. 217-238.
- Carnevale, P.J., “Creativity in the outcomes of conflict”, en M. Deutsch et al. (eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 2a. ed., San Francisco, 2006, Jossey-Bass, pp. 414-435.
- Carnevale, P.J., e Isen, A.M., “The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1986, pp. 1-13.

- Carnevale, P.J.D., y Pruitt, D.G., "Negotiation and mediation", en M. Rosenberg y L. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 43, Palo Alto, California, 1992, Annual Reviews, Inc., pp. 531-582.
- Carnevale, P.J.D., Pruitt, D.G., y Seilheimer, S.D., "Looking and competing: Accountability and visual access in integrative bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1981, pp. 111-120.
- Carr, A.Z., "Is business bluffing ethical?", *Harvard Business Review*, 46, enero-febrero de 1968, pp. 143-153.
- Carroll, J., Bazerman, M., y Maury, R., "Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators' understanding of their opponents", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 1988, pp. 352-370.
- Carroll, J., Delquie, R., Halpern, J., y Bazerman, M., "Improving negotiators' cognitive processes", documento de trabajo, Cambridge, Massachusetts, 1990, Massachusetts Institute of Technology.
- Carver, C.S., y Scheir, M.E., "Origins and foundations of positive and negative affect: A control process view", *Psychological Review*, 97, 1990, pp. 19-35.
- Cellich, C., "Closing your business negotiations", *International Trade Forum*, 1, 1997, pp. 14-17.
- Chan, C.W., "Transfer pricing negotiation outcomes and the impact of negotiator mixed-motives and culture: Empirical evidence from the U.S. and Australia", *Management Accounting Research*, 9, 1998, pp. 139-161.
- Charan, R., "How networks reshape organizations— for results", *Harvard Business Review*, 69(5), septiembre-octubre de 1991, pp. 104-115.
- Chertkoff, J.M., y Conley, M., "Opening offer and frequency of concessions as bargaining strategies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 7, 1967, pp. 181-185.
- Cialdini, R.B., *Influence: Science and practice*, 4a. ed., Boston, 2001, Allyn and Bacon.
- Cialdini, R.B., y Goldstein, N.J., "Social influence: Compliance and conformity", *Annual Review of Psychology*, 55, 2004, pp. 591-621.
- Cloke, K., y Goldsmith, J., *Resolving conflicts at work*, 2a. ed., San Francisco, 2005, Jossey-Bass.
- Clyman, D.R., y Tripp, T.M., "Discrepant values and measures of negotiator performance", *Group Decision and Negotiation*, 9, 2000, pp. 251-274.
- Cohen, H., *You can negotiate anything*, Secaucus, Nueva Jersey, 1980, Lyle Stuart.
- Cohen, H., *Negotiate this!*, Nueva York, 2003, Warner Books.
- Coleman, P., "Refining ripeness: A social-psychological perspective", *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 3, 1997, pp. 81-103.
- Coleman, P., "Power and conflict", en M. Deutsch y P. Coleman (eds.), *Handbook of conflict resolution*, San Francisco, 2000, Jossey-Bass.
- Conlon, D.E., y Hunt, C.S., "Dealing with feeling: The influence of outcome representations on negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 13, 2002, pp. 38-58.
- Cooper, W., "Ubiquitous halo", *Psychological Bulletin*, 90, 1981, pp. 218-244.
- Coser, L., *The functions of social conflict*, Nueva York, 1956, Free Press.
- Cronkhite, G., y Liska, J., "A critique of factor analytic approaches to the study of credibility", *Communication Monographs*, 32, 1976, pp. 91-107.
- Cronkhite, G., y Liska, J., "The judgment of communicant acceptability", en M.E. Roloff y G.R. Miller (eds.), *Persuasion: New directions in theory and research*, Beverly Hills, California, 1980, Sage, pp. 101-139.
- Crosen, R.T.A., "Look at me when you say that: An electronic negotiation simulation", *Simulation & Gaming*, 30, 1999, pp. 23-37.
- Crumbaugh, C.M. y Evans, G.W., "Presentation format, other persons' strategies and cooperative behavior in the prisoner's dilemma", *Psychological Reports*, 20, 1967, pp. 895-902.
- Curhan, J.R., Neale, M.A., y Ross, L., "Dynamic valuation: Preference changes in the context of face-to-face negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 2004, pp. 142-151.
- Curhan, J.R., y Pentland, A., "Thin slides of negotiation: Predicting outcomes from conversational dynamics within the first 5 minutes", *Journal of Applied Psychology*, 92, 2007, pp. 802-811.
- Dahl, R.A., "The concept of power", *Behavioral Science*, 2, 1957, pp. 201-215.
- Daly, J., "The effects of anger on negotiations over mergers and acquisitions", *Negotiation Journal*, 7, 1991, pp. 31-39.
- Dant, R.P., y Schul, P.L., "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, 56, 1992, pp. 38-54.
- De Dreu, C.K.W., "Coercive power and concession making in bilateral negotiation", *Journal of Conflict Resolution*, 39, 1995, pp. 646-670.
- De Dreu, C.K.W., "Time pressure and closing of the mind in negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 2003, pp. 280-295.
- De Dreu, C.K.W., Carnevale, P.J.D., Emans, B.J.M., y Van de Vliert, E., "Effects of gain-loss frames in negotiation: Loss aversion, mismatching, and frame adoption", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 1994, pp. 90-107.
- De Dreu, C.K.W., Nauta, A., y Van de Vliert, E., "Self-serving evaluations of conflict behavior and esca-

- lation of the dispute”, *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1995, pp. 2049-2066.
- De Dreu, C.K.W., y Van Kleef, G.A., “The influence of power on the information search, impression formation and demands in negotiation”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 2004, pp. 303-319.
- De Dreu, C.K.W., y Van Lange, P.A.M., “The impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1995, pp. 1178-1188.
- Deep, S., y Sussman, L., *What to ask when you don't know what to say: 555 powerful questions to use for getting your way at work*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1993, Prentice Hall.
- Dennis, A.R., y Reinicke, B.A., “Beta versus VHS and the acceptance of electronic brainstorming technology”, *MIS Quarterly*, 28, 2004, pp. 1-20.
- Derong, C., y Faure, G.O., “When Chinese companies negotiate with their government”, *Organization Studies*, 16, 1995, pp. 27-54.
- Deutsch, M., “Trust and suspicion”, *Journal of Conflict Resolution*, 2, 1958, pp. 265-279.
- Deutsch, M., “Cooperation and trust: Some theoretical notes”, en M.R. Jones (ed.), *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, Nebraska, 1962, University of Nebraska Press, pp. 275-318.
- Deutsch, M., *The resolution of conflict*, New Haven, Connecticut, 1973, Yale University Press.
- Deutsch, M., *Distributive justice: A social-psychological perspective*, New Haven, Connecticut, 1985, Yale University Press.
- Devine, P.G., “Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 1989, pp. 5-18.
- Dialdin, D., Kopelman, S., Adair, W., Brett, J.M., Okumura, T., y Lytle, A., *The distributive outcomes of cross-cultural negotiations*, documento de trabajo DRRC, Evanston, Illinois, 1999, Northwestern University.
- Diekmann, K.A., Tenbrunsel, A.E., Shah, P.P., Schroth, H.A., y Bazerman, M.H., “The descriptive and prescriptive use of previous purchase price in negotiations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 1996, pp. 179-191.
- Donohue, W.A., “Analyzing negotiation tactics: Development of a negotiation interact system”, *Human Communication Research*, 7, 1981, pp. 273-287.
- Donohue, W.A., y Roberto, A.J., “An empirical examination of three models of integrative and distributive bargaining”, *International Journal of Conflict Management*, 7, 1996, pp. 209-299.
- Douglas, A., *Industrial peacemaking*, Nueva York, 1962, Columbia University Press.
- Drake, L.E., “Negotiation styles in intercultural communication”, *International Journal of Conflict Management*, 6, 1995, pp. 72-90.
- Drolet, A.L., y Morris, M.W., “Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 2000, pp. 26-50.
- Druckman, D., “Is there a U.S. negotiating style?”, *International Negotiation*, 1, 1996, pp. 327-334.
- Druckman, D., y Broome, B., “Value difference and conflict resolution: Familiarity or liking?”, *Journal of Conflict Resolution*, 35(4), 1991, pp. 571-593.
- Eyuboglu, N., y Buja, A., “Dynamics of channel negotiations: Contention and reciprocity”, *Psychology & Marketing*, 10, 1993, pp. 47-65.
- Fang, T., “Negotiation: The Chinese style”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 2006, pp. 50-60.
- Faure, G.O., “The cultural dimension of negotiation: The Chinese case”, *Group Decision and Negotiation*, 8, 1999, pp. 187-215.
- Felstiner, W.L.F., Abel, R.L., y Sarat, A., “The emergence and transformation of disputes: Naming, blaming, and claiming”, *Law and Society Review*, 15, 1980-1981, pp. 631-654.
- Ferris, G.R., Blas, F.R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., y Treadway, D.C., “Personal reputation in organizations”, en J. Greenberg (ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, Mahwah, Nueva Jersey, 2005, Lawrence Erlbaum.
- Filley, A.C., *Interpersonal conflict resolution*, Glenview, Illinois, 1975, Scott Foresman.
- Fisher, R., y Ertel, D., *Getting ready to negotiate: The getting to yes workbook*, Nueva York, 1995, Penguin.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B., *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, 2a. ed., Nueva York, 1991, Penguin.
- Fiske, S.T., y Taylor, S.W.E., *Social cognition*, Reading, Massachusetts, 1991, Addison-Wesley.
- Folger, J.P., Poole, M.S., y Stutman, R.K., *Working through conflict: Strategies for relationships, groups and organizations*, 2a. ed., Nueva York, 1993, HarperCollins.
- Follett, M.P., *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, H.C. Metcalf y L. Urwick (eds.), Nueva York, 1940, Harper & Brothers.
- Follett, M.P., “Constructive conflict”, en H.C. Metcalf y L. Urwick (eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, Nueva York, 1942, Harper & Brothers, pp. 30-49.
- Foo, M.D., Elfenbein, H.A., Tan, H.H., y Aik, V.C., “Emotional intelligence and negotiation: The ten-

- sion between creating and claiming value”, *International Journal of Conflict Management*, 15, 2004, pp. 411-429.
- Foreman, P., y Murnighan, J.K., “Learning to avoid the winner’s curse”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1996, pp. 170-180.
- Forgas, J.P., “Affect in social judgments and decisions: A multiprocess model”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1992, pp. 227-275.
- Forgas, J.P., y Fiedler, K., “Us and them: Mood effects on intergroup discrimination”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1996, pp. 28-40.
- Foster, D.A., *Bargaining across borders: How to negotiate business successfully anywhere in the world*, Nueva York, 1992, McGraw-Hill.
- Fragale, A.R., y Heath, C., “Evolving informational credentials: The (mis)attribution of believable facts to credible sources”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 2004, pp. 225-236.
- Francis, J.N.P., “When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations”, *Journal of International Business Studies*, 22, 1991, pp. 403-428.
- Friedman, Raymond A., *Front stage, backstage: The Diamantic Structure of Labor Negotiations*, Cambridge, Massachusetts, 1994, Massachusetts Institute of Technology.
- Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., Olekalns, M., Goates, N., y Lisco, C.C., “The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004, pp. 369-376.
- French, J.R.P., y Raven, B., “The bases of social power”, en D. Cartwright (ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, Michigan, 1959, Institute for Social Research.
- Froman, L.A., y Cohen, M.D., “Compromise and logrolling: Comparing the efficiency of two bargaining processes”, *Behavioral Sciences*, 15, 1970, pp. 180-183.
- Frost, P., “Power, politics and influence”, en F.M. Jablin, *Handbook of organizational communication*, Newbury Park, California, 1987, Sage, pp. 403-548.
- Fry, W.R., Firestone, I.J., y Williams, D.L., “Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose?”, *Basic and Applied Social Psychology*, 4, 1983, pp. 1-16.
- Galinsky, A.D., Seiden, V. L., Kim, P.H., y Medvec, V. H., “The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(2), 2002, pp. 271-283.
- Gallupe, R.B., y Cooper, W.H., “Brainstorming electronically”, *Sloan Management Review*, 35(1), 1993, pp. 27-36.
- Ganesan, S., “Negotiation strategies and the nature of channel relationships”, *Journal of Marketing Research*, 30, 1993, pp. 183-203.
- Gelfand, M.J., y Dyer, N., “A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls, and prospects”, *Applied Psychology: An International Review*, 49, 2000, pp. 62-99.
- Gelfand, M., Higgins, M., Nishii, L.H., Raver, J.L., Dominguez, A., Murakami, F., Yamaguchi, S., y Toyama, M., “Culture and egocentric perceptions of fairness in conflict and negotiation”, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 2002, pp. 833-845.
- Gentner, J., Loewenstein, J., y Thompson, L., “Learning and transfer: A general role for analogical encoding”, *Journal of Educational Psychology*, 95, 2003, pp. 393-408.
- George, J.M., Jones, G.R., y Gonzalez, J.A., “The role of affect in cross-cultural negotiations”, *Journal of International Business Studies*, 29, 1998, pp. 749-772.
- Ghosh, D., “Nonstrategic delay in bargaining: An experimental investigation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1996, pp. 312-325.
- Gibb, J., “Defensive communication”, *Journal of Communication*, 3, 1961, pp. 141-148.
- Gillespie, J.J., y Bazerman, M.H., “Parasitic integration: Win-win agreements containing losers”, *Negotiation Journal*, 13, 1997, pp. 271-282.
- Gillespie, J.J., y Bazerman, M.H., “Pre-settlement settlement (PreSS): A simple technique for initiating complex negotiations”, *Negotiation Journal*, 14, abril de 1998, pp. 149-159.
- Girard, J., *How to close every sale*, Nueva York, 1989, Warner Books.
- Goates, N., “Reputation as a basis for trust: Social information, emotional state and trusting behavior”, documento presentado a la Academy of Management Annual Meetings, agosto de 2008.
- Goffman, E., *Strategic interaction*. Filadelfia, 1969, University of Philadelphia Press.
- Goffman, E., *Frame analysis*, Nueva York, 1974, Harper & Row.
- Gonzalez, R.M., Lerner, J.S., Moore, D.A., y Babcock, L.C., “Mad, mean, and mistaken: The effects of anger on strategic social perception and behavior”, documento presentado en la reunión anual de la International Association for Conflict Management, Pittsburgh, 2004.
- Gordon, T., *Leader effectiveness training*, Nueva York, 1977, Wyden Books.
- Graham, J.L., y Mintu-Wimsat, A., “Culture’s influence on business negotiations in four countries”, *Group Decision and Negotiation*, 6, 1997, pp. 483-502.

