

Si está interesado en recibir información sobre libros empresariales, envíe su tarjeta de visita a:

Gestión 2000
Departamento de promoción
Comte Borrell, 241
08029 Barcelona
Tel. 93 410 67 67
Fax 93 410 96 45
e-mail: info@gestion2000.com

y la recibirá sin compromiso alguno por su parte.

VISITE NUESTRA WEB
www.gestion2000.com

El experto negociador

Estrategias
Tácticas
Motivación
Comportamiento
Delegación efectiva

Raymond Saner



GESTIÓN 2000

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Traducido por: L. Guilera
© Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 2003
ISBN: 84-8088-822-9
Depósito legal: B-44.673-2002
Fotocomposición: gama, sl
Impreso por Talleres Gráficos Vigor, S. A. - Sant Feliu de Llobregat (Barcelona)
Impreso en España - *Printed in Spain*

Sobre el autor

El doctor Raymond Saner cuenta con 20 años de experiencia como consultor y catedrático en el campo de la globalización, del desarrollo de liderazgo y de las negociaciones internacionales con empresas multinacionales, gobiernos e instituciones internacionales.

Ha trabajado como consultor de las Naciones Unidas y de sus agencias especializadas y otros organismos intergubernamentales, así como para empresas de las economías en desarrollo, en transición y de multinacionales.

El doctor Saner también imparte clases en el Centro de Ciencias Económicas de la Universidad de Basilea (Suiza) y dirige seminarios de negociación para ejecutivos de gerencia y diplomáticos en Berna, Bonn, Berlín, Bruselas, La Haya, Francfort, Ginebra, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Madrid, Manila, Nueva York, París, Roma y Taipei.

La trayectoria académica del autor incluye estudios universitarios en Suiza, Alemania y Estados Unidos. Ha vivido durante muchos años en Francia, Alemania, Estados Unidos, Taiwan, Hong Kong y en su Suiza natal. Es autor de numerosos artículos y libros referentes a negociaciones internacionales, desarrollo y formación de recursos humanos y sobre liderazgo global. Ha presidido conferencias internacionales y ha trabajado en los comités de organizaciones académicas. Es miembro activo de la Academia de Gerencia, el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas y de la Sociedad para el Progreso de las Ciencias Socioeconómicas.

El doctor Saner es presidente y socio de Organisational Consultants Ltd., una empresa de consultoría especializada en gestión internacional, en desarrollo de organización y en diplomacia comercial. También es director del Centro para el Desarrollo Socioeconómico de Ginebra (Suiza), dedicado a la investigación socioeconómica y las reformas del sector público.

Índice

<i>Prefacio</i>	9
<i>Agradecimientos</i>	11
1. La teoría y la práctica de la negociación	15
2. La negociación distributiva	45
3. Las necesidades y la motivación	73
4. La negociación integradora	91
5. La estrategia	117
6. Táctica	145
7. Fases y rondas	165
8. La conducta en la negociación	183
9. La conducción de una delegación	197
10. Las partes interesadas y el público	211
11. Las negociaciones complejas	227
12. La comunicación y la percepción	239
13. El estrés	245
14. Factores culturales	259
<i>Bibliografía</i>	273

Prefacio

Sobre el libro

La solución de los dilemas es parte de la vida del ser humano, igual que nacer y morir, vivimos los conflictos en nuestro interior, estamos inseguros, presionados por la necesidad de decidir y a veces nos encontramos casi paralizados ante la presión de adoptar decisiones. Vemos conflictos a nuestro alrededor, entre las personas, entre los diferentes grupos, entre los interlocutores sociales, entre los países y en el seno de éstos.

Los conflictos exigen decisiones y acciones para poder resolverlos. A veces, se produce una disputa e incluso puede llegar a una guerra. En otro caso, puede darse una apertura en dirección a la negociación y la paz. Ambas posibilidades existen siempre en forma latente. En tal situación de ambivalencia puede ocurrir la ruptura de una negociación y el conflicto subyacente llegar a estallar en un problema bélico o a la inversa; tras un enfrentamiento armado y el consecuente punto de extenuación puede producirse una situación sin vencedores ni vencidos que obligará a la cuidadosa aproximación mutua en la mesa de negociaciones.

La negociación y el conflicto son tan inseparables como mellizos siameses y ambos aspectos forman conjuntamente una parte inalienable de nuestra existencia real. Es impensable una vida sin dilemas. A cada situación de equilibrio le seguirá, sin duda, la de desequilibrio. Después de la comida vendrá inevitablemente de nuevo el hambre, el imperativo de la búsqueda renovada de ali-

mentos, de un renovado enfrentamiento con el entorno. Cada nuevo enfrentamiento, a su vez, pugna hacia una nueva solución y cada nueva confrontación, con su entorno, ofrece la posibilidad de preparar una solución lo más creativa posible de prever los inevitables conflictos por venir.

El ser humano es capaz, al mismo tiempo, de hacer frente a los conflictos y de resolverlos. Este libro enfoca ambas posibilidades, concentrándose ante todo en la solución de los mismos mediante la negociación. Aunque la hostilidad y la guerra puedan resultar inevitables, todavía deviene más dificultoso y doloroso reparar sus secuelas de destrucción. ¿Por qué no seguir negociando y lograr salvaguardar los intereses de las partes en conflicto?

¿Cómo mediar de forma constructiva y para el beneficio de todas las partes involucradas? Este es el argumento que plantea el presente libro.

Agradecimientos

El presente libro es la recopilación de muchos años de experiencias propias ante los conflictos en los que yo pude contribuir, a veces, a que se lograsen resultados afortunados, pero en los que también en ocasiones fui derrotado. Aprender a negociar es un proceso de toda la vida. Cuanto mayores son los desafíos, tanto mayor es también el impulso de mejorar. Al igual que una planta joven, todo proceso de aprendizaje necesita la mezcla adecuada de buena tierra, fertilizantes, luz solar y libre espacio para crecer, así como protección contra los enemigos que constituyen una amenaza vital.

Mis especiales agradecimientos van dirigidos, en este sentido, a mis padres y a mi hermano, quienes me introdujeron desde muy temprano en el mundo de los conflictos y me animaron a no eludir los problemas ni rechazar la cooperación. No hubiese sido posible continuar con una empresa tan arriesgada sin solventar los desafíos nuevos y seguir aprendiendo a cada paso, sino hubiera sido por algunas circunstancias propicias. Así resultó para mí muy fructífero haber estudiado sociología en Friburgo, en Breisgau (Alemania) en el año 1968, cuando al mismo tiempo los profesores Von Hayek y Popitz me invitaron a reflexionar sobre las limitaciones de la racionalidad y del poder.

De igual modo resultó muy adecuado el hecho de tener familiares alsacianos y suizos valones, por lo que tuve la oportunidad de vivir y trabajar en dichas regiones. Ambas están sujetas a conflictos culturales inevitables y fue mi privilegio poder ayudar a so-

lucionar algunos de éstos. Parte del arte de negociar es también una cierta curiosidad que permite cuestionar las soluciones existentes y probar nuevos enfoques. Tuve esa oportunidad en el año 1980 en Nueva York, donde, gracias a mi colega Ellen Raider, pude participar en el diseño y la puesta en práctica de los primeros cursos sobre conducción de negociación para diplomáticos de las Naciones Unidas. También profundicé en la investigación y en la enseñanza de la teoría de la negociación con mi colega Thomas Gladwin en la NYU Business School, en calidad de Docente Adjunto.

Otro paso importante fue mi posterior actividad como delegado y jefe suplente de formación del Comité Internacional de la Cruz Roja en Ginebra. Proteger a los presos políticos de actos abusivos significaba negociar constantemente con interlocutores que, normalmente, tenían valores y conceptos muy distintos. A veces, las negociaciones fueron en vano y tuve que aprender a soportar sensaciones de impotencia, sin olvidar la perspectiva a largo plazo y esperar el momento idóneo para lograr una solución razonable.

Una excelente posibilidad de aprender se presenta habitualmente cuando un cliente es muy exigente, pero, al mismo tiempo, dispuesto a apoyar nuevos enfoques. Tuve la suerte de diseñar y realizar los primeros seminarios sobre negociación en el Ministerio Federal de Comercio Exterior en Berna. Las reflexiones del Secretario de Estado Blankart, expuestas de forma precisa sobre el arte de la negociación, han sido para mí un estímulo para transcender la bibliografía anglosajona existente e incluir en mi concepto de negociación los pensamientos europeos.

Gran parte del contenido del presente libro ha sido discutido y después desarrollado, conjuntamente con mi colega de profesión, socia empresarial y esposa, Lichia Yiu, sin cuya creatividad, paciencia y apoyo permanente este libro nunca habría visto la luz.

Agradezco también a mis colegas, para los cuales la negociación es el «pan de cada día», sus valiosas sugerencias, ellos son: doctor Michael Schaefer, antiguo director de la Escuela de Capacitación de Relaciones Exteriores en Bonn, y los colegas Paul Meerts y Roel Gans, ambos en funciones de dirección del Instituto de Capacitación Clingendael en La Haya.

Las necesidades específicas de los negociadores alemanes y holandeses, ante todo en el ámbito de los convenios de la Unión Europea, me han motivado continuamente en la búsqueda de nue-

vos conceptos y herramientas para la capacitación y aplicación práctica de la negociación.

También debo reconocimiento al profesor Werner Müller, del Centro de Ciencias Económicas de la Universidad de Basilea, donde estoy impartiendo seminarios periódicos sobre la teoría y la práctica de la negociación. Su cuestionamiento constructivo de los modelos americanos de gerencia me ha estimulado constantemente. Énfasis que subraya en la capacidad de cooperación, constituye un buen contrapeso a la teoría neoclásica del juego utilitarista dominante en nuestras principales universidades.

También estoy en deuda con el doctor Silvio Arioli, antiguo Embajador de la Oficina Federal Suiza de Comercio Exterior, cuyos años de experiencia en el campo de la negociación, así como sus conocimientos prácticos y teóricos como diplomático economista, me ayudaron a adquirir una mejor comprensión de la complejidad histórica y política de las negociaciones entre Suiza y la UE.

Este libro no se hubiera conformado sin la excelente colaboración de Christian F. Buck y la señora Christiane Wolf, a quienes conocí en mis seminarios en la Universidad de Basilea. En su calidad de economistas con dilatada experiencia periodística de años, quisieron apoyarme en la redacción y edición de la versión original germana del presente libro.

La edición inglesa de éste es una versión revisada del texto original alemán. Muchos de los capítulos han sido ampliados y mejorados desde el punto de vista estilístico. Esta optimización no hubiese sido posible sin la experiencia profesional de mi traductor Brian Levin, quien no solamente tradujo el texto en forma técnicamente competente, sino que además, propuso varias mejoras de contenido y las puso en práctica.

La presente edición, en idioma español, está basada en la perfeccionada versión inglesa de mi libro sobre negociación. Además se han incluido importantes adaptaciones que debo, en gran parte, a los comentarios clarividentes y al apoyo profesional de la edición que generosamente me brindó Julio G. Alvarado, Ministro Consejero de la Misión Boliviana en las Naciones Unidas y la OMC en Ginebra, beneficiándome enormemente de los muchos años de experiencia del señor Alvarado como negociador de la OMC y de su profunda comprensión de la dinámica Norte-Sur en el seno de la OMC.

La edición en castellano ha sido traducida por la señora Ulrike Kudrass, quien tomó en cuenta las versiones anteriores en alemán e inglés, aprovechando sus extensos conocimientos de estos dos idiomas. Tanto la señora Claudia Kuruner, fundadora y propietaria de Translingua, una empresa de traducción e interpretación domiciliada en La Paz y su colega Pablo Frias R., como también la señora Susanna Köhler, economista y miembro fundador de ABEPG, una ONG con sede en La Paz, brindaron un importante apoyo a esta edición.

Sin práctica no puede progresar la teoría. Estoy agradecido al gran número de participantes en mis cursos en todo el mundo, ya sean diplomáticos o gerentes de empresas. Sin su continua aportación no hubiese podido adquirir mi actual estado de conocimientos.

1

La teoría y la práctica de la negociación

¡Todo es cuestión de negociar!

Se negocia en todo lugar, momento y a cualquier nivel. La negociación es un componente clave de nuestra vida cotidiana, tanto privada como profesional. Un simple ejemplo basta para ilustrarlo: En un matrimonio, ambos cónyuges deben tener la predisposición de vivir una situación de *negociación* permanente ante cuestiones comunes y diferentes. En cambio, durante una discrepancia vecinal sobre el «enano del jardín»¹ o el cerezo situado justo en el límite de los terrenos ya no se negocia. Los dos vecinos quieren obtener el beneficio. No obstante, si uno de ellos pretende imponer plenamente su posición, relegará al otro al papel del perdedor. Con demasiada frecuencia termina el caso ante los tribunales, que se hubiese resuelto con mayor facilidad con una cerveza y por encima de la reja de los jardines, para mí el enano, para ti las cerezas; en otras palabras, a través del entente. También es impensable la vida comercial sin la negociación, de forma análoga a lo que sucede ante los tribunales, cuentan menos los derechos que se alegan que el acuerdo al que se llega.

1. Elemento decorativo de jardines típico de algunos jardines del Norte europeo. (N. del T.)

Comprensión en lugar de recetas

Como muchas otras cosas, el éxito en la negociación no suele darse por azar, sino como resultado de una buena planificación y de habilidades especiales, algunas de las cuales son innatas y otras adquiridas. Este libro desea demostrar que dos terceras partes de una hábil conducción de negociación pueden aprenderse (afirmación producto de una experiencia de varios años como formador en negociación y docente universitario). Ya pesar de esto, casi nadie está entrenado específicamente para esta tarea cotidiana. Este libro pretende contribuir a superar esta deficiencia, quiere ser una guía útil y comprensible, sin prescindir de la exactitud científica. La mayor parte de los tratados sobre técnicas de negociación pueden clasificarse en dos grupos: El primero se ocupa exclusivamente de la discusión académica referente al tema y el segundo ofrece una amplia gama de consejos, quizá banales, sobre cómo negociar con cualquiera y en cualquier lugar con resultados exitosos. Este último grupo de libros se encuentra con frecuencia en el quiosco del aeropuerto, por ejemplo, en forma de breve manual como lectura de vuelo a Tokio, con un título del tipo *Cómo lograr un acuerdo con los japoneses*. Ambos tipos de publicación son poco satisfactorios, el primero no ofrece una ayuda práctica y el otro no es sistemático. Pero tampoco es aconsejable intentar combinar ambos, puesto que un «falso compromiso» no haría justicia al académico ni al práctico –ni mucho menos al gerente con experiencia en negociación, el que desea colmar ambas expectativas–. Por tanto, y de acuerdo con la enumeración de contenidos que hemos presentado, nuestro objetivo consiste en la combinación de los puntos fuertes de ambos enfoques en vez de limitarse a sopesar ventajas y desventajas. Se deben clasificar y analizar los múltiples aspectos de la práctica negociadora de tal manera que, poco a poco, aparezcan las reglas y principios generales.

El objetivo de este procedimiento consiste en revelar la esencia de la negociación mediante la experiencia tanto del autor como del lector, colocando en primer plano la comprensión del proceso de la negociación. Tales principios básicos son de mucha mayor utilidad práctica que la simple exposición de soluciones puntuales carentes de trasfondo teórico. Por otra parte, incluso la mejor teoría sólo valdría la mitad sin su aplicación práctica. En los párrafos que se consideró apropiado, el texto fue enriquecido

con una serie de ejemplos ilustrativos y estudios de casos. Algunos parecerán muy simples y obvios a primera vista, no obstante, reconoceremos relaciones completamente nuevas al profundizar en ellos. Empecemos por plantearnos esta pregunta, aparentemente muy sencilla:

¿Qué es la negociación?

Naturalmente todos tenemos una noción de lo que es una negociación. ¿Pero realmente lo sabemos con exactitud? Definir un concepto tan amplio como la negociación no es, ciertamente, tarea fácil. Es imposible que una sola definición pueda resumir los aspectos y detalles, por lo que suele resultar incompleta o general. Todos han negociado en algún momento, y quienes lean este libro lo hacen seguramente con mayor frecuencia que otras personas. Precisamente porque casi todo puede ser motivo de negociación, cada persona tiene una noción diferente acerca de ese concepto. Sin embargo, cada definición del mismo tiene aspectos importantes en relación, adecuados puntos de partida de este libro.

He aquí la definición que nosotros proponemos:

Definición

«La negociación es un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas.»

Los aspectos importantes de esa definición son:

- Dos o más partes.
- Intereses convergentes y divergentes.
- Voluntad negociadora.
- Distribución o intercambio de recursos tangibles o intangibles.
- Proceso dinámico y secuencial.
- Informaciones incompletas.
- Valores y posiciones alterables, sujetos a la persuasión y a las influencias.

Todas estas características y su significado para la conformación de la negociación se estudiarán en los capítulos siguientes, por lo que no tiene sentido referirse a ellas en éste. Un considerable número de investigadores y profesionales en este área han contribuido a la comprensión actual de las negociaciones (v. tabla 1.2). No obstante, esta aclaración conceptual nos permite apreciar de cuántos enfoques posibles disponemos. Si partimos del supuesto de que mediante una mejor comprensión podemos, en primer lugar, cambiar nuestra actitud frente a las negociaciones y en segundo lugar, con entrenamiento, también podemos perfeccionar nuestro propio comportamiento, entonces esta definición puede ser un excelente punto de partida. Sin embargo, antes de entrar en los detalles prácticos, puede resultar muy útil un breve repaso de la historia de las negociaciones. Aunque haya cambiado mucho a través de los años y siglos, hay una sorprendente cantidad de reflexiones básicas que mantienen su validez hasta nuestros días. Al lector que disponga de conocimientos previos al respecto, no le resultará extraño que ello se aplique, ante todo, a los grandes pensadores estratégicos del mundo militar o diplomático, quienes nos legaron una rica documentación.

Negociaciones en Ática

Lamentablemente, sabemos muy poco de cómo las culturas altamente desarrolladas más allá de los confines de Europa y América del Norte solucionaban los conflictos y las negociaciones, dada la falta de documentos escritos o la carencia de traducciones adecuadas a idiomas de nuestro contexto habitual. El primer sistema documentado de relaciones internacionales, que implicaba sofisticadas negociaciones y tratados, fue desarrollado en la antigüedad por parte de los griegos.

Según expone el historiador británico Sir Harold Nicolson en las lecturas de Chichele, que presentó en la Universidad de Oxford en 1953, los griegos reconocían que el mejor fundamento para el comercio de bienes y las relaciones políticas entre estados lo constituían los principios y los métodos de la negociación. En aquella época se acuñaron nociones tales como *alianza*, *acuerdo de paz* y *acuerdo comercial*, del mismo modo que un *armisticio* solemne en ocasión de los juegos olímpicos. Las primeras negociaciones di-

plomáticas se efectuaron públicamente, tal como correspondía al espíritu democrático de la Grecia antigua. Los acuerdos secretos llegaron a ser un instrumento válido de negociación cuando los macedonios dominaron la región. Los romanos perfilaron el sistema griego introduciendo elementos adicionales, tales como el de fijar un plazo determinado. Además, los romanos nos legaron la comprensión, aún válida, de que los contratos son «sagrados», es decir, que es menester honrarlos bajo cualquier circunstancia. Tal consideración se debe al sistema jurídico extraordinariamente desarrollado del Imperio Romano. El Derecho Romano concedía especial atención al tema de los Tratados. Su sistema, anclado en una fuerte convicción de valores, reflejaba el amplio sentido del orden instituido y del poder territorial. No obstante, el Imperio Romano mantenía una posición tan firme en muchos aspectos que estaba en disposición de imponer la mayoría de las condiciones a sus vecinos más débiles.

Engaño en Bizancio

La pérdida paulatina de este poder militar y la aparición de un gran número de hordas autónomas, muchas veces agresivas, colocó a Roma frente a una situación completamente novedosa y mucho más difícil. Ahora se enfrentaban varios estados, comparables en fortaleza, en competencia por las alianzas y por los socios comerciales. Como legado de la civilización romana, pero sin su poder, Bizancio se encontraba en una posición muy endeble frente a las tribus nómadas que irrumpían en el territorio. Cuando parecía improbable una victoria militar frente al acecho de los nómadas, los bizantinos inventaron la táctica del poderío ficticio y sobrevivieron. Como contrapeso a su debilidad militar, ejercieron una diplomacia hábilmente calibrada. Enviaron negociadores experimentados a las cortes extranjeras en calidad de embajadores, y cuyo cometido consistía en evaluar la fortaleza del contrincante e informar a Constantinopla mediante misivas cifradas. Allí, estos informes se examinaban exhaustivamente y se tomaban en cuenta para todas las decisiones relativas a la política exterior. Los jefes militares de los ejércitos extranjeros fueron invitados a Constantinopla, donde tuvieron que responder a las reglas de un estricto protocolo, siendo alojados en barrios residenciales suntuosos, pero aislados. Esto per-

mitió a los bizantinos crear la ilusión de un poderío increíble a través de la celebración de fastuosas ceremonias. Los importantes huéspedes estaban como presos en una jaula de oro durante la visita oficial y no tenían ocasión alguna de descubrir la farsa. Así, por ejemplo, en la mejor escenificación teatral, se les ofrecían las tradicionales paradas militares, en las que los soldados entraban por un portal de la ciudad y salían por el otro para volver a reaparecer a los pocos instantes por el acceso inicial, pero con distinto uniforme. Estas escenificaciones de poder contribuyeron al aplazamiento de la decadencia del Imperio Bizantino por unos 400 años.

Casos en Florencia

Los marineros venecianos, finalmente, llevaron el arte bizantino de la diplomacia y la negociación a Europa y siguieron refinándolo. Así, Venecia enviaba regularmente circulares a sus emisarios para tenerlos al día acerca de la evolución y las decisiones más recientes acontecidas en su metrópoli. Además, por vez primera crearon un archivo sistemático que cubría en casi su totalidad el período cifrado entre el año 883 hasta el 1797. La autoridad del Papa, en franca decadencia en su calidad de mediador al finalizar la Edad Media, forzó a las nacientes ciudades-estado italianas al empleo de tácticas de desinformación bizantinas. No fue posible, en aquellos tiempos de bruscos y constantes cambios políticos y de escaramuzas territoriales, mantener las estrategias a largo plazo y la confianza duradera en el interlocutor. Las alianzas a corto plazo y las negociaciones arriesgadas estaban al orden del día.

Tabla 1.1. Clásicos de la literatura sobre negociación

Nicolás de Maquiavelo	<i>El Príncipe</i> (1520)
Carl von Clausewitz	<i>De la Guerra</i> (1830)
Fran Vois de Callières	<i>De la Manière de Négocier avec les Souverains</i> (1716) (<i>El arte de la diplomacia</i>)
Baltasar Gracián	<i>Oráculo manual y arte de prudencia</i> (1647)
Sun Tzu	<i>Sun-Tzu Bing Fa</i> (<i>El Arte de la Guerra</i>), 490 a. C.
Miyamoto Musashi	<i>Go Rin no Sho</i> (<i>El Libro de los Cinco Anillos</i>), 1645

Nicolás de Maquiavelo (1469-1527), secretario de estado, diplomático y asesor del emperador florentino, justificaba los engaños y el no cumplimiento de las promesas en el curso de una negociación erigiéndolos en virtudes, ya que tal comportamiento, considerado como poco ético, era de mucha utilidad para las ciudades-estado más débiles en su intensa, y muchas veces imprevisible, lucha por la supervivencia: «La seguridad y los intereses del Estado prevalecen ante cualquier postulado ético.» (*El Príncipe*, 1520). Los italianos añadieron al arte tradicional de la negociación, que heredaron, el método del acuerdo preliminar que consistía en una serie de cuestiones que ambas partes estaban en posibilidad de acordar, sin embargo no solía firmarse, sino únicamente se rubricaba. Aparte de ello se nombraba un tribunal arbitral para numerosos acuerdos comerciales como medida preventiva de solución de diferencias. Tales cláusulas pueden considerarse como precursoras de los detalles jurídicos más pormenorizados de los contratos actuales.

Diplomacia en París

En el siglo XVII, Europa vivió el auge de una Francia fuertemente centralizada bajo el mando político de Armand Jean du Plessis, cardenal Richelieu. Ese hombre, realista y nacionalista convencido, quiso poner orden en la diplomacia al estilo italiano, caótica y centrada en el beneficio momentáneo. En las negociaciones, Richelieu puso siempre de relieve los aspectos a largo plazo, vio en ellos una obligación duradera en continua evolución más que una posibilidad de obtener ganancias efímeras. Por tal razón, también estuvo atento a la máxima precisión en la redacción de acuerdos con el fin de prevenir los malos entendidos o los posteriores pretextos de elusión. Richelieu comprendió la importancia de la opinión pública y también sabía influir en ella con una propaganda puesta en escena de forma magistral. La diplomacia francesa acuñada por él y que fue llevada a cabo en los siglos XVII y XVIII se convirtió en la corriente más importante en Europa y fue ampliamente adoptada por otros Estados. El idioma francés se impuso como lengua internacional de la diplomacia y se introdujeron los títulos oficiales franceses en casi todos los servicios diplomáticos. En 1716, el diplomático François de Callières (1645-1717) redactó un

libro excelente sobre el arte de dirigir un Estado, en el que destacaba la franqueza y la confianza como medios para contrarrestar la influencia dañina de las malas intenciones y el engaño. Él consideraba la búsqueda conjunta de los intereses legítimos de ambas partes como el verdadero secreto de una buena negociación, coincidiendo con el jesuita Baltasar Gracián (1601-1658), quien además, subraya la importancia de salvaguardar el honor del interlocutor en la negociación. La apreciación idealista de François de Callières de una cooperación franca y fructífera estuvo seguramente impregnada por la situación de equilibrio de poderes que reinaba en Europa en aquellos tiempos. Más adelante, el ascenso de Inglaterra, Prusia y Rusia a grandes potencias, perturbó el antiguo equilibrio entre Francia y Austria; no obstante, se mantuvo el sistema clásico francés del protocolo formal y jerárquico hasta el surgimiento de las democracias parlamentarias y los estados industriales del siglo XIX. Por tanto, vale la pena detenerse un breve instante en este notable texto.

El diplomático

«El diplomático debe ser rápido, disponer de muchos recursos, ser un oyente atento, cortés y agradable. No debería intentar obtener una reputación de irónico ni mostrarse ofensivo hasta el extremo de desvelar información secreta en su argumentación. Ante todo, como buen negociador, debe poseer el suficiente dominio de sí mismo como para evitar la tentación de hablar antes de tener sus ideas completamente elaboradas. Tampoco debe sucumbir a la creencia errónea de que el aura de lo misterioso, que hace de todo un secreto y que convierte a las cosas más insignificantes en asunto de estado, que no expresa otra cosa que un indicio de la pequeñez del espíritu. Debería ser atento con las mujeres, pero sin apostar nunca su corazón. Tiene que ser capaz de demostrar dignidad, incluso cuando él mismo no la posea y evitar, al mismo tiempo, una ostentación de mal gusto. El valor también es una característica decisiva, puesto que ningún hombre tímido llevará a término una negociación confidencial. El negociador debe poseer la paciencia de un relojero y estar libre de prejuicios personales. Tiene que ser de naturaleza tranquilo para soportar con alegría incluso a los mayores necios y no debe ser adicto a la bebida,

al juego o a las mujeres, ni estar agobiado por especial nerviosismo u otros humores. Además, el negociador debe estudiar la historia y las memorias de personalidades importantes, debe estar familiarizado con instituciones y costumbres extrañas y debe estar en condiciones de reconocer la verdadera fuente del poder en cualquier país. Todo aquel que se inicie en la profesión diplomática deberá conocer los idiomas alemán, italiano y español, así como el latín, cuya ignorancia le traería desgracia y le haría pasar vergüenza a cualquier hombre público, siendo éste el lenguaje común a todas las naciones cristianas. Finalmente, debería tener también algunos conocimientos de la literatura, las ciencias, la matemática y el derecho, puesto que, al fin y al cabo, debe ser un interlocutor simpático y entretenido. Un buen cocinero es, con frecuencia, un estupendo mediador.»

(Cita: de Callières, 1983)

Propaganda en Brest-Litowsk

La Revolución Rusa y la Primera Guerra Mundial, así como la posterior crisis económica mundial y los grandes cambios sociales, no solamente alteraron la composición de los gobiernos, sino también las relaciones entre los Estados en general. De pronto, se dieron formas completamente nuevas de conductas de negociación. El estratega soviético Trotski, por ejemplo, utilizó las negociaciones de paz ruso-germanas de Brest-Litowsk (1918) para fomentar disturbios entre el proletariado alemán a través de sus discursos de propaganda sobre la lucha de clases. Su comportamiento, que era intencionalmente rudo para así demostrar al proletariado internacional su indiferencia y odio hacia la clase burguesa, y su táctica no diplomática fueron intencionalmente torpes. Fueron entremezclados la diplomacia y los medios de la revolución, tanto la ruptura de los pactos de mutua confianza como las amenazas y la violencia se convirtieron en instrumentos válidos para la negociación. Bajo Hitler, Alemania siguió una evolución parecida hacia la política maquiavélica, carente de escrúpulos, al igual que Italia bajo Mussolini. Ante todo, Hitler usó las negociaciones con otros estados como táctica enfocada a ganar el tiempo suficiente para sus preparaciones de guerra a gran escala. La negocia-

ción diplomática, hasta entonces instrumento muy bien visto para la solución pacífica de los conflictos, fue degradada desde aquel momento para constituirse en mero prefacio e incluso en condición previa de la guerra. De este modo, las conversaciones sobre la paz se convirtieron en simple intervalo entre dos guerras. La conducta en las negociaciones sufrió un retroceso hacia el regateo o la confrontación pura y dura. El rechazo de las negociaciones conducidas de manera convencional por parte de los estados totalitarios, desembocó en la catástrofe de la Segunda Guerra Mundial.