- Graham, J.L., y Sano, Y., *Smart bargaining*, Nueva York, 1989, Harper Business.
- Gray, B., "The framing of disputes: Partners, processes and outcomes in different contexts", documento presentado en la conferencia anual de la International Association of Conflict Management, Den Dolder, Países Bajos, 1991.
- Gray, B., "The gender-based foundation of negotiation theory", en B.H. Sheppard, R.J. Lewicki y R.J. Bies (eds.), *Research in negotiation in organizations*, vol. 4, Greenwich, Connecticut, 1994, JAI Press, pp. 3-36.
- Gray, B., "Framing and reframing of intractable environmental disputes", en R.J. Lewicki, R.J. Bies y B. Sheppard (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 6, Greenwich, Connecticut, 1997, JAI Press, pp. 163-188.
- Gray, B., y Donnellon, A., "An interactive theory of reframing in negotiation", manuscrito inédito, 1989.
- Green, R.M., *The ethical manager: A new method for business ethics*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 1994, Prentice Hall.
- Greenberg, J., "Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow", *Journal of Management*, 16, 1990, pp. 299-432.
- Greenberg, J., y Colquitt, J., *Handbook of organizational justice*, Mahwah, Nueva Jersey, 2005, Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenhalgh, L., *Managing strategic relationships*, Nueva York, 2001, Free Press.
- Greenhalgh, L., y Chapman, D., "Relationships between disputants: Analysis of their characteristics and impact", en S. Gleason (ed.), *Frontiers in dispute resolution and human resources*, East Lansing, Michigan, 1996, Michigan State University Press, pp. 203-228.
- Greenhalgh, L., y Gilkey, R.W., "The effect of relationship orientation on negotiators cognitions and tactics", *Group Decision and Negotiation*, 2, 1993, pp. 167-186.
- Greenhalgh, L., y Kramer, R.M., "Strategic choice in conflicts: The importance of relationships", en K. Zald (ed.), *Organizations and nation states: New perspectives on conflict and cooperation*, San Francisco, 1990, Jossey-Bass, pp. 181-220.
- Gruder, C.L., y Dusslak, R.J., "Elicitation of cooperation by retaliatory and nonretaliatory strategies in a mixed motive game", *Journal of Conflict Resolution*, 17, 1973, pp. 162-174.
- Hall, J., *Conflict management survey: A survey of one's characteristic reaction to and handling conflict between himself and others*, Conroe, Texas, 1969, Teleometrics International.
- Harinck, F., De Dreu, C.K.W., y Van Vianen, A.E.M., "The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 2000, pp. 329-358.
- Hartzell, C.A., "Explaining the stability of negotiated settlements to intrastate wars", *Journal of Conflict Resolution*, 43, 1999, pp. 3-22.
- Hegarty, W., y Sims, H.P., "Some determinants of unethical decision behavior: An experiment", *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, pp. 451-457.
- Hegtvedt, K.A., y Killian, C., "Fairness and emotions: Reactions to the process and outcomes of negotiations", *Social Forces*, 78, 1999, pp. 269-303.
- Heider, F., *The psychology of interpersonal relations*, Nueva York, 1958, John Wiley and Sons.
- Hendon, D.W., y Hendon, R.A., *World-class negotiating: Deal making in the global marketplace*, Nueva York, 1990, John Wiley and Sons.
- Higgins, E.T., "Self discrepancy theory: A theory relating self and affect", *Psychological Review*, 94, 1987, pp. 319-340.
- Hilty, J.A., y Carnevale, P.J., "Black-hat/white-hat strategy in bilateral negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 1993, pp. 444-469.
- Hinton, B.L., Hamner, W.C., y Pohlan, N.F., "Influence and award of magnitude, opening bid and concession rate on profit earned in a managerial negotiating game", *Behavioral Science*, 19, 1974, pp. 197-203.
- Hitt, W., *Ethics and leadership: Putting theory into practice*, Columbus, Ohio, 1990, Battelle Press.
- Hochberg, A.M., y Kressel, K., "Determinations of successful and unsuccessful divorce negotiations", *Journal of Divorce and Remarriage*, 25, 1996, pp. 1-21.
- Hocker, J.L., y Wilmot, W.W., *Interpersonal conflict*, 2a. ed., Dubuque, Iowa, 1985, Wm. C. Brown.
- Hofstede, G., "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, 9, 1980a, pp. 42-63.
- Hofstede, G., *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, California, 1980b, Sage.
- Hofstede, G., "Cultural predictors of national negotiation styles", en F. Mautner-Markhof (ed.), *Processes of international negotiations*, Boulder, Colorado, 1989, Westview Press, pp. 193-201.
- Hofstede, G., *Culture and organizations: Software of the mind*, Londres, 1991, McGraw-Hill.
- Hofstede, G., y Bond M.H., "Confucius and economic growth: New trends in culture's consequences", *Organizational Dynamics*, 16, 1988, pp. 4-21.
- Holaday, L.C., "Stage development theory: A natural framework for understanding the mediation pro-

- ness", *Negotiation Journal*, 18(3), 2002, pp. 191-210.
- Homans, G.C., *Social behavior: Its elementary forms*, Nueva York, 1961, Harcourt, Brace & World Co.
- Hopmann, P.T., "Two paradigms of negotiation: Bargaining and problem solving", *Annals of the American Academy*, 542, 1995, pp. 24-47.
- Hosmer, L.T., *The ethics of management*, 4a. ed., Boston, 2003, McGraw-Hill/Irwin.
- Howard, E.S., Gardner, W.L., y Thompson, L., "The role of the self-concept and the social context in determining the behavior of power holders: Self-construal in inter-group versus dyadic dispute resolution negotiations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 2007, pp. 614-631.
- Huang, X., y Van de Vliert, E., "A multilevel approach to investigating cross-national differences in negotiation processes", *International Negotiation*, 9, 2004, pp. 471-484.
- Hunt, C.S., y Kernan, M.C., "Framing negotiations in affective terms: Methodological and preliminary theoretical findings", *International Journal of Conflict Management*, 16, 2005, pp. 128-156.
- Ibarra, H., y Andrews, S., "Power, social influence and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions", *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, pp. 277-303.
- Ikle, F.C., *How nations negotiate*, Nueva York, 1964, Harper & Row.
- Isajiw, W.W., "Approaches to ethnic conflict resolution: Paradigms and principles", *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 2000, pp. 105-124.
- Isen, A.M., y Baron, R.A., "Positive affect as a factor in organizational behavior", en B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 13, Greenwich, Connecticut, 1991, JAI Press, pp. 1-53.
- Ivey, A.E., y Simek-Downing, L., *Counseling and psychotherapy*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1980, Prentice Hall.
- Jacobs, A.T., "Some significant factors influencing the range of indeterminateness in collective bargaining negotiations", tesis de doctorado inédita, Ann Arbor, Michigan, 1951, University of Michigan.
- Janosik, R.J., "Rethinking the culture-negotiation link", *Negotiation Journal*, 3, 1987, pp. 385-395.
- Jehn, E., y Mannix, E., "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of Management Journal*, 44(2), 2001, pp. 238-251.
- Jensen, L., "Issue flexibility in negotiating internal war", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 542, 1995, pp. 116-130.
- Johnson, D.W., "Role reversal: A summary and review of the research", *International Journal of Group Tensions*, 1, 1971, pp. 318-334.
- Johnston, R.W., "Negotiation strategies: Different strokes for different folks", *Personnel*, 59, marzo-abril de 1982, pp. 36-45.
- Jones, E.E., y Nisbett, R.E., "The actor and the observer: Divergent perceptions of causality", en J. W. Thibaut, J.T. Spence y R.C. Carson (eds.), *Contemporary topics in social psychology*, Morristown, Nueva Jersey, 1976, General Learning Press, pp. 37-52.
- Jones, M., y Worchel, S., "Representatives in negotiation: 'Internal' variables that affect 'external' negotiations", *Basic and Applied Social Psychology*, 13(3), 1992, pp. 323-336.
- Kahneman, D., Knetsch, J.L., y Thaler, R.H., "Experimental tests of the endowment effect and the Coase Theorem", *Journal of Political Economy*, 98, 1990, pp. 1325-1348.
- Kahneman, D., y Tversky, A., "Prospect theory: An analysis of decisions under risk", *Econometrica*, 47, 1979, pp. 263-291.
- Kale, S.H., y Barnes, J.W., "Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions", *Journal of International Business Studies*, 23, 1992, pp. 101-132.
- Kaplan, Robert, "Trade routes: The manager's network of relationships", *Organizational Dynamics*, 12, primavera de 1984, pp. 37-52.
- Karrass, C.L., *Give and take*, Nueva York, 1974, Thomas Y. Crowell.
- Karrass, G., *Negotiate to close: How to make more successful deals*, Nueva York, 1985, Simon & Schuster.
- Kellerman, J.L., Lewis, I., y Laird, J.D., "Looking and loving: The effects of mutual gaze on feelings of romantic love", *Journal of Research in Personality*, 23, 1989, pp. 145-161.
- Kelley, H.H., "A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiation", en K. Archibald (ed.), *Strategic interaction and conflict: Original papers and discussion*, Berkeley, California, 1966, Institute of International Studies, pp. 49-73.
- Kelley, H.H., y Thibaut, J., "Group problem solving", en G. Lindzey y E. Aronson (eds.), *Handbook of social psychology*, 2a. ed., vol. 4, Reading, Massachusetts, 1969, Addison-Wesley, pp. 1-101.
- Kemp, K.E., y Smith, W.P., "Information exchange, toughness, and integrative bargaining: The roles of explicit cues and perspective-taking", *International Journal of Conflict Management*, 5, 1994, pp. 5-21.
- Kennedy, G., *Doing business abroad*, Nueva York, 1985, Simon & Schuster.

- Kim, P.H., "Strategic timing in group negotiations: The implications of forced entry and forced exit for negotiators with unequal power", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71, 1997, pp. 263-286.
- Kim, P.H., Dirks, K.T., Cooper, C.D., y Ferrin, D.L., "When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 2006, pp. 49-65.
- Kim, P.H., Pinkley, R.L., y Fragale, A.R., "Power dynamics in negotiation", *Academy of Management Review*, 30(4), 2005, pp. 799-822.
- Kimmel, M.I., Pruitt, D.G., Magenau, J.M., Konar-Goldband, E., y Carnevale, P.J.D., "Effects of trust aspiration and gender on negotiation tactics", *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 1980, pp. 9-23.
- Kleinke, C.L., "Gaze and eye contact: A research review", *Psychological Bulletin*, 100, 1986, pp. 78-100.
- Koehn, D., "Business and game playing: The false analogy", *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, pp. 1447-1452.
- Koeszegi, S., "Trust building strategies in inter-organizational negotiations", *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 2004, pp. 640-660.
- Koh, T.T.B., "American strengths and weaknesses", *Negotiation Journal*, 12, 1996, pp. 313-317.
- Kolb, D., *The mediators*, Cambridge, Massachusetts, 1985, MIT Press.
- Kolb, D.M., y Putnam, L.L., "Through the looking glass: Negotiation theory refracted through the lens of gender", en S. Gleason (ed.), *Frontiers in dispute resolution in labor relations and human resources*, East Lansing, Michigan, 1997, Michigan State University Press, pp. 231-257.
- Komorita, S.S., y Brenner, A.R., "Bargaining and concessions under bilateral monopoly", *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1968, pp. 15-20.
- Kopelman, S., Rosette, A.S., y Thompson, L., "The three faces of Eve: An examination of strategic positive, negative, and neutral emotion in negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 2006, pp. 81-101.
- Kotter, J., *Power in management*, Nueva York, 1979, AMACOM.
- Kozan, M.K., y Ergin, C., "The influence of intra-cultural value differences on conflict management processes", *International Journal of Conflict Management*, 10, 1999, pp. 249-267.
- Krackhardt, D., y Hanson, J.R., "Informal networks: The company behind the chart", *Harvard Business Review*, 71, julio-agosto de 1993, pp. 104-111.
- Kramer, R., "The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations", *Motivation and Emotion*, 18, 1994, pp. 199-203.
- Kramer, R.M., "The more the merrier? Social psychological aspects of multiparty negotiations in organizations", en M.H. Bazerman, R.J. Lewicki y B.H. Sheppard, *Research on negotiation in organizations*, vol. 3, Greenwich, Connecticut, 1991, JAI Press, pp. 307-332.
- Kramer, R.M., Pommerenke, P., y Newton, B., "The social context of negotiation: Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics", *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 1993, pp. 9-22.
- Kristensen, H., y Garling, T., "The effects of anchor points and reference points on negotiation process and outcome", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71, 1997, pp. 85-94.
- Kristensen, H., y Garling, T., "Anchor points, reference points, and counteroffers in negotiations", *Group Decision Processes*, 9, 2000, pp. 493-505.
- Ku, G., "Learning to de-escalate: The effects of regret in escalation of commitment", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 2008, pp. 221-232.
- Kumar, R., "The role of affect in negotiations: An integrative overview", *Journal of Applied Behavioral Science*, 3(1), 1997, pp. 84-100.
- Kumar, R., "Brahmanical idealism, anarchical individualism, and the dynamics of Indian negotiating behavior", *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, 2004, pp. 39-58.
- Kumar, R., y Worm, V., "Institutional dynamics and the negotiation process: comparing India and China", *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 2004, pp. 304-334.
- Kwon, S., y Weingart, L.R., "Unilateral concessions from the other party: Concession behavior, attributions, and negotiations judgments", *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004, pp. 263-278.
- LaFasto, F.M.J., y Larson, C.E., *When teams work best*, Thousand Oaks, California, 2001, Sage.
- Landon, E.L., Jr., "For the most fitting deal, tailor negotiating strategy to each borrower", *Commercial Lending Review*, 12, 1997, pp. 5-14.
- Larrick, R.P., y Wu, G., "Claiming a large slice of a small pie: Asymmetric disconfirmation in negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 2007, pp. 212-233.
- Lax, D., y Sebenius, J., *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*, Nueva York, 1986, Free Press.
- Lax, D.A., y Sebenius, J.K., "Dealcrafting: The substance of three-dimensional negotiations", *Negotiation Journal*, 18, 2002, pp. 5-28.

- Le Poole, S., "Negotiating with Clint Eastwood in Brussels", *Management Review*, 78, 1989, pp. 58-60.
- Leung, K., Tong, K., y Ho, S.S., "Effects of interactional justice on egocentric bias in resource allocation decisions", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 2004, pp. 405-415.
- Levinson, J.C., Smith, M.S.A., y Wilson, O.R., *Guerilla negotiating*, Nueva York, 1999, John Wiley.
- Lewicki, R., Wiethoff, C., y Tomlinson, E., "What is the role of trust in organizational justice?", en J. Greenberg y J. Colquitt, *Handbook of organizational justice*, Mahwah, Nueva Jersey, 2005, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 247-272.
- Lewicki, R.J., "Lying and deception: A behavioral model", en M.H. Bazerman y R.J. Lewicki (eds.), *Negotiating in organizations*, Beverly Hills, California, 1983, Sage, pp. 68-90.
- Lewicki, R.J., "Negotiating strategically", en A. Cohen (ed.), *The portable MBA in management*, Nueva York, 1992, John Wiley and Sons, pp. 147-189.
- Lewicki, R.J., y Dineen, B.R., "Negotiating in virtual organizations", en R.L. Heneman y D.B. Greenberger, *Human resource management in virtual organizations*, Nueva York, 2002, John Wiley and Sons.
- Lewicki, R.J., Gray, B., y Elliott, M., *Making sense of intractable environmental disputes*, Washington, D.C., 2003, Island Press.
- Lewicki, R.J., e Hiam, A., *The fast forward MBA in negotiation and deal making*, Nueva York, 1999, John Wiley and Sons.
- Lewicki, R.J., Hiam, A., y Olander, K., *Think before you speak: The complete guide to strategic negotiation*, Nueva York, 1996, John Wiley and Sons.
- Lewicki, R.J., y Robinson, R., "A factor-analytic study of negotiator ethics", *Journal of Business Ethics*, 18, 1998, pp. 211-228.
- Lewicki, R.J., y Spencer, G., "Lies and dirty tricks", documento presentado en la reunión anual de la International Association for Conflict Management, Vancouver, British Columbia, Canadá, junio de 1990.
- Lewicki, R.J., y Spencer, G., "Ethical relativism and negotiating tactics: Factors affecting their perceived ethicality", documento presentado en la reunión anual de la Academy of Management, Miami, Florida, agosto de 1991.
- Lewicki, R.J., y Stark, N., "What's ethically appropriate in negotiations: An empirical examination of bargaining tactics", *Social Justice Research*, 9, 1995, pp. 69-95.
- Lewicki, R.J., Weiss, S., y Lewin, D., "Models of conflict, negotiation and third-party intervention: A review and synthesis", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 1992, pp. 209-252.
- Liebert, R.M., Smith, W.P., y Hill, J.H., "The effects of information and magnitude of initial offer on interpersonal negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1968, pp. 431-441.
- Lim, R.G., "Overconfidence in negotiation revisited", *International Journal of Conflict Management*, 8, 1997, pp. 52-70.
- Lim, R.G., y Murnighan, J.K., "Phases, deadlines, and the bargaining process", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 1994, pp. 153-171.
- Lin, X., y Miller, S.J., "Negotiation approaches: Direct and indirect effects of national culture", *International Marketing Review*, 20, 2003, pp. 286-303.
- Lindsfold, S., Bentz, B., y Walters, P.D., "Trust development, the GRIT proposal and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation", *Psychological Bulletin*, 85, 1986, pp. 772-793.
- Locke, E., y Latham, G., *Goal setting: A motivational technique that works!*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1984, Prentice Hall.
- Loewenstein, G.F., Thompson, L., y Bazerman, M.H., "Social utility and decision making in interpersonal contexts", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 1989, pp. 426-441.
- Loewenstein, J., Morris, M.W., Chakravati, A., Thompson, L., y Kepelman, S., "At a loss of words: Dominating the conversation and the outcome in negotiation as a function of intricate arguments and communication media", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 2005, pp. 28-38.
- Loewenstein, J., y Thompson, L., "The challenge of learning", *Negotiation Journal*, 16, 2000, pp. 399-408.
- Loewenstein, J., Thompson, L., y Gentner, D., "Analogical encoding facilitates knowledge transfer in organizations", *Psychonomic Bulletin and Review*, 6, 1999, pp. 586-597.
- Loewenstein, J., Thompson, L. y Gentner, D., "Analogical learning in negotiation teams: Comparing cases promotes learning and transfer", *Academy of Management Learning and Education*, 2, 2003, pp. 119-127.
- Macduff, I., "Your pace or mine? Culture, time, and negotiation", *Negotiation Journal*, 22(1), 2006, pp. 31-45.
- Macneil, I.R., *The new social contract*, New Haven, Connecticut, 1980, Yale University Press.
- Malhotra, D.K., "Reciprocity in the context of trust: The differing perspective of trustors and trusted parties", *Dissertation Abstracts*, 63, 2003, pp. 11-18.
- Malhotra, D.K., "Trust and reciprocity decisions: The differing perspectives of trustors and trusted par-