El equilibrio del poder de la Guerra Fría

La posguerra de los años cincuenta y sesenta conllevó una recuperación de la negociación convencional. La carrera armamentística nuclear de las dos superpotencias creó un «equilibrio de terror» que, pese a toda crítica, logró una considerable estabilidad en Europa y a escala mundial. Las reglas tradicionales de conducta volvieron a constituirse en fundamento de las negociaciones civilizadas. En Washington, la convicción fue que, en la mesa de conferencias y no en el campo de batalla, se deberían tomar las decisiones estratégicas de las próximas décadas. Se impulsó y financió una serie de investigaciones de amplia envergadura en Estados Unidos. Nacidas de la tradición anglosajona de ciencia social empírica, la observación y la explicación de la conducta fue objeto de especial interés. Los conocimientos más importantes sobre la técnica de negociación procedieron, ante todo, de los trabajos en el ámbito de la psicología, la psicología social, la sociología, las ciencias sociales y la teoría del juego, el análisis de procesos y la investigación de la conducta. A estos estudios empíricos debemos, en gran parte, nuestros conocimientos actuales sobre las negociaciones, incluyendo su uso como herramienta económica y social. Pero al igual que los documentos tradicionales referentes a la estrategia y la táctica, dichos estudios no tomaron en cuenta las negociaciones multilaterales. La importancia de tales estructuras, por ejemplo, como de las Naciones Unidas, de la Unión Europea y de un gran número de organizaciones internacionales, se ha incrementado considerablemente al término de la Guerra Fría. También creció, por tanto, la necesidad de encontrar nuevos enfoques para solucionar problemas bajo estas condiciones multilaterales.

Tabla 1.2. Investigación de la negociación (1955-1979) (fuente: Dupont, 1986)

	Psicología, psicología social, sociología	Teoría económica y teoría del juego	Teoría del proceso	Estudios de casos de la diplomacia, el derecho y la gestión de empresas
1955-1959	<ul style="list-style-type: none"> Stevens (1958, 1966) 	<ul style="list-style-type: none"> Nash Douglas (1957, 1962) 		
1960-1964	<ul style="list-style-type: none"> MacGrath (1963, 1966) 	<ul style="list-style-type: none"> Schelling (1960, 1966) Segel/Fouraker (1960) Rapoport (1960) Harsanyi (1962) 	<ul style="list-style-type: none"> Iklé (1964) 	
1965-1969	<ul style="list-style-type: none"> Serraf (1965) Vidmar (1967) 	<ul style="list-style-type: none"> Coddington (1968) Cross (1969) 	<ul style="list-style-type: none"> Sawyer/Guetzkow (1965) Walton/McKersie (1966) 	<ul style="list-style-type: none"> Lall (1966)
1970-Presente	<ul style="list-style-type: none"> Van Bockstaele/Schien (1971) Anzieu (1973) Loureau (1974) Spector (1975) Sellier (1965) Launay (1976) Serraf (1977) Louche (1977) Crozier/Friedberg (1977) Morphey/Stephenson (1977) Touzard (1977) Mastenbrock (1977) Adam/Reynaud (1978) Strauss 1978 	<ul style="list-style-type: none"> Bartos (1974) Young (1976) Deutsch (1974) Dupont (1986) 	<ul style="list-style-type: none"> Zartman (1977, 1978) Druckman (1973, 1977) Ponsard (1977) 	<ul style="list-style-type: none"> Constantin (1971) Nierenberg (1973) Karass (1970, 1974) Fauvet (1973, 1975) Bordoiseau (1977) Calero (1979)

El conflicto Norte-Sur

El equilibrio estratégico de las dos superpotencias que había llevado a la creación de una diplomacia de cumbres y desarme completamente nueva, aunque limitada aún al nivel bilateral, llegó a su fin con el desmantelamiento de la Unión Soviética y con la creciente confianza en sí mismos de muchos Estados del Tercer Mundo. Estos últimos se habían desarrollado silenciosamente. La Guerra de Vietnam, el drama de rehenes de Teherán, las guerras civiles en Líbano y en la antigua Yugoslavia, así como la Guerra del Golfo, todas ellas desarrolladas con la barbarie del medioevo, dieron fe de la desintegración inminente de la paridad de poder de la Guerra Fría.

En retrospectiva se puede establecer una relación bastante clara entre la conducta en las negociaciones y el poder. Parece ser que estables relaciones de poder fomentan estilos de resolución de conflictos basados en convencionalismos diplomáticos y principios fundamentales de la negociación, mientras que una situación poco clara o fácilmente alterable suele conducir con mayor facilidad a un comportamiento de negociación no convencional, como puede ser el terrorismo o la guerra. Desde este punto de vista, en lo que se refiere a la situación actual, difícilmente podemos dejar de tomar en cuenta el desequilibrio económico existente entre los hemisferios norte y sur del planeta. Los países en vías de desarrollo suelen evaluar a los conglomerados multinacionales y a los países industrializados en función de su desempeño de poder, comparándolos con los antiguos colonizadores. Por tanto, no resulta sorprendente que la confrontación abierta –muchas veces con empleo de violencia armada y la guerra– esté de nuevo al orden del día. Al fin y al cabo, incluso los poderes industriales más influyentes del mundo, Estados Unidos, Japón y Europa, tampoco dan un mejor ejemplo al amenazarse mutua y regularmente con guerras comerciales.

La guerra y la paz

Esta es una evolución que da lugar a la preocupación, ante todo si se toma en cuenta el gran número de explosivos conflictos que se generan continuamente. El fuerte incremento de la movilidad emigrante, ya sea de forma voluntaria o mediante corrientes de refu-

giados por motivos económicos, puede representar un peligro de conflagraciones y amenazar la paz en muchas partes del mundo. Ginebra es el lugar donde son más factibles las soluciones pacíficas en torno a la mesa de negociación por ser la capital en la que tienen su sede tres organizaciones directamente encargadas de tales problemas –el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización Mundial del Comercio OMC (antes Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), así como el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)–. En contraposición, el nacionalismo y el fanatismo religioso que están estrechamente vinculados al problema antes mencionado y que vuelven a expandirse, parecen estar menos predispuestos a la negociación. La guerra en Yugoslavia es una prueba clara de ello. Es importante ser prudente y corregir las exageradas expectativas en la negociación como una panacea. La solución de un conflicto puede darse, en términos generales, mediante la confrontación (guerra) o la cooperación (negociación). Del mismo modo que la guerra no se la puede considerar, hoy en día, como continuación natural de la política con otros medios, tal como lo expresó el general prusiano Carl von Clausewitz (1780-1832) en su obra principal *Sobre la Guerra (Vom Krieg)*, la negociación tampoco debería equipararse consecuentemente con la paz. La negociación viene a ser más bien un estado pasajero y muy inestable, un período intermedio entre guerra y paz. En esta situación, el conflicto puede desarrollarse (también intencionalmente) en cualquier momento por uno u otro de los extremos, para desembocar finalmente en uno de estos dos acontecimientos. El mundo tuvo que aprender también esta lección a raíz de la guerra de Yugoslavia, aunque fuera a un precio muy alto. Otro ejemplo, tan trágico como desalentador, del hecho de que las negociaciones no siempre representan el medio idóneo para evitar una guerra es la Conferencia de Múnich de 1938. El siguiente análisis es de Karass (1970).

Ejemplo: La Conferencia de Múnich

El Primer Ministro Chamberlain desempeñó increíblemente mal sus funciones en el curso de la Conferencia de Múnich de 1938. Durante tres años, Hitler había practicado un juego arriesgado y siempre había ganado. Desoyendo el consejo de sus generales, ha-

bía vuelto a armar a Alemania, reconstruido la armada y dotado de unas fuerzas aéreas ofensivas y poderosas. Hitler suponía, y con razón, que Inglaterra y Francia estaban dispuestas a conservar la paz a cualquier precio; al fin y al cabo, habían tolerado el rearme y la expansión alemanas. Alentada por tal éxito, Alemania presionó poco más tarde a Austria, ocupándola a inicios de 1938. Ahora le tocaba el turno a Checoslovaquia.

Hitler no estaba del todo satisfecho con sus anteriores victorias, puesto que las había conseguido sin derramar sangre. Ansioso de demostrar al mundo el nuevo poder de Alemania mediante una verdadera guerra, encontró la ocasión al plantear al Gobierno checo exigencias inaceptables respecto a los derechos de las minorías, condiciones cuyo plazo fijó para el 1 de octubre de 1938. Fue un juego grotesco.

Tal como demostraremos más adelante, los aliados estaban en una posición de negociación **claramente superior** hasta el 27 de septiembre de 1938. Hitler era consciente de su debilidad e intentó conseguir, mediante las negociaciones, aquello que mediante la guerra no hubiese podido lograr. Los siguientes acontecimientos le alentaron en este sentido:

1. El 13 de septiembre, Chamberlain anunció su disposición para hacer grandes concesiones en caso de que Hitler estuviera dispuesto a tratar sobre el asunto.
2. El 15 de septiembre, el Primer Ministro, ya de avanzada edad, emprendió un viaje extremadamente difícil hasta la casa de campo de Hitler en Baviera. El anfitrión había rehusado un encuentro a medio camino.
3. Hitler inauguró la conferencia con una humillación hacia Chamberlain y con nuevas exigencias territoriales, completamente inviables, que fueron aceptadas de inmediato por parte del portavoz del mundo occidental.
4. Hitler sabía que Chamberlain iba a pasar los próximos cuatro días intentando convencer a Francia de la fiabilidad de Alemania. A los checos se les dijo clara y brevemente que no fueran irracionales y que no se les ocurriera defenderse.
5. El 22 de septiembre, Chamberlain volvió en avión a Alemania para ofrecer a Hitler **incluso más** de lo que éste había exigido. Hitler estaba sorprendido, pero reaccionó con aún mayor arrogancia. **Incrementó sus exigencias.**

6. Chamberlain retornó a su país exponiendo la posición de Hitler, mientras el «Führer» alemán declaró públicamente que la guerra empezaría el día 1 de octubre en caso de que sus **modestas exigencias** no fueran satisfechas.

Cuando ambos se encontraron de nuevo, el 29 de septiembre, Hitler no dudaba de su victoria. El mediador no fue otro que Mussolini (¡hay que imaginárselo!), quien propuso concesiones mínimas, aceptadas de inmediato por ambas partes. No obstante, Checoslovaquia dejó de existir a los pocos meses. Chamberlain, el hombre de negocios ascendido a político, había perdido la negociación más importante de todos los tiempos.

La consecuencia fue que 25 millones de personas pagaran con sus vidas por este error. La errónea apreciación de Chamberlain se manifiesta en toda su magnitud con una breve descripción de las posiciones de negociación de ambos lados.

Alemanes vs. aliados

El poder relativo de la negociación

La posición alemana

1. Los generales alemanes informaron que los checos estaban decididos a dar batalla. Informaron a Hitler que la defensa checa era lo suficientemente fuerte como para hacer frente a un ataque alemán, incluso sin la ayuda militar de Francia o Inglaterra.
2. La inteligencia alemana informó de que sumados franceses y checos, eran superiores a los nazis en una relación de dos a uno.
3. El estado mayor informó que solamente estaban disponibles doce divisiones alemanas en un frente occidental contra Francia.
4. En Berlín se celebró una masiva parada militar. Según los informes, había menos de 200 asistentes de nacionalidad alemana. Fue Hitler en persona quien presidió la parada, enojado por la falta evidente de interés.
5. El servicio secreto alemán informó que Mussolini había decidido en secreto no cooperar con Hitler en caso de enfrentamiento militar.

6. Diplomáticos alemanes cablegrafiaron a Berlín, informando que la simpatía de la opinión pública mundial estaba con Checoslovaquia.

La posición de los aliados

1. Un millón de checos se encontraban listos para luchar en buenas fortificaciones en la montaña.
2. Los franceses estaban preparados para enviar al campo de batalla a 100 divisiones.
3. Aquellos generales que mantenían una postura crítica frente al régimen en Alemania estaban preparados para el golpe contra Hitler en el caso de que los aliados garantizaran la seguridad de Checoslovaquia.
4. La opinión pública británica y francesa endureció su postura frente a las prepotentes exigencias alemanas.
5. La flota británica, la más grande del mundo, estaba movilizada por completo para responder en caso de guerra.
6. El presidente Roosevelt aseguró a los aliados el apoyo por parte de Estados Unidos.

(de: Karass, 1970)

Al cariz de dicha situación, hubiese sido preferible, indudablemente, no ceder Checoslovaquia sin previa lucha. Hitler aún no estaba preparado para la guerra total y, con seguridad, se le hubiese podido frenar con una pérdida humana incomparablemente menor. En todo caso, las cosas no hubieran podido resultar peores de lo que después fueron en realidad (Pfaff, 1988).

En la retrospectiva de los últimos 3.000 años de historia documentada sobre conducta en negociación puede discernirse un patrón que se desarrolla a lo largo del tiempo, según el cual, la existencia de un equilibrio de poder entre los países tendía a inclinarse hacia la conducta regida por principios o de negociación convencional, mientras que los períodos de desequilibrio de poder solían resultar en conductas de negociación no convencionales ni de principios, tales como secuestros, asesinatos, chantaje, etc. (v. tabla 1.3.).

Tabla 1.3. Comportamiento en negociación a lo largo de los siglos (Saner, 1991)

	Grecia antigua	Imperio Romano	Bizancio	Ciudades-Estado italianas	Francia medieval	Europa entre guerras	Guerra fría (hasta 1992)	UE/EFTA	EE.UU. Supremacía
Comportamiento no convencional de negociación			Desequilibrio del poder	Desequilibrio del poder		Desequilibrio del poder			
Comportamiento convencional de negociación	Equilibrio del poder				Equilibrio del poder			Equilibrio del poder	
Orden		Pax Romana					Pax americana y Pax soviética		Unilateralidad americana

El ciclo de la negociación

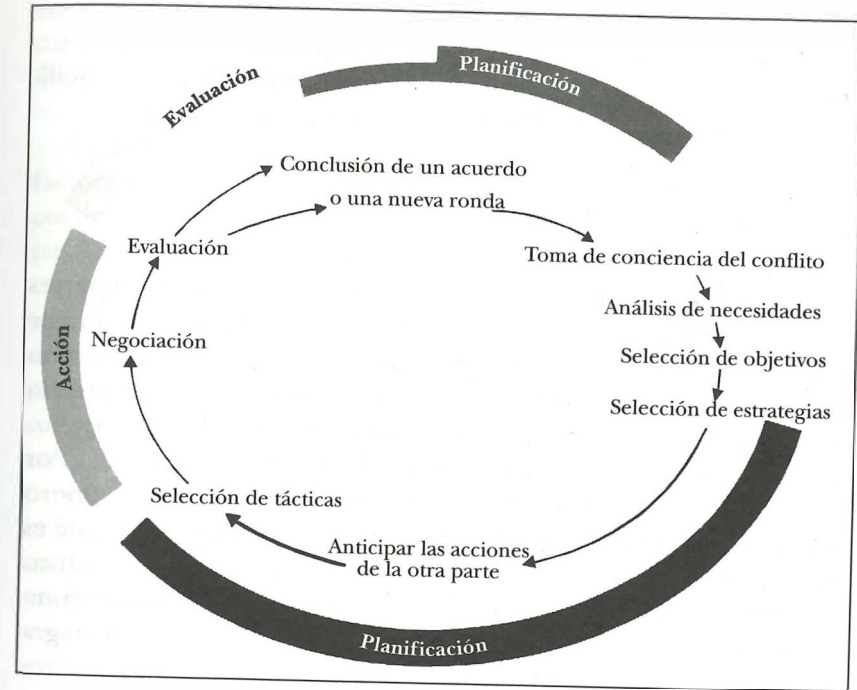
La descripción del desastre de la Conferencia de Múnich permite apreciar claramente que la negociación no es un remedio todopoderoso para solucionar los conflictos. Suele ser especialmente inapropiada cuando el negociador desconoce los factores decisivos en conflicto, los subestima o, simplemente, los ignora. Las posibilidades de éxito son realmente escasas cuando no se sabe, hasta el momento preciso de sentarse en la mesa de negociación, cuál es el tema en conflicto. Ambas cosas convergieron en el caso expuesto y ambos errores hubieran podido evitarse mediante una preparación más acurada.

En términos generales y de acuerdo con todos los conocimientos logrados hasta el momento, la planificación parece ser uno de los elementos más importantes de la negociación, pese a no ser tan espectacular como la parte visible. Lo que queda en la memoria son las salas de sesiones llenas de humo de cigarrillos, delante de las que los periodistas y equipos de televisión acechan día y noche para acabar interrogando a unos personajes de caras pálidas y sin afeitar sobre el progreso de las conversaciones, o mejor, para difundir la declaración de victoria emitida por un radiante líder sindical. Lo que no se ve son los días y las semanas de dificultosa y pormenorizada labor detrás de los telones, los interminables períodos de debate, de preparación y de recopilación de datos, la evaluación y redacción de las posiciones y la búsqueda de consenso acerca de éstas con los diferentes grupos interesados. ¿No serán estas tareas, arduas y exigentes en tiempo, más bien el cometido de los expertos técnicos? ¿No es acaso demasiado precioso para ello el tiempo, de por sí escaso, del que disponen los negociadores principales, aquellos que acto seguido tendrán que hacer su aparición en escena? ¡Pues no, de ninguna manera! Incluso negociadores tan destacados como el antiguo ministro de asuntos exteriores y asesor de seguridad Henry Kissinger, emplean la mitad del tiempo del que disponen para la negociación en la preparación y planificación, lo que no quiere decir, por supuesto, que trabajen sin ayuda, pero el conocimiento global del caso que tiene el negociador no se puede suplir. A la conclusión o interrupción de la negociación sigue luego una evaluación final. También en esta fase se tiende a ahorrar tiempo, pero también en este caso resulta ser el momento equivocado. ¿Cómo se puede aprender, si no es a raíz

de los éxitos y errores propios? Razón suficiente para que nos ocupemos detenidamente de la preparación y posterior evaluación de una negociación. El siguiente modelo de una completa ronda de negociación nos ayudará a ordenar sistemáticamente nuestra forma de proceder.

Las siguientes recomendaciones, representadas en el cuadro 1-1, que son breves y concretas, corresponden a cada fase de la negociación.

Cuadro 1.1. El ciclo vital de la negociación



Planificación

«La investigación demuestra que la planificación, ya por sí sola, determina más de la mitad del consecuente éxito o fracaso de una negociación.» (Winham, 1979). Nos parece adecuado, por tanto, echar un vistazo más detallado a cada uno de los cometidos y de las fases de preparación.

Percepción del conflicto

Se ha identificado el problema. Consecuentemente, se trata de elaborar varias alternativas, incluso cuando una de ellas parezca ser la solución perfecta, puesto que precisamente esa opción podría desestimarse en último instante o resultar demasiado costosa. Además, una mayor gama de opciones aumenta la flexibilidad en la negociación. También se recomienda una visión a largo plazo: ¿Qué será lo que nos aporte la solución adecuada del presente problema en el futuro? ¿Qué es lo mínimo que queremos lograr? ¿Qué es lo que pretende conseguir la otra parte? Los puntos en común son, a tal efecto, más importantes que las diferencias, y no obstante, éstos se suelen ignorar o dejar de lado con mayor facilidad, aunque son ellos los que nos acercarán a una solución.

Necesidades

Quienes conozcan los deseos y las necesidades de ambas partes detentarán el poder en la mesa de negociaciones, empezando por los propios imperativos –aquel que no se conoce a sí mismo es una presa fácil para el contrincante–. Pocas cosas se prestan mejor a la manipulación que la satisfacción o la negación consciente de los deseos. Preguntémonos a nosotros mismos, para empezar: ¿Por qué voy a la negociación? ¿Cuáles son las cosas por las que quiero luchar? Y, además: ¿Por qué quiere negociar la otra parte? ¿Qué es lo que pretende? ¿Qué puedo hacer para cumplir sus expectativas con la menor cantidad posible de concesiones? La constante comprobación y corrección de esta apreciación en el curso de la negociación nos conferirá una posición más favorable.

Objetivos

Ahora conocemos nuestras necesidades y las podemos resumir en objetivos concretos. ¿Qué es exactamente lo que pretendemos lograr, cuántos euros, pesetas o dólares, qué porcentaje de cuota de mercado, qué condiciones de suministro? No deberíamos olvidar que debemos ofrecer algo en la negociación que pueda interesar a la otra parte. Con este fin necesitamos distinguir entre los objetivos

importantes de aquellos que sean secundarios. ¿Dónde es posible un compromiso y dónde no? ¿Qué es lo que podemos ceder, cuánto de ello y que es lo que no cederemos bajo ningún supuesto? Tal vez incluso podamos preparar obsequios adicionales, no excesivamente costosos, para la otra parte. El éxito en la negociación dependerá finalmente de la aceptación por ambas partes. Por tanto, estamos interesados en que se cumplan también las expectativas de la otra parte. Esto es un factor a tomar en cuenta desde un principio; en caso contrario, es posible que tengamos que abonar posteriormente un precio más alto para llegar a un acuerdo.

Estrategia

La selección de una estrategia depende, ante todo, de cuatro factores. En primer lugar, de la distribución del poder entre los participantes en una negociación. ¿Es más poderosa una de las partes o están ambas al mismo nivel? También hay que tener en cuenta cuál es la importancia de la negociación para nosotros y para la otra parte. ¿Se trata de un fin de semana libre o del futuro de una empresa? Acaso, como en nuestro ejemplo anterior, está en juego la paz de Europa o a escala mundial. La próxima cuestión se refiere a nuestra relación con la otra parte. ¿Somos amigos y queremos seguir siéndolo, o es que nos vemos por primera vez? ¿Volveremos a encontrarnos en una negociación? Cuanto más estrecha la relación, tanto más prudentes seremos en cuanto a nuestra estrategia. Finalmente, nos preguntaremos cuáles son los intereses en común que nos unen a la otra parte. ¿Estamos luchando por lo mismo o es que se producirá un «tira y afloja»? ¿Cómo podemos evitar las confrontaciones innecesarias? ¿Podremos, por el contrario, mejorar nuestras relaciones, encontrar intereses comunes y trabajar conjuntamente para lograr una solución?

La otra parte

No es suficiente conocernos y saber controlarnos a nosotros mismos, aunque sí es, al menos, un buen principio. Quienes quieran dominar la negociación tendrán que conocer a la otra parte igual de bien que a sí mismos. Ya habíamos aludido a la evaluación

de la parte contraria en los párrafos precedentes, ya que viene a ser una tarea constante que debería acompañar cada uno de nuestros pasos como si del reflejo de la propia imagen se tratase.

Táctica

La táctica utilizada en una negociación es tan sólo un medio auxiliar con el que se persigue la estrategia elegida. Y tiene que seguir siendolo, puesto que no vivimos del aplauso sino del resultado. Además, en las negociaciones pocas veces estamos ante un público para el que valga la pena incurrir en el riesgo de ofrecer una representación exclusiva. Naturalmente es beneficioso el dominio de la mayor cantidad de tácticas posible; son las armas de la negociación. No obstante, es muchísimo más importante su empleo adecuado, al igual que ocurre en la lucha armada. No tienen cabida las preferencias personales ni los caprichos del negociador. A este respecto, reproducimos las palabras del más famoso Samurai japonés, Miyamoto Musashi: «Espada y espadín, lanza y alabarda, en lugar de servir como decoración deben sobre todo cortar, el arco y el fusil deben ser robustos y precisos. No es bueno dar preferencia a una sola arma. Al usarlas excediendo lo estrictamente necesario acabarán por no servir. Nunca se imite a nadie en el uso de las armas, sino elíjase aquella cuyo uso resulte más fácil.»

Negociación

Los hechos cuentan más que las palabras. Por tanto, no hay nada más importante en la mesa de negociación que la armonización de la conducta propia con los objetivos y estrategia elegidos. Basta la ruptura de una sola promesa para destruir la confianza edificada con tanto esmero. Un buen contrincante nos observará, o nos hará observar por su delegación, muy de cerca durante la negociación. Nos juzgará por nuestras acciones, no por nuestras palabras. Ha transcurrido el momento de la preparación, ahora todo tiene que estar a punto. Esta fase es la más breve en nuestro esquema; es como la cosecha. Ahora, todo el trabajo previo será remunerado. No obstante, se aconseja cierta prudencia, incluso tras una preparación perfecta, puesto que queremos conocer

más y mejor a la otra parte. Por lo tanto, resultan más recomendables las preguntas que las largas explicaciones, las palabras amables son más adecuadas que las amenazas. Se sobreentiende que estamos dispuestos a rendir al máximo, tanto a nivel intelectual como físico, en cuanto a nuestros esfuerzos por lograr una solución. Por supuesto, hemos confeccionado con la suficiente antelación a nuestro equipo de negociación y lo hemos preparado cuidadosamente para esa tarea. En otras palabras, ahora únicamente nos podrá sorprender aquello que antes nos haya sido imposible prever.

Evaluación de lo acontecido

La evaluación de una mesa de negociación puede desglosarse en dos fases para la toma de decisiones. La valoración de aquello que se haya logrado hasta el momento y la decisión respecto a un acuerdo.

Evaluación de la situación actual

Ha transcurrido la primera ronda de negociación. Antes de firmar, nos tomaremos el tiempo preciso para valorar de nuevo la solución propuesta. Es de mucha utilidad la comparación con nuestras metas establecidas objetivamente con anterioridad. En caso de que se produzca una sorpresa desagradable en ese momento, todavía habrá tiempo para acceder a una segunda ronda de negociación, no todo está perdido. Una vez concluido el acuerdo, todo arrepentimiento será tardío. Sin embargo, no deberíamos contentarnos con examinar el contenido del acuerdo, sino también nuestra actitud que haya permitido concluirlo. ¿Cuáles fueron los éxitos, cuáles son los aspectos que se podrían mejorar? Este es el momento crucial para lograr un beneficio, también personal, de la negociación, incluso o sobre todo, cuando ésta haya fracasado. A largo plazo, incluso nuestros fracasos pueden ser muy valiosos, siempre y cuando tomemos en serio las lecciones que podamos extraer de ellos.

Examen del resultado

Claro que el mejor de los casos consiste en la conclusión exitosa de un acuerdo beneficioso, de ser posible, para ambas partes. También en este supuesto resultará interesante preguntarse por las causas. ¿Se deben a nuestra buena posición de partida o hemos convertido en victoria una mala situación inicial mediante la estrategia hábil y la táctica empleada en negociación? ¿O es que todo ocurrió por simple azar? Lo más adecuado será una sincera evaluación de la propia actuación, ante todo si están previstas futuras negociaciones. Por tal razón, deberíamos plasmar, por escrito, también la forma de proceder de la otra parte, porque es posible que volvamos a enfrentarnos pronto. Un vistazo a nuestras notas podrá darnos la clave decisiva para nuestra planificación en una futura ocasión.

¿...y en la práctica?

El transcurso, antes descrito, de una negociación, desde una primera planificación hasta su conclusión exitosa ha sido representado de un modo muy simplificado. Supuesto como útil de apoyo, este modelo podría transmitir la falsa impresión de que la negociación fuera un asunto eminentemente técnico que puede realizarse paso a paso siguiendo un esquema trazado. Aunque las capacidades técnicas, que pretendemos enseñar mediante el presente libro, son irremplazables, en la realidad la negociación se determina en gran parte por factores imponderables. No olvidemos que se trata de la relación de personas humanas. Quizá éstas ni siquiera se conozcan; por ende, este primer encuentro también será parte del juego. Probablemente, además, los interesados tengan opiniones, intereses o actividades muy distintas.

Situación de suspense

Una negociación es siempre una situación de suspense. Al principio, ambos saben demasiado poco del otro como para poder apreciar correctamente la situación. Se mueven como si estuvieran en una habitación oscura, palpando cuidadosamente las paredes

mientras van avanzando y encontrándose de vez en cuando. Si se mueven con prisa o imprudencia acabarán tropezando. Si ninguno de los dos se mueve, no podrán saber jamás dónde se encuentra el otro. ¡Tal vez también puede existir una salida secreta por la que, de pronto, el otro desaparecerá! Poco a poco ambos se familiarizan con el entorno y con el interlocutor, aunque siga oscura la habitación, ahora saben dónde está el otro. Uno prende una cerilla, ambos descubren una lámpara en el techo. Juntos buscan el interruptor de la luz que representa la conclusión esperada de la negociación que, de pronto, lo ilumina todo.

Validez del acuerdo

Cuestión de otro tipo de la práctica en negociación la constituye la validez de los acuerdos aceptados. Incluso los contratos escritos no valen en algunos casos ni el papel en que se firmaron, acordémonos tan sólo de uno de los armisticios en Yugoslavia. Por tanto, un acuerdo sólo tiene validez cuando es respetado, caso contrario será únicamente papel mojado. La validez de los acuerdos rubricados precisa de buena disposición mutua o bien de un tercero que pueda aplicar medidas de observancia, según lo requerido en el acuerdo. En este aspecto, algunas culturas trazan una clara distinción entre los acuerdos escritos y los personales y esta distinción está, a su vez, sujeta a valoraciones muy divergentes. En Asia, ante todo en China, la palabra personal tiene mayor valor que el contrato escrito, que frecuentemente se convierte en objeto de reconsideración, en cambio, rara vez se ven afectadas las relaciones personales de confianza. Ello no tiene que ver con el menosprecio del acuerdo logrado y solemnemente festejado, sino con la opinión de que cosas tan impersonales como son los contratos escritos, deberían adaptarse a la respectiva situación. En caso de que cambie la situación, se renuncia antes al contrato que a las buenas relaciones, confiando en poder lograr un nuevo entente que se ajuste a ambas partes de acuerdo a las nuevas circunstancias. Tal actitud sería difícilmente imaginable en Europa y aún menos en Estados Unidos. A ambos lados del Atlántico prevalece la posición basada en el Derecho Romano, obligando a atenerse a las cláusulas de los contratos bajo cualquier circunstancia, lo que se aplica también a las situaciones de cambio porque, de lo con-

trario, no hubiera sido necesario firmar un contrato, según el razonamiento occidental. Si un signante rompe un contrato, es posible reclamarlo ante los tribunales. En Asia oriental sólo se recurre a este extremo en casos extraordinarios. Primero está la relación, luego viene el contrato. No es sorprendente que los empresarios occidentales, sobre todo los americanos y los diplomáticos, se desesperen a veces en vista de tales diferencias culturales. Muchos de los ejemplos que conocemos, no obstante, nos demuestran que no son tanto las víctimas de una cultura diferente, sino más bien carecían de conocimientos sobre la misma. Hacia el final del libro, un capítulo se dedicará precisamente a estas dificultades.

La tensión en la negociación

La influencia que ejercen la tensión y el agotamiento en el transcurso de la negociación son lo suficientemente importantes como para precisar un capítulo propio. Las negociaciones importantes suelen alargarse hasta muy entrada la noche y el punto de inflexión no llega hasta la madrugada, o jamás. Entonces, los participantes, completamente agotados, pero también aliviados, compartirán el desayuno para luego caer en cama exhaustos, o no. Esta situación puede prolongarse durante días y semanas en caso de negociaciones largas. En algún momento, finalmente, cualquiera cederá y tan sólo querrá volver a casa. Sin embargo, el único camino de salida de una negociación es casi siempre su conclusión. Por tanto, se harán concesiones que bajo otras circunstancias no se hubiesen aceptado jamás –y, tal vez, se cometerán errores–. Cuanto más se alargue la negociación y mayor sea la tensión generada, tanto más probable será que el negociador se guíe por las emociones, alejándose de esta manera de la imagen ideal del mediador completamente racional y efectivo.

La logística y la comunicación

Sin embargo, lo expresado hasta aquí dista mucho de ser todo lo que separa la práctica de la teoría. En las negociaciones que se desenvuelvan fuera del marco habitual, las cosas más ridículas pueden hacer que, al final, no se logre el éxito. La comunicación con

la propia empresa, con el contratante o con el jefe es un inconveniente de esta índole: ¿Están asegurados sus medios de comunicación? La transmisión técnica de las informaciones, ya sea oral, por fax o modem no debe costar el tiempo ni la calma que son básicos para la negociación propiamente dicha. En la era de los teléfonos móviles y de los conductos ISDN, la comunicación se ha vuelto menos complicada, pero ¿qué sucede cuando las negociaciones se celebran en Mongolia? Es posible incluso que durante la transmisión de datos desde el hotel donde usted está hospedado se presente repentinamente un lamentable y pequeño problema en el momento menos indicado. En este caso, no hay barreras para el ingenio y la inventiva. Otro ejemplo más habitual es cuando el acuerdo requiere consultas regulares con varias entidades. En uno de los cuatro despachos involucrados, no es posible localizar al director del departamento responsable, estará en un almuerzo o fuera de la oficina hasta finalizar la tarde, sin mencionar siquiera las dificultades suscitadas por los diferentes usos horarios o los idiomas desconocidos. Incluso el teléfono portátil más sofisticado será de poca ayuda en tales casos.

El entorno diferente y las nuevas posiciones

Para finalizar este capítulo, permítannos mencionar un último aspecto de la conducción de la negociación: cuanto más tiempo transcurre tanto más cambiarán también las opiniones, los objetivos y las posiciones de las partes involucradas. En el caso de la última ronda del GATT, denominada la de Uruguay, del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio GATT/OMC, transcurrieron siete años completos. Cambian los gobiernos, se sustituyen los negociadores, se forman y se deshacen las alianzas. Es menester volver a evaluar, planificar y analizar nuevas informaciones que influirán en las posiciones y las actitudes de todos los participantes. Ciertamente no cabe la desazón. Ahora bien, no todos los participantes comparten esta interpretación optimista, ante todo aquellos que están ansiosos por llegar pronto a un acuerdo. Además, la disposición y la capacidad para llegar a un concierto adecuado no siempre se define en todas las partes por igual. Sin embargo, una actitud positiva ante los imponderables será siempre de mucha utilidad. La negociación no debería considerarse una

obligación pesada. También podría parecer como un juego que, con algo de práctica, puede llegar a dominarse a la perfección. Pero, al igual que todos los juegos, no suele resultar realmente divertido hasta el momento en que se gane más veces de lo que se pierde. Con este fin está escrito este libro.

Bibliografía de este capítulo

Referencias a la primera sección

- SCHNEIDER, Susanne, *Alles reine Verhandlungssache: Interview mit Raymond Saner* (Todo es cuestión de negociar: Entrevista con Raymond Saner), *Süddeutsche Zeitung Magazin* 7, 16 de febrero de 1996, 11-16.
- SANER, Raymond, *Machtsbalans en onderhandelingsgedrag – Wat de geschiedenis ons leert* (Lo que nos enseña la historia sobre la conducta en negociación), *Negotiation Magazine*, IV, n° 2, junio de 1991.

Negociaciones diplomáticas

- VON CLAUSEWITZ, Carl, *Sobre la Guerra* (título original: *Vom Kriege*), Reinbek/Hamburgo: Rowohlt, 1987.
- DE CALLIÈRES, François, *El Arte de la Diplomacia* (título original: *De la manière de négocier avec les Souverains*, 1716), ed. M.A. Kens-Soper & Karl W Schweizer, Nueva York: Leicester University Press, 1983.
- GRACIÁN, Baltasar, *Oráculo manual y arte de prudencia*, 1647.
- KARASS, Chester L., *The Negotiation Game* (El juego de la negociación), Nueva York: Crowell, 1970, 8 ss.
- KISSINGER, Henry A., *Diplomacy*, Nueva York: Simon & Schuster, 1994.
- LALL, Arthur S., *Multilateral Negotiation and Mediation, Instruments and Methods* (Negociación multilateral y mediación, instrumentos y métodos), Pergamon Press, 1985.
- MACHIAVELLI, Niccolò, *Il Principe*, 1520.
- MUSASHI, Miyamoto, *El libro de los Siete Anillos* (título original: *Go Rin no Sho*, 1645).
- NICOLSON, Harold, *The Evolution of Diplomatic Method* (La evolución del método diplomático), Londres: Constable & Co., 1954.

- , *Diplomacy*, Londres: Oxford University Press, 1963.
- PFAFF, William, *Munich 1938 – What Might Have Been* (Munich 1938: Lo que hubiera podido ser), *International Herald Tribune*, 22 de septiembre de 1988.
- SCHMITT, Carl, *Der Begriff des Politischen* (El concepto de lo político). En: J. Huizinga, *Homo Ludens*, Hamburgo: 1933.
- SUN TZU, *El Arte de la Guerra* (título original: *Sun. Tzu Bing Fa*, 490 a.C. aproximadamente), Londres: Hodder & Stoughton, 1981.
- COMITÉ DE ASUNTOS EXTERIORES DE LAS NACIONES UNIDAS, *Soviet Diplomacy and Negotiation Behavior* (Diplomacia y conducta de negociación de la Unión Soviética), Washington: Special Studies Series on Foreign Affairs Issues, 1984.
- WINHAM, Gilbert R., *A Practitioner's View of International Negotiation* (La visión de un practicante de la negociación internacional), *World Politics*, Oct. 1979, 111-135.

Negociaciones industriales

- ATKINSON, Gerald G., *The Effective Negotiator The Practical Guide to the Strategies and Tactics of Conflict Bargaining* (El negociador eficaz: Una guía práctica sobre las estrategias y las tácticas de la resolución de conflictos en negociación), Londres: Quest Research Publications, 1975.

Negociaciones empresariales

- GLADWIN TN.; WALTER, Ingo, *Multinationals Under Fire: Lessons in the Management of Conflict* (Multinacionales en problemas: Lecciones sobre la gestión de conflictos), Nueva York: John Wiley, 1980.
- BAZERMAN, M.; LEWICKI, R., *Negotiation in Organizations* (Negociar en organizaciones), Nueva York: Sage Publications, 1983.

Estudios científicos

- PRUITT, Dean, *Negotiation Behavior* (El comportamiento en la negociación), Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

2

La negociación distributiva

En sentido amplio, negociar podría ser sinónimo de distribuir, constituiría la acción de repartir algún bien, tangible o intangible. En razón de ello podríamos denominar al proceso como *negociación distributiva*. Por ejemplo, cuando se negocia el precio de un vehículo, una de las partes ganará lo que pierda la otra. Las posiciones son encontradas y compiten entre ellas. Por tanto, solemos hablar de ganadores y perdedores, incluso cuando ambas partes están más satisfechas con una conclusión que sin ella; casi siempre, como resultado de una libre decisión. Roles que han de entenderse en términos relativos, el ganador es aquel que ha podido aproximarse más a sus propios objetivos que el otro. La magnitud de la cosa a repartir está predeterminada y es inalterable en la negociación distributiva. En nuestro ejemplo estamos hablando del mismo coche, sin reparar en lo que vaya a pagarse al final. El comprador y el vendedor negocian el precio. Partiendo de ello, quien *negocie* hábilmente podrá conseguir una ventaja para sí mismo, aunque en detrimento de la otra parte. En la teoría del acuerdo, tal objetivo se llama también *juego de suma cero*, dado que las ganancias y las pérdidas siempre se compensarán exactamente y siempre sumarán cero. Esta es la diferencia esencial entre la negociación distributiva o la *integradora*, a la que se dedica el Capítulo 4. El principio de la negociación integradora es sencillo en la teoría, pero complejo en la práctica. Al tratar al unísono varios temas, cada parte puede ganar en ciertos aspectos, pero ceder en otros. La creatividad y habilidad de ambas partes en cada transacción determinarán finalmente la magnitud del todo a

repartir. Configurando un ideal, cada parte conseguirá lo que considera importante para ella. Llegar a un buen término en la negociación constituye, por tanto, un éxito para ambas partes.

¿Adversario o socio?

Es evidente que estos dos tipos de negociación, radicalmente diferentes, también exijan diferentes perspectivas. Ignorar este supuesto puede resultar grave al final, aunque ocurre frecuentemente. Como el enfoque distributivo siempre estará dirigido a una lucha por el reparto, puede ser bastante adecuado, dentro de ciertos límites, considerar a la otra parte como adversaria antes que socia y en consecuencia, proceder de forma algo más dura. Sin embargo, tratando de negociar un acuerdo óptimo para ambos intereses, esa forma de proceder sería impropia. Si se pretende que ambos ganen, será secundario determinar quién obtendrá el mayor beneficio. Una buena conclusión no es maximalista, sino la más óptima. Pero esto no significa, bajo ningún supuesto, que haya que renunciar de entrada a las ventajas propias, sino que, con mucha frecuencia será beneficioso adoptar una postura de cooperación, puesto que la ganancia no se consigue *a expensas* del otro, sino *con él*. Lo veremos más detenidamente en el Capítulo 4.

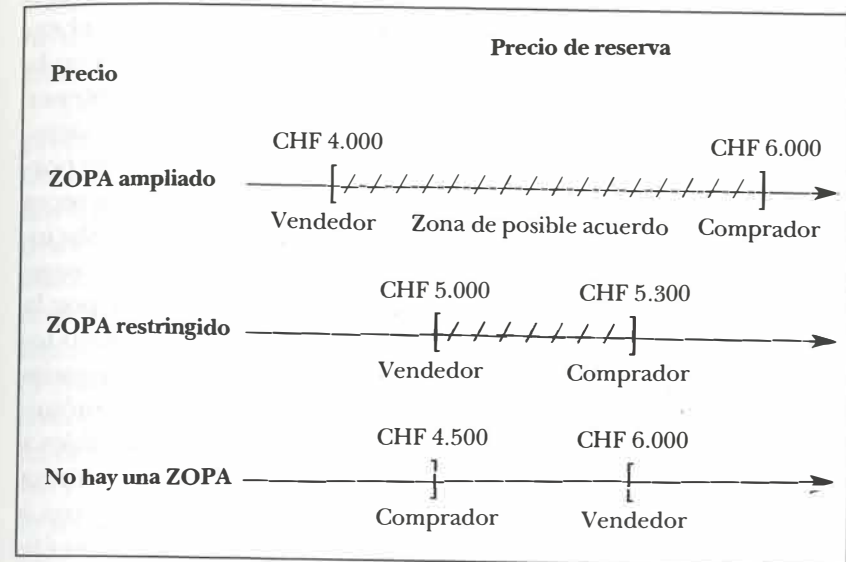
La zona de posible acuerdo

Hasta la más dura lucha por la distribución, de la que hablaremos en primer lugar, comienza con un interés común. Mientras ambos lados no estén interesados en que se produzca un acuerdo, no habrá nada que distribuir. Si se pretende llegar a un resultado, los intereses contrapuestos no pueden ser incompatibles, sino convergentes al menos en un aspecto. Incluso existirán frecuentemente varias cuestiones en las que sea posible, en principio, llegar a un acuerdo. Las denominaremos como *zona de posible acuerdo* (Walton, McKersie, 1965). Es el conocido todo que puede ser repartido.

La mayor porción será para aquel que, al final, sepa lograr para sí más de la mitad del área del posible acuerdo. ¿Cómo se hace? Un buen negociador intentará primero determinar dicha zona con la mayor exactitud posible. Hasta disponer de esa información, no po-

drá obtener una imagen nítida de la situación. Su primer interés consistirá siempre en preguntarse si, para empezar, existe tal sector de posible acuerdo. A veces, las expectativas de las partes divergen tanto que una negociación sería una pérdida de tiempo.

Cuadro 2.1. Zona de posible acuerdo (ZOPA)



Cabe la posibilidad de que las posiciones resulten incompatibles sólo en un primer momento y que puedan aproximarse durante el transcurso de varias rondas de negociación, como, por ejemplo, cuando a los representantes de ambos lados se les concede mayor libertad de acción o mayores poderes de decisión. En caso de que se desestime por completo un acuerdo, serán probablemente más apropiados otros métodos que la negociación, al menos transitoriamente. La solución del conflicto podría ser eludirlo, los enemigos irreconciliables se evitarán mutuamente o el otro extremo, la confrontación abierta.

En la guerra

La noción de guerra no será empleada aquí para describir únicamente la confrontación militar, sino toda clase de enfrentamien-

to enemistoso. Las huelgas, la marginación, el boicot, la guerra de precios, la guerra comercial o la Guerra Fría son ejemplos que conocemos bien, al igual que la circunstancial disputa por nimiedades que estalla entre cónyuges. Carl von Clausewitz (1780-1832), el general y estratega prusiano expresaba que: «La guerra es... un acto de violencia para forzar al contrincante a atenerse a nuestra voluntad.» (Clausewitz 1987, 13.) La negociación surte efecto mediante la persuasión, la guerra es coerción. No precisa darse el extremo de que ambas partes prefieran la guerra a un acuerdo en la mesa de negociaciones. No obstante, si no fuera posible obtener un acuerdo en términos razonables, será más apropiado, casi siempre, optar por una confrontación dura cuyo objetivo no tiene por qué consistir necesariamente en subyugar al contrincante; a veces basta con que se produzca una alteración consciente de las relaciones de poder para *forzar a la otra parte a que se siente a la mesa de negociaciones*. No pretendemos, bajo ningún concepto, abogar por la guerra y mucho menos por la militar; no obstante, es decisivo tomar en cuenta todas las alternativas en el momento de la negociación. Parte de ellas es también la guerra, ya sea militar o económica, sin embargo, sus consecuencias y su costo son considerables y casi siempre imprevisibles. No olvidemos que la guerra en sí misma ya consume valiosos recursos, reduciendo de este modo la cosa a repartir. ¿Pero incluso cuando nosotros, ya sea por convicción ética o pragmática, queramos rechazar la guerra en cualquier forma como instrumento de nuestra actuación, por qué debería de compartirlo la otra parte? Tampoco conviene olvidar la terrible lección de la Conferencia de Múnich que hemos expuesto en el primer capítulo: en ciertas circunstancias, es preferible desencadenar una pequeña confrontación bélica que permitir a nuestro contrincante, que no desea ningún entente, ganar tiempo suficiente como para pertrecharse para una guerra a gran escala.

Conócete a ti mismo...

Aun sin la importancia de la paz mundial, es parte del programa obligatorio de un negociador experimentado averiguar lo necesario para obtener un referente lo más exacto posible de los intereses y las posibilidades de la parte contraria. También, por supuesto, deberá analizar detenidamente sus propias posiciones e intereses,

manteniéndolos siempre presentes. Respecto a este tema, no hemos encontrado a un mejor maestro que el honorable general chino Sun Tzu, quien en el Siglo V a.C. escribió su obra clásica, más leída aún en la actualidad en China y en Japón: «Si conoces a tu adversario y te conoces a ti mismo, no tendrás que temer mil batallas. Si te conoces a ti mismo, pero no a tu adversario, entonces sufrirás una derrota por cada victoria. Pero si no conoces al adversario ni te conoces a ti mismo, entonces perderás cualquier batalla.» (Sun Tzu: *El Arte de la Guerra*, 490 a.C., aproximadamente).

Comencemos, pues, por lo más fácil. El negociador conoce su propia posición mínima, que la determina el momento en que una negociación pierde el sentido para él, porque sufriría pérdidas o bien porque podría llevar a cabo una transacción más atractiva en otro espacio. Siempre tendrá presente ese umbral inferior absoluto. En caso de una negociación sobre precios, lo denominaremos *precio de reserva*. Un buen negociador nunca se resignará a transgredir ese umbral (comprador) o a descender por debajo de él (vendedor), solo para llegar a un acuerdo. Suele ser mejor no concluir trato alguno que aceptar uno malo. La posición propia ha de verificarse continuamente a la luz de los conocimientos nuevos y, dado el caso, adaptarse a la nueva situación. No hay que fiarse nunca de la descripción unilateral de la otra parte, puesto que sus intereses están diametralmente opuestos a los nuestros, ganará lo que nosotros perdamos. Más adelante veremos cuán útil puede ser el desconcertar al adversario acerca de su propia posición. Pero antes de adoptar maniobras tácticas, primero tendremos que averiguar dónde se encuentra situado el adversario.

... y a tu adversario

Este aspecto de la planificación ya se advierte algo más complicado que el primero. Se trata de estimar la posición mínima de la parte contraria, que delimitará la zona de posible acuerdo y, al mismo tiempo, determinará la máxima ganancia derivada del negocio. ¿Qué es lo que pretende obtener el adversario, qué es lo que está obligado, en todo caso, a conseguir? ¿En qué momento el negocio perderá interés para él? Al igual que nosotros, también nuestra parte contraria tiene un precio de reserva, averiguarlo es posiblemente el cometido más importante en una negociación so-

bre precios, en definitiva, es casi imposible repartir algo invisible. ¿Cómo podríamos averiguar la magnitud que nos puede corresponder? ¡Es solamente cuestión de suerte! Empezar una negociación careciendo por completo de informaciones acerca de las intenciones del contrincante sería comparable a un vuelo sin instrumentos. ¿Pero dónde podremos conseguir esta información? Será difícil que nos la proporcione la otra parte, del mismo modo que también nosotros haremos lo posible para esconder nuestras verdaderas intenciones. Lo que tenemos a disposición no dista demasiado, básicamente, de los instrumentos auxiliares de los que dispone un piloto en su cabina. El aviador consulta detenidamente los instrumentos, nosotros examinaremos el entorno en el que estamos negociando para encontrar signos e indicios de cualquier índole. El piloto dispone de diferentes mapas, por ejemplo, para el vuelo sin instrumentos, para el aterrizaje y para vuelos comerciales. Nosotros también podemos conseguir materiales similares, por ejemplo, para cuando queramos comprar o vender un vehículo las librerías especializadas ofrecen revistas en las que consta el precio de mercado para cualquier modelo y un vistazo general a la oferta y demanda. También se pueden obtener parecidos estudios de mercado para muchos bienes de inversión e inmuebles, en forma de informaciones generales acerca de los precios actuales de bienes inmuebles y de alquiler, publicados de forma regular por parte de las ciudades o distritos. Listados que suelen proporcionarnos informaciones bastante precisas que son de mucha utilidad para la correcta evaluación de la negociación. Lo mismo se aplica a los folletos y a las tablas editadas por las cámaras de comercio, las asociaciones industriales, las oficinas gubernamentales y los ministerios.

Frecuentemente puede resultar igualmente fructífero el rastro de los archivos de prensa, posiblemente para buscar los artículos publicados por el competidor en la negociación en revistas especializadas, o sus ponencias en sesiones asociativas o conferencias puesto que éstos son los que suelen reflejar sus intenciones con mayor fidelidad. Hoy ya es posible obtener muchos de estos datos por Internet de forma rápida, cómoda y, ante todo, actualizada. Es importante no pasar por alto la opinión de aquellas personas, que seguramente figuran en la plantilla de nuestra organización o empresa, que puedan proporcionarnos experiencias propias acerca de la otra parte. Naturalmente no podremos expo-

ner en este contexto todas las posibles fuentes de información, puesto que éstas serán tan numerosas como pueden ser los motivos por los que negociamos; pretendemos tan sólo poner en evidencia el gran significado que tiene la información precisa para el transcurso de una negociación. Lamentablemente, incluso las mejores fuentes de información no serán siempre capaces de revelarnos todo lo que necesitamos saber. Habitualmente permanecerá, al menos, un resto de incertidumbre que solamente podrá subsanarse mediante la experiencia, la apreciación cautelosa y la interrogación hábil al interlocutor.

Incertidumbre

Hecho lo posible para dilucidar la posición de la otra parte, tendremos que pasar a los hechos. Sin olvidar jamás que cada palabra de nuestra parte significa información para nuestro interlocutor. Si presentamos ofertas apresuradas nos situamos en una posición de inferioridad antes de haber averiguado lo suficiente. Ahora se trata de entablar conversaciones sin revelar demasiado. ¿Cómo se puede hacer? Tarde o temprano llegará el momento de la verdad y tendremos que presentar una primera oferta o una demanda. A modo de anticipación, no necesariamente ese momento tendrá mucho en común con la verdad. En realidad, solamente existen dos condiciones muy sencillas que debería cumplir nuestra primera posición, no ser descabellada o irreal, pero tampoco demasiado modesta. Sencillamente, no tiene sentido ofrecer un Volkswagen por el precio de un Ferrari, a no ser que el Volkswagen haya pertenecido antes a Charles Chaplin. Sin embargo, el comenzar inmediatamente por el precio real de mercado sería desastroso para el vendedor puesto que el precio final se acordaría muy por debajo de éste.

Resumiendo de nuevo esta lección tan importante. Al exigir demasiado, nos arriesgaremos a disuadir al otro o incluso a interrumpir la negociación, el cliente se despediría amablemente en busca de mejores ofertas. En cambio, si exigimos muy poco, se reirá de nosotros por haber realizado un buen negocio. Incluso de darnos cuenta inmediatamente de nuestro error, ya no podríamos dar marcha atrás. Habríamos perdido de una vez por todas la posibilidad de llegar a un acuerdo mejor.

En este punto se está haciendo patente una diferencia muy importante, por una parte suele ser posible corregir las exigencias demasiado elevadas, aunque no siempre, como veremos en el próximo apartado, mientras que, por otra parte, nunca podremos corregir una demanda demasiado baja. Por tanto y pese a las consideraciones contrarias, puede resultar, en caso de duda, asumir el riesgo de presentar una oferta que pueda parecer demasiado elevada. El caso contrario será siempre menos ventajoso.

Hemos presentado nuestra oferta inicial. ¿Cómo continuar ahora? En el fondo, no muy diferente de nuestro proceder hasta el momento. Cada paso siguiente debería resultar más fácil, puesto que la posición de la otra parte, así como la índole y la velocidad de sus reacciones, nos darán nuevas informaciones y reducirán, de este modo, la inseguridad. No obstante, en la práctica parece ser cierto precisamente lo contrario, y el efecto de un buen inicio de la negociación se perderá por completo en los pasos siguientes de la misma. En este sentido, la confianza en sí mismo y la técnica aplicada en la negociación se erigen como los dos detalles importantes a considerar. Ambos están estrechamente vinculados. Un contrincante técnicamente superior, con una frase oportuna podrá hacernos perder la confianza en nuestra propia posición, incluso encontrándose en una situación objetivamente inferior. La mejor solución, en tal caso, está en intentar salvar lo que se pueda. Un buen ejemplo para ello es el siguiente caso.

Ejemplo: Restitución de daños y perjuicios

«Una tarde Bill y Connie Jones regresaban a casa en automóvil con Betty, su hija de dos años. Llovía un poco y la pareja conversaba al entrar a una suave curva hacia la izquierda. No está completamente comprobado lo que ocurrió después. Bill afirmó que un vehículo que se acercaba por el carril opuesto de pronto invadió el suyo, pero ni su esposa ni otros testigos pudieron corroborarlo. En todo caso, el coche de los Jones se desvió de la carretera hacia la derecha, continuó algunos metros y chocó contra un árbol.

»Bill y Connie tenían el cinturón de seguridad puesto antes del impacto, se sujetaron y sufrieron solamente leves lesiones. Lamen-

tablemente Betty no tuvo esa suerte, aunque su sillín para niños también estaba sujeto con el cinturón de seguridad, éste se rompió y Betty salió disparada a través del parabrisas, intervenida de urgencias sufrió la amputación de un brazo y durante meses los doctores lucharon por salvarle la vida. Sobrevivió, pero había sufrido lesiones tan graves en el cerebro que habría de quedar mentalmente impedida durante el resto de su vida, precisando de permanente supervisión médica. Su rostro, además, quedaría por siempre desfigurado a causa de las cicatrices.

»Tras un año de intensas reflexiones y una vez superado el primer trauma, los Jones contrataron un abogado que presentó querrela por 3 millones de dólares (el 30% de ésta para el abogado en caso de acuerdo extrajudicial, el 50% si el caso fuera llevado ante los tribunales y nada en caso de perder) contra el fabricante del cinturón de seguridad, quien fue acusado de ser responsable del accidente. El abogado se hizo cargo del caso y el fabricante de cinturones contrató a un letrado local para confiarle su defensa. Nueve meses después, el caso fue remitido a los tribunales para su audiencia. En el momento de la presentación de pruebas se documentaron los puntos incuestionables, el hecho del accidente, la ruptura del cinturón, la niña catapultada a través del parabrisas, el brazo amputado... y los aspectos dudosos, por ejemplo, la responsabilidad del padre, el posible daño al cinturón anterior al accidente, el supuesto daño cerebral permanente de la niña, etc.

»Tras la presentación de dichos aspectos, el juez preguntó a los abogados si habían considerado una solución extrajudicial.*

»Durante la cita convenida, el abogado de los demandantes (de los Jones) exigió, tal como estaba previsto, tres millones de dólares por daños y perjuicios a cargo del fabricante de cinturones, justificando que éste se había roto pese a tratarse de una niña de un peso de tan sólo veintisiete libras y que, por tanto, la empresa tenía que hacerse cargo de los graves daños y costos causados. El abogado defensor abrió la negociación con una contra oferta de 50.000 dólares. Indicó que no pretendía negar cierta responsabilidad por parte de su cliente, pero opinaba que el accidente había sido claramente originado por Bill Jones, el cinturón ya había es-

* Más del 90% de los juicios civiles que se presentan cada año (en Estados Unidos), se cierran mediante una solución extrajudicial (el 97%, en California). Por tanto, la justicia suele hacerse en materia de lo civil mediante la negociación.

tado dañado con anterioridad y el estado cerebral de la niña no era tan grave como se había afirmado. Después, el abogado argumentó que los demandantes generalmente suelen pedir mucho más de lo que podrían esperar en términos razonables y que la negociación podría acelerarse considerablemente si se conocía el monto real que deseaban recibir. Ante esta situación, el abogado de los demandantes redujo su exigencia a la mitad, a 1,5 millones. El defensor del fabricante citó algunos casos comparables en los que se habían acordado sumas considerablemente inferiores. Previa larga discusión, el abogado de los demandantes expuso la expectativa mínima de un millón de dólares. La negociación alcanzó un punto muerto, y el juez citó a ambos abogados para el día siguiente, tras deliberar con sus clientes.

»En la siguiente sesión, ambos letrados atacaron la posición del otro para defender la suya propia. El demandante indicó que los jurados se volcaban fácilmente en favor de un caso tan dramático y que, seguramente, iban a conceder un millón de dólares por daños y perjuicios si el caso se llevaba a los tribunales. El defensor argumentó que sus testigos, y ante todo el perito, serían capaces de suscitar las suficientes dudas sobre la responsabilidad del fabricante respecto a evitar un fallo así. En tal caso, la acusación se quedaría con las manos vacías. Ambos litigantes escucharon atentamente e hicieron las primeras concesiones. La parte demandante descendió por debajo de su anterior umbral de un millón, y la defensa del fabricante ofreció 75.000 dólares. Cuando se llegó a ese punto, uno de los abogados solicitó a un juez, a quien ya había tratado en casos similares, que diera su opinión. Éste opinó que 100.000 dólares le parecía una compensación adecuada y aconsejó a los abogados que deliberaran sobre esa suma con sus clientes. Tras la gestión, ambos lados aceptaron y el caso no fue a los tribunales. Una conversación confidencial con el abogado del fabricante reveló más tarde que éste había recibido la instrucción de cerrar el caso en un millón de dólares como máximo. Los nombres, datos y algunas cifras de este caso, han sido alterados para salvaguardar la identidad de todas las partes.»

(Citado de Wall, 1985)

Errores

¿Cuáles fueron los errores en los que incurrió el demandante? En un proceso con pruebas poco contundentes, también 100.000 dólares constituyen cierto éxito, pero como sabemos ahora, solamente ascienden al 10% de la suma que se podría haber obtenido. La zona de posible acuerdo no fue agotada y es seguro que la demanda hubiese podido obtener un mayor beneficio mediante una negociación más hábil. Reflexione un momento antes de seguir leyendo, ¿Qué cosas son las que usted hubiera hecho de modo diferente? Reconsideremos visualmente una vez más los acontecimientos. Muchas de las decisiones del demandante fueron muy desfavorables para él, en este caso, y deberían evitarse en las negociaciones en general.