- ties", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(2), 2004, pp. 61-73.
- Malhotra, D., y Bazerman, M.H., "Investigative negotiation", *Harvard Business Review*, 85, 2007, pp. 72-78.
- Manz, C.C., Neck, C.R., Mancuso, I., y Manz, K.P., *For team members only*, Nueva York, 1997, AMA-COM.
- Matsumoto, D., y Yoo, S.H., "Toward a new generation of cross-cultural research", *Perspectives on Psychological Science*, 1(3), 2006, pp. 234-250.
- Maxwell, S., Nye, P. y Maxwell, N., "Less pain, some gain: The effects of priming fairness in price negotiations", *Psychology and Marketing*, 16(7), 1999, pp. 545-562.
- Maxwell, S., Nye, P. y Maxwell, N., "The wrath of the fairness-primed negotiator when the reciprocity is violated", *Journal of Business Research*, 56(5), 2003, pp. 399-409.
- Mayer, J.D., Salovey, P., y Caruso, D., "Emotional intelligence", en R. Sternberg (ed.), *Handbook of intelligence*, Cambridge, 2000, Cambridge University Press, pp. 396-420.
- Mayfield, M., Mayfield, J., Martin, D., y Herbig, P., "Time perspectives of the cross-cultural negotiations process", *American Business Review*, 15, 1997, pp. 78-85.
- McAllister, D.J., "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp. 24-59.
- McClelland, D.C., *Power: The inner experience*, Nueva York, 1975, Irvington.
- McClelland, D.C., y Burnham, D.H., "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, 43(2), 1976, pp. 100-110.
- McCornack, S.A., y Levine, T.R., "When lies are uncovered: Emotional and relational outcomes of discovered deception", *Communication Monographs*, 57, 1990, pp. 119-138.
- McDonald, J.W., "An American's view of a U.S. negotiating style", *International Negotiation*, 1, 1996, pp. 323-326.
- McGraw, D., "Will he own the road?", *U.S. News & World Report*, 20 de octubre de 1997, pp. 45-54.
- Metcalfe, L.E., Bird, A., Peterson, M.F., Shankarmahesh, M., y Lituchy, T.R., "Cultural influences in negotiations: A four country comparative analysis", *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 2007, pp. 147-168.
- Metcalfe, L.E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J., y Valdelamar, D.D., "Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey and the United States", *Journal of World Business*, 41, 2006, pp. 382-394.
- Midgaard, K., y Uderal, A., "Multiparty conferences", en D. Druckman (ed.), *Negotiations: Social psychological perspectives*, Beverly Hills, California, 1977, Sage, pp. 329-345.
- Miller, D.T., y Ross, M., "Self-serving bias in the attribution of causality: Fact or fiction?", *Psychological Bulletin*, 82, 1975, pp. 213-225.
- Mintzberg, H., y Quinn, J.B., *The strategy process: Concepts, contexts, cases*, 2a. ed., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1991.
- Missner, M., *Ethics of the business system*, Sherman Oaks, California, 1980, Alfred Publishing Co.
- Molm, L., Takahashi, N., y Peterson, G., "In the eye of the beholder: Procedural justice in social exchange", *American Sociological Review*, 68(1), 2003, pp. 128-152.
- Moran, R.T., y Stripp, W.G., *Dynamics of successful international business negotiations*, Houston, Texas, 1991, Gulf Publishing.
- Moran, S., y Ritov, I., "Initial perceptions in negotiations: Evaluation and response to 'logrolling' offers", *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 2002, pp. 101-124.
- Morley, I., y Stephenson, G., *The social psychology of bargaining*, Londres, 1977, Alien and Unwin.
- Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T., y Thompson, L., "Schmooze or lose: Social function and lubrication in e-mail negotiations", *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, 6, 2000, pp. 89-100.
- Mosterd, I., y Rutte, C.G., "Effects of time pressure and accountability to constituents on negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 2000, pp. 227-247.
- Mouzas, S., "Negotiating umbrella agreements", *Negotiation Journal*, 22(3), 2006, pp. 279-301.
- Murnighan, J.K., "Organizational coalitions: Structural contingencies and the formation process", en R.J. Lewicki, B.H. Sheppard y M.H. Bazerman (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 1, Greenwich, Connecticut, 1986, JAI Press, pp. 155-173.
- Myerson, D., Weick, K.E., y Kramer, R.M., "Swift trust and temporary groups", en R.M. Kramer y T. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, California, 1996, Sage, pp. 166-195.
- Nadler, J., Thompson, L., y Van Boven, L., "Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer", *Management Science*, 49, 2003, pp. 529-540.
- Naquin, C.E., "The agony of opportunity in negotiation: Number of negotiable issues, counterfactual thinking, and feelings of satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 2002, pp. 97-107.

- Naquin, C.E., y Paulson, G.D., "Online bargaining and interpersonal trust", *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 2003, pp. 113-120.
- Nash, J.F., "The bargaining problem", *Econometrica*, 18, 1950, pp. 155-162.
- Natlandsmyr, J.H., y Rognes, J., "Culture, behavior, and negotiation outcomes: A comparative and cross-cultural study of Mexican and Norwegian negotiators", *International Journal of Conflict Management*, 6, 1995, pp. 5-29.
- Neale, M., y Bazerman, M.H., "The role of perspective-taking ability in negotiating under different forms of arbitration", *Industrial and Labor Relations Review*, 36, 1983, pp. 378-388.
- Neale, M., y Bazerman, M.H., "The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes", *Academy of Management Journal*, 28, 1985, pp. 34-49.
- Neale, M., y Bazerman, M.H., *Cognition and rationality in negotiation*, Nueva York, 1991, Free Press.
- Neale, M.A., y Bazerman, M.H., "Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 1992a, pp. 157-175.
- Neale, M., y Bazerman, M.H., "Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame", *Academy of Management Executive*, 6(3), 1992b, pp. 42-51.
- Neale, M., Huber, V., y Northcraft, G., "The framing of negotiations: Contextual vs. task frames", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 1987, pp. 228-241.
- Neale, M.A., y Northcraft, G.B., "Experts, amateurs, and refrigerators: Comparing expert and amateur negotiators in a novel task", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 1986, pp. 305-317.
- Neale, M.A., y Northcraft, G.B., "Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining", en L.L. Cummings y B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 13, Greenwich, Connecticut, 1991, JAI Press, pp. 147-190.
- Nelson, D., y Wheeler, M., "Rocks and hard places: Managing two tensions in negotiation", *Negotiation Journal*, 20, 2004, pp. 113-125.
- Nemeth, C.J., "Differential contributions to majority and minority influence", *Psychological Review*, 93, 1986, pp. 23-32.
- Nemeth, C.J., "The stimulating properties of dissent", documento presentado en la primera Conferencia on Group Process and Productivity, Texas, Texas A&M University, College Station, 1989.
- Nierenberg, G., *The complete negotiator*, Nueva York, 1976, Nierenberg & Zeif Publishers.
- Nierenberg, G., y Calero, H., *How to read a person like a book*, Nueva York, 1971, Simon & Schuster.
- Northcraft, G.B., y Neale, M.A., "Experts, amateurs, and real estate: An anchoring and adjustment perspective on property pricing decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 1987, pp. 228-241.
- Novemsky, N., y Schweitzer, M.E., "What makes negotiators happy? The differential effects of internal and external social comparisons on negotiator satisfaction", *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 95, 2004, pp. 186-197.
- O'Connor, K.M., "Motives and cognitions in negotiation: A theoretical integration and an empirical test", *International Journal of Conflict Management*, 8, 1997, pp. 114-131.
- O'Connor, K.M., y Arnold, J.A., "Distributive spirals: Negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 2001, pp. 148-176.
- O'Connor, K.M., y Carnevale, P.J., "A nasty but effective negotiation strategy: Misrepresentation of a common-value issue", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1997, pp. 504-515.
- Ogawa, N., "The concept of facework: Its function in the Hawaii model of mediation", *Mediation Quarterly*, 17, 1999, pp. 5-20.
- Ohanyan, A., "Negotiation culture in a post-Soviet context: An interdisciplinary perspective", *Mediation Quarterly*, 17, 1999, pp. 83-104.
- Ohbuchi, K., y Takahashi, Y., "Cultural styles of conflict management in Japanese and Americans: Passivity, covertness, and effectiveness of strategies", *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1994, pp. 1345-1366.
- Olekalns, M., "Negotiation as social interaction", *Australian Journal of Management*, 27, 2002, pp. 39-46.
- Olekalns, M., Lau, F., y Smith, P.L., "Resolving the empty core: Trust as a determinant of outcomes in three-party negotiation", *Group Decision and Negotiation*, 16, 2007, pp. 527-538.
- Olekalns, M., y Smith, P., "Metacognition in negotiation: The identification of critical events and their role in shaping trust and outcomes", documento de trabajo 2001-15 de Melbourne Business School, 2001.
- Olekalns, M., y Smith, P., "Moments in time: Metacognitions, trust and outcomes in dyadic negotiations", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(12), 2005, pp. 1696-1707.
- Olekalns, M., Smith, P.L., y Walsh, T., "The process of negotiating: Strategy and timing as predictors of outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 1996, pp. 68-77.

- Oliver, R.L., Balakrishnan, P.V., y Barry, B., "Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 1994, pp. 252-275.
- Palich, L.E., Carini, G.R., y Livingstone, L.P., "Comparing American and Chinese negotiating styles: The influence of logic paradigms", *Thunderbird Business review*, 44, 2002, pp. 777-798.
- Parrott, W., "Beyond hedonism: Motives for inhibiting good moods and for maintaining bad moods", en D.M. Wegner y J.W. Pennebaker (eds.), *Handbook of mental control*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1994, Prentice Hall, pp. 278-305.
- Parrott, W.G., "Emotions in social psychology: Volume overview", en W.G. Parrott (ed.), *Emotions in social psychology*, Filadelfia, 2001, Psychology Press, pp. 1-19.
- Patterson, J., y Kim, P., *The day America told the truth*, Nueva York, 1991, Prentice Hall.
- Pfeffer, J., *Managing with power*, Boston, Massachusetts, 1992, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., y Salancik, G.R., "Organizational decision making as a political process: The case of a university budget", *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, pp. 135-151.
- Pfouts, R.W., "Buying a pig when both buyer and seller are in a poke", *Atlantic Economic Journal*, 22, 1994, pp. 80-85.
- Phatak, A.V., y Habib, M.H., "The dynamics of international business negotiations", *Business Horizons*, 39, 1996, pp. 30-38.
- Pillutla, M.M., y Murnighan, J.K., "Unfairness, anger and spite: Emotional rejections of ultimatum offers", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), 1996, pp. 208-224.
- Pines, A.M., Gat, H., y Tal, Y., "Gender differences and content and style of argument between couples during divorce mediation", *Conflict Resolution Quarterly*, 20(1), 2002, pp. 23-50.
- Pinkley, R.L., "Dimensions of conflict frame: Relation to disputant perceptions and expectations", *International Journal of Conflict Management*, 3, 1992, pp. 95-113.
- Pinkley, R.L., "Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Whose knowledge counts?", *Journal of Applied Psychology*, 80, 1995, pp. 403-417.
- Pinkley, R.L., Griffith, T.L., y Northcraft, G.B., "'Fixed pie' a la mode: Information availability, information processing, and the negotiation of suboptimal agreements", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 1995, pp. 101-112.
- Pinkley, R.L., Neale, M.A., y Bennett, R.J., "The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 1994, pp. 97-116.
- Pinkley, R.L., y Northcraft, G.B., "Cognitive interpretations of conflict: Implications for dispute processes and outcomes", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 193-205.
- Polzer, J.T., Mannix, E.A., y Neale, M.A., "Multiparty negotiations in a social context", en R. Kramer y D. Messick (eds.), *Negotiation as a social process*, Thousand Oaks, California, 1995, Sage, pp. 123-142.
- Polzer, J.T., Mannix, E.A., y Neale, M.A., "Interest alignment and coalitions in multiparty negotiation", *Academy of Management Journal*, 41(1), 1998, pp. 42-54.
- Provis, C., "Interests vs. positions: A critique of the distinction", *Negotiation Journal*, 12, 1996, pp. 305-323.
- Pruitt, D.G., *Negotiation behavior*, Nueva York, 1981, Academic Press.
- Pruitt, D.G., "Strategic choice in negotiation", *American Behavioral Scientist*, 27, 1983, pp. 167-194.
- Pruitt, D.G., y Carnevale, P.J.D., *Negotiation in social conflict*, Pacific Grove, California, 1993, Brooks-Cole.
- Pruitt, D.G., y Lewis, S.A., "Development of integrative solutions in bilateral negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1975, pp. 621-633.
- Pruitt, D.G., y Rubin, J.Z., *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*, Nueva York, 1986, Random House.
- Pruitt, D.G., y Syna, H., "Mismatching the opponent's offers in negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 1985, pp. 103-113.
- Putnam, L.L., "Productive conflict: Negotiation as implicit coordination", *International Journal of Conflict Management*, 5, 1994, pp. 284-298.
- Putnam, L.L., y Holmer, M., "Framing, reframing, and issue development", en L. Putnam y M. Roloff (eds.), *Communication and negotiation*, Newbury Park, California, 1992, Sage, pp. 128-155.
- Putnam, L.L., y Jones, T.S., "Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction", *Communication Monographs*, 49, 1982, pp. 171-191.
- Putnam, L.L., y Wilson, S.R., "Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative outcomes", en M. A. Rahim (ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach*, Nueva York, 1989, Praeger, pp. 121-131.
- Putnam, L., Wilson, S., y Turner, D., "The evolution of policy arguments in teachers' negotiations", *Argumentation*, 4, 1990, pp. 129-152.
- Pye, L.W., *Chinese negotiating style*, Nueva York, 1992, Quorum Books.

- Quinn, J.B., "Strategies for change", en H. Mintzberg y J.B. Quinn (eds.), *The strategy process: Concepts, contexts, cases*, 2a. ed., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1991, Prentice Hall, pp. 4-12.
- Rahim, M.A., "A measure of styles of handling interpersonal conflict", *Academy of Management Journal*, 26, 1983, pp. 368-376.
- Rahim, M.A., *Managing conflict in organizations*, 2a. ed., Westport, Connecticut, 1992, Praeger.
- Raiffa, H., *The art and science of negotiation*, Cambridge, Massachusetts, 1982, Belknap Press of Harvard University Press.
- Rapoport, A., *Strategy and conscience*, Nueva York, 1964, Harper & Row.
- Rapoport, A., Erev, I., y Zwick, R., "An experimental study of buyer-seller negotiation with one-sided incomplete information and time discounting", *Management Science*, 41, 1995, pp. 377-394.
- Raven, B., "The bases of power: Origins and recent developments", *Journal of Social Issues*, 49(4), 1993, pp. 227-251.
- Raven, B., Schwartzwald, J., y Koslowski, M., "Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 1998, pp. 297-332.
- Raven, B.H., y Rubin, J.Z., *Social psychology: People in groups*, Nueva York, 1976, John Wiley and Sons.
- Richardson, R.C., *Collective bargaining by objectives*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1977, Prentice Hall.
- Ritov, I., "Anchoring in simulated competitive market negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1996, pp. 16-25.
- Robinson, R., Lewicki, R.J., y Donahue, E., "Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: The SINS scale", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000, pp. 649-664.
- Rogers, C.R., *Active listening*, Chicago, Illinois, 1957, University of Chicago Press.
- Rogers, C.R., *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*, Boston, Massachusetts, 1961, Houghton Mifflin.
- Ross, L., Green, D., y House, P., "The false consensus phenomenon: An attributional bias in self-perception and social-perception processes", *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 1977, pp. 279-301.
- Ross, M.H., "'Good-enough' isn't so bad: Thinking about success and failure in ethnic conflict management", *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 6, 2000, pp. 21-27.
- Roth, A., y Malouf, M., "Game-theoretic models and the role of information in bargaining", *Psychological Review*, 86, 1979, pp. 574-594.
- Roth, A.E., Murnighan, J.K., y Schoumaker, F., "The deadline effect in bargaining: Some empirical evidence", *American Economic Review*, 78, 1988, pp. 806-823.
- Roth, J., y Sheppard, B.H., "Opening the black box of framing research: The relationship between frames, communication, and outcomes", *Academy of Management Proceedings*, 1995.
- Rubin, J., Pruitt, D., y Kim, S.H., *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*, 2a. ed., Nueva York, 1994, McGraw-Hill.
- Rubin, J.Z., y Brown, B.R., *The social psychology of bargaining and negotiation*, Nueva York, 1975, Academic Press.
- Rubin, J.Z., y Sander, F.E.A., "Culture, negotiation, and the eye of the beholder", *Negotiation Journal*, 7(3), 1991, pp. 249-254.
- Rubinstein, R.A., "Cross cultural considerations in complex peace operations", *Negotiation Journal*, 19(1), 2003, pp. 29-49.
- Russo, J.E., y Schoemaker, P.J.H., *Decision traps: The ten barriers to brilliant decision making and how to overcome them*, Nueva York, 1989, Simon & Schuster.
- Salacuse, J., "So, what's the deal anyway? Contracts and relationships as negotiating goals", *Negotiation Journal*, 14(1), 1998, pp. 5-12.
- Salacuse, J.W., "Making deals in strange places: A beginner's guide to international business negotiations", *Negotiation Journal*, 4, 1988, pp. 5-13.
- Salancik, G.R., y Pfeffer, J., "Who gets power and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power", *Organizational Dynamics*, 5, 1977, pp. 3-21.
- Saorin-Iborra, M.C., "A review of negotiation outcome: A proposal on delimitation and subsequent assessment in joint venture negotiation", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 2006, pp. 237-252.
- Savage, G.T., Blair, J.D., y Sorenson, R.L., "Consider both relationships and substance when negotiating strategically", *Academy of Management Executive*, 3(1), 1989, pp. 37-48.
- Schatzski, M., *Negotiation: The art of getting what you want*, Nueva York, 1981, Signet Books.
- Schein, E., *Organizational culture and leadership*, San Francisco, 1988, Jossey-Bass.
- Schelling, T.C., *The strategy of conflict*, Cambridge, Massachusetts, 1960, Harvard University Press.
- Schlenker, B.R., Helm, B., y Tedeschi, J.T., "The effects of personality and situational variables on behavioral trust", *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(3), 1973, pp. 419-427.
- Schneider, A.K., "Shattering negotiation myths: Empirical evidence on the effectiveness of nego-

- tiation style, *Harvard Law Review*, 7, 2002, pp. 143-233.
- Schreisheim, C., y Hinkin, T.R., "Influence strategies used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, pp. 246-257.
- Schroth, H.A., Bain-Chekal, J., Caldwell, D.F., "Sticks and stones may break bones and words can hurt me: Words and phrases that trigger emotions in negotiations and their effects", *International Journal of Conflict Management*, 16, 2005, pp. 102-127.
- Schurr, P.H., "Effects of gain and loss decision frames on risky purchase negotiations", *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp. 351-358.
- Schwartz, S.H., "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", en M. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, Orlando, Florida, 1992, Academic Press, pp. 1-65.
- Schwartz, S.H., "Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values", en U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi y G. Yoom (eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and application*, Thousand Oaks, California, 1994, Sage, pp. 85-122.
- Schwartz, S.H., y Bilsky, W., "Toward a theory of universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications", *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1990, pp. 878-891.
- Schweitzer, M.E., "Omission, friendship and fraud: Lies about material facts in negotiation", manuscrito inédito, 1997.
- Schweitzer, M.E., y Croson, R., "Curtailling deception: The impact of direct questions on lies and omissions", *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 1999, pp. 225-248.
- Schweitzer, M.E., Brodt, S.E., y Croson, R.T.A., "Seeing and believing: Visual access and the strategic use of deception", *International Journal of Conflict Management*, 13, 2002, pp. 258-275.
- Schweitzer, M.E., Hershey, J.C., y Bradlow, E.T., "Promises and lies: Restoring violated trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 2006, pp. 1-19.
- Schweitzer, M.E., y Kerr, J.L., "Bargaining under the influence: The role of alcohol in negotiations", *Academy of Management Executive*, 14, 2000, pp. 47-57.
- Sebenius, J.K., "Negotiation arithmetic: Adding and subtracting issues and parties", *International Organization*, 37, 1983, pp. 1-34.
- Sebenius, J.K., "Negotiation analysis: A characterization and review", *Management Science*, 38, 1992, pp. 18-38.
- Sebenius, J.K., "The hidden challenge of cross-border negotiations", *Harvard Business Review*, 80, marzo de 2002a, pp. 76-85.
- Sebenius, J.K., "Caveats for cross-border negotiations", *Negotiation Journal*, 18(2), 2002b, pp. 121-133.
- Selekman, B.M., Fuller, S.H., Kennedy, T., y Baitsel, J.M., *Problems in labor relations*, Nueva York, 1964, McGraw-Hill.
- Sen, A.K., *Collective choice and individual values*, San Francisco, 1970, Holden-Day.
- Senge, P., *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Nueva York, 1990, Doubleday.
- Shah, P.P., y Jehn, K.A., "Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task", *Group Decision and Negotiation*, 2, 1993, pp. 149-165.
- Shapiro, D.L., "The effects of explanations on negative reactions to deceit", *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, pp. 614-630.
- Shapiro, D.L., y Bies, R.J., "Threats, bluffs and disclaimers in negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 1994, pp. 14-35.
- Shea, G.F., *Creative negotiating*, Boston, Massachusetts, 1983, CBI Publishing, Co.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., y Minton, J.W., *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*, Nueva York, 1992, Lexington Books.
- Sheppard, B.H., y Tuchinsky, M., "Micro-OB and the network organization", en R. Kramer y T. Tyler (eds.), *Trust in organizations*, Thousand Oaks, California, 1996a, Sage, pp. 140-165.
- Sheppard, B.H., y Tuchinsky, M., "Interfirm relations: A grammar of pairs", en B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research on organizational behavior*, vol. 18, Greenwich, Connecticut, 1996b, JAI Press, pp. 331-373.
- Sherif, M., Harvey, L., White, B., Hood, W., y Sherif, C., *The Robbers' Cave experiment: Intergroup conflict and cooperation*, Middletown, Connecticut, 1988, Wesleyan University Press. (Obra original publicada en 1961.)
- Short, J., Williams, E., y Christie, B., *The social psychology of telecommunications*, Londres, 1976, John Wiley.
- Siegel, S.R., y Fouraker, L.E., *Bargaining and group decision making: Experiments in bilateral monopoly*, Nueva York, 1960, McGraw-Hill.
- Sims, R.L., "Support for the use of deception within the work environment: A comparison of Israeli and

- United States employee attitudes”, *Journal of Business Ethics*, 35, 2002, pp. 27-34.
- Simons, T., “Speech patterns and the concept of utility in cognitive maps: The case of integrative bargaining”, *Academy of Management Journal*, 36, 1993, pp. 139-156.
- Simons, T., y Tripp, T.M., “The negotiation checklist: How to win the battle before it begins”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(1), pp. 14-23, en R.J. Lewicki, David M. Saunders y Bruce Barry, *Negotiation*, 5a. ed., Burr Ridge, Illinois, 1997, McGraw-Hill/Irwin.
- Sinaceur, M., y Tiedens, L.Z., “Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 2006, pp. 314-322.
- Sitkin, S.B., y Bies, R.J., “Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict”, *Human Relations*, 46, 1993, pp. 349-370.
- Skarlicki, D.P., y Folger, R., “Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactive justice”, *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 1997, pp. 434-443.
- Smith, P., y Schwartz, S.H., “Values”, en J.W. Berry, M.H. Segall y C. Kagitcibashi (eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 3, Needham Heights, Massachusetts, 1997, Allyn & Bacon, pp. 77-118.
- Smith, T.H., “Metaphors for navigating negotiations”, *Negotiation Journal*, 21, 2005, pp. 343-364.
- Solomon, R.H., “China: Friendship and obligation in Chinese negotiating style”, en H. Binnendijk (ed.), *National negotiating styles*, Washington, D.C., 1987, Foreign Service Institute, pp. 1-16.
- Sondak, H., Neale, M.A., y Pinkley, R., “The negotiated allocation of benefits and burdens: The impact of outcome valence, contribution and relationship”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(3), 1995, pp. 249-260.
- Song, F., “Trust and reciprocity: The differing norms of individuals and group representatives”, documento inédito, 2004.
- Spitzberg, B.H., y Cupach, W.R., *Interpersonal communication competence*, Beverly Hills, California, 1984, Sage.
- Sproull, L., y Kiesler, S., “Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication”, *Management Science*, 32, 1986, pp. 1492-1512.
- Stacks, D.W., y Burgoon, J.K., “The role of non-verbal behaviors as distractors in resistance to persuasion in interpersonal contexts”, *Central States Speech Journal*, 32, 1981, pp. 61-80.
- Stark, A., Fam, K.S., Waller, D.S., y Tian, Z., “Chinese negotiation practice: A perspective from New Zealand exporters”, *Cross Cultural Management*, 12(3), 2005, pp. 85-102.
- Staw, B.M., “The escalation of commitment to a course of action”, *Academy of Management Review*, 6, 1981, pp. 577-587.
- Stein, J., “The art of real estate negotiations”, *Real Estate Review*, 25, 1996, pp. 48-53.
- Stein, J.G., “Problem solving as metaphor: Negotiation and identity conflict”, *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 5, 1999, pp. 225-235.
- Stillenger, C., Epelbaum, M., Keltner, D., y Ross, L., “The ‘reactive devaluation’ barrier to conflict resolution”, documento de trabajo, Palo Alto, California, 1990, Stanford University.
- Swaab, R.I., Phillips, K.W., Diermeier, D., y Medvec, V. H., “The pros and cons of dyadic side conversations in small groups”, *Small Group Research*, en prensa, 2008.
- Tajima, M., y Fraser, N.M., “Logrolling procedure for multi-issue negotiation”, *Group Decision and Negotiation*, 10, 2001, pp. 217-235.
- Taylor, P.J., y Donald, I., “Foundations and evidence for an interaction based approach to conflict negotiation”, *International Journal of Conflict Management*, 14, 2003, pp. 213-232.
- Taylor, S.E., y Brown, J.D., “Illusion and well-being: A social-psychological perspective on mental health”, *Psychological Bulletin*, 103, 1988, pp. 193-210.
- Tedeschi, J.T., Heister, D.S., y Gahagan, J.P., “Trust and the prisoner’s dilemma game”, *Journal of Social Psychology*, 79, 1969, pp. 43-50.
- Tenbrunsel, A.E., “Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation”, *Academy of Management Journal*, 4(3), 1998, pp. 330-339.
- Tenbrunsel, A.E., “Trust as an obstacle in environmental-economic disputes”, *American Behavioral Scientist*, 42, 1999, pp. 1350-1367.
- The American Heritage Dictionary of the English Language*, 3a. ed., 1992, Houghton Mifflin.
- Thomas, K.W., “Conflict and negotiation processes in organizations”, en M.D. Dunnette y L.H. Hough, *Handbook of industrial & organizational psychology*, 2a. ed., vol. 3, Palo Alto, California, 1992, Consulting Psychologists Press, pp. 651-718.
- Thomas, K.W., y Kilmann, R.H., *Thomas-Kilmann conflict mode survey*, Tuxedo, Nueva York, 1974, Xicom.
- Thompson, L., “Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues”, *Psychological Bulletin*, 108, 1990a, pp. 515-532.
- Thompson, L., “An examination of naive and experienced negotiators”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1990a, pp. 82-90.