Tabla 2-1. Desarrollo de la negociación sobre compensación por daños y perjuicios

Abogado de Jones (en dólares)	Abogado del productor de cinturones (en dólares)	Razonamiento
3 millones	50.000	Restitución de daños por fallo de material: <i>Jones ha ocasionado el accidente; la exigencia es demasiado elevada</i>
1,5 millones	50.000	Segunda existencia tras concesión. <i>Cita casos comparables con acuerdos en sumas diferentes</i>
1 millón	75.000	Declarado como exigencia mínima. <i>Aumenta, pero cita a los peritos que desmoronarían la querrela millonaria</i>
1 millón	75.000	Paralización de las negociaciones. <i>Juez consultado propone 100.000.</i>
100.000	100.000	Ambas partes aceptan.

Inexistencia de precio de reserva

En el caso que hemos presentado, el matrimonio Jones no había dado instrucciones a su abogado sobre la suma mínima a ob-

tener en caso de acuerdo extrajudicial. En lugar de ello, le habían dado *carta blanca* en las negociaciones, lo que corresponde a un precio de reserva equivalente a cero, error que puede achacarse fácilmente a falta de preparación. Hemos visto las consecuencias de ello, para el abogado era mejor, en todo caso, recibir 30.000 dólares garantizados (es decir, el 30% de 100.000 dólares) en concepto de honorarios, en vez de la mitad de una compensación insegura adjudicada por fallo judicial. Al fin y al cabo, existía la probabilidad de perderlo todo ante los tribunales. No era malo el resultado por tan poco trabajo, incluso si hubiera podido conseguir más. ¿Por qué habría que rechazarlo? Para los Jones, en cambio, la situación era muy distinta, ya habían sufrido una pérdida personal y financiera enorme. En su situación, 70.000 dólares es una compensación ridícula. El matrimonio, desde un principio, hubiese debido especificar a su abogado la cantidad de un umbral inferior que guardase una relación razonable con la magnitud del daño, así como a los casos comparables, y que hubiese podido ser la suma de 800.000 dólares. Un umbral inferior igual a cero implica inevitablemente que cualquier oferta, por mala que sea, acabe pareciendo aceptable, simplemente por ser mejor que nada.

Exigencia exagerada

La primera exigencia fue totalmente exagerada. Tres millones de dólares estaban muy por encima de toda compensación obtenida en casos similares. Una exigencia mucho mayor, además de las escasas evidencias, no implica precisamente un buen conocimiento de causa, sino que más bien transmite la impresión de que no se está muy al corriente del asunto. Da la sensación de que, sencillamente, se está probando suerte, y de no obtener resultados inmediatos se abandonará la posición a la primera resistencia. Precisamente eso espera un adversario experimentado, en nuestro caso, así como en muchos otros y con éxito. La exigencia de 1,5 millones de dólares hubiera sido, con seguridad, más apropiada.

Concesiones demasiado importantes

Una exigencia exagerada, cuando no es satisfecha conduce forzosamente al próximo problema. Para delimitar un área de posible acuerdo medianamente razonable, se precisará incurrir en importantes concesiones. No transmite una impresión muy favorable la repentina reducción de las expectativas a la mitad, sino que así sólo se demostrará al contrincante cuán desatinada era la primera exigencia, señalando al mismo tiempo la disposición hacia más concesiones. Cuando hay presencia de oscilaciones tan grandes, también habrá más margen de maniobra. Tal conducta, una vez evidenciada, socavará sin remedio la propia posición. En el transcurso de la negociación fue difícil hacer concesiones menores. El segundo día, a más tardar, cuando la acusación había descendido por debajo del millón de dólares, sólo debía haber hecho concesiones reducidas, tal como hizo la otra parte, con 25.000 dólares, lo que hubiese dado lugar posiblemente a un acercamiento a medio camino, es decir, a unos 525.000 dólares.

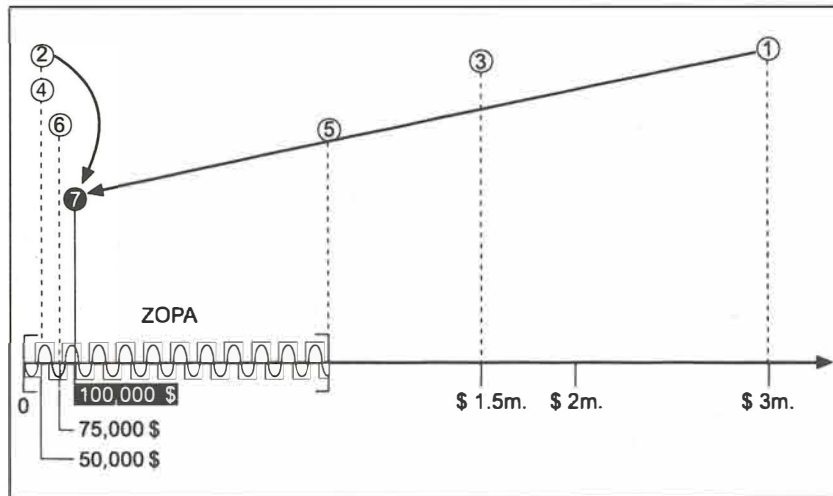
Concesiones unilaterales

En nuestro ejemplo, no obstante, el proceso prosiguió a grandes alternativas. El abogado de la parte demandante se vio obligado a descender unilateralmente hacia el millón de dólares y al día siguiente, incluso más. ¡Éste es otro error! La parte contraria no había dado la más leve señal de responder a estas concesiones. Una negociación es un intercambio en el que cada cual tiene que corresponder a las concesiones de la otra parte. Aquel que pueda darse el lujo de hacer concesiones sin más deberá tener algo supervalorado. ¿Por qué debería creer el contrincante que estamos en el umbral inferior si le seguimos dando más, incluso sin contraprestación alguna? Lo mismo es cierto desde el punto de vista de la otra parte, hasta que hayamos alcanzado realmente nuestro precio de reserva nuestra credibilidad ya se habrá desvanecido. Nuestra actitud habrá perdido su valor como fuente de información más importante sobre nuestra postura.

Falso mediador

También el último error que cometió el abogado demandante no es nada infrecuente, con tal de llegar a un acuerdo o para acelerar el procedimiento se recurre a un mediador cualquiera, muchas veces sin plantearse siquiera si se trata de la persona idónea. El juez de nuestro ejemplo no estaría cualificado para presidir una posible audiencia ante los tribunales, es decir, para lo único que realmente podría incumbirle. Entonces, ¿por qué se le consulta? ¿Quién podría tener un interés en hacerlo? Volvamos a consultar el patrón de las concesiones, la secuencia de exigencias y ofertas, puesto que esto es lo que un mediador haría en primer lugar. Las flechas en el cuadro 2.2. visualizan el transcurso de las posiciones de ambas partes.

Cuadro 2.2. Conclusión de las negociaciones por daños y perjuicios



El mediador parte del supuesto de que, aparte de que los letrados representen a sus clientes con la máxima eficacia profesional, de disponer de pruebas suficientes están dispuestos a llevar el caso a los tribunales. No obstante, tales suposiciones, ante las grandes concesiones hechas por parte de los demandantes, sólo permiten llegar a la conclusión que éste no dispone de pruebas pertinentes. El resultado de la negociación, es decir, los 100.000

dólares se impone frente a tal trasfondo como continuación lógica de las ofertas. Un negociador experimentado sabrá calibrar al instante esta situación y solamente consultará a un mediador en caso de que le reafirme su previsible consejo. Por tanto, resulta obvio adivinar qué parte habrá solicitado, en este caso, la mediación de un juez; a no ser que el demandante haya sido lo suficientemente cándido como para esperar que se presente una solución mejor al azar. ¿Por qué debería proponer el juez, por lo pronto, la suma de 850.000 dólares cuando su tarea consiste únicamente en impulsar a las partes a adoptar una decisión conjunta para prevenir que éstos carguen inútilmente de procedimientos a los tribunales? Ya lo hemos dicho al principio, en una negociación no se consigue lo que a uno le corresponde, sino aquello que se acuerda.

Hacer uso de las experiencias pasadas

Tras haber repasado algunos de los errores más comunes en negociación, cambiaremos de perspectiva preguntando ¿cómo debería actuar un buen negociador? La mayor parte de las investigaciones confirman una serie de reglas básicas a las que atenerse.

Definir el objetivo

Hemos conocido y valorado el precio de reserva como orientación y ayuda psicológica durante las negociaciones. Igual importancia tiene la determinación de un objetivo. En vistas a la ambigüedad inevitable de la situación, se define como vital el fijar un umbral superior y otro inferior. Los precios de reserva y los precios a los que queremos llegar nos conferirán una orientación y un objetivo. Sin estos puntos de apoyo nos veremos sometidos a merced de la presión de la otra parte.

Acuerdo en el término medio de las propuestas iniciales

Es constatable que en muchas ocasiones el acuerdo se sitúa en el término medio entre ambos precios de apertura. Podemos sa-

car provecho de este hecho reincidente cuando, por ejemplo, la parte contraria empieza a presentar sus términos de apertura, entonces elegiremos nuestra oferta de tal modo que el término medio se sitúe dentro de nuestro objetivo. Con esta postura aumentaremos las posibilidades de lograr al final lo que esperamos. Si la secuencia de apertura es inversa, entonces podremos al menos, utilizar como fuente de información el término medio que resulte de ambas posiciones. En caso de que éste se sitúe fuera de la zona de posible acuerdo, no tendrá sentido proceder a la negociación. Es mucho más coherente interrumpir la negociación llegados a ese punto y además tendrá secuelas menores más tarde, cuando ya se hayan intercambiado varias ofertas y forjado una relación personal. Si a pesar de ello quisiéramos seguir adelante con la negociación, tendremos que limitarnos considerablemente en cuanto a nuestras concesiones. La única posibilidad de situarnos en la zona de posible acuerdo consistirá en exigir más concesiones a la parte contraria de las que nosotros concedamos. El abogado del fabricante de cinturones de seguridad es un excelente ejemplo de esta forma de proceder.

¿Apertura de la oferta fuera de la zona de posible acuerdo!

Es absolutamente necesario que nuestra primera oferta se sitúe fuera la zona de posible acuerdo, es decir, por encima (o por debajo) del precio de reserva de la parte contraria. De lo contrario, no podríamos disponer para la negociación de toda la zona de posible acuerdo, limitándola de tal forma que sólo nos permitiría un reducido margen de concesiones. No obstante, para lograr esta condición tendremos que conocer o al menos poder anticipar, la posición de nuestro contrincante. Por ello, deberíamos fijar un listón alto, pero no excesivamente alto, lo cual viene a ser un requisito no muy fácil de lograr. Además, en las diferentes culturas existen también diferentes nociones sobre qué significa realmente *demasiado alto* (o bajo). Mientras en Japón se considera como insulto el mero intento de negociar un precio, en los países árabes se aplica lo contrario. Para nuestros propósitos, la apreciación árabe da lugar a un aprendizaje más amplio. Volveremos más tarde sobre las peculiaridades de la cultura asiática. Para empezar presentaremos un ejemplo procedente del ámbito

cultural árabe, donde el regateo por un precio no se considera un enojoso deber, sino condición *sine qua non* del acto de compra o venta.

Ejemplo: Mercado árabe («Bazar»)

«Existen pocos lugares en los que se regatea con mayor dedicación que en un bazar árabe. Los Souk son proverbialmente conocidos por su destreza negociadora, ante un vaso de infusión de menta fresca o café y frente a un interlocutor digno, regatean con entusiasmo el precio de sus mercancías, ya sean tapices o tomates. Pregunte a un árabe cuánto es dos más dos y él le responderá sonriendo, *¿Para comprar o para vender?* Incluso cuando el regateo económico no es precisamente un hábito en los países de habla germana, habría que intentar disfrutarlo un poco, pues puede convertirse en un verdadero arte. Además, no es que no se negocie en el norte de Europa, sólo que suele tratarse de aspectos que no atañen directamente al precio, como pueden ser las condiciones de pago y suministro u otros asuntos colaterales. Incluso la redacción y formulación de contratos escritos puede ser objeto de negociación, en caso extremo incluso ante los tribunales. Pero retornemos al ejemplo del bazar árabe donde queremos comprar un kilo de tomates. Como demuestra el cuadro 2.4., el precio se sitúa esta semana en seis piastras.

»Ningún comerciante que pretenda vender sus tomates antes del atardecer pedirá más de ocho piastras por kilo. Una primera petición de diez piastras sería en este ámbito cultural (que, en el fondo denota poca diferencia respecto a un mercado de frutas de París o una empresa inglesa de vehículos de segunda mano) un indicio de que el comerciante prefiere retornar a casa con sus tomates. Un cliente asiduo se dará cuenta de ello al instante y se marchará.

»Para el comprador, una propuesta de doce piastras le haría dudar del estado de salud del comerciante. Ocho piastras, es decir, aproximadamente un 50% por encima del precio de mercado real en cambio, es una propuesta viable. El comerciante sólo pedirá menos en caso de que, detrás del tenderete tenga otras tres cargas de tomates para vender urgentemente. Ahora bien ¿cuál es la actitud a adoptar por nosotros, los compradores? Los

árabes son conocidos por ser negociadores duros; ¿deberíamos, entonces, jugarlos todo y empezar muy por debajo del precio de referencia?, no, sería peligroso. Una oferta de una piastra, por ejemplo, a ojos del comerciante sería una manifestación de nuestra deficiente apreciación de la situación del mercado, y nos daría la espalda con desprecio. Dos piastras sería una propuesta casi igual de inapropiada, sólo que el comerciante, en tal caso, podría sentirse insultado, empezando una discusión desagradable con nosotros. Si conocemos aproximadamente el precio de mercado, deberíamos imitar la posición del comerciante al ofrecerle un 50% por debajo de ese precio. De ofrecer más, seguramente acabaremos pagando un precio superior al del mercado. En cambio, la apertura por ocho y cuatro piastras respectivamente, deja vislumbrar claramente el objetivo de ambos lados. Mediante cordial regateo y tal vez incluso con reconocimiento mutuo, vendedor y comprador irán acercándose poco a poco hasta un precio situado en las inmediaciones del de mercado. Dependiendo de la respectiva habilidad negociadora, una de las partes conseguirá un precio inferior o superior en media piastra.»

(Según Hall, 1973)

Táctica

Como hemos demostrado mediante el ejemplo del bazar árabe, la apertura correcta de una negociación puede ser decisiva. Para este primer paso deberemos escoger entre varias opciones, cuya idoneidad depende ante todo del poder relativo del negociador y de la información de la que disponga. Los capítulos 5 (estrategia) y 6 (táctica) profundizarán en ello, pero en este contexto ya queremos anticipar las posibilidades más importantes para iniciar y conducir una negociación distributiva.

Tabla 2.2. Precios y su significado en un bazar árabe (según Hall, 1973)

Piastras por kilo de tomates	Significado de la demanda o de la oferta en la cultura árabe
12 o más	Ignorancia completa por parte del vendedor o no quiere tener nada que ver con el comprador.
10	El vendedor quiere insultar o deshacerse del comprador.
8	Un precio alto, pero factible; puede empezarse la negociación.
7	El vendedor tiene tres carros llenos de tomates y necesita venderlos.
6	Precio corriente del mercado (básico).
5	El comprador necesita comprar y está dispuesto a pagar más del precio del mercado.
4	Una oferta factible, indicando el conocimiento del mercado: se puede empezar la negociación.
2	El comprador quiere insultar al vendedor o provocar una pelea.
1 o menos	El comprador muestra completa ignorancia del mercado; el vendedor lo rechaza con desprecio.

Apertura fuerte

Apuntar alto (¡pero no excesivamente alto!) equivale a hacerlo lejos. Esta simple regla, procedente de la artillería, es válida también para la negociación. Una alta exigencia sienta un precedente muy elevado y de este modo, determina el marco de la negociación; en consecuencia, sería difícil que la otra parte pueda ignorar esta posición, a no ser que ésta sea completa y evidentemente exagerada. Volvamos a la comparación con la artillería, cualquier arma tiene su propio alcance máximo y un ángulo óptimo de elevación. Al apuntar más alto, el proyectil perderá en alcance. Por tanto, es preciso evaluar de forma realista la fortaleza de la propia posición. Debemos agotar nuestro alcance, pero si exageramos no lograremos nuestro objetivo, solamente malgastaremos nuestras fuerzas.

Determinar el marco de trabajo / anclar las posiciones

Una medida psicológicamente muy efectiva consiste en fijar al contrincante en un determinado punto mediante la representación adecuada de la realidad. Entonces, la oferta de apertura y las demás informaciones (o, por el contrario, la desinformación consiguiente) sentarán el marco para el procedimiento posterior del contrincante. Se trata de transmitir al otro el mensaje de que *esto es posible, aquello no*, incluso cuando no sea cierto. ¡Lo importante es que nos sirva! Un ejemplo práctico y muy popular en los seminarios de esta forma de proceder es el de transmitir a dos grupos distintos el encargo de estimar el resultado de una sencilla operación de multiplicación. Sin intentar realizar la operación aritmética, sólo a título estimativo del resultado final, al primer grupo se le presentarán estos factores: $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$. Al segundo grupo los mismos factores, pero en orden inverso: $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$. El segundo grupo estimará, sin realizar la operación, siempre un resultado superior, según nuestras experiencias hasta el momento.

Sin apertura

Lo contrario de una apertura muy extensa es la carencia total de ésta. Una conversación amable, callar, esperar, sonreír, todo está permitido mientras el otro se encuentre forzado a abrir la negociación. En Asia, esta táctica goza de gran popularidad, con la cual los interlocutores occidentales, que han confirmado su vuelo de retorno a los pocos días, se ven frecuentemente obligados a tomar la iniciativa. ¿Qué es lo que se esconde tras esta táctica reservada, cuando se supone que aquel que incita a la parte contraria a tomar la iniciativa pierde el mando de la situación? Pues sólo es así aparentemente puesto que, en contrapartida, se reciben informaciones valiosas que pueden servir para dirigirse hacia el propio objetivo. Además, el otro queda anclado en un punto fijo. Ahora solamente habrá que afinar la respuesta de tal forma que el término medio entre ambas posiciones quede situado exactamente en el objetivo propio. Se puede lograr esta meta siempre y cuando dicho objetivo resulte también aceptable para la otra parte y procediendo con habilidad. En caso contrario, la mejor táctica no servirá de mucho, a no ser que logremos que el interlocutor altere su precio de reserva.

Tener la primera y última palabra

Desde una posición claramente superior también puede hacerse una oferta única, *tómalo o déjalo*, sin discusión. Lógicamente, ya no podemos hablar de negociación cuando una parte insiste en sus exigencias y no permite que se hable más de ello. Entonces existen dos posibilidades, el otro acepta o prescinde del trato bajo tales condiciones. En ocasiones, se presenta una tercera posibilidad, que consiste en la renovada discusión del asunto una vez transcurrido el tiempo del ultimátum sin que se haya tomado una decisión. En este caso se perderá irrevocablemente toda credibilidad, ya se habrá sacrificado la propia posición de negociación, situación que todo contrincante medianamente bueno explotará inmediatamente. No se puede perder la posición de esta forma y seguir creyendo en la victoria. Es un juego arriesgado cuando el propio poder no es suficiente como para imponer el acuerdo o cuando se precisa desesperadamente una conclusión. Incluso una buena trampa puede quedar al descubierto. Esta clase de táctica, por tanto, se convertirá rápidamente en callejón sin salida ni posibilidad de cambio de rumbo.

Convencer o influir

La mayor parte de negociadores intentan, de forma más o menos evidente, convencer a la otra parte de su posición. Para ello existe toda una gama de posibles tonalidades, desde la argumentación objetiva del experto en finanzas hasta la verborrea del vendedor ambulante en la puerta de una casa. El éxito de cada cual depende, a su vez, del ámbito cultural en que se desarrolla. Mientras en el norte y centro de Europa suele ser apropiado el tono intencionadamente técnico, los interlocutores comerciales de los países árabes o de la India prefieren un lenguaje mucho más florido. Muchos hindúes son extremadamente diestros en el uso matizado del idioma inglés y además dominan el arte de la expresión corporal. El próximo capítulo se ocupará más detenidamente de estos temas. Sin embargo, quisiéramos advertir al respecto que es preciso tener prudencia con el de trucos psicológicos. Naturalmente algunas personas permiten que se influya sobre ellas o que se les manipule, pero cuando tal maniobra o peor, una mentira pura y dura

queda al descubierto, entonces saldrá el tiro por la culata. La mejor forma de librarse de tal situación embarazosa es precisamente dando las concesiones que se han querido evitar.

Táctica del salame

El negociador que quiera ceder poco en su posición para no parecer inflexible, suele aplicar la probada táctica del salame, esta consiste en que, de vez en cuando y si es que no se puede evitar bajo ningún concepto, se hacen pequeñas concesiones para conciliar al contrario por un momento. La pérdida propia es poco considerable y se gana mucho tiempo para poder realizar maniobras estratégicas. La política exterior japonesa es un ejemplo magnífico de las concesiones administradas con cuentagotas, principalmente tratándose de la importación de productos agrícolas, pero el mismo procedimiento también se aplica para el logro paulatino de los objetivos propios. En lugar de atacar frontalmente a la otra parte e imponer inmediatamente gran parte de las propias expectativas, éstas se desglosan en porciones casi imperceptibles. Estas pequeñas metas intermedias son mucho más fáciles de lograr y en algún momento se suman para conformar un objetivo superior. En este sentido, la táctica del salame viene a ser algo así como minar lentamente la posición del contrincante. Por ejemplo, acordamos un complicado negocio con un vendedor de computadoras en el que ya hemos conseguido la máxima rebaja para todas las unidades (se trata de una red local para seis puestos de trabajo). En el último momento nos aventuramos todavía a exigir del comerciante, ya algo enervado, un paquete de software como último añadido. Con tal de no poner en peligro el pedido en su conjunto, el vendedor acabará por agregar el software, cosa que jamás hubiese hecho si desde el principio hubiésemos negociado sobre el paquete completo.

Atención a los patrones de conducta

Otro medio auxiliar para dirigir la negociación consiste en anotar las concesiones hechas por uno mismo y por el contendiente y traspasarlas a una tabla, o incluso en un pequeño diagrama, como, por ejemplo, en el caso de la negociación sobre daños y

perjuicios visto en el presente capítulo. Cada uno de los movimientos contiene información, pero solamente el patrón completo de los mismos permite sacar deducciones sobre la estrategia y táctica de la otra parte.

En la tabla 2.3. se representan diferentes patrones de concesiones. ¿Cuál es el patrón con el que usted se podría desenvolver más eficazmente? El primer negociador es un hueso duro de roer. El segundo aplica la táctica del salame, también se puede vivir con eso. El tercer negociador, en cambio, es un enigma: sus concesiones son cada vez mayores e incitan, a su vez, a permanentes concesiones a la otra parte. ¿Adónde pretende llegar, y por qué? El cuarto se comporta de una forma mucho más predecible, sus concesiones descendientes nos dicen claramente dónde está el límite. El último negociador parece actuar sin planificación alguna; de todas formas, no podemos reconocer ninguna intención.

También nuestro interlocutor de negociación estará reflexionando de forma muy parecida después de haber leído este libro y, por tanto, podremos llevarlo hacia una determinada dirección mediante una elaborada secuencia de los pasos que damos. Deberíamos agotar por completo este medio tan eficiente del análisis de la comunicación.

Tabla 2.3. Patrones de concesiones

Negociador	1	2	3	4	5
Concesión 1	0	100	60	200	50
Concesión 2	0	100	70	150	0
Concesión 3	0	100	90	100	430
Concesión 4	0	100	120	40	0
Concesión 5	500	100	170	10	20
Total	500	500	500	500	500

Poder de negociación

Un elemento importante en la lucha por dividir el todo es el balance del poder. Para reconocerlo tendremos que comprender primero cómo se crea el poder de negociación. Éste, en primer lugar, se crea en cada situación mediante:

- El mayor número de **alternativas posibles**: cuando no se depende de la conclusión de un contrato con un interlocutor determinado, se puede amenazar seriamente con la interrupción de la negociación (y, acto seguido, incluso optar por retirarse).
- **Credibilidad e integridad**: solamente si el negociador goza de credibilidad, se podrá emplear una determinada táctica de forma tan convincente que se otorgue un control adicional de la negociación. El exceso de contradicciones entre lo dicho y lo hecho minan la propia credibilidad.
- Acceso a **información**: saber es poder, ya se trate del conocimiento pormenorizado del adversario (precio de reserva, estrategia escogida, cantidad y calidad de sus alternativas) o de las condiciones del mercado (precios habituales, oferta y demanda, volúmenes de venta y grado de abastecimiento del mercado).
- **Definición de la situación**: aquel que sepa influir hábilmente en la percepción o en el punto de vista de su interlocutor, podrá dirigir desde el principio la negociación hacia una dirección beneficiosa para su propia persona.

Además, los participantes en una negociación poseen naturalmente poder personal mediante:

- **Conocimientos especializados sobre la materia** y comprensión del proceso: quien conozca bien su posición y las características de lo que se dirime, podrá exponer durante el curso de la negociación los mejores argumentos, contrarrestando aquellos que aporte la parte contraria.
- **Legitimidad y autoridad oficial**: las credenciales oficiales son algo que la otra parte no puede negarse a mostrar, aunque únicamente en el ámbito correspondiente de competencias, que en ocasiones es bastante restringido.
- Derecho de impartir **recompensas o sanciones**: ya sea formalmente o no, quien pueda sancionar a los demás por su comportamiento detendrá poder sobre ellos.
- **Renombre y respetabilidad**: una posición social prominente confiere respaldo social y refuerza la posibilidad de ejercer presión.

La perspectiva a largo plazo

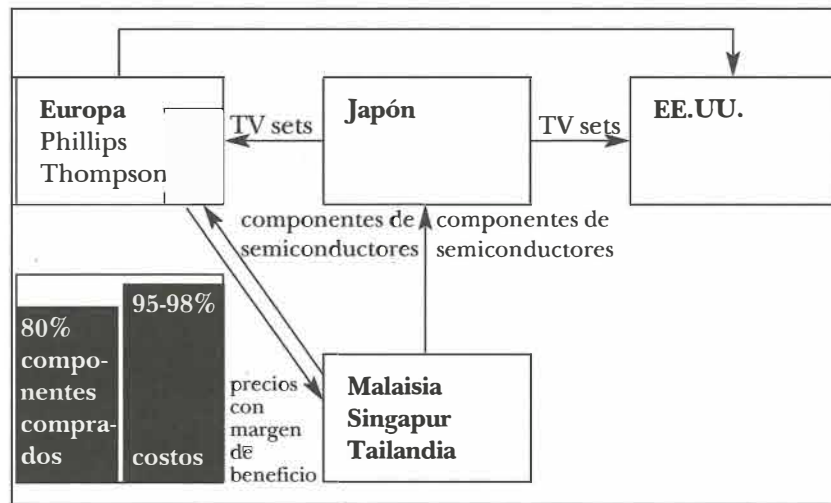
En el presente capítulo hemos presentado los fundamentos esenciales de la conducción de una negociación distributiva. De lo que se trataba era de repartir, es decir, de conseguir el pedazo más grande del todo. En muchos casos, la técnica de negociación que hemos descrito será de mucha utilidad y logrará mejores resultados. En otros muchos casos, en cambio, no se aconseja adoptar una postura demasiado dura durante la negociación; no solamente por mantener buenas relaciones, sino más bien por un interés propio bien interpretado. Primordialmente en el caso de las relaciones comerciales a largo plazo, es importante tener en cuenta los intereses de la parte contraria. ¿Qué nos aporta una ganancia para el día de hoy si la perdemos por el resto del año? Una distribución equilibrada a largo plazo o mejor todavía, una solución integradora que resulte satisfactoria para ambos lados es siempre preferible ante la pregunta formulada. Pero en otra perspectiva se plantea: ¿Por qué deberíamos elegir entre las ganancias a corto y a largo plazo cuando podemos obtener ambas cosas? Los siguientes capítulos demostrarán cómo lograrlo en la práctica. Pero, primero, queremos ilustrar este aspecto tan importante mediante un ejemplo.

Ejemplo: Televisores

La producción de televisores, antes orgullo de toda compañía electrónica, se concentra hoy en pocas manos. La ofensiva japonesa de fabricación y exportación aplicada a través de muchos años, ha sido un éxito tal que Estados Unidos ya no cuenta ni con un solo productor importante de aparatos de televisión. En Europa tan sólo se han mantenido las multinacionales Philips (Países Bajos) y Thomson (Francia). Sin embargo, incluso estas empresas compran hasta un 80% de las piezas y componentes que necesitan, en Malasia y Singapur, cuyos productores de semiconductores también abastecen con sus piezas al Japón, donde igualmente los televisores se fabrican, en gran parte, con piezas importadas.

Las grandes compañías europeas del sector gozan de un poder considerable de negociación frente a sus suministradores del sudeste asiático, pero una presión exagerada sobre los precios hacia

Cuadro 2.3. Dependencia estratégica de los distribuidores de televisores europeos de los productores asiáticos



la baja revertiría, tarde o temprano, en ellos mismos. Philips y Thomson tienen gran interés en que sus proveedores puedan trabajar obteniendo beneficios. Su bancarrota, como podría suceder aumentando la presión sobre los precios por parte de Europa, les haría caer con seguridad en brazos de la competencia japonesa. Si éstos se convirtieran en abastecedores y competidores al mismo tiempo, repercutiría negativamente en la situación estratégica de los productores europeos. Con un margen de ganancias de tan sólo un 2-5%, un leve incremento de gastos equivaldría al final de los televisores europeos. Para los japoneses representaría la ocasión de eliminar definitivamente del campo de juego a la competencia europea mediante una subida de precios. La negociación dura con los suministradores actuales sería, por tanto, para Philips y Thomson un éxito táctico, pero al mismo tiempo un suicidio estratégico.

Bibliografía de este capítulo

- VON CLAUSEWITZ, Carl, *Vom Krieg (Sobre la Guerra)*. Reinbeck/Hamburg, Rowohlt, 1987.
- HALL, Edward T., *The Silent Language (El lenguaje silencioso)*, Nueva York: Anchor Press, 1973.