- Thompson, L., "Information exchange in negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 1991, pp. 161-179.
- Thompson, L., "They saw a negotiation: Partnership and involvement", *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1995, pp. 839-853.
- Thompson, L., *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 1998, Prentice Hall.
- Thompson, L., y DeHarpport, T., "Social judgment, feedback, and interpersonal learning in negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 1994, pp. 327-345.
- Thompson, L., Gentner, J., y Loewenstein, J., "Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 2000, pp. 60-75.
- Thompson, L., y Hastie, R., "Social perception in negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 1990a, pp. 98-123.
- Thompson, L., y Hastie, R., "Judgment tasks and biases in negotiation", en B.H. Sheppard, M.H. Bazerman y R.J. Lewicki (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 2, Greenwich, Connecticut, 1990b, JAI Press, pp. 31-54.
- Thompson, L., y Hrebec, D., "Lose-lose agreements in interdependent decision making", *Psychological Bulletin*, 120, 1996, pp. 396-409.
- Thompson, L., Peterson, E., y Brodt, S.E., "Team negotiations: An examination of integrative and distributive bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1996, pp. 66-78.
- Thompson, L., Valley, K.E., y Kramer, R.M., "The bittersweet feeling of success: An examination of social perception in negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 1995, pp. 467-492.
- Thompson, L.L., Nadler, J., y Kim, P.H., "Some like it hot: The case for the emotional negotiator", en L.L. Thompson, J.M. Levine y D.M. Messick (eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*, Mahwah, Nueva Jersey, 1999, Erlbaum, pp. 139-161.
- Ting-Toomey, S., y Kurogi, A., "Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory", *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 1998, pp. 187-225.
- Tinsley, C.H., "Understanding conflict in a Chinese cultural context", en R.J. Bies, R.J. Lewicki y B. H. Sheppard (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 6, Greenwich, Connecticut, 1997, JAI Press, pp. 209-225.
- Tinsley, C.H., "Models of conflict resolution in Japanese, German, and American cultures", *Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, pp. 316-323.
- Tinsley, C.H., "How negotiators get to yes: Predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2002, pp. 583-593.
- Tinsley, C.H., Brett, J.M., Shapiro, S.L., y Okumura, T., "When do cultural values explain cross-cultural phenomena? An introduction and test of cultural complexity theory", documento inédito, Evanston, Illinois, 2004, Northwestern University, Dispute Resolution Research Center.
- Tjosvold, D., "The leadership relationship in Hong Kong: Power, interdependence and controversy", en K. Leung, U. Kim, S. Yamaguchi y Y. Kashima (eds.), *Progress in Asian social psychology*, vol. 1, Nueva York, 1997, John Wiley.
- Tomlinson, E., Dineen, B., y Lewicki, R., "The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise", *Journal of Management*, 30(2), 2004, pp. 165-187.
- Tompkins, P.K., *Organizational communication imperatives: Lessons of the space program*, Los Ángeles, 1993, Roxbury.
- Touval, S., "Multilateral negotiation: An analytical approach", *Negotiation Journal*, 5(2), 1988, pp. 159-173.
- Triandis, H.C., "Review of culture's consequences: International differences in work values", *Human Organization*, 41, 1982, pp. 86-90.
- Tripp, T.M., Sondak, H., y Bies, R.J. "Justice as rationality: A relational perspective on fairness in negotiations", en R.J. Lewicki, B.H. Sheppard y R. J. Bies (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 5, Greenwich, Connecticut, 1995, JAI Press, pp. 45-64.
- Tuchinsky, M., "Negotiation approaches in close relationships", tesis de doctorado inédita, 1998, Duke University.
- Tuchinsky, M.B., Edson Escalas, J., Moore, M.C., y Sheppard, B.H., "Beyond name, rank and function; Construals of relationships in business", en D.P. Moore, *Proceedings of the Academy of Management*, 1994, pp. 79-83.
- Tung, R.L., "Handshakes across the sea: Cross-cultural negotiating for business success", *Organizational Dynamics*, 19, invierno de 1991, pp. 30-40.
- Tutzauer, F., "Bargaining outcome, bargaining process, and the role of communication", *Progress in Communication Science*, 10, 1991, pp. 257-300.
- Tutzauer, F., "The communication of offers in dyadic bargaining", en L. Putnam y M. Roloff (eds.), *Communication and negotiation*, Newbury Park, California, 1992, Sage, pp. 67-82.
- Tversky, A., y Kahneman, D., "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", en D. Kahneman, P. Slovic y A. Tversky (eds.), *Judgment under uncer-*

- tainty: Heuristics and biases*, Cambridge, 1982, Cambridge University Press, pp. 3-22.
- Tyler, T., y Blader, S.R., *Justice and negotiation*, en M. Gelfand y J. Brett, *The handbook of negotiation and culture*, Stanford, California, 2004, Stanford University Press, pp. 295-312.
- Tyler, T., y Hastie, R., "The social consequences of cognitive illusions", en M.H. Bazerman, R.J. Lewicki y B.H. Sheppard (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 3, Greenwich, Connecticut, 1991, JAI Press, pp. 69-98.
- Ury, W., *Getting past no: Negotiating with difficult people*, Nueva York, 1991, Bantam Books.
- Ury, W.L., Brett, J.M., y Goldberg, S.B., *Getting disputes resolved*, San Francisco, 1988, Jossey-Bass.
- Valley, K.L., Moag, J., y Bazerman, M.H., "A matter of trust: Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, 1998, pp. 211-238.
- Van Boven, L., Gilovich, T., y Medvec, V.H., "The illusion of transparency in negotiations", *Negotiation Journal*, 19, 2003, pp. 117-131.
- Van de Vliert, E., "Escalative intervention in small group conflicts", *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 1985, pp. 19-36.
- Van Dijk, E., Van Kleef, G., Steinel, W., y Van Beest, I., "A social functional approach to emotions in bargaining: When communicating anger pays and when it backfires", *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 2008, pp. 600-614.
- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K., y Manstead, A.S.R., "The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 2004, pp. 57-76.
- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W., y Manstead, A. S.R., "Supplication and appeasement in conflict and negotiation: The interpersonal effects of disappointment, worry, guilt and regret", *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 2006, pp. 124-142.
- Van Poucke, D., y Buelens, M., "Predicting the outcome of a two-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price, and opening offer", *Journal of Economic Psychology*, 23, 2002, pp. 67-76.
- Veitch, R., y Griffith, W., "Good news-bad news: Affective and interpersonal affects", *Journal of Applied Social Psychology*, 6, 1976, pp. 69-75.
- Volkema, R.J., y Fleury, M.T.L., "Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-cultural comparison", *Journal of Business Ethics*, 36, 2002, pp. 381-398.
- Walcott, C., Hopmann, P.T., y King, T.D., "The role of debate in negotiation", en D. Druckman (ed.), *Negotiations: Social psychological perspectives*, Beverly Hills, California, 1977, Sage, pp. 193-211.
- Walton, R.E., y McKersie, R.B., *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*, Nueva York, 1965, McGraw-Hill.
- Wanis-St. John, A., "Back-channel negotiation: International bargaining in the shadows", *Negotiation Journal*, 22(2), 2006, pp. 119-144.
- Watkins, M., *Breakthrough business negotiations*, San Francisco, 2002, Jossey-Bass.
- Weeks, H., "Taking the stress out of stressful conversations", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2001, pp. 112-119.
- Weingart, L.R., Bennett, R.I., y Brett, J.M., "The impact of consideration of issues and motivational orientation group negotiation process and outcome", *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 1993, pp. 504-517.
- Weingart, L.R., Hyder, E.B., y Prietula, M.J., "Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1996, pp. 1205-1217.
- Weingart, L.R., Prietula, M.J., Hyder, E.B., y Genovese, C.R., "Knowledge and the sequential processes of negotiation: A Markov Chain analysis of response-in-kind", *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 1999, pp. 366-393.
- Weingart, L.R., Thompson, L.L., Bazerman, M.H., y Carroll, J.S., "Tactical behaviors and negotiation outcomes", *International Journal of Conflict Management*, 1, 1990, pp. 7-31.
- Weiss, J., "Trajectories toward peace: Mediator sequencing strategies in intractable communal disputes", *Negotiation Journal*, 2003, pp. 109-115.
- Weiss, S.E., "Negotiating with 'Romans': A range of culturally-responsive strategies", *Sloan Management Review*, 35(1), 1994, pp. 51-61; (2), pp. 1-16.
- Weiss, S.E., "Explaining outcomes of negotiation: Toward a grounded model for negotiations between organizations", en R.J. Lewicki, R.J. Bies y B.H. Sheppard (eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 6, Greenwich, Connecticut, 1997, JAI Press pp. 247-333.
- Weiss, S.E., "International business negotiation in a globalizing world: Reflections on the contributions and future of a (sub) field", *International Negotiation*, 11, 2006, pp. 287-316.
- Weiss, S.E., y Stripp, W., "Negotiating with foreign business persons: An introduction for Americans with propositions on six cultures", documento de trabajo 85-6, Nueva York, 1985, Nueva York University Graduate School of Business Administration.
- Weldon, E., y Jehn, K.A., "Examining cross-cultural differences in conflict management behavior: A

- strategy for future research”, *The International Journal of Conflict Management*, 6, 1995, pp. 387-403.
- Wheeler, M., “Anxious moments: Openings in negotiation”, *Negotiation Journal*, 20, 2004, pp. 153-169.
- Xing, F., “The Chinese cultural system: Implications for cross-cultural management”, *SAM Advanced Management Journal*, 60, 1995, pp. 14-20.
- Yama, E., “Buying hardball, playing price”, *Business Horizons*, 47(5), 2004, pp. 62-66.
- Yan, A., y Gray, B., “Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study”, *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 1478-1517.
- Yankelovich, D., “Lying well is the best revenge”, *Psychology Today*, 71, agosto de 1982, pp. 5-6, 71.
- Yook, E.L., y Albert, R.D., “Perceptions of the appropriateness of negotiation in educational settings: A cross-cultural comparison among Koreans and Americans”, *Communication Education*, 47, 1998, pp. 18-29.
- Yukl, G., “Effects of the opponent’s initial offer, concession magnitude, and concession frequency on bargaining behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 1974, pp. 323-335.
- Yukl, G., y Tracey, J.A.B., “Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss”, *Journal of Applied Psychology*, 77, 1992, pp. 525-535.
- Zand, D., “Trust and managerial problem solving”, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp. 229-239.
- Zand, D., *The leadership triad: Knowledge, trust and power*, Nueva York, 1997, Oxford University Press.
- Zartman, I.W., “Negotiation as a joint decision making process”, en I. Zartman (ed.), *The negotiation process: Theories and applications*, Beverly Hills, California, 1977, Sage, pp. 67-86.
- Zartman, I.W., “Conflict and order: Justice in negotiation”, *International Political Science Review*, 18, 1997, pp. 121-138.
- Zartman, I.W., y Bennis, M., *The practical negotiator*, New Haven, 1982, Yale University Press.
- Zhu, Y., McKenna, B., y Sun, Z., “Negotiating with Chinese: Success of initial meetings is the key”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), 2007, pp. 354-364.

# Índice onomástico

## A

Aaronson, K., 56n  
Abel, R. L., 130n  
Abu-Nimer, M., 256n  
Acuff, F. L., 251n  
Adachi, Y., 268n  
Adair, W. L., 150n, 252n, 263, 269  
Adler, N. J., 259n, 269n  
Adler, Robert S., 57n, 203n, 204, 206n  
Adorno, T. W., 171n  
Agha, H., 256n  
Aik, V. C., 90n  
Albert, R. D., 264n  
Alexander, J. F., 13n, 147n  
Allhoff, F., 192n  
Allred, K. G., 140n, 143n  
Alon, I., 265n  
Anderson, C., 142n  
Andrews, S., 179n  
Aquino, K., 201n  
Argyris, C., 215n  
Arnold, J. A., 144n  
Asherman, I. G., 105n  
Asherman, S. V., 105n  
Avruch, K., 257n  
Axtell, R. E., 265n  
Aycan, Z., 254n

## B

Babakus, E., 13n, 147n  
Babcock, L. C., 121n, 137n, 139n, 142n  
Bain-Chekal, J., 145n  
Baitsel, J. M., 16n  
Balakrishnan, P. V., 4n  
Ball, S. B., 136n  
Bamosy, G. J., 254n  
Barada, Paul W., 176  
Baranowski, T. A., 47n  
Barki, H., 68n  
Barnard, C., 173n  
Barnes, J. W., 260n  
Baron, R. A., 141n  
Barry, Bruce, 4n, 140n, 145n, 155n, 194, 195, 215n  
Bart, J., 14n  
Bateson, G., 123n  
Bazerman, Max H., 6n, 16n, 18n, 20n, 45n, 48n, 71, 79n, 80n, 87n, 91n, 92, 132n, 134n,

135n, 136n, 138n, 139n, 154n, 155n, 214n, 222n, 230n, 233n, 244n  
Becker, T. E., 201n  
Beebe, S. A., 153n  
Beene, K. D., 238  
Beisecker, T., 14n  
Bennan, M., 130n  
Bennett, R. J., 148n, 232n, 233n  
Bentham, Jeremy, 188  
Benton, A. A., 222n  
Bentz, B., 218n  
Berkowitz, L., 141n  
Bies, R. J., 53n, 143n, 149n, 215n, 223n  
Bilsky, W., 261n  
Binnendijk, H., 265n  
Bird, A., 254n  
Blader, S. R., 222n  
Blair, J. D., 99  
Blas, F. R., 217n  
Bless, H., 144n  
Blumenstein, R., 169n  
Blythe, Bruce, 227  
Bohner, G., 144n  
Bok, S., 201n  
Boles, T. L., 198n, 201n  
Bond M. H., 259n  
Bottom, W. P., 136n, 221n  
Bowie, N. E., 203  
Bradac, J. J., 152  
Bradlow, E. T., 201n, 221n, 222n  
Braganti, N. L., 265n  
Brass, D. J., 179n  
Brenner, A. R., 45n  
Brett, Jeanne M., 127n, 142n, 150n, 165n, 230n, 232n, 233n, 239n, 243n, 246n, 251n, 252n, 257n, 263, 265n, 269  
Brockner, J., 133n  
Brodt, S. E., 45n, 59n, 204n, 214n  
Brooks, E., 56n  
Broome, B., 141n  
Brouthers, K. D., 254n  
Brown, B. R., 6n, 47, 107n, 192n  
Brown, J. D., 239  
Bruner, J. S., 122n  
Buber, Martin, 189  
Buechler, S. M., 124n  
Buelens, M., 45n, 224n  
Buja, A., 13n, 46n  
Burgoon, J. K., 153n, 154n

Burnham, D. H., 171n  
Burnstein, D., 105n  
Burrell, G., 171n  
Busch, J. D., 152  
Bush, George W., 62  
Butler, J. K., Jr., 68n, 81n, 92, 218n, 219n, 220n

## C

Caldwell, D. F., 145n  
Calero, H., 154n  
Carini, G. R., 255n  
Carnevale, Peter J. D., 16n, 59, 66n, 77, 78, 79, 82n, 85, 92n, 134n, 141n, 147n, 196n, 199n, 218n  
Carr, A. Z., 191-192, 203n  
Carroll, J. S., 16n, 45n, 132, 136n, 139n  
Caruso, D., 145n  
Carver, C. S., 141n  
Cellich, C., 55n  
Chakravati, A., 156n  
Chan, C. W., 259n  
Chapman, D., 214n, 218n  
Charan, R., 177n  
Chertkoff, J. M., 45n  
Christie, B., 155n  
Cialdini, R. B., 101n, 173n  
Clinton, William, 62  
Clove, K., 245n  
Clyman, D. R., 76n  
Cohen, Herb, 44n, 45n, 56n, 61, 63n  
Cohen, M. D., 48n  
Coker, D. A., 153n  
Coker, R. A., 153n  
Coleman P., 166n, 171n, 172n  
Collins, M. A., 207  
Colquitt, J., 222n  
Confucio, 259n, 263  
Conley, M., 45n  
Conlon, D. E., 127n  
Cooper, C. D., 221n  
Cooper, W. H., 84n, 122n  
Coser, L., 21n  
Covey, Stephen, 67  
Cronkhite, G., 170n  
Croson, R. T. A., 155n, 196n, 198n, 201n, 204n  
Crumbaugh, C. M., 47n  
Cupach, W. R., 167n  
Curhan, J. R., 138n, 150n, 154n

**D**

Dahl, R. A., 164n  
 Daly, J., 145n  
 Daniels, S., 221n  
 Dant, R. P., 214n  
 De Dreu, C. K. W., 43n, 53n, 121n,  
 122n, 133n, 134n, 137n, 144n,  
 145n, 182n  
 Dean, James, 61  
 Deep, S., 158n, 160  
 DeHarpport, T., 144n  
 Delquie, R., 139n  
 Dennis, A. R., 84n  
 Derong, C., 254n  
 Deutsch, M., 20, 21n, 47n, 166n,  
 170n, 176n, 222n  
 Devine, E., 265n  
 Devine, P. G., 122n  
 Dieldin, D., 252n  
 Diekmann, K. A., 134n  
 Diermeier, D., 244n  
 Dineen, B. R., 154n, 157n, 221n,  
 222n  
 Dirks, K. T., 221n  
 Donahue, E., 194n, 195  
 Donald, I., 150n  
 Donnellon, A., 125n  
 Donohue, W. A., 13n, 45n  
 Douglas, A., 103n, 210n  
 Douglas, C., 217n  
 Drake, L. E., 269n  
 Drolet, A. L., 154n, 155n  
 Druckman, D., 141n, 222n, 251n  
 Duslak, R. J., 47n  
 Dyer, N., 257n, 261n

**E**

Edson Escalas, J., 218n  
 Elfenbein, H. A., 90n  
 Elliott, M., 125n, 126n  
 Emans, B. J. M., 134n  
 Epelbaum, M., 139n  
 Erev, I., 47n  
 Ergin, C., 261n  
 Ertel, D., 34n, 105n, 226n  
 Evans, G. W., 47n  
 Eyuboglu, N., 13n, 46n

**F**

Fam, K. S., 257n  
 Fang, T., 263  
 Faure, G. O., 254n, 258n, 262n  
 Felstiner, W. L. F., 130n  
 Ferrin, D. L., 221n

Ferris, G. R., 217n, 218n  
 Fiedler, K., 122n  
 Filley, A. C., 22n, 26n, 66n, 82n, 85  
 Firestone, I. J., 214n  
 Fisher, Roger, 12, 14n, 34n, 57, 66n,  
 70, 74, 82n, 84n, 85, 88n, 90n,  
 105n, 212n, 224n, 226n, 256n  
 Fiske, S. T., 217n  
 Fleury, M. T. L., 202n  
 Folger, R., 20n, 226n  
 Follett, Mary Parker, 14n, 66n, 74,  
 124, 166n  
 Foo, M. D., 90n  
 Foreman, P., 136n, 139  
 Forgas, J. P., 122n, 140n  
 Foster, D. A., 264n, 265n, 266  
 Fouraker, L. E., 151n  
 Fragale, A. R., 138n  
 Francis, J. N. P., 267n, 269n  
 Franklin, Benjamin, 91  
 Fraser, N. M., 79n  
 French, J. R. P., 163n, 167n  
 Frenkl-Brunswick, E., 171n  
 Friedman, Raymond A., 142n, 210n  
 Froman, L. A., 48n  
 Frost, P., 171n  
 Fry, W. R., 214n  
 Fuller, S. H., 16n  
 Fulmer, I. S., 140n, 155n, 194n, 195

**G**

Gahagan, J. P., 219n  
 Galiinsky, A. D., 47n  
 Gallupe, R. B., 84  
 Ganesan, S., 214n  
 Garling, T., 134n  
 Gat, H., 216n  
 Gelfand, M. J., 224n, 251n, 257n,  
 261n  
 Genovese, C. R., 46n, 90n  
 Gentner, D., 93  
 George, J. M., 258n  
 Ghosh, D., 47n  
 Gibb, J., 91n  
 Gibbons, P., 152  
 Gibson, K., 221n  
 Gilkey, R. W., 213n  
 Gillespie, J. J., 80n, 87, 91n, 138n  
 Gilovich, T., 123n  
 Girard, J., 55n, 56n  
 Goates, N., 140n, 142n, 217n,  
 218n  
 Goffman, E., 13n, 123n  
 Goldberg, S. B., 127n, 165n  
 Goldsmith, J., 245n

Gonzalez, J. A., 258n  
 Gonzalez, R. M., 142n  
 Gordon, T., 158n  
 Gottman, John M., 216  
 Graham, J. L., 254n, 265n, 269n  
 Gray, Barbara, 13n, 125n, 126n,  
 143, 255, 257n  
 Green, D., 138n  
 Green, R. M., 186n  
 Greenberg, J., 222n, 226n  
 Greenberger, D. B., 157n  
 Greenhalgh, Leonard, 23, 103,  
 104, 105n, 213n, 214n, 218n  
 Griffith, T. L., 133n  
 Griffith, W., 142n  
 Gruder, C. L., 47n

**H**

Habib, M. H., 252, 253, 255,  
 256n, 257, 272n  
 Hall, J., 22n, 26n  
 Halpern, J., 139n  
 Hamner, W. C., 45n  
 Hanson, J. R., 177n  
 Harinck, F., 133n  
 Hartwick, J., 68n  
 Hartzell, C. A., 256n  
 Harvey, L., 122n  
 Hastie, R., 121n, 132n, 133n, 139,  
 239n, 264n  
 Heath, C., 138  
 Hegarty, W., 200n  
 Hegtvedt, K. A., 141n  
 Heider, F., 137n  
 Heister, D. S., 219n  
 Helm, B., 218n  
 Hendon, D. W., 63n, 251n, 264n  
 Hendon, R. A., 63n, 251n, 264n  
 Heneman R. L., 157n  
 Herbig, P., 265n  
 Hershey, J. C., 201n, 221n, 222n  
 Hiam, A., 105n  
 Higgins, E. T., 141n  
 Hill, J. H., 45n  
 Hill, L. A., 215  
 Hilty, J. A., 59n  
 Hinton, B. L., 45n  
 Hitt, W., 186n, 189  
 Ho, S. S., 224n  
 Hochberg, A. M., 4n  
 Hocker, J. L., 19n, 20n  
 Hoest, Bunny, 131  
 Hofstede, Geert, 258, 259, 260  
 Holaday, L. C., 76n  
 Holmer, M., 123n, 124n

Homans, G. C., 101n  
 Hood, W., 122n  
 Hopmann, P. T., 161n, 250n  
 Hosmer, Larue T., 186n, 190, 203n  
 House, P., 138n  
 Hrebec, D., 30n  
 Huang, X., 252n  
 Huber, V., 134n  
 Hunt, C. S., 127n  
 Hyder, E. B., 46n, 90n, 93n, 148n

## I

Ibarra, H., 179n  
 Ikle, F. C., 130n  
 Isajiw, W. W., 256n  
 Isen, A. M., 141n  
 Ivey, A. E., 153n

## J

Jacobs, A. T., 44  
 Janosik, Robert J., 258, 262, 263n, 272n  
 Jehn, E., 245n, 256n, 269n  
 Jehn, K. A., 214n  
 Jensen, L., 130n  
 Johnson, D. W., 161n  
 Johnston, Robert W., 100n, 101n, 102  
 Jones, E. E., 137n  
 Jones, G. R., 223n  
 Jones, M. R., 258n  
 Jones, T. S., 16n, 45n

## K

Kahneman, D., 135n, 138n  
 Kalbfleisch, Pamela J., 206  
 Kale, S. H., 260n  
 Kant, Emmanuel, 188  
 Kaplan, Robert, 177n  
 Karrass, Gary, 41n  
 Kellerman, J. L., 153n  
 Kelley, Harold H., 15, 69n, 192n  
 Keltner, D., 139n  
 Kemp, K. E., 68n, 69n, 90  
 Kennedy, G., 251n  
 Kennedy, T., 16n  
 Kernan, M. C., 127n  
 Kerr, J. L., 39n  
 Kiesler, S., 155n  
 Killian, C., 141n  
 Kilmann, R. H., 22n, 26n  
 Kim, P. H., 47n, 145n, 202n  
 Kim, S.H., 24, 26  
 Kim, U., 221n, 234n  
 Kimmel, M. I., 16n, 92n, 218n, 219n

King, T. D., 161n  
 Kleinke, C. L., 153  
 Knetsch, J. L., 138n  
 Koehn, D., 192n, 203  
 Koeszegi, S., 220n  
 Koh, T. T. B., 251n  
 Kolb, D.M., 13n  
 Kolodinsky, R. W., 217n  
 Komorita, S. S., 45n  
 Konar-Goldband, E., 16n, 92n, 218n  
 Kopelman, S., 145n, 156n, 252n  
 Koslowski, M., 174n  
 Kotter, J., 164n  
 Kozan, M. K., 261n  
 Krackhardt, D., 177n  
 Kramer, R. M., 141n, 149n, 214n, 219n, 230n, 232n  
 Kressel, K., 4n  
 Kristensen, H., 134n  
 Ku, G., 10, 133n  
 Kumar, R., 140n, 141n, 142n, 144n, 263, 267n  
 Kurogi, A., 258n  
 Kurtzberg, T., 156n  
 Kwon, S., 47n

## L

LaFasto, F. M. J., 240n  
 Laird, J. D., 153n  
 Landon, E. L., Jr., 61  
 Larimo, J., 254n  
 Larrick, R. P., 32n  
 Larson, C. E., 240n  
 Latham, G., 110n  
 Lau, F., 219n  
 Laubach, Chris, 67  
 Lax, D. A., 17n, 18n, 30n, 66n, 75, 76, 80n, 87, 88n, 103  
 Le Poole, S., 251n  
 Lerner, J. S., 142n  
 Leung, K., 224n  
 Levine, T. R., 200n  
 Levinson, D. J., 171n  
 Levinson, J. C., 8, 37, 56n  
 Lewicki, R. J., 6n, 26n, 75, 105n, 125n, 126n, 154n, 157n, 194n, 195, 199n, 221n, 222n, 226n  
 Lewin, D., 26n  
 Lewis, I., 153n  
 Lewis, S. A., 79n  
 Liebert, R. M., 45n  
 Lim, R. G., 42n, 136n  
 Linskold, S., 218n  
 Lisco, C. C., 142n  
 Liska, J., 170n  
 Lituchy, T. R., 254n  
 Livingstone, L. P., 255n  
 Locke, E., 110n  
 Loewenstein, G. F., 121n, 137n, 139n, 156n  
 Loewenstein, J., 93, 214n, 222n  
 Long, A., 194n, 195  
 Lytle, Anne L., 150n, 165n, 252n

## M

Macduff, I., 265n  
 Macneil, I. R., 214n  
 Magenau, J. M., 16n, 92n, 218n  
 Magliozzi, T., 18n, 134n  
 Malhotra, D. H., 10  
 Malhotra, Deepak K., 92, 219n, 220n  
 Malley, R., 256n  
 Mallozzi, J. S., 140n, 143n  
 Malouf, M., 151n  
 Mancuso, James, 243n, 247n  
 Mannix, E. A., 230n, 233n, 234n, 244n, 245n  
 Manstead, A. S. R., 144n, 145  
 Manz, C. C., 243n, 245n, 247n  
 Manz, K. P., 243n, 245n, 247n  
 Mao, 263  
 Markovsky, B.,  
 Martin, D., 265n  
 Matsui, F., 140n, 143n  
 Matsumoto, D., 252n  
 Maury, R., 139n  
 Maxwell, N., 223n  
 Maxwell, S., 223n  
 Mayer, J. D., 145n  
 Mayfield, J., 265n  
 Mayfield, M., 265n  
 McAllister, Daniel J., 218n  
 McClelland, D. C., 171n  
 McCornack, S. A., 200n  
 McDonald, J. W., 251n  
 McGraw, D., 169n  
 McKenna, B., 264n  
 McKersie, R. B., 14n, 30n, 42n, 50n, 51n, 66n, 82n, 85  
 Medvec, V. H., 47n, 123n, 244n  
 Metcalf, L. E., 254n  
 Midgaard, K., 232n  
 Mill, John Stuart, 188  
 Miller, D. T., 190n  
 Miller, Wiley, 173n, 200  
 Minton, J. W., 75, 222n, 226n  
 Mintu-Wimsat, A., 254n  
 Mintzberg, H., 98  
 Missner, M., 187n

Moag, I., 223n  
 Moag, J., 155n  
 Molm, L., 224n  
 Moore, D. A., 142n, 154n  
 Moore, D. P., 138n  
 Moore, M. C., 218n  
 Moran, R. T., 264n  
 Moran, S., 79n  
 Morgan, G., 171n  
 Morley, I., 103n  
 Morris, M. W., 154n, 155n, 156n  
 Moses, Robert, 175  
 Mosterd, I., 43n  
 Mouzas, Stefanos, 91  
 Murnighan, J. K., 10, 42n, 136n,  
 139n, 198n, 201n, 221n, 223n,  
 234n  
 Myerson, D., 219n

## N

Nadler, J., 93n, 145, 156n  
 Naquin, C. E., 80n, 220n  
 Nash, J. F., 14n  
 Natlandsmyr, J. H., 269n  
 Nauta, A., 137n  
 Neale, M. A., 18n, 48n, 71, 79n, 87,  
 89n, 92n, 132n, 134n, 135n, 136n,  
 138n, 139n, 148n, 213n, 234n  
 Neck, Christopher R., 240n, 245n,  
 247n  
 Neeleman, David, 227  
 Nelson, D., 90n  
 Nemeth, C. J., 246n  
 Newson, Walter B., 100  
 Newton, B., 141n  
 Nierenberg, De Gerard, 76n, 154n,  
 157n, 159  
 Nisbett, R. E., 137n  
 Northcraft, G. B., 13n, 18n, 89n,  
 133n, 134n  
 Novemsky, N., 142n, 149n  
 Nye, P., 223n

## O

O'Connor, K. M., 144n, 196n, 199n  
 Odiome, G. S., 56n  
 Ogawa, N., 258n  
 Ohanyan, A., 264n  
 Ohbuchi, K., 256n  
 Okumura, T., 252n, 263, 269  
 Olander, K., 105n  
 Olekalns, M., 4n, 47n, 69n, 79n,  
 142n, 148n, 219n, 220n  
 Oliver, R. L., 4n, 140n, 215n

## P

Paese, P. W., 136n  
 Palich, L. E., 255n  
 Parrott, W. G., 140n, 144n  
 Patterson, J., 202n  
 Patton, Bruce, 12, 34n, 57, 66n, 70,  
 74, 82, 84n, 85, 88n, 90n,  
 212n, 224n, 256  
 Paulson, G. D., 220n  
 Pentland, A., 150n  
 Peterson, E., 214n  
 Peterson, G., 224n  
 Peterson, M. F., 254n  
 Pfeffer, Jeffrey, 163n, 164n, 171n,  
 175n  
 Pfouts, R. W., 254n  
 Phatak, A. V., 252, 253, 255, 256n,  
 257, 272n  
 Phillips, K. W., 244n  
 Pillutla, M. M., 223n  
 Pines, A. M., 216n  
 Pinkley, R. L., 13n, 18n, 68n, 133n,  
 148n, 213n  
 Pohlan, N. F., 45n  
 Polzer, J. T., 234n  
 Pommerenke, P., 141n  
 Poole, M. S., 20n  
 Prietula, M. J., 46n, 90n, 93n, 148n  
 Provis, C., 77n  
 Pruitt, Dean G., 3n, 13n, 14n, 16n,  
 19n, 24-26, 45n, 48n, 51n,  
 66n, 68n, 70, 79n, 82n, 84n, 85,  
 92n, 99n, 141n, 147n, 218n  
 Putnam, L., 13n, 16n, 45n, 123n,  
 124n, 130n, 131n, 152  
 Pye, L. W., 262, 265n

## Q

Quinn, J. B., 98

## R

Rahim, M. A., 22n, 26n, 27n  
 Raia, C. P., 140n, 143n  
 Raiffa, H., 16n, 32n  
 Rapoport, A., 47n, 161n  
 Raven, B. H., 13n, 14n, 163n,  
 167n, 174n, 177  
 Reinicke, B. A., 84n  
 Richardson, R. C., 105n  
 Ritov, I., 13n, 45n, 79n, 134  
 Roberto, A. J., 13n  
 Robinson, R., 194n, 195  
 Rogers, C. R., 158n  
 Rognes, J., 269n