- MUSASHI, Miyamoto, *El Libro de los Cinco Anillos* (Título original: *Go Rin no Sho*, 1945), Woodstock, NY: Overlook Press, 1982.
- PORTER, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de las empresas y los competidores), Nueva York: The Free Press, 1980.
- SUN TZU, *El Arte de la Guerra* (título original: *Sun-Tzu Bing Fa*, 490 a. C. aproximadamente), London: Hodder & Stoughton, 1981.
- WALL, James A., *Negotiation: Theory and Practice* (Negociación: teoría y práctica), Londres: Scott, Foresman & Co., 1985, 14-15.

3

Las necesidades y la motivación

La ambición, comercial o personal, es el inicio de cualquier negociación. Una de las partes quiere lograr algo de lo que no dispone, sino ¿para qué negociar? Muchas veces, como en el caso de una compra o venta, puede vislumbrarse claramente el motivo. También en ese caso surgen las diferencias desde un principio ¿Con cuánta premura pretende comprar o vender el otro? ¿Tiene más alternativas? La distribución del poder de negociación depende, en gran medida, de las respuestas a estas preguntas. Siempre detenta más poder la parte que dispone de mayor tiempo y opciones, esto es obvio, pero dicho poder no abarca en absoluto toda la envergadura de la influencia que pueden ejercer los deseos y las necesidades de los participantes en el transcurso y el término de una negociación. Si se logran detectar correctamente y posicionarse respecto a las necesidades de la otra parte, se abrirá el camino de tránsito desde la simple negociación distributiva hasta el intercambio mutuamente satisfactorio. De este modo, la negociación se ampliará, extendiéndose de un tema (como puede ser el precio) a otros aspectos (los demás deseos); desde el punto de vista de la conducta, oscilará desde la confrontación hacia la cooperación. No obstante, para que este tipo de intercambio sea eficaz, ambos lados tienen que denotar deseos aún insatisfechos, ya sean auténticos o creados para tal fin. La interrogante que se plantea es la siguiente ¿El otro estará interesado solamente en el objeto principal de la negociación o tendrá ambiciones adicionales?

Cuadro 3.1. Negociación en el campo de tensión de las necesidades, asuntos y posiciones



Una preparación meticulosa, la observación atenta y las preguntas hábiles antes y durante la negociación o aún mejor, en el curso de una cena conjunta, pueden dar rápida respuesta a esta pregunta. Naturalmente, se precisa un mínimo de conocimiento humano y sensibilidad hacia el otro, así como un poco de imaginación. Habitualmente, las motivaciones más urgentes no suelen guardar necesariamente relación con la negociación, por lo que hay que colocarlas primero en el contexto correcto. La misma actuación es aplicable a los valores, es decir, aquello que mi interlocutor y yo consideramos bueno o malo, ético o amoral, correcto o falso. Una vez que hayamos detectado perfectamente los verdaderos intereses, necesidades y valores de nuestro interlocutor, se planteará la pregunta más importante de todas: ¿De qué manera utilizarlos en nuestra negociación y que sea en lo posible beneficioso para ambos? El presente capítulo presenta algunas respuestas.

¿Qué es lo que necesito?

En primer lugar, todo el mundo tiene necesidades de cosas vitales tales como aire, agua y alimento, ya que sin ellas no podemos sobrevivir. Igualmente es fundamental nuestra necesidad de tranquilidad, ropa y vivienda, asimismo de sexualidad. Solamente cuando se hayan satisfecho estas necesidades básicas, tal como expone el psicólogo social Maslow (1954), el hombre se vuelca hacia otros deseos menos apremiantes. Según McGregor (1960): «El hombre

vive preocupado por su alimentación, cuando es escasa. Sin embargo, si dispone de alimento suficiente y regular el hambre ya no supondrá una motivación significativa.» Partiendo de esta premisa, puede establecerse una jerarquía de necesidades humanas, ordenadas de forma descendente hasta las de supervivencia. Maslow dividió estas necesidades en cinco categorías, que representó gráficamente en forma de una pirámide jerárquica (cuadro 3.2.).

Cuadro 3.2. La pirámide de las necesidades (según Maslow, 1954)

La pirámide de las necesidades de Maslow **Ejemplos de cómo se puede satisfacer las necesidades en una negociación**

Autorrealización Utilizar plenamente el potencial propio mediante el uso de los talentos creativos.	Retos profesionales, responsabilidad, participación en la búsqueda de soluciones.
Reputación, estatus y reconocimiento Méritos profesionales, reconocimiento, prestigio.	Reconocimiento mediante títulos honoríficos, rendición de honores, tapiz rojo, puesta a disposición de símbolos de estatus (coche con chófer).
Necesidades sociales Amor, pertinencia, reconocimiento como humano y miembro del grupo; amor.	Recepciones, entretenimiento, participación en la vida social, uso del primer nombre (EE.UU. y colegas ingleses).
Necesidades de protección y seguridad Protección contra los peligros, salvaguarda contra el temor y la inseguridad.	Protección personal, en caso necesario: coche blindado con guardaespaldas, alojamiento y negociación en un lugar seguro.
Necesidades básicas Satisfacción de necesidades vitales: aire, agua, alimento, alojamiento y sexo.	Aprovisionamiento de alimentos y bebidas de forma regular y de buena calidad, aire acondicionado en el trópico o en verano, regalos (monetarios), compañía nocturna.

Aceptando este modelo, no se puede lograr el eslabón superior sin satisfacer en forma regular las necesidades de los niveles inferiores. Por otra parte, los deseos ya satisfechos pierden su impor-

tancia en la conducta de la persona en cuestión. Según este concepto, es de importancia decisiva conocer el eslabón en que se situaría la persona.

Según Maslow, el segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad. Las personas quieren tener garantizada su alimentación el día de mañana y no sentirse amenazadas. Se trata de aminorar sus temores ante un futuro incierto. Esto, sin embargo, no significa que todo el mundo anhele tener una vida exenta de riesgos. Cada humano tiene una noción diferente del riesgo que puede afrontar en su vida. Una vez franqueado este umbral personal de riesgo, la seguridad se convierte en una motivación significativa. Si lo transferimos hacia las nociones de la vida cotidiana, en este plano figuran unos ingresos asegurados, la seguridad del propio lugar de trabajo o un trato justo por parte de los superiores. Por ejemplo, sentirse a merced de un poder arbitrario constituiría una vulneración de la necesidad de protección. En este sentido, este nivel apunta, a su vez, hacia el nivel inferior de las necesidades vitales, sólo que, en este caso, la amenaza no es tan inmediata.

Una vez que está asegurado el bienestar físico en el momento y durante un tiempo previsible, entonces, según la teoría de Maslow, las necesidades se dirigirán hacia el entorno social. Todos quieren entrar en contacto con otras personas, vivir la amistad, el amor y ser aceptados por los demás. Precisamente es la pertenencia al grupo lo que se define como un objetivo importante, que es perseguido por todos los humanos, de forma consciente o inconsciente. Incluso el más tenaz individualista y egoísta quiere pertenecer a algún círculo, aunque sólo sea al hipotético admitido de los individualistas y egoístas más tenaces. Las expresiones individuales de la necesidad de relaciones sociales son múltiples, siendo más explícitas en determinados ámbitos culturales que en otros. En Japón, por ejemplo, el individuo no goza de consideración, en el grupo encuentra su identidad. Pero también en las sociedades determinadas por el desarrollo personal de cada cual, como pueden ser Estados Unidos, a nadie le agrada quedarse solo durante mucho tiempo. No es en vano que la prisión en aislamiento se considera una tortura en todo el mundo.

El próximo paso a considerar, tras la participación en la sociedad, está en el cuarto nivel de la pirámide de necesidades, es el anhelo de desempeñar un papel destacado para que el reconocimiento de los propios méritos y capacidades siga al reconocimien-

to como persona. El respeto, el estatus, una buena reputación, los objetivos situados en este nivel tienen muchos adjetivos, pero todos ellos resumen algo en común: ser respetado por los demás eleva nuestra autoestima, que es el motor verdadero de los múltiples esfuerzos aplicados para lograr reconocimiento. Nos sentimos mejor al haber tenido éxito y cuando por ello nos ascienden pudiendo adquirir un coche nuevo o una vivienda más amplia. El dinero y el poder desempeñan un papel importante en ello, puesto que nos confieren prestigio.

Por supuesto que no todos consideran importante demostrar abiertamente su alto nivel de vida o la importancia de su posición profesional por medio de los símbolos de estatus. En todo caso, incluso un modesto patrimonio, gestionado por una entidad bancaria suiza, proporcionará cierta satisfacción y autoestima a su propietario, aunque no lo vea el vecino.

A un nivel superior, es decir, en la pirámide de la jerarquía, encontramos motivaciones personales parecidas que, no obstante, ya no hacen referencia a la sociedad, sino exclusivamente a la propia persona. Ya no es el grupo la medida, sino el propio potencial individual. Llegado a este eslabón de necesidades, el hombre anhela la autorrealización más completa posible. Pretende lograr todo cuanto pueda hacer y tal vez incluso más. Quiere evolucionar como persona, si es posible, transgrediendo sus propias limitaciones e incluso la muerte. Desearía poder dejar un signo de su vida que tenga permanencia y que dé fe de su estancia en la tierra, un mensaje para las generaciones venideras. Tampoco estimaría de más un monumento, pese a que éstos suelen derribarse a los pocos años. El público al que se dirige esta autorrealización definitiva diverge mucho según el caso, desde el propio ego hasta Dios todopoderoso. Por tanto, las necesidades a este nivel varían mucho de una persona a otra, aunque también tienen algo en común y es que responden, en cada caso, al objetivo vital de la persona en cuestión. Por eso conviene tomarlas muy en serio.

Insomnio en Kuala Lumpur

Ahora bien, ¿cómo aplicar la jerarquía de las necesidades de Maslow a la conducción de negociaciones? Empecemos por abajo, tal vez con la necesidad de tranquilidad y sueño. El encargado de

compras de una mediana empresa del ramo de la electrónica está de viaje laboral en Malaisia, donde debe negociar un nuevo contrato de suministro para determinados semiconductores. El hombre está en plena forma y llega a Kuala Lumpur en sorprendente buen estado considerando la actualidad de la sofocante estación del monzón. Se le recoge puntualmente en el aeropuerto y se le instala en el hotel. Allí está en reparación el aire acondicionado, de modo que la habitación, en general bastante acogedora, se parece más bien a una sauna. Nuestro hombre de Düsseldorf, afectado por el cambio de horario, no consigue dormir en toda la noche. Al día siguiente no es capaz de concentrarse plenamente en la negociación, dando a conocer inadvertidamente informaciones importantes. El gerente de la empresa suministradora, preocupado, pregunta por el bienestar del comprador y se queda prácticamente consternado por la respuesta sincera. Le pide miles de disculpas y se ocupa personalmente de encontrar un alojamiento adecuado, lo cual no resulta ser tarea fácil en plena temporada de ferias. ¡Cuán grande es su alivio al encontrar, finalmente, una habitación en el Hilton! El comprador le queda tan agradecido que se siente obligado a adoptar una postura muy condescendiente durante el resto de la semana.

¿Prepararon deliberadamente los suministradores esa situación tan desfavorable con el fin de obtener ventajas o para asegurarse la buena voluntad de su huésped? ¿Depende del comprador descubrir los verdaderos motivos!

Disparos en Bogotá

Visto el caso precedente, la situación de su colega del departamento de ventas es aún menos envidiable, su cometido consiste en ofrecer al Gobierno colombiano un sistema de distribución de agua potable para la capital. La situación en Bogotá es algo tensa, un conocido periódico de Zúrich acaba de informar sobre el secuestro de un gerente francés. El hotel, pese a ser confortable, está obviamente mal situado, pues durante la noche se escuchan disparos y sirenas de coches de policía. El vendedor no es timorato y está más o menos acostumbrado al ruido de los disparos por las maniobras militares vividas en sus tiempos de oficial en el ejército suizo, de modo que se protege los oídos con algodón e intenta dormir. No obstante, las

negociaciones se prolongan durante varios días sin que cesen los tiroteos nocturnos. El ingeniero, casado y feliz, termina por preguntarse si realmente vale la pena arriesgar su vida por ese negocio. La central queda lejos y mediante una considerable reducción sobre el precio habitual, el camino hacia el aeropuerto queda expedito al día siguiente, incluso hubiese estado dispuesto a agregar concesiones parecidas por obtener un guardaespaldas o custodia policial. Su interés preponderante ya no es el contrato, sino su seguridad personal, un hecho que, dando por supuesto que lo conocía, fue aprovechado hábilmente por el interlocutor colombiano.

Estos dos ejemplos, ciertamente extremos, demuestran claramente cuán importante puede ser un entorno adecuado para el éxito de las negociaciones. No siempre tienen que estar en juego las pesadillas tropicales o las revueltas a mano armada, en ocasiones y según las personas, basta con una cama con muelles defectuosos o con el goteo incesante de la ducha del hotel de Francfort para llevarnos al límite de la desesperación.

Vino chileno en Tashkent

Casi tanta importancia como el bienestar físico puede tener la necesidad de relaciones sociales, mucho más si se está negociando en un país extranjero. Tras algunas semanas en el Tashkent invernal, con un clima helado, comida desconocida y un idioma ininteligible, la invitación a comer un plato conocido o tal vez incluso en compañía de personas de la misma nacionalidad o que hablan el mismo idioma, puede hacer milagros en algunas situaciones. En el curso de la conversación cede rápidamente la tensión permanente causada por el entorno desconocido y a más tardar cuando llega el plato conocido con un buen vino o una espumosa cerveza castiza, se habrá creado una atmósfera de alivio y confianza. Esto, en la mayoría de los casos, pretende ser un gesto amable por parte del anfitrión, preocupado por crear una buena atmósfera de negociación. Pero también puede ser y puede ocurrir así, una opción maquiavélica. El huésped se despoja de toda reserva, sincerándose con el paisano, quien en realidad colabora con la parte antagonista de la negociación. Por simple ética, el deseo de relaciones personales no debería utilizarse en detrimento de la capacidad profesional de un interlocutor. Esto equivale a servirse de la hospi-

talidad de una forma especialmente coartiva. Quienes se ven frecuentemente obligados a viajar sabrán valorar la hospitalidad auténtica y sincera de sus socios de negocio. Además, sólo se puede engañar una vez a cada persona. A los negociadores que deban cultivar las relaciones a largo plazo no les conviene considerar siquiera esta posibilidad. Por el contrario, la satisfacción de las necesidades sociales puede contribuir a una buena atmósfera de negociación, lo que, naturalmente, no debería llevarse al extremo de ofrecer al interlocutor un(a) compañero(a) amable por las noches, aunque precisamente es este tipo de servicios el tema reiterado de las películas sobre el *big business* (los grandes negocios) y los servicios secretos. Pero un interlocutor avezado apreciará cuando, tras la correspondiente invitación, se le hable cortesmente empleando su nombre de pila, presentándose a sí mismo (y a los amigos propios) de la misma manera, a ser posible en un marco de atmósfera distendida. Esto crea una base de confianza importante de la que se aconseja no abusar en previsión de los avatares que puede presentar el proceso de negociación que se va a establecer.

Promoción de carrera en Ginebra

Incluso los niveles superiores de la pirámide de necesidades son a veces significativos para la conducción de negociaciones. Nuestra próxima interlocutora en las negociaciones interminables de Ginebra es una joven diplomática de un estado aún más joven. Esta vez, supongamos que se trate de la protección y venta de derechos de propiedad intelectual. Presentimos que el término de esta negociación va a ser importante para ella. Durante el almuerzo, en la terraza de la Organización Mundial del Comercio (OMC), un amigo diplomático nos cuenta de pasada que otros estados de tamaño e historia comparables habrían promocionado con mucha celeridad a los negociadores más destacados en Ginebra, enviándolos a las embajadas importantes. Podríamos, pues, hacerle un gran favor personal a la joven colega al erigirla, al menos en apariencia, como ganadora deslumbrante. En caso de que no nos agrade, o no nos convenga, su posición en la negociación, al menos la apoyaremos para que sea elegida como presidenta de la sesión, un cometido prestigioso, pero que no ofrece gran posibilidad de defender la posición nacional propia. De este modo, ambas partes saldrían ga-

nando. Por cierto, el trato de preferencia que se da a los altos huéspedes del ámbito económico y político cumple una función parecida, aquel para quien se extiende continuamente la alfombra roja no quiere tampoco dar la impresión de ser mezquino y, por tanto, está dispuesto a retribuir los honores.

Objetivo vital en Reikiavik

El resultado de las cumbres tiene una importancia parecida, pero aún más extensa, para los jefes de estado y de gobierno participantes. Sentirán verdadera vergüenza al llegar a casa con las manos vacías (cosa que, lamentablemente, suele ocurrir con frecuencia cuando las negociaciones previas se hayan quedado cortas debido al trasfondo político). El deseo de autorrealización, en este caso, puede desempeñar un papel decisivo. Acordémonos, por ejemplo, de Reagan, Presidente de Estados Unidos, quien se había fijado como objetivo personal la reducción de los arsenales de armamento nuclear (Kissinger, 1994). Aunque fracasó en este aspecto en la cumbre de Reikiavik de 1986 (convirtiéndose posteriormente en uno de los más grandes armamentistas en la historia de EE.UU.), al menos pudo vivir, ya transcurrido su período legislativo, el cumplimiento de otro sueño mundial: la caída del muro de Berlín en 1989.

Al parecer, las necesidades establecidas y jerarquizadas por Maslow desempeñan un efecto considerable en la conducta humana. Lo mismo se aplica a las negociaciones, quienes conozcan las necesidades de la otra parte (además de las propias, por supuesto), tendrán una ventaja incomparable.

¡Cuidado con las manipulaciones!

Es necesario hacer una advertencia al respecto. La teoría de Maslow expuesta líneas arriba es muy clara e impactante y ha ejercido una influencia enorme en la investigación de ciencias sociales. Fue ante todo en la gestión empresarial donde fue explotada al máximo la pirámide de necesidades para aplicarla en la gestión de recursos humanos, deduciendo de ella una serie de alternativas. Las publicaciones posteriores (como son las de Müller, 1985)

han destacado con razón que Maslow dibuja un cuadro demasiado mecánico y pasivo del hombre. En lugar de seguir su propia identidad, mucho más compleja, el hombre, según Maslow, no hacía más que reaccionar ante las necesidades predeterminadas que están configuradas mediante un patrón muy simplista. De tal modo, se transmitía la impresión de que las personas son susceptibles de manipulación mediante la consciente satisfacción o negación de sus necesidades. Incluso si esto en parte fuera cierto, esta forma de proceder en la negociación no podría constituir un instrumento adecuado de dirección.

Ciertamente, esta crítica no carece de fundamento. Deberíamos tomarla en serio también en el ámbito de la negociación y no malinterpretar el concepto de las necesidades de Maslow como recopilación de instrucciones para manipular. Tal punto de vista significaría el conferir a nuestro interlocutor de negociación el papel de conejillo de indias al que se quiere motivar a adoptar una determinada conducta mediante las zanahorias o los contactos eléctricos. Sin embargo, conviene mucho que nos demos cuenta de cuando la otra parte adopte tales tácticas, nada podrá debilitar más su posición que el hecho de haber sido descubierto al emplear una argucia.

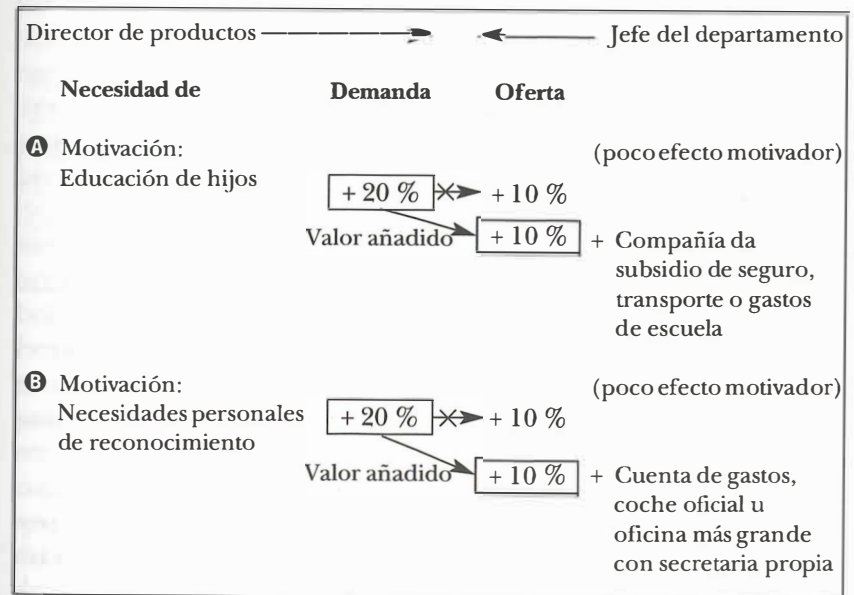
En cuanto a nosotros, deberíamos utilizar nuestros conocimientos acerca de los posibles móviles de nuestro interlocutor más bien para acceder a sus deseos en aquellos ámbitos que más importancia tienen para él. Tal vez podamos satisfacer un deseo urgente con mucha facilidad y sin grandes sacrificios para obtener, en compensación, aquello que para nosotros sea importante. De tal modo se habrían beneficiado ambas partes. Un ejemplo sencillo es la siguiente negociación acerca de un incremento de sueldo.

Ejemplo: Aumento de sueldo

Una buena mañana, el gerente de ventas de productos de tocador de una empresa bastante exitosa, se presenta ante su jefe reclamando un aumento de sueldo del 20%. Aunque el jefe se encuentra inclinado a acceder a la petición de su laborioso directivo, considera excesivo un 20%, puesto que de propagarse la noticia, todos los demás directivos se encontrarían pronto en su oficina con la misma pretensión. ¿Qué hacer? Podría, seguramente, negociar a la baja hasta lograr un 10% de aumento, lo que le llevaría

una hora de conversación algo desagradable, pero el colaborador acabaría accediendo a regañadientes. Sería, pues, una solución posible. Pero también existe otra mucho mejor, conocer los motivos de una exigencia tan repentina. El director de la sección estaría en condiciones de satisfacer con mucha mayor elegancia las necesidades de su directivo con otros medios. En una conversación amable podría descubrir rápidamente los motivos. ¿Son los altos gastos de educación de sus hijos lo que le preocupa? En tal caso, podría ofrecérsele un 10% de aumento salarial y adicionalmente, un suplemento de seguro, transporte o de gastos de estudio. ¿O se trata acaso de la necesidad de reconocimiento social? Entonces, los medios adecuados serían una generosa cuenta de gastos o un coche oficial ostentoso. Posiblemente, el directivo esté preocupado, ante todo, por su reputación dentro de la empresa. En este caso, su traslado espectacular a una nueva oficina, con una secretaria particular, vendría a ser una buena solución. Y quién sabe, es posible que el directivo luego no siga insistiendo siquiera en un aumento salarial. Esto saldría barato para la empresa, y el efecto motivador de un ascenso en categoría tan ostentoso podría incluso ser mayor. De tal forma, ambas partes estarían satisfechas.

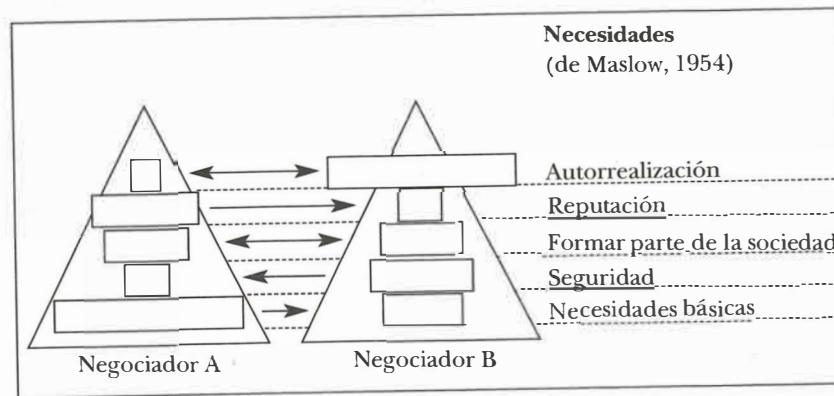
Cuadro 3.3. Negociación de un aumento de sueldo



¿Qué es lo que puedo ofrecer?

Hemos visto de qué modo está influida la conducta en la mesa de negociaciones por los diferentes deseos y necesidades. Cada persona ofrece una combinación distinta de necesidades (v. cuadro 3.4.). Una vez conocido este marco personal, la mutua satisfacción de deseos puede convertirse en un negocio de intercambio rentable. El respeto y la reputación a cambio de seguridad, necesidades básicas a cambio de integración social, la autorrealización a cambio de una conclusión razonable. El juego resultante de dar y recibir hace que los puntos conflictivos en la lucha distributiva, paulatinamente pasen al segundo plano. De este modo, la negociación saldrá del callejón sin salida de la distribución para tomar una evolución beneficiosa para ambas partes. En términos del presente libro, la negociación distributiva se convertirá en integradora, de la que hemos de ocuparnos aún más detenidamente en el próximo capítulo.

Cuadro 3.4. Satisfacer las necesidades de la otra parte



Sin embargo, un negocio de intercambio no sólo presupone el conocimiento detallado de los deseos de cada parte, sino también la capacidad de satisfacerlos. Para ello, ambas partes precisan de una cantidad suficiente de objetos o concesiones que puedan ser de valor para el otro. Antes de intercambiar tendremos que preguntarnos ¿Qué es lo que tengo para ofrecerle? La lista de las posibles respuestas es interminable y depende por completo de las necesidades del otro. En el caso más sencillo se trata de patrimonio o poder ad-

quisitivo, pero también pueden ser las influencias, las relaciones personales o los conocimientos especiales los objetivos de intercambio. También un comportamiento específico, apreciado por la parte contraria, puede servir muy bien a tal fin, como ya lo hemos visto en el ejemplo, real o imaginado, de la alfombra roja siempre tendida. Cuanto mejores son nuestras informaciones sobre las necesidades y motivaciones de la parte contraria, tanto mayor será la efectividad con que podremos plantear nuestra negociación, tendremos la posibilidad de seleccionar aquellas cosas que nos permitirán lograr nuestro objetivo con el mínimo de cesiones. También en este aspecto, una planificación esmerada será el secreto del éxito.

El siguiente apartado representa un medio sencillo, pero eficaz, para tal cometido.

Una hoja de planificación

En mayor medida que en las otras fases de la negociación, es importante anotar las reflexiones y averiguaciones importantes en el momento de la preparación. Incluso cuando este paso no alterara la situación, sí contribuirá a una comprensión más clara. La hoja de planificación representada en el cuadro 3.5. ha demostrado ser un instrumento útil en la preparación. Este formulario, que es fácil de cumplimentar, resume los factores determinantes más importantes de ambas partes. La enumeración empieza por las necesidades y los deseos. Pueden ordenarse y denominarse en base a la importancia de las necesidades que hemos presentado, por ejemplo protección, prestigio o autorrealización. De todas estas necesidades, una vez detectadas correctamente, pueden derivarse fácilmente objetivos más concretos. Éstos, de acuerdo a las necesidades arriba mencionadas, podrían ser garantía de seguridad, más símbolos de estatus o retos profesionales. Objetivos que se convertirán en posiciones más precisas de negociación como, por ejemplo, dos guardaespaldas y un coche blindado, todos los viajes de negocio en primera clase o la dirección de un determinado proyecto. Y finalmente, ya que no siempre puede obtenerse todo sin dar algo a cambio, la hoja de planificación enumera también aquellas cosas que en contrapartida podemos ofrecer a la otra parte, denominando estas ofertas tangibles e intangibles. Para reducir al máximo el coste de nuestros deseos, ordenaremos nuestras concesiones por

intensidad de esfuerzo, primero las más sencillas, luego las más duras y así sucesivamente ir ascendiendo por la escala.

Queremos destacar dos características especialmente útiles de nuestra hoja de planificación. En el gráfico se ha marcado primero el área que queda patente en la mesa de negociación, consistente en las posiciones y posibles ofertas de ambas partes desarrolladas mediante la conversación distendida. Una vez concluida con éxito la fase de preparación, sólo tendremos que concentrarnos en esa pequeña área, pudiendo relegar todo el resto al segundo plano. Esto aliviará nuestro cometido en la negociación. Además, la hoja de planificación nos ayudará a detectar las intenciones de la parte contraria. Conocemos con precisión nuestras propias necesidades y objetivos que han forjado nuestra posición y aunque no conozcamos los de la parte contraria, moviéndonos en la hoja de planificación hacia el extremo superior derecho podemos llegar a conocer y anotar, en primer lugar, los objetivos del interlocutor mediante deducción de sus posiciones. El concepto de las necesidades presentado en este capítulo nos ayudará a delimitar seguidamente y también a anotar los deseos y motivaciones más fundamentadas de la parte contraria. De tal modo, que una pieza del mosaico se junte

Cuadro 3-5. Hoja de planificación para preparar una negociación

Nuestra parte		Otra parte	
Necesidades		Necesidades	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
Objetivos		Objetivos	
1.	Posición de negociación	1.	Posición de negociación
2.	1.	2.	1.
3.	2.	3.	2.
4.	3.	4.	3.
	4.		4.
	Activos		Activos
	1.		1.
	2.		2.
	3.		3.
	4.		4.

con otra y así, poco a poco, obtendremos un cuadro cada vez más completo de la situación. Una vez que conozcamos o intuyamos la motivación esencial del interlocutor, conoceremos también los alicientes con los que podamos alentarle a llegar a un acuerdo. Para una buena negociación, necesitamos que nuestra oferta pueda mover al otro a adoptar un acuerdo beneficioso.

El siguiente ejemplo, procedente de un bufete de abogados, nos mostrará la aplicación práctica de la hoja de planificación.

Ejemplo: El bufete de abogados

Los señores Dupont y Blanc son propietarios de un pequeño, pero influyente, bufete de abogados en una de las grandes ciudades francesas. El señor Dupont es el fundador y socio mayoritario del estudio jurídico, que en la actualidad recibe un volumen de ganancias de aproximadamente un millón de francos franceses (FF) anuales. Por tanto, él recibe un porcentaje del 80% de las ganancias, fijado contractualmente. El restante 20% corresponde al señor Blanc, un abogado joven y comprometido, quien hace sólo tres años ha entrado a formar parte del bufete. Ambos juristas tienen éxito y su estudio jurídico está bien considerado, pero últimamente un grupo de abogados recién licenciados está iniciando la competencia a su posición en el mercado. El trabajo conjunto entre los señores Blanc y Dupont no siempre fue fácil. Dupont ha sido formado después de la guerra y su postura frente a la profesión y a su socio está acuñada por los valores conservadores y un estilo autoritario de dirección. Aparte de sus peculiaridades personales, los dos socios mantienen a veces fuertes disputas acerca de la interpretación correcta de los textos legales. La sociedad se había conformado al haber ofrecido el joven Blanc una participación mínima en efectivo al Señor Dupont, quien, a su vez precisaba un aporte financiero y aceptó. Blanc, que procede de una familia de nuevos ricos y políticamente influyente, había elegido el bufete de Dupont porque éste se encontraba bien establecido y porque disponía de excelentes relaciones con el Gobierno francés. El señor Dupont había desempeñado un papel importante en la resistencia francesa y aquello permanecía en la memoria parisina. Blanc, a través de tales contactos políticos esperaba tener mejores oportunidades en su futura carrera como abogado.

Ahora pasemos al meollo de la cuestión. Ambos abogados están trabajando para clientes importantes y se encuentran sujetos a una fuerte presión de tiempo. El éxito de ambos procesos decidirá si estos clientes encargarán al bufete otros casos posteriores o si éstos se perderán.

El señor Dupont ha sido contratado por altas autoridades del Gobierno para la revisión de las regulaciones legales francesas en el ámbito de la telecomunicación, así como para la presentación de propuestas para una reforma. Ya se ha fijado la audiencia correspondiente para dentro de cuatro semanas y para entonces habrá que tener finalizado gran parte del trabajo. El encargo, previsiblemente generará honorarios por unos 100.000 FF.

Blanc tiene que observar un plazo similar, pero su cliente es una multinacional que afronta una querrela por ejecución morosa de un proyecto de edificación por parte del Ministerio de Construcción. La multinacional ha prometido pagar unos honorarios de 200.000 FF, así como, en caso de lograr el éxito, la transmisión de otros casos pendientes.

Ambos encargos son extremadamente importantes para el bufete, pero será imposible concluir los dos con éxito en el plazo disponible. Ahora se presenta la disyuntiva de cuál será el proyecto que acordarán aceptar los dos abogados.

Ambos pueden presentar buenas razones por las que precisamente su caso es el más importante. A Blanc, cuyo encargo de todos modos aportará más dinero, le gustaría iniciar contactos de negocios con las multinacionales, cosa que también beneficiaría a su familia. Ésta, en contrapartida, podría aprovechar sus relaciones con el partido gobernante para acercarse al Señor Dupont al puesto anhelado de ministro como coronación de su carrera profesional. También es imaginable ofrecer otro negocio de intercambio con Dupont, puesto que éste conoce a la mitad de los directivos del instituto estatal de televisión. Con un par de llamadas podría, sin mayor complicación, lograr que se invitase a Blanc a una prestigiosa mesa redonda televisada, cosa que éste hasta el momento no había logrado. Tal invitación, así como la conclusión exitosa del caso de la multinacional constructora, podrían además facilitar a Blanc el montar su propio despacho, cosa que éste ya lleva considerando desde hace tiempo dado el estilo autoritario de su socio y el desigual reparto de las ganancias. Dupont, en cambio, tiene ideas muy diferentes. Quiere llevar a un brillante término el

encargo gubernamental, ya que esto podría facilitarle la recomendación para un puesto en el próximo gabinete ministerial. Por otro lado, no le gustaría prescindir para ello del valioso apoyo de la familia Blanc, políticamente influyente. Igualmente útiles resultarían también los nuevos contactos de Blanc con las empresas multinacionales, principalmente en el terreno de la telecomunicación. Por tanto, debería estar sumamente interesado en llegar a una solución de acuerdo con su joven socio, pese a las diferencias. Él haría eso: a cambio de sus relaciones con la televisión, adaptaría su estilo personal de trabajo y hablaría de una distribución más igualitaria de las ganancias. En caso de alcanzarle realmente la llamada desde París, la separación de su socio junior no sería para él un impedimento mayor, siempre y cuando la familia de éste no intentase perjudicar su carrera política por motivos de venganza.

Cuadro 3.6. Hoja de planificación para la preparación de una negociación

Blanc		Dupont	
Necesidades 1. Reputación. 2. Seguridad. 3. Sociedad. 4.			Necesidades 1. Autorrealización. 2. Reputación. 3. Seguridad. 4.
Objetivos	Posición en la negociación	Posición en la negociación	Objetivos
1. Bufete propio. 2. Estatus, reputación. 3. Aceptación social. 4.	1. Caso de multinacionales. 2. Invitación a la TV. 3. Ganancias: 50:50. 4.	1. Caso de la telecom. 2. Apoyo de la familia de Blanc. 3. Participación máxima en honorarios*. 4.	1. Nombramiento de Ministro. 2. Encargo gubernamental. 3. Honorario elevado. 4.
	Ofertas	Ofertas	
	1. Relaciones familiares 2. Honorario más elevado 3. Otros encargos a raíz de este 4. Contacto con multinacionales	1. Decide el caso a aceptar 2. Decide sobre las ganancias 3. Contacto con la TV 4. Estilo laboral diferente	

* multinacional
Participación 80:20

Reconsideremos estas informaciones en la hoja de planificación arriba representada (cuadro 3.6.). Tenemos ante nosotros los posibles objetos de negociación y podemos ponderar bastante bien el transcurso de la negociación de antemano. Se pueden imaginar una serie de posibles intercambios, dependiendo de la habilidad de ambos abogados, si llevarán a un acuerdo mutuamente beneficioso. Por supuesto, tendrán que rechazar, pese a todo, uno de los dos encargos, es el aspecto distributivo. Pero cada uno de ellos podría, con una multitud de ofertas, convencer al otro de que prescindiera de su caso. Dupont podría tal vez, llegar a ser ministro, y Blanc un abogado de élite, conocido por la televisión. Por el contrario, no obstante, también podrían disentir y acabar por disolver la sociedad. Todo lo que se encuentra entre estos dos extremos está sujeto a negociación. Al fin y al cabo, el transcurso de la negociación y también con toda seguridad su término, dependerá en gran medida de la motivación que empuje al socio-jefe más poderoso. En caso de que prevalezca el deseo de autorrealización, seguirá insistiendo en que se acepte el caso que le fue propuesto, dado que este encargo gubernamental aumenta sus posibilidades de conseguir el anhelado puesto ministerial. Pero en caso de que predomine su necesidad de seguridad, entonces más bien cederá al socio junior Blanc el caso más lucrativo de la multinacional y seguirá cediendo a cambio de que las ganancias sigan distribuyéndose mediante la fórmula de 80:20. Nunca se sabe por cuánto tiempo se permanecerá en el puesto de ministro, pues algunos gobiernos están en el poder solamente por poco tiempo.

Bibliografía de este capítulo

- MASLOW, A.H., *Motivation and Personality* (Motivación y personalidad), Nueva York, 1954.
- MC GREGOR, Douglas, *The Human Side of Enterprise* (La cara humana de la empresa), Nueva York, 1960.
- MÜLLER, Werner R., *Humanización del trabajo*. En: *Die Unternehmung* (La empresa), 1/ 1985, pp. 48-63.

4

La negociación integradora

Al principio del libro hemos agrupado la gran variedad de negociaciones en dos categorías básicas, la distributiva y la integradora. Hemos presentado la distributiva en el Capítulo 2. Es la variante más conocida de la negociación y también es medianamente familiar a casi todo el mundo. Por supuesto, también en su caso es posible elevar considerablemente la tasa de éxitos mediante una buena preparación y una mejor técnica. Hemos intentado hacerlo, pero si en ello residiese todo el secreto de la conducción de negociaciones, este libro estaría dedicado a la técnica del regateo y prácticamente habría concluido. Incluso cuando una u otra variante de la distribución y del regateo son parte de toda solución de conflictos, el arte verdadero reside más bien en que todos los participantes queden satisfechos.

El presente Capítulo presenta una introducción al concepto desarrollado en el Capítulo 3 sobre las diferencias en necesidades y deseos, para desarrollar a partir de ello las bases de la negociación integradora.

La ausencia de perdedores

En una negociación verdaderamente exitosa no existen los perdedores. Aunque ciertamente exigente, este lema es el hilo conductor que nos acompaña en todo el libro, incluso en la vida real. Consideremos tan sólo nuestras experiencias más desagrada-

table en beneficio de cada parte interesada. El objetivo quedó claro y también parece ser más accesible volviéndose factible. El próximo paso precisa de algunas habilidades técnicas: para que el paquete sea satisfactorio para ambos, debemos averiguar la combinación óptima de las concesiones mencionadas. Esta fase es la clave de toda negociación integradora, aquí es donde las partes abandonan el abrupto sendero de la línea de distribución para crear nuevos valores a través de un mutuo proceso basado en dar y recibir.

Ganancia mutua por intercambio de concesiones

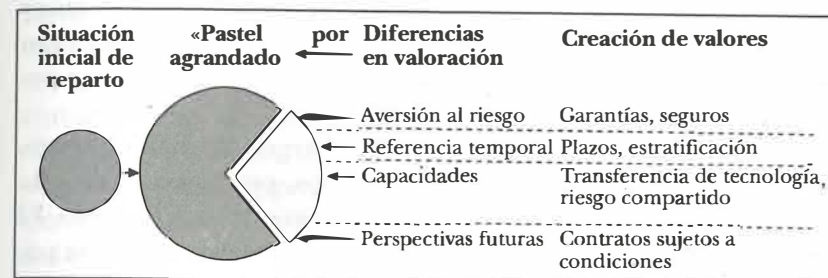
¿De dónde proceden esos valores? ¿Realmente se crean únicamente a través de la correcta estrategia de negociación? Sí y no. No es ciertamente la negociación en sí, sino más bien su conclusión adecuada lo que hace posible una ganancia adicional. No obstante, la negociación integradora es mucho más idónea para lograr tal acuerdo, ya que se interesa por el bien más apreciado de cada una de las partes. Cada persona tiene una escala diferente del valor que para él o ella tiene determinada mercancía o servicio. Predeterminado el interés inicial, éste representa un determinado valor según su personal baremo de medida. Puede incrementar este valor al intercambiar las cosas que menos aprecia por aquellas que significan más para él. Puede ocurrir que su interlocutor valore exactamente en forma contraria los objetos de intercambio, pero en todo caso su valoración será bien diferente. Si ambos tuvieran la misma apreciación, entonces no intercambiarían valores deliberadamente. Una vez concluido el intercambio con éxito, el valor del propio patrimonio habrá aumentado a los ojos de ambos, se habrán creado nuevos valores.

Estos nuevos valores consisten en la utilidad que el nuevo dueño del bien experimenta a través del intercambio. Aquello que en teoría puede parecer inusitado, resulta completamente natural en la práctica. Se puede suponer, por ejemplo, que aquel que haya contratado una póliza de seguro aprecie más la seguridad adquirida que la prima que haya pagado por ello. Por la otra parte, la compañía de seguros podrá unir los riesgos individuales y nivelarlos de tal modo que la venta de la póliza resulte una ganancia.

Esta contraposición de necesidades resultan aún más patentes en el caso de la bolsa, donde comprador y vendedor tienen inten-

ciones muy distintas o una postura diferente frente al riesgo. También será casi siempre distinta la composición de su cartera de inversiones y por tal motivo las exigencias serán diferentes. El comercio con papel valorado (acciones) con derivados financieros de alto riesgo, resulta ventajoso para todo participante racional. Con la misma lógica, tampoco sorprende la derrota en dichos mercados de los especuladores mal informados, porque suelen sobrestimar con frecuencia su disposición al riesgo actuando en contra de sus propios intereses. Además, el pequeño inversor no suele disponer de una cartera equilibrada que le permita compensar los nuevos riesgos a los que afrontar. Bajo tales condiciones, sin embargo, no se está creando un nuevo valor a repartir. La integración se convertirá nuevamente en distribución, la parte mejor informada ganará con el negocio lo mismo que perderá el principiante.

Cuadro 4.2. Los intercambios incrementan el pastel a repartir



Un buen ejemplo de un intercambio beneficioso es el crédito concedido a un empresario por parte del banco. En estos casos, ambas partes persiguen objetivos diferentes, el empresario quiere inaugurar una nueva sucursal y necesita para ello una fuerte inyección de capital, mientras que el banco pretende invertir de forma rentable y a largo plazo los pequeños aportes de sus clientes. La unión de ambos objetivos creará nuevos valores en beneficio de ambas partes. El banco asume el papel de intermediario supliendo varias negociaciones, contratos individuales y minimizando el riesgo de su cumplimiento.

Pero el riesgo y el plazo temporal no son las únicas diferencias que dos interlocutores puedan enfrentar en la mesa de negociación. Las diferentes habilidades determinan de forma aún más inmediata nuestra vida cotidiana ¿Por qué, sino, habría optado yo

por otra profesión que mi vecino? ¿Por qué el piloto de la línea aérea que me lleva desde Hong Kong de vuelta a Suiza no se sienta en mi lugar y yo en el suyo? Simplemente, porque la distribución existente de la gestión es, sin duda, mejor para mí y para los demás 380 pasajeros. Pero llegados a este punto, volvamos a la conducción de negociaciones y contemplemos una vez más de forma muy resumida la diferencia entre los objetivos distributivos e integradores.

La diferencia

Aquel que esté llevando a cabo una *negociación distributiva* anhelará únicamente su máximo beneficio, al mismo tiempo estará ocasionando los gastos más altos posibles al contrincante. Entre ambas partes solamente existe un objeto de negociación a repartirse. No se están creando valores nuevos, de modo que los costos y los beneficios siempre suman cero, esta forma de negociación también se denomina «*juego de suma cero*». La única alternativa posible está en la ruptura de la negociación.

La *negociación integradora* amplía este margen de maniobra mediante la inclusión de varios otros aspectos, permitiendo de esta forma que se obtengan más ganancias a través del intercambio. El objetivo de ambas partes reside en obtener la mayor ganancia posible intentando al mismo tiempo reducir al máximo las pérdidas de la otra parte. A tal fin se intercambian concesiones, creando nuevos valores. Luego se trata de escoger la mejor solución de una gran variedad de alternativas.

Los siguientes ejemplos darán una imagen ilustrativa de cómo las ganancias a través del intercambio hacen posible la transición entre estas dos formas de negociación.

Ejemplo: La protección del medio ambiente

«¿Son economía y ecología dos polos irreconciliables? De ninguna manera. El conflicto entre la industria y la protección del medio ambiente se puede solucionar si el Estado ofrece los alicientes adecuados, cuando tiene en cuenta los aspectos económicos en vez de castigar ciegamente con prohibiciones.

»Este es un postulado básico de la política ambiental moderna a la que se atendería gustosamente un director de una entidad regional de administración de aguas en el centro de Europa. Esta vez, el interés de la entidad que preside este comprometido defensor del medio ambiente reside en una fábrica de papel que contamina con sus aguas residuales un único y hermoso lago de gran valor ecológico. Si bien la nueva legislación en materia de medio ambiente le confiere el derecho de cerrar simplemente la papelera, en último término nadie se beneficiaría con tal medida. La región está clasificada como económicamente deprimida; la pequeña ciudad necesita los 450 puestos de trabajo que ofrece la fábrica de papel. Un procedimiento tan drástico por parte de la autoridad de aguas podría, además, suscitar el malestar de la población, lo que haría difícil la vida a la entidad y al correspondiente ministerio de medio ambiente. Por otra parte, tiene que impedirse la emisión de sustancias tóxicas hacia el lago sin más titubeos ni obstáculos. La autoridad, que acaba de sufrir una derrota con la construcción de un basurero, necesita conseguir una victoria para volver a ganar el apoyo de los diferentes grupos y asociaciones ambientalistas. Ahora bien ¿Cómo podrán conjugarse todos estos objetivos? El director de la entidad ha cumplido con su cometido preparando una disposición, según la cual, se puede proceder al cierre provisional de la fábrica. También están sobre su mesa los documentos necesarios para poder iniciar un procedimiento de cierre definitivo y mediante una carta cortés, pero firme, ha indicado a los propietarios de la industria ambas posibilidades. Con una breve llamada telefónica ya pudo comprobar que la fábrica, ante un resultado incierto, tiene tan poco interés como él en medir sus fuerzas de forma espectacular ante los tribunales. Por tanto, acuerdan poner sus posiciones sobre la mesa para empezar una negociación informal y luego buscar una solución factible tanto económica como ecológica.

»La gran variedad de alternativas imaginables deja suficiente espacio para una negociación integradora. Están a disposición dos tecnologías de distinto grado de efectividad para limpiar las aguas residuales de la fábrica. La entidad de aguas podría hacer una concesión a la fábrica de papel consistente en una subvención para la instalación de filtros de mayor calidad, aunque esta opción es más cara. Para imponer sus exigencias de una forma más contundente ante la prensa, la administración de aguas podría parali-

zar la actividad fabril por infracción ecológica hasta que ésta instale un filtro adecuado, medida que tampoco vendría mal a la fábrica a causa de la momentánea reducción de la demanda y de la gran competencia. Una campaña de relaciones públicas de la entidad de aguas podría servir como amenaza o, al contrario, como recompensa por el cumplimiento de las condiciones impuestas si se presentase a la fábrica de papel como empresa ejemplar. Para tal fin está a disposición un fondo de subvenciones gracias al cual la entidad podría ofrecer los alicientes financieros para la instalación de una novedosa tecnología de filtrado.

»Así, el director dispone de una serie de instrumentos que divergen considerablemente en cuanto a los gastos que suponen para la administración pública. Una subvención por ejemplo, podría considerarse como precedente de casos similares, lo que generaría gastos considerables. En cambio, una campaña de relaciones públicas podría arrojar efectos mucho mayores con gastos menores. La tabla 4.1. muestra una comparación directa de los costos y los beneficios estimados por parte de ambos interlocutores.

»De las cifras que constan en el gráfico se desprende que la entidad podría imponer la instalación de un filtro estándar mediante la simultánea amenaza del cierre permanente. No obstante, la entidad administrativa de aguas tiene un interés acentuado en la instalación de un equipo de alta tecnología, lo que permitiría recuperar el apoyo de las asociaciones del medio ambiente. Por otra parte, la subvención directa de la instalación moderna es bastante cara en sí y dado su efecto de precedente para otras empresas. Otras concesiones, como podría ser una positiva campaña de relaciones públicas que presentase a esa empresa papelera como un buen ejemplo de la producción ecológica resultaría bastante menos costosa a la entidad. La clausura provisional de la empresa por unos tres meses podría ser otra buena opción ya que demostraría la voluntad de la entidad y ahorraría a la empresa el doble de lo que costaría al Estado la compensación laboral. En tal caso, aprovechando plenamente la gama de alternativas a disposición, la negociación podría convertirse en un éxito beneficiando a ambas partes.»

(Según Lax, D., et al., 1985)

Tabla 4.1. Costos y beneficios de concesiones (autoridades)

Alternativas	Costos para la fábrica de papel	Costos para las autoridades	Costo/beneficio
Cierre:			
Sin cerrar	1,5 m. (genera pérdidas!)	0	Costo 0,5 m.
3 meses	0,5 m. (ahorro en sueldos)	0,5 m. (asistencia social)	Beneficios: 1,0 m.
6 meses	1,5 m.	2,0 m.	C/B = 0,5
Cierre	25 m. (amortización total)	1,5 m. (desempleados)	
Subvención (muy cara: cada marco en beneficios genera dos marcos de gastos)			
0,5 m.	(0,5 m. de beneficio)	1,0 m. (precedente)	Costo 1,0 m.
1,0 m.	(1,0 m. de beneficio)		Beneficio 0,5 m.
			C/B: 2,0
Relaciones públicas (muy baratas: cada marco de gastos genera cinco marcos en beneficios)			
0,1 m. negativos	0,5 m.	0,1 m.	Costo: 0,1 m.
0,1 m. positivos	(0,5 m. en beneficios)	0,1 m.	Beneficios: 0,5 m.
			C/B: 0,2
Pago de incentivos			
0,2 m.	(0,2 m. en beneficios)	0,2 m.	Costo: 0,2 m.
0,5 m.	(0,5 m. en beneficios)	0,7 m. (precedente)	Beneficios: 0,2 m.
			C/B=1,0

Ejemplo: Auto-Moto AG

La Auto-Moto AG es una productora alemana de vehículos industriales. En Suiza, no obstante, esta empresa no cuenta aún con una red bien conformada de distribución y servicio, aunque está prevista su instalación. En el marco de este proyecto, un vendedor de la empresa visita a una firma interesada en Zúrich. Se trata de la cadena de comida rápida MegaFood. La visita en la central de MegaFood fue precedida por una oferta escrita de seis grandes camiones. La dirección de Auto-Moto AG, dada la competencia de precios existente, había calculado con escaso margen el precio de oferta dando instrucciones al vendedor de tratar de no conceder más rebajas. MegaFood es conocida en el ramo como cliente exigente, por tanto Auto-Moto AG calcula que pedirá mejores condiciones. De esta negociación se espera un paquete óptimo, ya que ambas partes están interesadas en una conclusión exitosa. Tanto el comprador como el vendedor tienen determinadas ideas acerca de las concesiones que vale la pena dar a cambio de cada uno de los temas de la siguiente lista (v. tabla 4.2.).

Cada parte como es natural, pretende conseguir la mejor puntuación y que ésta lo será en función de lo poco costosas que sean sus exigencias para con el otro. La condicionalidad es la forma más conveniente para plantear las cuestiones: «¿Podría Vd. pintar los camiones con los colores de nuestra empresa si a cambio le pagásemos la mitad del precio inmediatamente y en efectivo?» De esta forma, las partes no se comprometen firmemente y pueden seguir buscando hasta lograr una combinación aceptable. Además, de esta forma no se incorporan ni se relacionan demasiado los distintos elementos de la negociación, se mantiene aún la flexibilidad. En cambio, ambas partes son completamente inflexibles respecto a su umbral inferior. El vendedor de Auto-Moto AG ha recibido la orden de alcanzar 16 puntos como mínimo. MegaFood solamente comprará los camiones en caso de que, según sus cálculos internos, logre al menos 16 puntos. Estos valores corresponden al respectivo precio de reserva, analizándolo desde el punto de vista técnico.

Es preciso, pues, analizar las posibles soluciones. El gráfico 4.3. demuestra claramente, en principio, que la cooperación y la integración son rentables para los interlocutores de la negociación. Ambos consiguen más de lo que hubiesen logrado mediante una

Tabla 4.2. Costo y beneficio de las diferentes condiciones de suministro

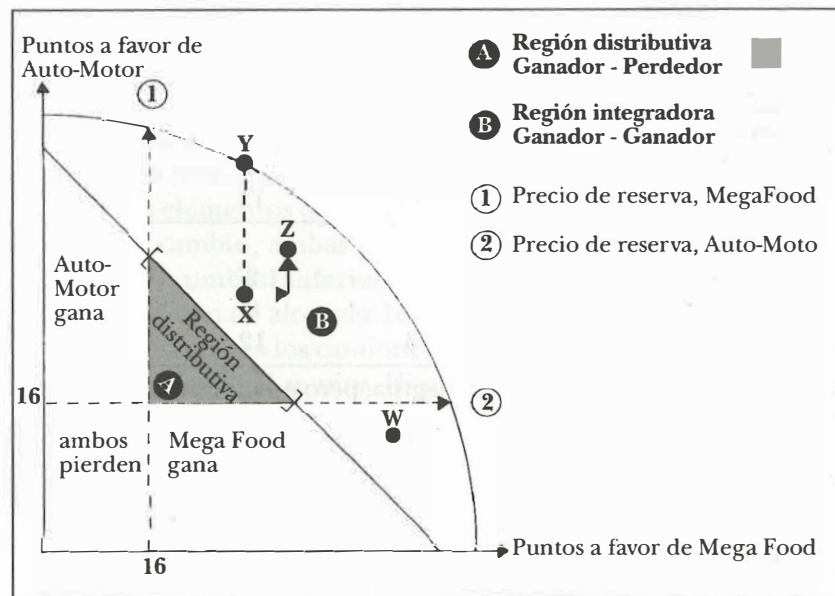
Aspectos de la negociación	Auto-Moto (Vendedor)	MegaFood (Comprador)	Suma
Colores de la empresa			
sí	0	5	5
no	8	0	8
Lugar de entrega			
Aduana	12	0	12
3 ciudades	6	4	10
6 ciudades	0	8	8
Plazo de entrega			
120 días	11	0	11
90 días	7	5	12
30 días	1	8	8
Rebaja			
ninguna	15	0	15
1%	10	4	14
2%	0	12	12
Contrato de mantenimiento			
todo incluido	8	8	0
sólo motor	6	6	0
ninguno	0	0	0
Garantía			
normal	7	0	7
+ 1 año	3	4	1
+ 2 años	10	12	2
Pago			
al contado	12	2	14
la mitad al contado	7	8	15
12 meses	3	12	15
(las alternativas óptimas están en negrita, pero no indican de por sí una distribución justa)			

simple negociación distributiva limitada al precio. No obstante, aparte de la creación de nuevos valores, también se está procediendo a su distribución. A MegaFood ciertamente le da igual si consigue el punto X o Y, prefiriendo en todo caso el punto Z. Aún sería mejor el punto W que es inaceptable para Moto-Auto AG. El vendedor propone en su lugar el punto Y, que le conviene mucho más, y aporta, en cambio, un argumento económico, los puntos situados en la línea curva de la eficiencia son óptimos en el sentido de que abarcan todas las posibilidades provechosas de intercambio. De tal forma, se están creando realmente todos los beneficios posibles.

Este notable concepto ha sido desarrollado por el economista y sociólogo italiano Vilfredo Pareto (1848-1923); por este motivo, denominamos a todos aquellos resultados que cumplen esta condición *el óptimo o la eficiencia según Pareto*.

En el curso de sus estudios, el comprador de MegaFood tuvo que recibir algunas lecciones de economía, por lo que está en condiciones de comprender esta lógica a nivel teórico. No obstante, se encuentra claramente aventajado en caso de la solución y por ello propone la solución Z como término medio. Tras el estudio de un libro sobre técnica de negociación se había hecho una idea

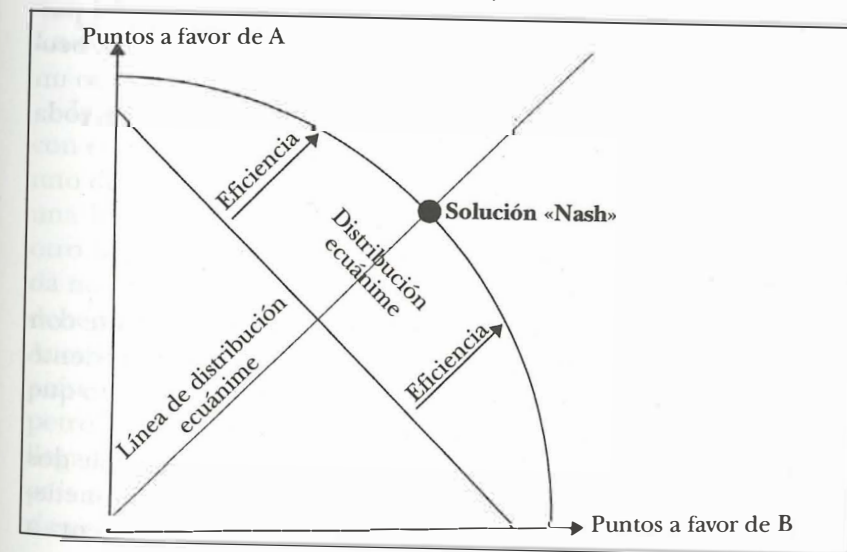
Cuadro 4.3. Resultado comparativo de la negociación



diferente de la negociación integradora, ahora todo parece limitarse nuevamente a la simple distribución. ¿En qué se habrá equivocado? En nada, en el fondo esperaba demasiado de la solución integradora suponiendo que cada parte obtendría automáticamente una porción justa.

El cuadro 4.4. demuestra la razón de ello. Las posibles soluciones están alejadas, en mayor o menor medida, de la línea de la ecuanimidad (*fairness*). Dicha línea comprende todos aquellos puntos en los que cada una de las partes en negociación obtiene igual cantidad. Para nuestros efectos, y por razones obvias, quisiéramos considerar dicha distribución como equitativa o justa. ¿Cuál es ahora la mejor solución? Para ser precisos, existe un solo punto que es a la vez eficiente, justo y aceptado por ambas partes, el denominado Nash. Su nombre se debe al economista y teórico del juego John Nash, quien, conjuntamente con el profesor Reinhard Selten, de Bonn, Alemania, recibió en 1995 el premio Nobel en ciencias económicas. Únicamente este punto cumple ambas condiciones a la vez, solamente este resultado es, según nuestra definición, *tanto óptimo como justo*. Sin embargo, esto no significa que tal solución exista, tampoco en nuestro ejemplo, el óptimo destacado en el cuadro 4.4. beneficia a la empresa Auto-Moto AG. En este caso, una solución justa resultaría en detrimento de la eficiencia.

Cuadro 4.4. Distribución ecuánime y eficiencia



La ecuanimidad y la eficiencia

Por medio de este ejemplo, aprendimos una lección importante: lo óptimo no significa lo justo. Ya en sí mismos, estos sustantivos no tienen nada que ver el uno con el otro. Óptimo significa que no se desperdicia oportunidad alguna. Para ilustrarlo con una metáfora, lo negociable ha sido agrandado al máximo. En este contexto y según la línea del proceder ético que hemos diseñado, justo significa que cada cual obtiene igual cantidad de valor añadido. Los pedazos del negociable agrandado tienen igual tamaño. Es bastante improbable que podamos lograr ambas cosas a la vez. En definitiva, debemos elegir la condición que nos importa más, el reparto justo o la eficiencia.