Roloff, M. E., 152  
 Rosen, B., 57n  
 Rosette, A. S., 145n  
 Ross, L., 138n, 139n  
 Ross, M. H., 151n, 190n, 256n  
 Roth, A. E., 42n, 124n  
 Rousseau, Denise, 225  
 Rousseau, Juan Jacobo, 188  
 Rubin, Jeffrey Z., 6n, 13n, 14n,  
 19n, 24-26, 47, 70, 82, 99n,  
 107n, 177n, 192n, 252n, 269  
 Rubinstein, R. A., 256n  
 Russo, J. E., 161n  
 Rutte, C. G., 43n

## S

Salacuse, Jeswald W., 214, 252, 253,  
 254n, 255, 264n, 267n, 272n  
 Salancik, G. R., 164n, 175n  
 Salovey, P., 145n  
 Salter, C., 227  
 Samuelson, W. F., 136n  
 Sander, F. E. A., 252n, 269  
 Sanford, R. N., 171n  
 Sano, Y., 265n  
 Saorin-Iborra, M.C., 9n  
 Sarat, A., 130n  
 Schatzski, M., 56n  
 Schein, E., 180n  
 Scheir, M. E., 141n  
 Schelling, T. C., 151n  
 Schlenker, B. R., 218n  
 Schneider, A. K., 57n  
 Schoemaker, P. J. H., 161n  
 Schön, D., 215n  
 Schoumaker, F., 42n  
 Schroth, H. A., 134n, 145n  
 Schul, P. L., 13n, 147n, 214n  
 Schurr, P. H., 134n  
 Schwartz, Shalom H., 144n, 237n,  
 248n, 260n, 261  
 Schwartzwald, J., 174n  
 Schweitzer, M. E., 39n, 142n, 149n,  
 196, 201n, 204n, 221n, 222n  
 Sebenius, J. K., 14n, 17n, 18n,  
 30n, 66n, 75, 76, 80n, 87, 88n,  
 103, 233n, 250n, 252n, 255, 258n  
 Seiden, V. L., 47n  
 Seilheimer, S. D., 147n  
 Selekmán, B. M., 16n  
 Sen, A. K., 14n  
 Senge, P., 215  
 Shah, P. P., 134n, 214n  
 Shankarmahesh, M., 254n  
 Shapiro, Debra L., 53n, 150n, 165

Shapiro, S. L., 149n, 263  
 Shea, G. F., 85  
 Sheats, P., 238  
 Shell, G. Richard, 193  
 Sheppard, B. H., 75, 124n, 210n, 213n, 218n, 222n, 226n  
 Sherif, C., 122n  
 Sherif, M., 122n  
 Short, J., 155n  
 Siegel, S. R., 151n  
 Silverstein, E., 57n  
 Simek-Downing, L., 153n  
 Simons, Tony, 107n, 153  
 Sims, H. P., 200n  
 Sims, R. L., 199n  
 Sinaceur, M., 145n  
 Sitkin, S. B., 149n  
 Skarlicki, D. P., 226n  
 Smith, M. S. A., 8, 37, 56n  
 Smith, P. L., 4n, 47n, 69n, 148n, 219n, 220n, 261n  
 Smith, Thomas H., 93  
 Smith, W. P., 45n, 68n, 69n, 90  
 Solomon, R. H., 258  
 Sondak, H., 213n, 215n  
 Song, F., 220n  
 Sorenson, R. L., 99  
 Spence, J. T., 194n  
 Spencer, G., 199n  
 Spitzberg, B. H., 167n  
 Sproull, L., 155n  
 Stacks, D. W., 154n  
 Stark, A., 257n  
 Stark, N., 194n  
 Stein, J. G., 36n, 256n  
 Steinberg, Leigh, 11  
 Steinel, W., 145n  
 Stephenson, G., 103n  
 Stillenger, C., 139n  
 Strack, F., 144n  
 Stripp, W. G., 264n  
 Stutman, R. K., 20n  
 Summers, D. A., 47n  
 Sun Tzu, 263  
 Sun, Z., 264n  
 Sussman, Lyle, 158n, 160  
 Swaab, R. I., 244n  
 Syna, H., 45n

## T

Tagiuri, R., 122n  
 Tajima, M., 79n  
 Takahashi, N., 224  
 Takahashi, Y., 256n  
 Tal, Y., 216n

Tan, H. H., 90n  
 Taylor, P. J., 239n  
 Taylor, S. W. E., 150n, 217n  
 Tedeschi, J. T., 218n, 219n  
 Tenbrunsel, A. E., 6n, 20n, 92n, 134n, 202n  
 Thaler, R. H., 138n  
 Thibaut, J. W., 192n  
 Thomas, K. W., 22n, 26n  
 Thompson, Leigh L., 16n, 18n, 30n, 45n, 68n, 90n, 93, 121n, 124n, 132n, 133n, 139n, 144n, 145n, 149n, 156n, 214n, 222n, 230n, 233n, 244n, 264  
 Tian, Z., 257n  
 Tiedens, L. Z., 145n  
 Ting-Toomey, S., 258n  
 Tinsley, Catherine H., 128, 255n, 256n, 263  
 Tjosvold, Dean, 22, 176n  
 Tomlinson, E., 221n, 222n, 226n  
 Tompkins, P. K., 232n  
 Tong, K., 224n  
 Touval, S., 237n  
 Treadway, D. C., 217n  
 Triandis, H. C., 260n  
 Tripp, T. M., 76n, 107n, 143n, 215n  
 Tuchinsky, M. B., 59n, 210n, 213n, 214n, 218n  
 Tung, R. L., 265n  
 Turner, D., 130n  
 Tutzauer, F., 44n, 45n, 148n  
 Tversky, A., 135n  
 Tyler, T., 222n, 239n

## U

Uderal, A., 232n  
 Ury, William, 12, 14n, 34n, 57n, 66n, 70, 74, 82, 84n, 85, 88n, 90n, 108n, 127n, 165n, 212n, 224n, 256

## V

Valdelamar, D. D., 254n  
 Valley, K. E., 149n  
 Valley, K. L., 155n  
 Van Beest, I., 145n  
 Van Boven, L., 93n, 123n  
 Van de Vliert, E., 134n, 137n, 145n, 252n  
 Van Dijk, E., 145n  
 Van Kleef, G. A., 140n, 144n, 145n, 182n  
 Van Lange, P. A. M., 121n  
 Van Poucke, D., 45n, 224n

Van Vianen, A. E. M., 133n  
 Veitch, R., 142n  
 Voinescu, L., 207  
 Volkema, R. J., 202n

## W

Wade-Benzoni, K., 6n, 20n  
 Walcott, C., 161  
 Walker, G., 14n  
 Waller, D. S., 257n  
 Walsh, T., 4n, 47n, 69n, 148n  
 Walters, P. D., 218n  
 Walton, R. E., 14n, 30n, 42n, 50n, 51n, 66n, 82, 85  
 Wang, X., 121n, 137n  
 Wanis-St. John, A., 256n  
 Watkins, Michael, 105n, 181, 182n  
 Weick, K. E., 219n  
 Weingart, L. R., 16n, 45n, 46n, 47n, 90n, 93, 148n, 232n, 233n  
 Weiss, J., 250n, 252n, 264n, 267n  
 Weiss, Stephen E., 4n, 26n, 269, 272  
 Weldon, E., 256n, 269n  
 Wheeler, M., 90n, 111n, 144n  
 White, B., 122n  
 Wiethoff, C., 226n  
 Williams, D. L., 214n  
 Williams, E., 155n  
 Wilmot, W. W., 19n, 20n  
 Wilson, O. R., 8, 37, 56n  
 Wilson, S. R., 130n  
 Worchel, S., 223n  
 Worm, V., 263  
 Wu, G., 32n

## X

Xing, F., 255n

## Y

Yama, E., 49n  
 Yan, A., 255, 257n  
 Yankelovich, D., 202n  
 Yoo, S. H., 252n  
 Yook, E. L., 264n  
 Yukl, G., 45n, 49n

## Z

Zand, D., 218n  
 Zartman, I. W., 130n, 256n  
 Zebrowitz, L. A., 207  
 Zhu, Y., 264n  
 Zwick, R., 47n

## A

Abogados, 10  
 Abundancia, mentalidad de, 67  
 Acceder, 25  
 Acción  
   de interrupción, 43  
   directa para alterar las impresiones, 41  
 Aceptar, 27  
 Actividades de encubrimiento, 40  
 Actores  
   de la oposición, 112  
   directos, 112  
   indirectos, 112  
 Acuerdo(s)  
   cerrar el, 55  
   comprender los costos y consecuencias de una falta de, 239  
   fase del, 247  
   idiosincrásico, 225  
   inicial, 246  
   naturaleza de los, 267  
   negociado  
     función de las opciones para un, 33  
 Adjudicación, efecto de, 138  
 Agentes, 181  
 Ajuste mutuo, 13  
   dilemas del, 15  
   y concesiones, 14  
 Alianza con personas externas, 44  
 Ampliar la inversión, 80, 83  
 Análisis  
   de campo, 111  
   de la negociación, 112  
   de la otra parte, 113  
 Ancho de banda social, 154  
 Apalancamiento, 163  
 Apoyo interpersonal, 175  
 Armonía, 128  
 Atosigamiento, 41, 64  
 Autodirección, 261  
 Automejoramiento, 261  
 Autotrascendencia, 261  
 Avenencia, 25  
 Avenirse, 27  
 Ayuda  
   mutua, 83  
     explorar diferentes modos de, 87  
   recíproca, 79

## B

BATNA (*best alternative to a negotiation agreement*), 12  
 Benevolencia, 261  
 Best alternative to a negotiation agreement (BATNA), 12  
 Bola baja/bola alta, 59  
 Búsqueda de soluciones que cubran las necesidades y los objetivos de ambos lados, 70  
 C  
 Cambios y transiciones, 130  
 Capital humano, 174  
 Ceder, 25  
 Centralidad, 179  
 Chismorreo, 156  
 Círculos de convenios, 78  
 Coaliciones, 238  
 Cognición, 120  
 Colaboración, 25, 101-102  
 Compensación no específica, 81, 83  
 Competencia, 101-102  
 Competir, 24  
 Complejidad  
   de los procedimientos, 232  
   estratégica, 233  
   informativa y computacional, 231  
   social, 232  
 Compromiso(s), 50, 79  
   consideraciones tácticas al utilizar los, 51  
   declaración de, 51  
   propiedades de una, 51  
   establecer un, 51  
   intensificación irracional del, 133  
   rígidos, 21  
 Comunicación, 147-162, 265  
   clara y precisa, 92  
   elección de un canal de, 154  
   no verbal, 153-154  
   técnicas principales para mejorar la, 157  
 Concertación, 3  
   competitiva tradicional, 195  
   distributiva, 102  
   rango de, 14

Concesiones  
   esquema de otorgamiento de, 48  
   para dos negociadores, 49  
   iniciales, 46  
   papel de las, 47  
 Conciliación, 101, 213  
   ajustes antes de la, 91  
 Conciliar, 25  
 Conclusión, lograr una, 162  
 Conclusiones  
   obtención de, 161  
 Conducta(s)  
   agresiva, 63  
   circunstanciales, 153  
   poco ética  
     consecuencias de una, 199  
 Confianza, 91, 218  
   /causa, 193  
   exceso de, 136  
   reparación de la, 221  
 Conflicto(s), 19  
   administración eficaz de un, 22  
   aspectos productivos del, 21  
   aumento del, 21  
   estrategias principales para la administración de, 24  
   factores que facilitan o dificultan la administración de, 22  
   funciones y beneficios de un, 22  
   funciones y disfunciones de un, 20-21  
   intergrupales, 20  
   interpersonales, 20  
     estilos para manejar un, 27  
   intragrupales, 20  
   intrapersonales, 20  
   intrapersonales. *Véase* Conflicto intrapersonal  
   modelo de diagnóstico de un, 23  
   niveles de, 20  
 Conformidad, 261  
 Conocer los problemas y elaborar un programa, 239  
 Conocimiento, 120  
 Consecuencias, 51  
   clara declaración de las, 52  
 Conservadurismo, 261  
 Consultoría, 158  
 Contacto visual, 153

- Contexto(s)  
 ambiental, 252-253  
 de las negociaciones  
   internacionales, 253  
 inmediato, 252-253, 255
- Contradicción, 205
- Contraofertas, 148
- Control de recursos, 174
- Correo electrónico, 155
- Creación  
 de un flujo libre de  
   información, 68  
 y declaración de un valor, 71
- Culpa, 63, 130
- Cultura, 180, 250, 254  
 como conducta aprendida, 258  
 como dialéctica, 262  
 como valores compartidos, 258  
 en contexto, 263
- D**
- Declarar un valor, 17, 71
- Dedicar tiempo a “enfriarse”, 86
- Definir el problema de una manera  
 aceptable para ambas  
 partes, 72
- Delimitación, 120, 123, 161, 171  
 de un problema cambia conforme  
   avanza la negociación,  
   129  
 de un problema y riesgo, 134
- Delimitaciones  
 chinas para una negociación, 128  
 cómo funcionan las, en la  
   negociación, 126  
 de aspiración, 125  
 de caracterización, 126  
 de identidad, 126  
 de pérdida-ganancia, 126  
 de proceso, 125  
 de resultado, 125  
 importantes, 125  
 otro enfoque de las, 127
- Dependencia, 166
- Descripción de lo fútil, 205
- Destacar las afinidades entre las  
 partes y reducir las  
 diferencias, 69
- Detalle, 130
- Detección del engaño, 205
- Devaluación reactiva, 139
- Diagnóstico, 130
- Dialécticas, 262
- Diferencias ampliadas y semejanzas  
 reducidas, 21
- Dilema(s)  
 de la confianza, 15, 192, 278  
 de la honestidad, 15, 192, 278  
 éticos, 184-186
- Dimensiones culturales de Hofstede  
 clasificación de las 10 culturas  
   principales en las,  
   259
- Dinero, 174
- Disminución de comunicación, 21
- Disponibilidad de información, 135
- Disposición para cambiar, 261
- Disposiciones y habilidades, 171
- Distorsiones de percepción por  
 generalización, 121
- Diversidad léxica, 152
- Dividir la diferencia, 56
- Dominar, 24, 27
- E**
- Economía internacional, 253
- Efectos reflejo, 121-122
- Eficacia, 199
- Elevar la prominencia de las  
 demandas, 52
- Emoción, 121
- Emociones, 21, 267
- empleo estratégico de las, como  
 tácticas de negociación,  
 145  
 negativas, 141-144  
 positivas, 141-142
- Emoticonos, 155
- e-negatiatiion*. Véase Negociación  
 virtual
- Encontrar una solución paralela, 80
- Encuestas, 84
- Endulzantes, 56
- Engaño  
 indicar las señales del, 206
- Equilibrar la investigación con la  
 defensa, 215
- Equipo, 175  
 integrantes problemáticos del,  
 246
- Error de atribución cultural, 252
- Escucha  
 activa, 158  
 pasiva, 158
- Escuchar, 158  
 notable habilidad para, 67
- Especificidad, 51-52
- Estándares objetivos, 85
- Estereotipo(s), 121-122
- Estímulos, 153
- Estrategia(s), 98  
 comparación de los métodos  
   unilateral y bilateral  
   de una, 99  
 comparación entre, y tácticas,  
 98-99  
 de negociación  
   modelo de intereses dobles  
   como vehículo para  
   describir, 99  
   que generan respuestas  
   culturales, 267  
 de no participación, 100  
 de participación, 102  
   activa, 101  
   características de las, 102  
 efectos directos de las metas en  
   las elección de una, 97  
 efectos indirectos de las metas  
   en las elección de una,  
   97  
 preparación para instrumentar  
   la, 105  
 principales para la  
   administración de  
   conflictos, 24  
 situacionales alternas, 99
- Estructura, 12
- Ética  
 definición de, 186  
 del deber, 187  
 del contrato social, 197  
 del resultado final, 187  
 personal, 187
- Ético, lo, 187
- Evaluación de opciones  
 acordar con anticipación los  
 criterios de, 85
- Evaluar  
 las soluciones con base en la  
   calidad, estándares y  
   aceptabilidad, 85  
 y seleccionar opciones, 84
- Evasión, 25
- Evitar, 27  
 juzgar o evaluar las soluciones,  
 82  
 que la otra parte se comprometa  
   prematuramente, 53
- Éxito profesional/calidad de vida,  
 260
- Explicaciones, 201
- Explorar  
 diferentes modos de ayuda  
   mutua, 87

las diferencias  
 en las expectativas, 87  
 en las preferencias  
 de riesgos, 87  
 de tiempo, 87