En lugar de abocarnos a una discusión filosófica, aunque seguramente interesante sobre el concepto y la importancia de la justicia, preferimos proponer en este lugar una solución práctica. Si ambos lados se esfuerzan primero en buscar conjuntamente las soluciones más eficientes posibles, luego podrán concentrarse en su selección. Naturalmente, la distribución volverá al primer plano en la selección, pero al menos habrán algunas alternativas más atractivas para ambas partes y que resultarán mejores que la de una negociación distributiva. Por ello, incluso un acuerdo injusto será mejor para ambos, siempre y cuando convengan en una solución más ventajosa que su precio de reserva. Por el contrario, si ambas partes insisten en conseguir el pedazo más grande del pastel, sin ponerse de acuerdo en alguna forma de distribución, ocurrirá que la mejor solución integradora se desmoronará como un castillo de naipes. La cooperación es decisiva hasta el final en toda negociación sobre distribución.

El dilema del prisionero

El supuesto expuesto anteriormente se vuelve más patente con el ejemplo del dilema del prisionero. En este ejemplo, procedente de la teoría del juego, no existe, en principio, ningún aspecto que cumpla ambas condiciones de optimidad y justeza.

La historia original que dio el nombre a este juego trata de dos reclusos en prisión preventiva. Después de un asalto que cometieron, la policía les detiene e interroga por separado. Se enfrenta a

ambos a la misma decisión, confesar o negar los hechos. Si los dos rechazan la acusación, tendrán que permanecer en prisión solamente por un año a causa de las insuficientes pruebas. Si ambos confiesan, este período será de tres años. Hasta aquí resulta fácil la decisión, ambos callarán, por supuesto. También el fiscal ha llegado a esta conclusión, acordando por este motivo un trato con el juez instructor. En caso de que uno de los dos declarase en contra del otro y éste permaneciera callado, entonces se liberará inmediatamente al primer reo, concediéndole el estatus de testigo principal (culpable que se libra del castigo por la delación) y el otro acabará entre rejas por seis años. La tentación es grande, tanto que ambos acaban confesando y reciben una condena por tres años. Esta posición está de nuevo conectada con el nombre del Premio Nobel, John Nash, y se llama *equilibrio de Nash*. Desde el punto de vista de cada uno de los acusados, confesar será siempre mejor que no hacerlo, sin tomar en cuenta lo que haga el otro. Pueden quedar en libertad si el otro calla; si éste también hablase, el veredicto será solamente de tres años de cárcel en vez de seis. Así, ambos confiesan puesto que se les plantea la misma opción por separado con iguales alicientes. Naturalmente hubiese resultado mejor para ambos, incluso óptimo, si anteriormente se hubieran comprometido de forma creíble a callar. La disyuntiva que se plantea es la confianza.

La confianza

Los dos acusados tendrían que tener mucha confianza el uno con el otro para resistir al sofisticado truco del fiscal cuando cada uno de ellos tiene buenas razones para delatar al otro. Haría falta una buena porción de honra de delincuente para seguir fiel al otro bajo tales condiciones. Pero esta desconfianza fundamentada no se limita, ni mucho menos, al ámbito de los delincuentes y debería interesarnos igualmente entre negociadores honrados. Acordémonos tan sólo del grupo de la OPEP, la organización de países explotadores de petróleo que originó la primera crisis del petróleo en 1973. Fue la primera vez en la que los productores llegaron al acuerdo de limitar las cantidades producidas por cada país miembro. Este hecho, junto a una demanda tan alta como siempre, condujo a una triplicación del precio del crudo. En lu-

Cuadro 4.5. El dilema del prisionero

		Prisionero A		
		negar	confesar	
Prisionero B	confesar	A: 1 año B: 1 año	A: Libertad B: 6 años	Solución integradora: ambos ganan
	negar	A: 6 años B: Libertad	A: 3 años B: 3 años	
				Solución distributiva: A gana

gar de oro negro, brotaba dinero en los países productores de petróleo, los famosos *petrodólares*. Pero los señores del petróleo pronto se vieron enfrentados a una variante de *dilema del prisionero*, este precio hubiese sido más ventajoso para cada uno de ellos si aumentaban su exportación imperceptiblemente. Algunos cedieron a la tentación aumentando las entregas de bidones al mercado. El resultado fue una mayor oferta, de modo que volvió a la normalidad el precio artificialmente elevado. Si todos se hubiesen atendido a lo convenido, habrían podido hacer a la larga un mejor negocio. La confianza mutua sucumbió a la avaricia del beneficio egoísta.

Incluso cuando no siempre se esté tratando de miles de millones de petrodólares ¿Cómo podríamos cerciorarnos de que la otra parte realmente merece nuestra confianza? Tal vez la esté malversando para conseguir una ventaja. No obstante, una negociación integradora vive de la confianza mutua. Un enfoque diferente nos impediría poner sobre la mesa las informaciones necesarias. Si no hay confianza, tampoco puede haber integración. Nos limitaríamos a la distribución pura y dura y esto es precisamente lo que queremos evitar. Por ello, deberíamos conside-

rar la confianza mutua como un bien extremadamente valioso, absolutamente necesario para que logremos el éxito. Esto no tiene nada que ver con la debilidad o la exagerada amabilidad, sino con una visión a largo plazo. La confianza se pierde rápidamente y es difícil recuperarla. Por tanto, no tiene sentido engañar a un interlocutor de negocios, la ganancia fugaz no compensa, por lo general, la pérdida definitiva de la propia buena reputación. Aunque también a este respecto existen excepciones, como demuestra el siguiente capítulo.

El ejemplo: Reynolds

¿Cuánto vale una promesa cuando las cosas se ponen difíciles? No necesariamente mucho cuando hay suficiente dinero en juego. Esta es una lección que con dolor tuvo que aprender, en 1981, el mayor fabricante de cigarrillos de Estados Unidos, R.J. Reynolds Industries. La empresa había iniciado negociaciones con su competidor sudafricano Rothman's World Tobacco Group, ya que ansiaba una fusión de ambos gigantes tabacaleros o, al menos, la incorporación del Rothman's International, parte de la multinacional de Stellenbosch, Sudáfrica, con sede en Inglaterra. El mercado norteamericano de cigarrillos se había complicado paulatinamente a raíz de la conciencia creciente en materia de salud y ya prácticamente había dejado de ofrecer perspectivas de crecimiento. Una fusión con Rothman's, no solamente abriría a Reynolds los atractivos mercados en el extranjero, sino que también permitiría a la empresa ascender desde su momentáneo cuarto lugar de la escala mundial en este ramo al puesto número dos, de modo que Reynolds podría finalmente desplazar de esta posición a su archirrival, Philip Morris. Nada menos que el presidente de la entidad, J. Paul Sticht, encabezaba las negociaciones para Reynolds, mientras que Rothman's nominó al supervisor de la multinacional, Anton E. Rupert. Para evitar que se propagaran rumores sobre la fusión y una correspondiente reacción de la bolsa, los encuentros entre estos dos negociadores fueron meticulosamente organizados y ocultos al público. Las medidas de cautela, casi conspirativas, llegaron a tal extremo que el lugar de la negociación se trasladó cada dos días a una ciudad europea diferente. Ambas partes habían acordado realizar las negociaciones de for-

ma exclusiva, es decir, no tratar simultáneamente con otros interesados. Cuando, a comienzos de abril de 1981, el acuerdo parecía estar palpablemente cercano, las negociaciones se hicieron públicas mediante una conferencia de prensa. Las acciones de Reynolds aumentaron considerablemente de valor y en la sede de la empresa en Winston-Salem reinaba la euforia, que se desvaneció rápidamente cuando, solamente tres semanas después estalló la bomba: Rothman's se había fusionado sorpresivamente con Philip Morris y no con Reynolds. El trato se estimó en unos 350 millones de dólares.

El día anterior, el director de Reynolds, Sticht, había recibido tan sólo un breve comunicado de su oponente de negociación, Rupert, indicando el término de las conversaciones. Su sorpresa se convirtió en enfado cuando supo del trato con Philip Morris. Comprendió que Rupert le había traicionado contraviniendo el acuerdo de exclusividad. Se había desvanecido la confianza, pero también el negocio. Cabe apuntar que Sticht había ignorado dos señales importantes, un indicio de mala preparación. Por una parte, en los meses anteriores ya circulaban rumores en los mercados financieros sobre que Rothman's mantenía negociaciones con varias multinacionales norteamericanas. El otro error, tal vez el peor, era el conocimiento insuficiente de la otra parte. Algunos años antes, el negociador de Sudáfrica ya había aparecido en la portada de *Business Week*, pero como *comprador*, no como vendedor de empresas del ramo del tabaco. Así, Reynolds calculó muy equívocamente su motivación, Rupert no quería vender, sino *comprar*.

Ojo por ojo

Sin tomar en cuenta estos errores, ¿Cómo sería posible, evitar que se produzca una ruptura de la confianza como en el caso de Reynolds, si es que hay alguna manera de evitarla? En las transacciones únicas, cuando las partes nunca más volverán a sentarse frente a frente viene a ser casi imposible. Lo hemos visto en el *dilema del prisionero*. Incluso cuando los negociadores tienen que aceptar que serán juzgados por su comportamiento más adelante, como es el caso del negociador Rupert, quien incumplió su palabra en el caso Reynolds. Una traición puede suceder si es benefi-

Tabla 4.3. Ojo por ojo: La tragedia del «Tit for Tat»

Definición:	Comienza con un espíritu de cooperación y haz después lo que haga el otro.
Otras reglas:	<ul style="list-style-type: none"> • Sé cortés, nunca seas el primero en romper la cooperación. • Sé irritable y devuelve inmediatamente el golpe si el otro no coopera. • Sé reconciliador y vuelve a la cooperación cuando el otro coopera de nuevo. • Sé claro y predecible en tu conducta, no apliques trucos.

ciosa para una de las partes. No obstante, en la negociación los interlocutores preferirían, en la mayoría de los casos, que existiese una confianza sólida en la parte contraria. Incluso si suponemos la buena voluntad de ambas partes, aún no hay garantía para la solución del dilema, pero una esperanza fundamentada. Y es que, primero, ambas partes tienen que ganarse su credibilidad. La estrategia del «*tit for tat*», en castellano *ojo por ojo*, ha demostrado ser un procedimiento especialmente adecuado. Lo que a primera vista parece una instrucción para la venganza sangrienta, describe en realidad una actitud profundamente pacífica y cooperadora.

En el fondo, la estrategia representada en el cuadro 4.3. no es otra que la simple regla: *lo que tú me hagas, yo te lo hago*. Pese a su sencillez o tal vez precisamente a causa de ésta, tiene una gran capacidad de rendimiento y ha salido ganadora en 200 simulaciones del *dilema del prisionero* por medio de un modelo informático (Axelrod, 1984). Y es que esta estrategia benévola, pero para nada inocente, ha descalificado a los rivales mucho más sofisticados acostumbrados a tomar ventaja sobre sus interlocutores. Pero esa ocasional explotación no se rentabiliza al final, ya que el interlocutor rápidamente pierde la confianza y termina la cooperación, lo que acaba por hundir a ambos en la lucha comparativa del *ojo por ojo*. El éxito de esta estrategia está en su efecto de señal, una conducta constante y previsible genera más confianza que una complicada o difícilmente comprensible. Además, el *ojo por ojo* nunca empieza engañando, si el interlocutor quiere cooperar

nunca experimentará una sola decepción. En cambio, de apartarse de la senda en busca exclusiva de su propia ganancia se le pagará con la misma moneda. Tras esa lección, la gestión se reanuda de nuevo con una actitud benévola si el otro vuelve a la cooperación. Cada uno recibe una nueva oportunidad cada vez que vuelva a adoptar una conducta razonable. El siguiente ejemplo muestra el efecto extraordinario que puede tener esta estrategia.

El ejemplo del paladio

Rusia y China son los mayores productores de paladio, un metal pesado y poco común que se utiliza casi exclusivamente en la industria eléctrica, en la de automóviles para producir catalizadores y en la técnica dental, es un subproducto de la producción de níquel. Ambos Estados exportan paladio al Japón, uno de los mayores compradores ya que su producción de vehículos depende por completo del suministro de esta materia prima. La cercanía geográfica convierte a Rusia y a China en los proveedores más importantes. Mientras pidan el mismo precio, su cuota de mercado es igual de grande. Si uno de los dos proveedores rebaja este precio, aumentará su cuota a expensas del otro, pero bajará la ganancia global. Los precios se fijan cada mes y de forma independiente; la magnitud y la distribución de los beneficios resulta en cada caso de la combinación de los precios de ambos productores. Como es comprensible, ambos Estados anhelan lograr el beneficio más alto posible de la producción de paladio. Lamentablemente, los gobiernos sólo pueden actuar sobre una base de confianza mutua muy precaria, en el curso de las últimas décadas las relaciones diplomáticas entre ambos Estados fueron interrumpidas en varias ocasiones.

Ahora, en el marco de un curso de formación internacional, se ha dejado en manos de un grupo de diplomáticos la gerencia de los dos monopolios de paladio, naturalmente sólo por motivos económicos. Repartidos en dos grupos y aislados los unos de los otros toman sus decisiones mensuales sobre el precio. El de partida fue de 90 dólares por onza fina, aunque puede subir hasta los 100 dólares. Las respectivas ganancias, en cada caso, están desglosadas en el cuadro 4.6.

Cuadro 4.6. Beneficios de los proveedores de paladio en relación a su precio

		Rusia		Solución distributiva: Rusia gana	
		100\$	90\$		
China	100\$	Rusia: 40\$ China: 40\$	Rusia: 75\$ China: 25\$		
	90\$	Rusia: 25\$ China: 75\$	Rusia: 20\$ China: 20\$		
	Solución integradora: ambos ganan				
	Solución distributiva: China gana		Guerra de precios: ambos pierden		

Este ejercicio fue repetido con varios grupos. La tabla 4.4 muestra dos acontecimientos muy típicos, pero bien diferentes. La superioridad de la estrategia del *ojo por ojo* que se aplicó en el segundo caso, queda claramente patente.

Las tácticas integradoras

El principio básico de la negociación integradora ha sido representado extensamente y con ejemplos en el presente capítulo. Ahora pretendemos que no quede corta la aplicación propia. ¿Cuáles son las actitudes más apropiadas para crear la atmósfera propicia a la solución abierta y constructiva de los problemas? ¿Cómo superar una situación de callejón sin salida? Y por último ¿Cómo obtener del pastel agrandado una porción lo más grande posible? A continuación explicaremos algunas técnicas, las demás en los siguientes capítulos.

Tabla 4.4. Paladio: confrontación y cooperación

Rondas	Ambos grupos intentan constantemente sacarle ventaja al otro grupo				China juega al «ojo por ojo»; al cabo de un tiempo, Rusia le sigue			
	Precio		Ganancia acumulada		Precio		Ganancia acumulada	
	Rusia	China	Rusia	China	Rusia	China	Rusia	China
1	90	100	75	25	90	100	75	25
2	90	100	20	20	90	90	20	20
3	100	90	25	75	100	90	25	75
4	100	100	40	40	100	100	40	40
5	90	100	75	25	90	100	75	25
6	100	90	25	75	100	90	25	75
7	100	100	40	40	100	100	40	40
8	100	90	25	75	100	100	40	40
9	90	90	20	20	100	100	40	40
10	90	90	20	20	100	100	40	40
11	90	100	75	25	100	100	40	40
12	90	90	20	25	100	100	40	40
Total			460	465			500	500

Medidas de creación de confianza

De entrada conviene tratar algunos temas sencillos. Esto creará confianza y facilitará el acceso a la negociación. Cuantas más posiciones conjuntas puedan descubrir ambas partes, mejor.

Separación de los procesos de solución de los problemas y de la toma de decisión

Ha demostrado ser conveniente el mantener separada la búsqueda de las soluciones alternativas del proceso de la toma de decisión. Los objetivos de estas dos etapas difieren demasiado como para poder solucionarlos de una sola vez. En muchas oca-

siones resulta útil que diferentes personas o grupos de trabajo se hagan cargo de estas tareas. En política exterior, por ejemplo, es habitual que los diplomáticos profesionales y funcionarios de alto nivel realicen la pre-negociación de los acuerdos y los contratos previstos, antes que los ministros o jefes de gobierno hagan su aparición para decidir entre las diferentes alternativas y firmar. Estos funcionarios no están sometidos a la presión pública y así son mucho más flexibles en su proceder. Pueden asumir mucho mejor un contratiempo que un político, cuya derrota se reflejará rápidamente en las encuestas de opinión.

En la empresa privada, esta forma de proceder tiene su ejemplo equivalente. Al planear un negocio de riesgo compartido entre dos empresas, se empezará por dar un mandato limitado a los gerentes encargados. De esta forma, podrán analizar todos los problemas existentes y examinar al interlocutor sin que se dé la necesidad de firmar un contrato apresuradamente. Además, se podrán elaborar diferentes alternativas, todo ello en principio y de forma no vinculante. Sus respectivos directores de división les darán alcance posteriormente, cuando ya se haya llevado a cabo el trabajo previo y se trate de tomar decisiones. Tal procedimiento escalonado ha probado ser eficaz al reducir considerablemente el riesgo de una derrota embarazosa. El público (asesores administrativos, accionistas o periodistas de la prensa económica) no es admitido hasta que no existan fundados indicios de éxito.

Concesiones relacionadas

La búsqueda de los negocios de intercambio mutuamente beneficioso se facilita mediante la vinculación de las concesiones, si A, entonces B. Para evitar comprometerse demasiado pronto, las preguntas se formulan y responden en forma condicional: «Si le concediésemos X, ¿hasta qué punto nos podría complacer en Y?» Si una pareja no surte el efecto deseado se intenta con la próxima, hasta agotar todas las combinaciones. Cuando al final, todas las alternancias posibles estén sobre la mesa, se podrán elegir las mejores y agruparlas formando un paquete de aceptación mutua.

Las cortinas de humo

A pesar del ambiente cooperativo que pueda reinar en una negociación, no deberíamos olvidar el reflexionar brevemente sobre el posterior reparto del todo. Puede ser útil que destaquemos una cuestión carente de importancia, con el fin de «sacrificarlo» más tarde a cambio de mayores concesiones. No obstante, este procedimiento conlleva el riesgo de que el interlocutor nos tome la palabra y traslade sus exigencias hacia otras áreas mucho más importantes para nosotros. ¡En tal caso, sí que nos veríamos en dificultades por haber utilizado cortinas de humo!

Los mediadores, los conciliadores y los árbitros

Cualquier negociación puede llegar a un callejón sin salida en el que las partes no logren encontrar una solución por sí mismas. Para que conversaciones difíciles puedan volver a fluir, suele recurrirse a un ente independiente que puede ser un mediador, un conciliador o un árbitro, pero con cometidos y competencias completamente distintas. Mientras el mediador solamente tiene funciones de asesoría, pudiendo, en caso de ser necesario, ser despedido inmediatamente, el conciliador obtiene un poco más de autoridad. En la tercera opción, las partes entregan por completo la responsabilidad del transcurso de la negociación al confiarla a un árbitro. Con esta decisión están a merced de un tercero y de su dictamen de arbitraje y aunque los buenos servicios de un tercero (¡y esperemos que sea de verdad imparcial!) pueden ser muy útiles, debería detallarse su función con antelación y esmero.

El documento único de trabajo

Un documento único que circula entre las partes es ayuda muy constructiva y práctica en el momento de elaborar una solución conjunta. En él, cada parte puede plasmar propuestas no vinculantes, que acabarán por conformar una solución completa y aceptable para ambas. De esta forma todos trabajan con el mismo texto, pero no están obligados a éste. Aumenta la exactitud, pero no se limita innecesariamente la creatividad.

Las zonas grises creativas

Un problema no debería apartarse de la escena con la primera solución que se presente, pues ello impide la búsqueda creativa de la solución óptima. En ocasiones es preciso encontrar nuevas salidas ya que una receta hecha a medida tan sólo alivia aparentemente el problema. Las zonas grises, es decir, un estado de suspensión creado conscientemente o al menos tolerado por ambas partes, permiten el paulatino acceso de ambos interlocutores a las necesidades del otro y de este modo, la aparición de nuevos valores. El precio de estas zonas grises creativas es la inseguridad que les es propia. ¿Cómo podemos saber si el otro será fiel a sus promesas y no nos estará engañando? Pero si aún existe la suficiente confianza, la utilidad de dicha zona gris prevalecerá casi siempre por encima de su coste.

Bibliografía de este capítulo

- AXELROD, Robert, *The evolution of Cooperation* (La evolución de la cooperación), Nueva York, Basic Books 1984.
- FREEMAN, Chas. W Jr, *The Diplomat's Dictionary* (El diccionario del diplomático), edición revisada, Washington D.C.: United States Institute of Peace Press, 1997.
- LAX, David; SAMUELSON, William; SEBENIUS, James; WEBER, Robert; WEEKS, Thomas T., *The Manager as Negotiator and Dispute Resolver* (El gerente como negociador y mediador de conflictos), *National Institute for Dispute Resolution*, Washington, D.C. (1985), 36-43
- RAIFFA, Howard, *The Art & Science of Negotiation* (El arte y la ciencia de la negociación), Cambridge, Mass: Belknap, Harvard University Press 1982.

5

La estrategia

Hemos definido las coordenadas para una negociación que resulte exitosa, conocemos nuestras necesidades, sabemos exactamente lo que queremos y asimismo nos hemos formado una idea de lo que espera nuestro interlocutor de la negociación y de lo que podemos ofrecerle.

A partir de esta base, precisaremos mucha paciencia, creatividad y cooperación para aunar todos estos esfuerzos: estamos preparados para ello.

Ahora nos pertrechamos para el próximo fundamento: consiste en la elección cuidadosa de la estrategia y la táctica. Naturalmente que conocemos estos conceptos, sin embargo, debemos discernir exactamente la diferencia entre ambos y saber cuál es más importante.

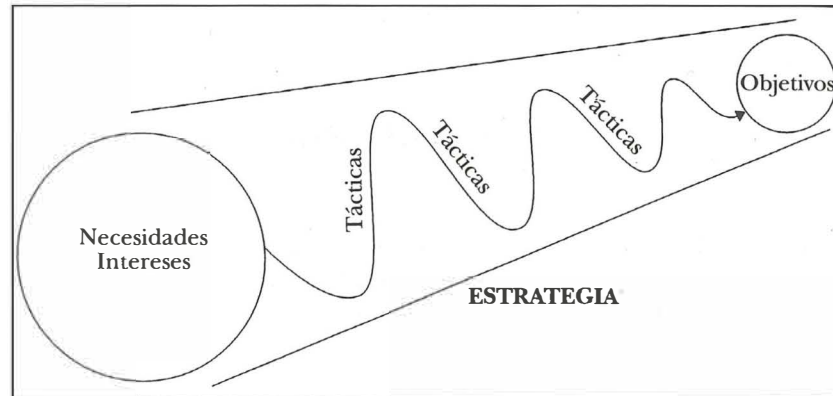
La estrategia y la táctica

Ambos conceptos son necesarios y los distingue un claro matiz. Estrategia es la línea maestra superior que nos muestra la dirección de los deseos y necesidades hacia los objetivos. Si elegimos la estrategia errónea con los intereses y objetivos dados, tomaremos el rumbo equivocado desde un principio, logrando nuestro objetivo solamente si tenemos suerte.

La táctica, por su parte, siempre sigue a la estrategia y contribuye con procedimientos concretos. La estrategia es la idea, la tácti-

ca su concreción. Si queremos que nuestro mensaje llegue a destino son necesarios ambos conceptos, pero la idea precede a la palabra. La táctica no debería orientarse a los objetivos, sino a la estrategia. No obstante, puede tomar también un rumbo sorprendente al parecer divergente de la dirección de la marcha. Mientras sirva a los propósitos de la estrategia, estará bien elegida.

Cuadro 5.1. Contexto estratégico de las negociaciones



En la práctica, no siempre el mejor camino es el más corto, a menudo, primero hay que sortear o esquivar algún obstáculo. Cualquier táctica es adecuada mientras alcance el objetivo; mejor es, por supuesto, la que suponga menos esfuerzo. El procedimiento táctico es mucho más flexible que la estrategia, también es bastante más versátil y variable, como veremos en el Capítulo 6.

Las posiciones en conflicto

En la estrategia, las alternativas son bastante más reducidas. Blake y Mouton (1964) han desarrollado el *diagrama de gestión*, en el que se representan varios estilos de proceder. Cada posición en un conflicto puede localizarse a lo largo de dos ejes, la exigencia y la cooperación. El elemento exigente describe el fervor con que alguien intenta imponer sus propios deseos, mientras que su disposición a la cooperación también toma en cuenta los intereses del otro. El eje compuesto por estas dos posturas básicas nos permite construir un diagrama mediante el cual identi-

Cuadro 5.2. Formas de gestión de los conflictos



ficar cinco conductas diferentes en la gestión de conflictos (v. cuadro 5.2.).

Por su destacada importancia, estas posiciones, así como sus ventajas y desventajas, se describirán detalladamente en los siguientes apartados. La idoneidad de las cinco posiciones básicas en un conflicto determinado depende de la índole del cometido, de la situación, así como de la personalidad del negociador (Thomas/Kilman 1974; Dupont 1982). El cómo de esta selección se mostrará en posteriores apartados mediante ejemplos. Pero pasemos primero a las cinco posiciones básicas en un conflicto dado.

Presionar

Ejercer presión para obtener la máxima ventaja puede ser eficaz, pero no es una acción cooperativa. El objetivo de tal conducta consiste, exclusivamente, en la imposición de los objetivos propios, el proceso se plasmará en un resultado distributivo, un juego de suma cero. Tal conducta, eminentemente orientada al poder, utiliza todos los medios a su disposición, como pueden ser la persuasión personal, una posición más elevada o simplemente la superioridad económica. Esta postura reitera la reivindicación de

los propios derechos por una causa justa o simplemente en beneficio personal. Al parecer, no hay estrategia más adecuada cuando se trata de demostrar fortaleza personal, poder de imposición o autoridad, incluso sin poseerla. Esta postura suele tener el tosco encanto de los *westerns*, sólo aquel que gana por la vía *dura* es un verdadero hombre. Suele resultar admirable, pero también muy molesto, como el vendedor callejero que va de puerta en puerta y nunca se da por vencido, forzando testarudamente a sus clientes a que compren, eso es desagradable. Quien expresa enérgicamente sus intereses tiene el privilegio de la iniciativa de las piezas blancas del ajedrez que están en ventaja por un movimiento. Pero tal presión y actividad paraliza la flexibilidad y el sujeto se vuelve impaciente y no cede. También el guerrero, obstinado en imponer su voluntad y dominar al otro en el curso de la batalla, suele obviar las señales decisivas que emite su enemigo. Si en la negociación ambos interlocutores toman tal posición estalla la confrontación, la lucha. Uno de los dos tendrá que ceder o será vencido en la batalla decisiva, donde se medirán las fuerzas. En ciertos casos, la imposición de la propia voluntad puede ser una buena decisión, pero entonces queda poco espacio para los enfoques cooperativos para una solución constructiva del conflicto.

La cooperación

La cooperación es constructiva, exigente y tiene muchos elementos a su favor. Se trata del intento de buscar una solución conjunta y que tenga en cuenta plenamente los deseos e intereses de ambas partes. En el contexto del presente libro, tal postura corresponde a la negociación integradora. La cooperación requiere que ambas partes se familiaricen con el conflicto y acto seguido traten de solucionarlo conjuntamente, casi siempre existe la posibilidad de encontrar una solución creativa.

Con algo de buena voluntad, las partes pueden identificar las dificultades existentes y siendo siempre fieles a sus principios, aprender del punto de vista y de la experiencia de la otra parte. Pueden aislar las disputas acerca de aspectos individuales o también aplacarlas para despejar la vía hacia un acuerdo global. Es decisivo satisfacer, al menos, algunos de los deseos del otro, cosa que presupone un conocimiento lo más exacto posible de sus necesidades. Final-

mente, los interlocutores de una negociación también podrán dirimir directamente sobre las diferencias personales en un clima de cooperación y superarlas. Esta estrategia crea un clima de confianza mutua y se destaca por su visión amplia. No ofrece desventajas reales y presupone la disposición de ambos a la cooperación.

El término medio

El término medio está situado en el centro del camino en ambas direcciones. Se solicita algo, pero no en términos absolutos. Se llega a cooperar, pero no por completo. El propósito del término medio es lograr una solución aceptable para todos que resulte, al menos en parte, satisfactoria. El reparto también se sitúa a mitad del camino entre los ejes de *presionar y ceder*, representado por la línea diagonal trazada desde el extremo superior izquierdo hasta el extremo inferior derecho en el cuadro 5.2. Cuando logramos un término medio no renunciamos a todo, pero tampoco conseguimos lo que nos propusimos. Tal solución se situaría entre las posiciones de eludir y colaborar, no evita el conflicto, pero tampoco profundiza en aquellos aspectos que requerirían un tratamiento más detallado para encontrar nuevas alternativas. Es mucho más superficial. El término medio también se sitúa en un punto central de la otra línea diagonal, lo que ilustra cabalmente la expresión *encontrarse a mitad de camino*, donde las partes se aproximan una a la otra en busca de un acuerdo rápido medianamente aceptable para ambas. De todos modos tiene la ventaja de que se llega a algún acuerdo. El término medio se utiliza habitualmente como instrumento en política y diplomacia, donde es muy apreciado como *el arte de lo posible*. Cuando ninguna de las dos partes está dispuesta a hacer más concesiones (dada la limitación de su mandato), es a veces la única opción y, por tanto, la mejor. En otro contexto, el término medio es una mezcla de cobardía y de avidez que puede llevar a un *mal término medio*, en el que los interlocutores, al parecer, no tenían el coraje o la grandeza de buscar mejores alternativas, incluso cuando su mandato se lo hubiera permitido. Un término medio puede ser en algunos casos la mejor solución, pero a menudo tan sólo aparentarlo.