## F

Factores  
 ambientales, 112  
 intangibles, 8  
 macropolíticos, 251  
 microestratégicos, 251  
 Familiaridad  
 alta, 271  
 baja, 270  
 moderada, 270  
 Farolear, 205  
 Felicidad, 141  
 Finalidad, 51-52  
 Fingimiento, 60  
 Flexibilidad, 179, 225  
 Fórmula, 130  
 Formular preguntas, 157  
 Frontera eficiente de Pareto, 71  
 Funciones, 128  
 de la relación, 238  
 de tareas, 238  
 invertir, 160  
 orientadas a sí mismas, 238

## G

Generar soluciones alternas para el  
 problema en sí, 82  
 Gobiernos extranjeros y sus  
 burocracias, 253  
 Grieta en la defensa, 205  
 Grupo eficaz, 235  
 Grupos o personas, 266

## H

Hecho, 193  
 material, 193  
 Hedonismo, 261  
 Honestidad, 67

## I

Identificación, 130  
 de intereses y necesidades, 74  
 Ideología, 254  
 Ignorar los conocimientos ajenos,  
 138  
 Importancia y relevancia, 179  
 Impotencia, 166

Inacción, 25  
 Incomodidad y alivio, 205  
 Individualismo/colectivismo, 259  
 Inestabilidad, 254  
 Información, 168  
 alterada, 205  
 fuentes de poder a partir de  
 la, 169  
 Inmediatez verbal, 152  
 Insinuaciones amables, 205  
 Intangible, lo, 8  
 Integración, 25  
 Integrar, 27  
 Integridad, 67  
 Inteligencia  
 emocional, 145  
 recopilación de, 161  
 Interdependencia, 4, 9  
 Interés, 206  
 Interesados  
 externos, 255  
 inmediatos, 257  
 Intereses, 127, 129, 165  
 basados  
 en el proceso, 108  
 en la relación, 108  
 en lo intangible de una  
 negociación, 108  
 de un proceso, 75  
 de una relación, 75  
 en los principios, 76  
 observaciones sobre los, 76  
 principales, 108  
 sustantivos, 75  
 tipos de, 75  
 Intimidación, 62, 205

## J

Jerarquización, 81  
 Justicia, 222, 225  
 de interacción, 223  
 de procedimiento, 222  
 distributiva, 222  
 relaciones entre reputación,  
 confianza y, 225  
 sistémica, 223  
 Justificaciones, 201

## L

Legal, lo, 187  
 Legalidad, 187, 193  
 Legitimidad, 62  
 Lenguaje  
 estilo de, de alto poder, 152

grado de intensidad del,  
 152  
 nivel lógico del, 151  
 nivel pragmático del, 151  
 polarizado, 152  
 Ley de los números pequeños,  
 136-137  
 Limitaciones ideológicas, 170  
 Límites, 109  
 Lluvia de ideas, 82, 244  
 electrónica, 84  
 reglas para una, 245  
 ser exhaustivos en el proceso  
 de, 83  
 Logro, 261  
 Luchar, 24

## M

Madurez, 67  
 Maldición del ganador, 135  
 Manejo de las impresiones de la  
 otra parte, 40  
 Manipulación  
 de los costos reales de retrasos  
 o de la conclusión, 42  
 del programa, 44  
 emocional, 195  
 Mantener el *statu quo*, 206  
 MAPAN (mejor alternativa para  
 un acuerdo negociado),  
 12, 34, 180  
 Marco, 171  
 pluralista, 171  
 radical, 171  
 unitario, 171  
 Mejor alternativa para un acuerdo  
 negociado (MAPAN),  
 12, 34  
 Membresía de una coalición, 180  
 Mención directa, 206  
 Mensaje instantáneo (MI), 156  
 Mentalidad de abundancia, 67  
 Mentir  
 abiertamente, 196  
 engaño por omisión comparado  
 con, 196  
 Meta  
 compartida, 89  
 común, 89  
 conjunta, 89  
 Metas  
 competitivas de ganar y perder,  
 20  
 interdependencia de, 175  
 Minimización, 205

- Modelo
- de conexión y requerimientos para establecer una relación, 240
  - de dimensiones culturales de Hofstede, 258
  - de intereses dobles, 24, 99-100
  - como vehículo para describir estrategias de negociación, 99
  - de negociación
    - ideal
      - pasos fundamentales para un, 103-104
      - por etapas, 103
    - del proceso, 240
- Modificación de las percepciones de la otra parte, 42
- Modificar la inversión, 80
- Motivos, 148
- Múltiples partes y equipos, 229-249
- N**
- Negociación, 3, 6, 96
- administración de las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos en la, 139
  - análisis de campo de la, 112
  - aplicación del razonamiento ético en una, 187
  - arte de la, 251
  - características de una situación de, 6
  - cómo funcionan las delimitaciones en la, 126
  - cómo mejorar la comunicación en una, 156
  - cómo se comunican las personas en una, 151
  - competitiva. *Véase* Situación de negociación distributiva
  - conceptualización de la cultura y la, 257
  - contexto, 68
  - de concertación, 101
  - de conciliación, 102
  - de ganar-ganar, 101
  - de tipo ganar-perder. *Véase* Situación de negociación distributiva
  - definición de, 264
  - distributiva, 16, 31, 101
    - estrategia y tácticas de una, 29-65
    - estrategias fundamentales, 36
    - situación de, 29
    - tácticas, 38-44
  - ejemplos de una, 1-2
  - en cada disciplina, 3-4
  - estrategia y planificación, 96-119
  - etapa previa a la, 237
  - ética en la, 184-208
  - fases de una, 104
  - formal
    - etapa de la, 240
  - guía de planificación de la, 106
  - humor y emoción en la, 140
  - influencia de la cultura en una, 264
  - integradora, 17, 102
    - comprensión de la dinámica de la, 93
    - estrategia y tácticas de una, 66-95
    - panorama del proceso de, 67, 69
    - pasos importantes en el proceso de una, 70
  - investigaciones recientes sobre la confianza y la, 218
  - metas, 96
    - efectos directos de la, en la elección de una estrategia, 97
  - mezcla de la, 35
  - naturaleza de una, 1-28
  - núcleo de la, 3
  - oportunidad de una, 264
  - por decisión propia, 7
  - posiciones adoptadas durante la, 44-50
  - preguntas en una, 159
  - prejuicios cognoscitivos en una, 132
  - proceso de la, 68
  - protocolo que debe seguirse en la, 117
  - qué se comunica durante la, 147-151
  - relaciones en una, 209-228
  - satisfacción con una, 16
  - transcultural, 251
  - valoración de los poderdantes y el contexto social de la, 111
  - virtual, 154
    - reglas principales para la, 157
- Negociaciones
- comprensión del flujo de las, 103
  - consideraciones especiales de comunicación en la conclusión de las, 161
  - crean emociones positivas y negativas, 140
  - en relaciones con una comunidad, 213
  - engaño en las, 197
  - internacionales, 250
  - razones por las que ocurren las, 2-3
  - reales, 17
  - salariales
    - relaciones de poder en, 176
- Negociador(es), 17-18
- aspiración del, 31
  - características de un, basado en los intereses, 67
  - comprender las necesidades y objetivos reales del otro, 68
  - diferencias importantes entre los, 18-19
  - eficientes, 150
  - elección de los, 264
  - las 10 mejores prácticas para los, 273
  - por qué es importante el poder para los, 163
  - relaciones entre, 256
- Negociar
- cuándo no se debe, 8
- Niveles de conflicto, 256
- Nodos, 177
- O**
- Obligaciones recíprocas, 128
- Observadores interesados, 112
- Oferta(s), 148
- a punto de estallar, 56
  - finales, 50
  - inicial(es), 31, 45
- Ofrecer opciones, 55
- Omisión, 196
- de considerar, 138
- Opciones, 109
- información de las, 148
- Organización
- jerarquía de una, 178
  - red de una, 178
- Orientación cognoscitiva, 170

- de los sistemas, 67
- moral, 172
- motivacional, 171, 198
- personal, 170
- Otra parte
  - análisis de la, 113
  - estrategias y tácticas de la, 116
  - intereses y necesidades de la, 114
  - límites y opciones de la, 115
  - objetivos y propuestas iniciales de la, 115
  - poderdantes, autoridad y estructura social de la, 115
  - presentación de los problemas a la, 117
  - recursos, problemas y mezcla de la concertación de la, 114
  - reputación y estilo de negociación de la, 116
- P**
- Partes
  - cantidad de, 231
  - dependientes, 9
  - independientes, 9
  - interdependientes, 10
- Participación
  - activa, 101
  - fija
    - ideas míticas de la, 133
- Participantes, 237
- Percepción, 120-121
  - definición de, 121
  - distorsión de la, 121
  - errónea y parcialidad, 20
  - errores de, 121
  - prejuicios y errores en la, 121
  - proceso de, 121
  - selectiva, 121-123
- Pérdida, 135
- Personalidad y diferencias
  - individuales, 168
- Plantear de la mejor manera posible, 130
- Pluralismo político y legal, 252
- Poder, 128-129, 163, 261
  - basado
    - en el puesto, 168
    - en la personalidad y las diferencias individuales, 170
    - en la posición en una organización, 172
    - en relaciones, 168, 175
  - coercitivo, 167
  - con algo, 166
  - contextual, 168
  - de negociación,
    - obtención y utilización del, 163-183
  - de recompensa, 167
  - de referencia, 167
  - distancia del, 260
  - en una negociación, 165
  - experto, 167
  - falta de, 171
  - fuentes contextuales de, 180
  - fuentes de, 167
    - principales, 168
  - legítimo, 167, 172-174
  - más, 164
  - menos, 164
  - motivo del, 198
  - negativo, 177
    - sobresaliente, 176
  - relativo de negociación, 255
  - sobre algo, 166, 171
  - tratar con quienes tienen más, 181
    - una definición de, 164
    - uso eficaz del, 166
- Poderdantes, 181
- Policía bueno/policía malo, 58
- Posición comprometida
  - encontrar formas de abandonar una, 54
- Postura
  - corporal, 153
  - inicial, 45
- Práctico, lo, 187
- Precio
  - de reservación, 31
  - solicitado, 31, 109
- Preferencias personales
  - disposición a justificar las, 86
- Preguntar a personas externas, 83
- Preguntas
  - en una negociación, 159
  - inmanejables, 159
  - manejables, 159
  - para situaciones difíciles, 159
  - posibles, 159
- Prejuicios
  - cognoscitivos, 120
    - en una negociación, 132
  - que se alimentan a sí mismos, 137
- Presentación selectiva, 41
- Presión de tiempo, 10
- Prestigio, 128
- Prevención, 100
  - de incertidumbre, 260
- Prevenir errores fatales, 161
- Problema(s)
  - comprensión del, completo, 74
  - confuso(s), 21
  - despersonalizar el, 73
  - esenciales, 130
  - fe en la capacidad para resolver un, 89
  - identificación y definición del, 72
  - morales
    - proceso analítico para resolver, 190
    - separar a las personas del, 82
- Procesos
  - comunicación acerca de los, 149
- Profesiones de ayuda, 158
- Pronunciamento público, 52
- Protocolo, 264
- Proyección, 121-123
- Prudente, lo, 187
- Público en general, 181
- Punto
  - alterno, 33
  - de acuerdo, 34
  - de afianzamiento y ajuste, 134
  - de resistencia, 31-32, 109
    - cómo descubrir el, de la otra parte, 36
    - cómo fluir en el, de la otra parte, 37
  - inicial, 32
  - objetivo, 31-32, 109-110
- R**
- Rango
  - de conciliación, 32
  - de negociación, 32
  - negativo, 33
  - positivo, 33
- Razón, 127, 129, 165
- Razonamiento ético
  - enfoques del, 188
- Razones sociales, 149
- Raíces emocionales, 41
- Reacciones
  - de los demás, 200
  - del yo, 201
- Realimentación
  - aprendizaje a partir de la, 161
- Reclamación, 130
- Recopilación inadecuada de información, 195

Recortar los costos para ajustarse, 80  
 Red(es), 177  
     estructura de la, 179  
 Reducción del costo, 83  
 Reducir  
     daños, 55  
     el rango de opciones de solución, 85  
 Reflectores, 10  
 Reflejo, 158  
 Reglas  
     de decisiones, 245  
     para negociar una relación, 214  
 Regresar  
     a las definiciones, 85  
     a los estándares, 85  
 Reforzar la amenaza o la promesa, 52  
 Relaciones  
     elementos importantes al administrar las negociaciones dentro de las, 216  
 Reparación de una relación, 226  
 Replantear el compromiso, 54  
 Representación errónea, 193, 195  
     a sabiendas, 193  
     para las redes del oponente, 195  
 Reputación, 217  
 Resolución del problema, 25  
 Resultados  
     deseados, 256  
     información de los, 149  
 Retiro, 61  
 Revelación de sí mismo, 206  
 Riesgo, propensión al, 266  
 Rivalidad, 10

## S

Seguridad, 261  
 Sensibilidad al tiempo, 265  
 Servicios fundamentales, 175  
 Silencio, 206  
 Simulación, 261  
 Sistemas, orientación de los, 67

Situación  
     de ganancias mutuas, 12, 16  
     de suma cero, 12, 16  
     de suma no cero, 12, 16  
     distributiva. *Véase* Situación de suma cero  
     integradora. *Véase* Situación de suma no cero  
 Solución  
     de conflictos en relaciones intensas y complejas, 216  
     paralela y jerarquización, 83  
 Soluciones alternas  
     generación de, 77  
 Suministros, 174  
 Suponer el cierre, 55

## T

Tácticas  
     de negociación marginalmente éticas, 195  
     de presión, 56  
         comunes, 58  
         cómo enfrentar las, 57  
     engañosas  
         por qué emplear, 198  
     éticamente ambiguas, 191, 194  
     decisión de emplear, 196  
     es correcto utilizar, 195  
 Tangible, lo, 8  
 Tanteo, 61  
 Técnica  
     Delphi, 244  
     figurativa del grupo, 244  
 Teléfono, 155  
 Tener presente la influencia de lo intangible al seleccionar opciones, 86  
 Teoría  
     de complejidad cultural, 263  
     de los prospectos, 134  
 Terapia, 158  
 Tiempo, 174

Trabajar en equipo  
     motivación y compromiso para, 90  
 Tradición, 261

## U

Universalismo, 261  
 Utilizar grupos secundarios para evaluar las opciones complejas, 86

## V

Valor  
     creación de un, 276  
     declaración de un, 276  
 Valoración  
     directa, 38-40  
     indirecta, 38-39  
 Valores culturales de Schwartz, los, 10, 261  
 Variación intracultural, 251  
 Varias partes  
     coordinación de una negociación con, 242-243  
     diferencias entre negociaciones con dos partes y con, 230  
     manejo de negociaciones con, 237  
     naturaleza de las negociaciones con, 229  
     negociación con, 229  
     y poderdantes, 231  
 Vincularse con una base externa, 52  
 Vínculo(s), 177  
     contenido del, 179  
     fuerza del, 178  
     social, 128  
 Visibilidad, 179  
 Volver a delimitar, 131

## Z

Zona de acuerdo probable, 32