La elusión

Siempre es posible *eludir* como solución «cero» (nadie gana). En lugar de insistir en sus demandas y de cooperar, el negociador se retira del conflicto y evita un acuerdo con una opción que no sirve a sus propios intereses ni a los de la parte contraria. Simplemente evita abordar el problema, quizá porque su oponente parece demasiado poderoso y no cabría la posibilidad de una resolución exitosa del conflicto. En esta situación, una táctica recomendable podría ser dejar al contrincante que se bata sólo por un momento, análogamente a las técnicas usadas a tal efecto en los artes marciales del *aikido* y *jujitsu* que, sin duda, son las favoritas de los gerentes japoneses. La estrategia de la elusión puede tomar una forma diplomática al posponer y congelar los temas delicados hasta un momento más adecuado. Cuando no parece aún posible llegar a un acuerdo, esquivarlo conscientemente puede evitar el dañar una buena relación con la otra parte. Es mucho mejor evitar una cuestión en el momento indicado que tener que sentirse decepcionado más tarde o defraudar al otro.

La conducta esquiva también puede darse en forma de la *política* del avestruz, escondiendo la cabeza en la arena y esperando. Esta es una manera de aplazar una situación que amenaza con adquirir matices peligrosos, pero difícilmente será suficiente para solucionarla. En este caso, la acción evasiva será una forma muy circunspecta y conservadora de reaccionar que no arriesga nada: quien no apuesta no pierde ni gana. Asimismo, se define por encubrir los intereses o posiciones propias de forma bastante efectiva, simplemente no da lugar al diálogo que pueda proveer informaciones importantes a la otra parte.

Esta actitud, claro está, no da precisamente una impresión muy amistosa al interlocutor a quien se ha dejado plantado, pero podría resultar mucho más dañino retirarse en un momento posterior. La posición esquiva es extremadamente versátil y, por tanto, poderosa en una situación de tal índole. Pero al igual que las demás posiciones debería usarse de forma muy pensada y no debería considerarse como solución prefabricada. Esquivar los conflictos con demasiada frecuencia reduce nuestras propias expectativas y minimiza así las posibilidades de obtener resultados verdaderamente satisfactorios en el futuro.

Ceder

Es el polo opuesto de presionar. No se ejerce presión, pero se coopera. El negociador renuncia a la mayor parte de sus objetivos y sacrifica sus propios intereses para satisfacer a su oponente, ya sea por generosidad, amor al prójimo o por obediencia forzada. ¿Fueron tal vez tan convincentes los argumentos de la otra parte que nuestro negociador fue convencido? ¿O acaso ya se cambió de bando? La capitulación, en cierta manera es una estrategia efectiva cuando se trata de desactivar un conflicto efervescente o simplemente para restablecer una atmósfera amigable.

Sin embargo, también puede interpretarse como invitación a plantear mayores exigencias, como lo demuestra nuestro ejemplo de la Conferencia de Múnich en el Capítulo 1. Ceder puede interpretarse frecuentemente como debilidad y como signo de inocencia excesiva (¡o como un castigo justo!). Pero como estrategia, inicialmente no se debería desechar. Todo depende del objetivo y de los detalles de las circunstancias dadas. Quien cede en cuestiones secundarias para alcanzar sus objetivos principales no saldrá perdedor al final.

¿Qué postura y cuándo?

Basado en el condicionante de que las propuestas son diametralmente opuestas, surge automáticamente la pregunta de qué posición deberíamos adoptar en una situación concreta. Aunque, por regla general, la cooperación suele ser la mejor opción, no siempre es posible. En este apartado presentamos cuatro criterios contrastados con los que podemos evaluar las estrategias cuando estamos frente a un problema específico (adaptado de Gladwin and Walter, 1980).

Empecemos por el eje vertical en el cuadro 5.3. ¿Cómo podríamos averiguar hasta dónde podremos llegar con nuestras exigencias y con cuánto énfasis deberíamos presentarlas? ¿Cuánta cooperación deberíamos ofrecer, y cuánta podemos esperar nos brinde la otra parte?

¿Qué está en juego?

La primera consideración condicional a esta decisión es la siguiente: ¿Cuán vital es esta negociación para mí? ¿Qué es lo que está en juego? Si un fracaso pusiese en peligro mi supervivencia, le dedicaría muchos más esfuerzos que tratándose tan sólo de comprar un nuevo contestador automático. Intentaré disputar cada centímetro del terreno para mantener mi posición o, mejor, colaboraré con mi interlocutor para lograr un resultado óptimo. Lo mínimo será llegar a un término medio aceptable, si esta fuera la mejor alternativa bajo las respectivas circunstancias, siempre será mejor que el abandonar una negociación importante sin haber llegado a acuerdo alguno. Pero lo que sí es cierto es que no cederé si el resultado fuese de importancia vital o si mediante éste se estableciera un precedente. Porque si cedo ahora, los demás esperarán cerrar un acuerdo similar en futuros casos parecidos. Ceder ahora significaría tener que hacerlo una vez tras otra en circunstancias similares.

El juego de poderes

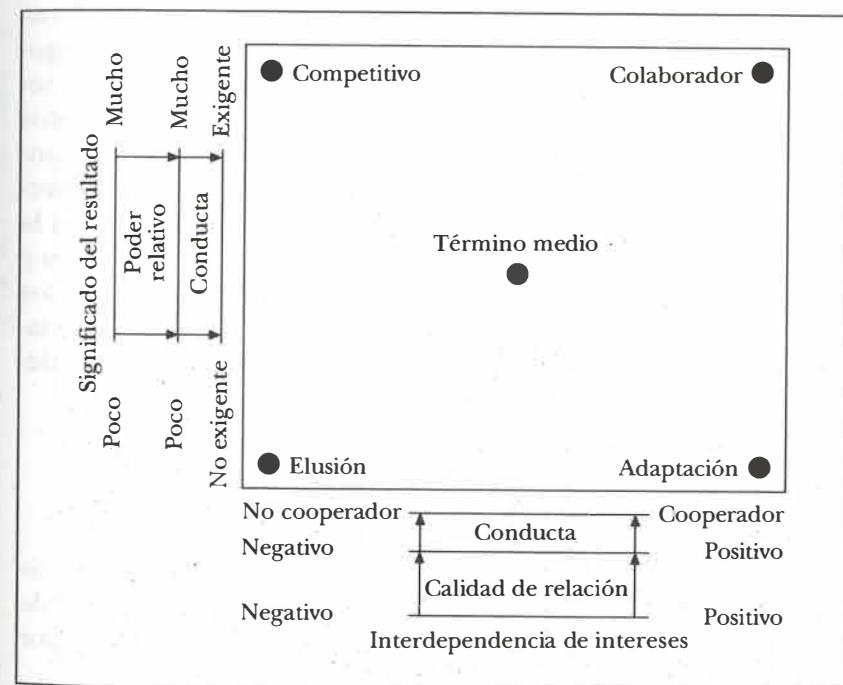
El equilibrio de poderes entre los participantes tiene un impacto similar sobre el transcurso de los acontecimientos. Es demasiado obvio afirmar que: aquel que detenta el poder suficiente como para imponer sus exigencias, generalmente suele aprovecharlo. A no ser, por supuesto, que persiga una finalidad bien diferente. La simple disponibilidad de poder no significa necesariamente que sea utilizado en un caso dado. Por otra parte, es consecuente que la posibilidad de que sea empleado, de parte nuestra o de la otra, tendrá un impacto considerable e incluso decisivo en la elección de una estrategia, puesto que aquel que detenta el poder puede ejercerlo en cualquier momento.

Esta conclusión define el principio de la disuasión: no tiene sentido atacar a un adversario poderoso. Tan importante como una correcta apreciación del propio poder es, por tanto, la evaluación lo más exacta posible que pueda ostentar el adversario. Para ello necesitamos comprender las fuentes y bases del poder (v. Capítulo 2).

El interés común

Enfoquemos el estudio al eje horizontal reflejado en el cuadro 5.3., que introduce dos nuevas variables que afectan el nivel de cooperación: los intereses comunes y la calidad de la relación personal. Empecemos con los intereses, es lógico suponer que los interlocutores tendrán más interés en cooperar en la medida en que existan intereses comunes. Si ambas partes luchan por el mismo objetivo será más probable que empujen el mismo carro que si sus fines se perfilan de manera diametralmente opuesta. A la inversa, cuanto menores sean los intereses comunes, habrá menos voluntad para la cooperación. No necesitamos profundizar en ello. Pero es bueno tener presentes estas simples conclusiones lógicas cuando diseñemos nuestra estrategia. Una situación similar se da cuando se trata de readaptar nuestra propia posición en el curso de la negociación, tal como veremos más adelante.

Cuadro 5.3. Factores determinantes de la conducta en el conflicto



Calidad de las relaciones personales

La magnitud de la cooperación depende, por otro lado, de la calidad de las relaciones personales existentes entre los negociadores, siendo un aspecto tan obvio que, a veces, puede caer en el olvido. Todos nosotros nos comportamos de forma diferente ante un amigo de lo que lo haríamos frente a un interlocutor completamente desconocido, sin hablar de un notorio estafador ya conocido en el ramo. Si hemos tenido experiencias positivas con un interlocutor de negociación que en nuestros tratos haya demostrado seriedad y fiabilidad, habrá luz verde para la cooperación. Por supuesto, lo contrario es igualmente cierto, nuestro interlocutor necesitará comprobar que somos lo suficientemente dignos de su confianza antes de que esté dispuesto a cooperar con nosotros. Ambas partes tienen que ganarse su derecho a cooperar.

A pesar de ello, puede ocurrir que, aun con buena relación personal, los intereses de ambas partes sean tan dispares que sea difícilmente supponible el llegar a un acuerdo cooperativo. En estas circunstancias, se encontrará un término medio o una de las dos partes puede ceder para no enturbiar las buenas relaciones. También existe la posibilidad de que ambas eludan el conflicto entre los intereses y la relación personal prescindiendo del negocio. Como acabamos de ver, cada posición puede describirse, según el diagrama de Gladwin/Walter (1980), mediante cuatro parámetros determinantes sencillos de apreciar: el poder, la importancia, los intereses y la relación personal. Desde esta proyección, podremos describir tanto nuestra postura como también la de nuestro interlocutor a raíz de las dimensiones de demandas y cooperación. Es posible que no sea suficiente para resolver los conflictos que puedan surgir, sin embargo, la correcta apreciación de ambas posiciones puede sernos muy útil a la hora de desarrollar una estrategia adecuada.

Ejemplo: El almuerzo de negocios con IBM

El siguiente ejemplo demostrará la necesidad de cultivar las relaciones personales. El movimiento a lo largo del eje horizontal de relaciones hizo posible, en este caso, el paso del *abandono* (por parte del representante de IBM) hacia la *colaboración*.

«Rochelle Lazarus siempre trataba con el máximo esmero las relaciones personales con sus clientes, y ello desde mucho antes de convertirse en presidente de la agencia publicitaria *Ogilvy & Mather's*, responsable del área de negocios de América del Norte. Había pasado varios años compartiendo la hora del almuerzo con los clientes antiguos o actuales, preservando las relaciones y las proverbiales buenas conexiones no solamente en el plano ejecutivo. En cada compañía con la que había trabajado en el primer tercio de su carrera, incluyendo *American Express*, conocía a una gran cantidad de personas en puestos de influencia a todo nivel y en todas las secciones. Este enorme esfuerzo, por no hablar de las cuentas de restaurantes, fue recompensado finalmente en 1992 cuando recuperó el negocio de publicidad de las tarjetas de crédito de *American Express*.

Pero el «golpe» realmente importante se produjo dos años más tarde, cuando sus buenas relaciones le permitieron obtener un contrato de 400 millones de dólares del gigante informático IBM para su empresa. Por supuesto que jamás hubiese conseguido tal «pez gordo» sin los excelentes rendimientos y el indiscutible renombre de su empresa publicitaria. Sin embargo, de un documento interno de IBM se desprende que los contactos mantenidos por la señora Lazarus con el presidente de IBM, Louis V. Gerstner, y su vicepresidente, Abby Kohnstamm, durante muchos años, habían jugado un papel muy importante en la concesión publicitaria de IBM para la empresa *Ogilvy*. La relación de confianza que había crecido paulatinamente desdibujó considerablemente los riesgos financieros de una nueva campaña publicitaria. Por cierto, la señora Lazarus ya había mantenido buenas relaciones con sus clientes Gerstner y Kohnstamm cuando ambos aún formaban parte de *American Express*, sin embargo en aquel momento no hubiese podido imaginar sus buenas posibilidades de éxito con IBM. Además de destacar el papel de una buena relación personal con interlocutores importantes de negociación, este ejemplo evidencia una vez más el significado estratégico de una visión a largo plazo.»

(basado en *Wall Street Journal*, 1994)

el momento decisivo, no obstante, no se prestó dicho apoyo, por lo que se dejó caer a Gorbachov con el resultado de su defenestración.

La selección de la estrategia

Hemos estudiado las posiciones básicas y hemos considerado su puesta en práctica a partir de distintos ejemplos, pero aún nos espera la decisión sobre la posición a adoptar *por parte nuestra* en una situación concreta. No existe una respuesta universalmente válida a esta pregunta. En primer lugar, nuestra disposición personal ejercerá una influencia importante en la estrategia que escojamos. Un buen negociador dominará la gama completa de posiciones y, por tanto, estará en condiciones de utilizar eficientemente las cinco situaciones básicas. No obstante, cada cual tiene sus preferencias, a ciertas personas les gustará imponerse, unas preferirán retroceder y a otras tantas les complacerá buscar nuevas soluciones. No hay que menospreciar este aspecto personal, tal como demuestra el siguiente ejemplo.

Por ejemplo: Suiza

«Los suizos prefieren evitar las negociaciones. En caso de verse forzados a negociar, procuran empezar por un término medio y terminar en un enfrentamiento.» Este juicio no muy halagador sobre las habilidades de los negociadores de la república alpina, no por duro deja de ser veraz. El lector, tal vez interprete esta constatación como excesivamente autocrítica, hecha por el autor que es suizo y que cuenta con considerables experiencias de negociación en su país natal. Sin embargo, hemos acumulado evidencias empíricas para corroborar este enunciado (Saner y Yiu, 1993). El método al que se recurrió fue al MODE de manejo de conflictos, un cuestionario desarrollado para determinar las posturas preferidas a la hora de manejar un conflicto (Thomas y Kilman, 1974), que fue remitido a 184 diplomáticos, funcionarios de alto nivel, directores, banqueros y estudiantes. Los resultados demostraron una tendencia evidente en cuanto a posiciones para encontrar un término medio y a la elusión.

Tabla 5-2. Posiciones preferentes en el conflicto, Suiza (Saner y Yiu, 1993)

Promedio suizo (N = 184)	Funcionarios federales suizos (N = 37)	Banqueros suizos (sector servicios) (N = 24)	Gerentes suizos (sector transporte) (N = 25)	Estudiantes suizos de economía (N = 37)	Promedio más alto
Término medio -7,14	Término medio -7,16	Elusión -7,04	Término medio -8,20	Término medio -6,7	↑ ↓
Elusión -6,46	Elusión -6,78	Término medio -6,38	Elusión -6,12	Elusión -6,46	
Colaboración -5,56	Competencia -5,58	Colaboración -5,75	Adaptación -5,72	Colaboración -6,40	
Competencia -5,53	Colaboración -5,51	Adaptación -5,58	Competencia -5,48	Competencia -5,54	
Adaptación -5,22	Adaptación -4,31	Competencia -5,25	Colaboración -4,32	Adaptación -5,46	

Este resultado, obtenido de manera uniforme en todos los grupos profesionales estudiados, parece lógico en un país que no solamente depende de los Estados vecinos y sus mercados, sino también que se encuentra internamente dividido por varias comunidades étnicas, culturales, religiosas y lingüísticas. Sin la existencia de una predilección por la búsqueda del término medio y la elusión en situaciones de conflicto por parte de la población, la guerra civil sería bastante probable. Esta actitud básica se puede constatar también en la forma de actuación del Gobierno del Estado Federado. Así, por ejemplo, los siete miembros del Consejo Federal (ministros de gabinete) son elegidos por medio de una fórmula que evita el predominio de algunos cantones o grupos lingüísticos. El Gobierno se compone de los miembros de los cuatro partidos políticos más importantes que han formado una alianza ininterrumpida desde 1959. El Gobierno actúa como colectivo, cada uno de los siete ministros es corresponsable de las decisiones gubernamentales, incluso cuando él o ella no las apoya personalmente.

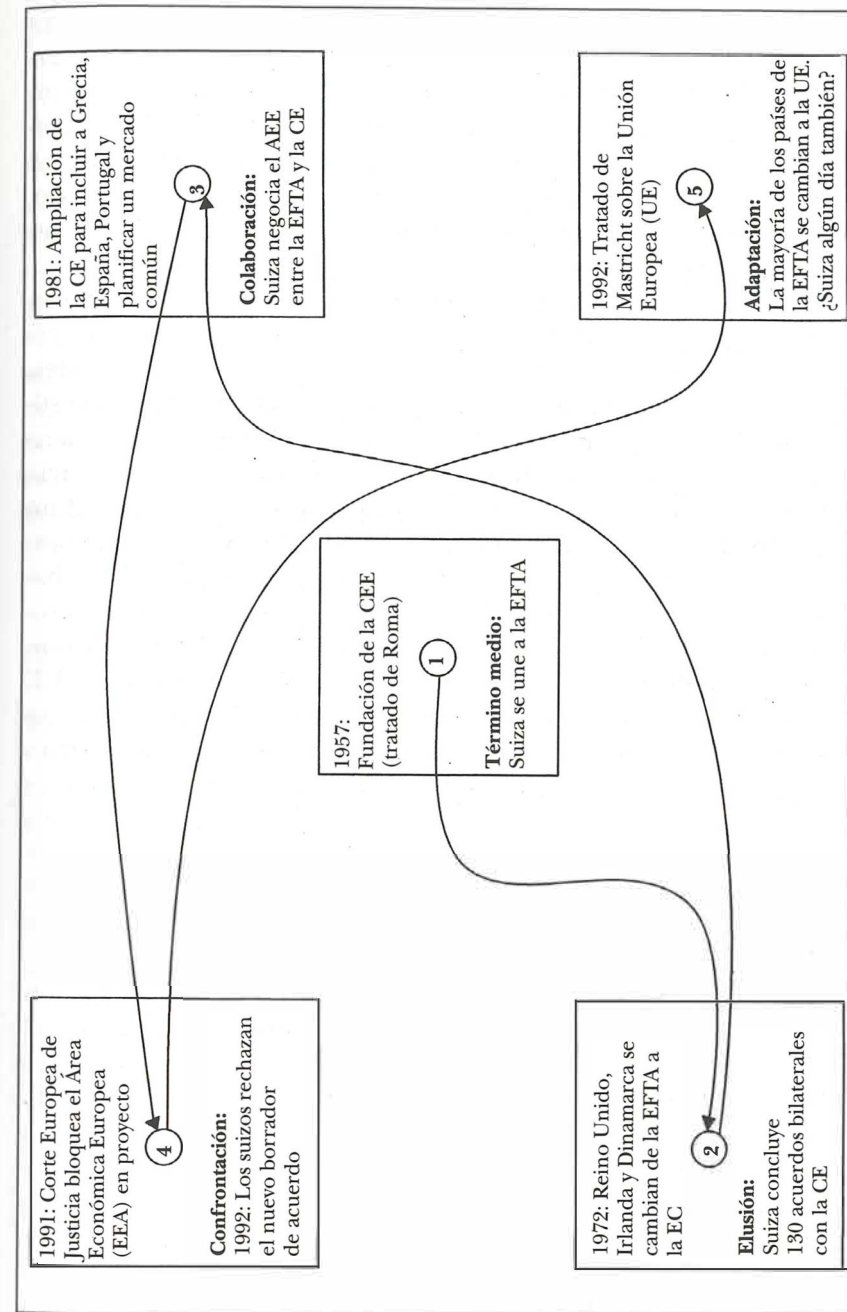
La estructura industrial, dominada por los grandes conglomerados, denota una preferencia parecida a las decisiones por consenso; también se encuentra en las rondas de negociación de sala-

rios, que están manteniendo una absoluta paz laboral desde hace décadas. La evaluación objetiva de la posición suiza en el curso de negociaciones diplomáticas, como puede ser con la Unión Europea, también da por resultado una inclinación natural hacia un compromiso del término medio. Suiza, frente a sus vecinos mucho mayores y más poderosos de la Unión Europea, carece prácticamente de poder fáctico en las negociaciones, pero los acuerdos en juego suelen ser de mucha importancia para la economía suiza. No obstante, los intereses suizos suelen coincidir raramente con aquellos de los Estados europeos mayores y las relaciones con determinados vecinos no pueden ser excesivamente estrechas considerando los diferentes grupos étnicos y lingüísticos existentes en Suiza, de lo contrario se amenazaría la cohesión del Estado Federal a causa de las tensiones políticas resultantes. La neutralidad activa es la conclusión lógica de tal acto de cuidadoso equilibrio.

Un ejemplo interesante de cómo se tratan los conflictos en Suiza se da a través de las negociaciones mantenidas con la Unión Europea (UE), ilustradas de forma sucinta en el cuadro 5.4. En la primera fase, desde 1957 hasta 1972, la UE era considerada como amenaza para la independencia y el sentido de soberanía suizos y el pueblo alpino no hubiese aceptado su adhesión como miembro. No obstante, la unión aduanera de los países miembros de la UE representaba una potencial amenaza para la economía suiza dados los aranceles discriminatorios vigentes de la UE. En busca de una solución, Berna optó por la participación en el establecimiento de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC más conocida como EFTA por sus siglas en inglés) y al mismo tiempo, ya en condición de miembro de la EFTA, ayudó en la negociación de un acuerdo de libre comercio entre ésta y los países de la Comunidad Económica Europea, que dio por resultado que todos los países de la EFTA, incluyendo Suiza, permaneciesen inmunes frente a la discriminación impuesta por la Unión Aduanera de la CEE. Además, Suiza firmó más de 130 acuerdos bilaterales con la CEE (por ejemplo, en el campo de la cooperación científica, el mejor acceso a los mercados de determinados productos agrícolas, etc.).

Entre 1989 y 1992, esta actitud se desplazó desde la posición esquiva hacia la cooperación activa. La razón de esta tesitura residió en la decisión de la CEE de crear un mercado común, aboliendo de este modo las barreras comerciales entre los países miembros. Como resultado, Suiza y los demás países de la EFTA negociaron

Cuadro 5.4. Relaciones entre Suiza y CEE, CE y UE
Suiza (Saner y Yiu, 1993)



un acuerdo comercial con la CEE del que surgió el Área Económica Europea (AEE), que reduciría el potencial de nuevos aranceles y políticas discriminatorias por parte de la CEE. Las negociaciones fueron duras; finalmente, el acuerdo logrado con tamaño esfuerzo fue rechazado por el pueblo suizo mediante un referéndum popular en 1992, que arrojó un resultado opuesto a los demás países de la EFTA que votaron a favor del AEE. Suiza se encontró completamente aislada en el continente europeo y necesitaba desesperadamente el modo de neutralizar el posible peligro de no ser miembro del AEE.

Tras un año de confusión y tensión, Suiza y la UE acordaron iniciar negociaciones bilaterales con especial interés en cinco sectores (transporte terrestre y aéreo, agricultura, normas laborales, barreras técnicas al comercio, compras gubernamentales e investigación). Las negociaciones bilaterales concluyeron en 1999, pero varios grupos que por interés temían la creciente competencia económica y la pérdida de soberanía, organizaron un referéndum respecto al cual los suizos votaran, en mayo del 2000, para expresar su rechazo o aceptación. Si el voto resulta favorable, Suiza habrá logrado, una vez más, negociar un arreglo con la Unión Europea que le permita mantenerse al margen de la discriminación. Pero en caso de rechazo del acuerdo, la presión ejercida por la UE irá en aumento. Si se aceptaran los acuerdos sectoriales, será bastante probable que Suiza no se mantenga al margen por mucho tiempo y que, algún día, finalmente se adapte y se convierta en miembro de la UE.

Análisis estratégico

Hemos apreciado el papel desempeñado por la disposición individual en cuanto a la selección de la estrategia mediante el ejemplo de Suiza. Es necesario tener en cuenta las inclinaciones subjetivas sobre una posición particular, tenemos que evaluarlo críticamente. ¿Realmente es adecuada la estrategia preferida para resolver un conflicto específico? Parece ser mucho más importante enfocar la faceta objetiva del asunto, siempre y cuando el negociador esté en condiciones de desechar sus preferencias personales. Cada conflicto precisa que se evalúe cada situación bajo una nueva perspectiva, al igual que los cambios de posición de la otra

parte. El siguiente apartado se ocupará de la adaptación de una estrategia adecuada a las nuevas circunstancias. Llegados a este punto, nos gustaría presentar un instrumento útil para la toma de decisiones con cuya ayuda podremos definir cabalmente nuestra posición inicial.

Atendidas escrupulosamente las preguntas de cada una de las determinantes expuestas, la lista de evaluación reproducida en la tabla 5.3. dará como resultado un número muy interesante. La información precisa dada por este número podrá obtenerse al introducirlo en la escala correspondiente del cuadro 5.5., reflejada como línea vertical u horizontal.

Las respuestas de la lista recapitulativa producen, de esta forma, dos líneas horizontales y dos verticales. Ahora dirigiremos nuestra atención hacia el rectángulo encerrado por estas cuatro líneas. Puede resultar útil resaltarlo mediante colores. Si nos remitimos ahora al diagrama de Thomas y Kilmann (cuadro 5.2.), la posición de nuestro rectángulo nos mostrará dónde nos situamos en este conflicto respecto a las cinco posturas básicas.

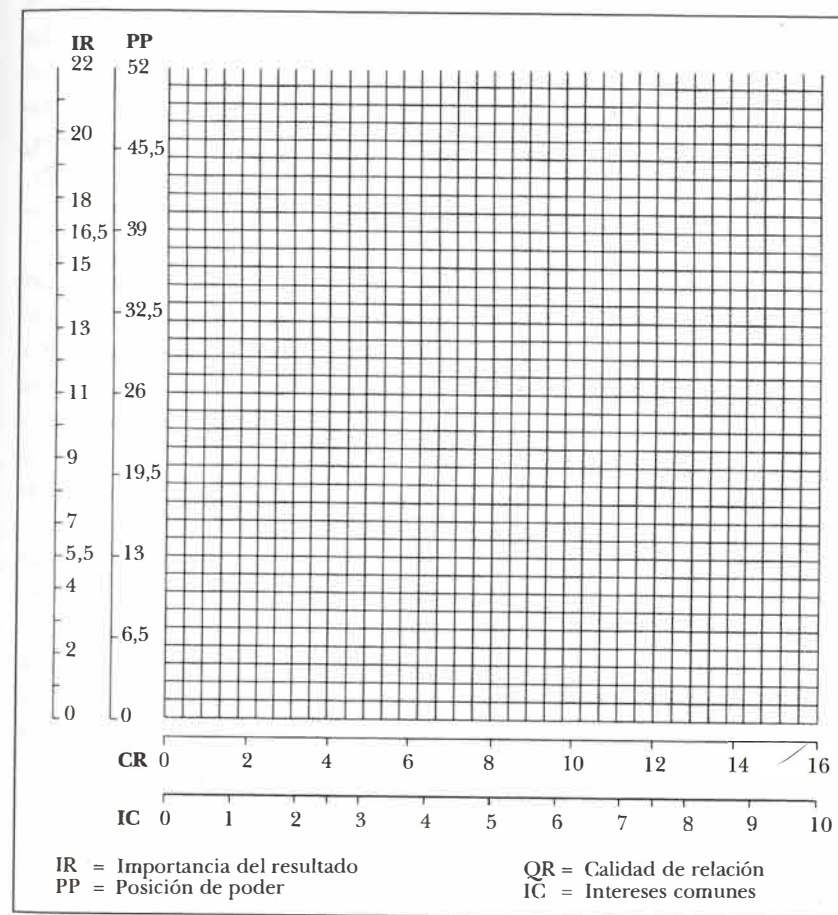
Tabla 5.3. Lista de análisis estratégico (Yiu, 1987)

Instrucciones: En primer lugar, marque con un círculo la evaluación correcta de cada factor individual en la escala de 4 puntos. Después, calcule el resultado en cada factor e insértelo en el cuadro 5.5., dibujando una línea horizontal o vertical en las coordenadas correspondientes. El plano de intersección de las líneas representa su posición estratégica inicial.						
1. Importancia del resultado (IR)						
Impacto en la estrategia empresarial	reducido	0	1	2	3	sustancial
Condición financiera	buena	0	1	2	3	crítica
Costos ocultos	bajos	0	1	2	3	altos
Precedentes	existentes	0	1	2	3	inexistentes
Responsabilidad	baja	0	1	2	3	alta
Urgencia	reducida	0	1	2	3	alta
Alternativas	ninguna	0	1	2	3	muchas
	Total					Total IR

2. Posición de poder (PP)						
Tamaño	pequeño	0	1	2	3	grande
Base financiera	limitada	0	1	2	3	sustancial
Personal adicional	no disponible	0	1	2	3	mucha
Experiencia	insuficiente	0	1	2	3	suficiente
Calidad del liderazgo	mala	0	1	2	3	muy buena
Prestigio	bajo	0	1	2	3	alto
Comunicación/ Persuasión	poca	0	1	2	3	excelente
Acceso a los medios de comunicación	inexistente	0	1	2	3	múltiple
Cohesión de la organización	baja	0	1	2	3	alta
Experiencia en gestión de conflictos	escasa	0	1	2	3	sustancial
Disponibilidad	baja	0	1	2	3	intensa
Legitimidad	cuestionable	0	1	2	3	incuestionable
Disposición al riesgo	inadecuada	0	1	2	3	adecuada
Posibles pactos	no disponibles	0	1	2	3	amplios
Opciones alternativas	ninguna	0	1	2	3	muchas
Capacidad de recompensas	escasa	0	1	2	3	mucha
Capacidad coercitiva	débil	0	1	2	3	fuerte
	Total					Total PP
3. Intereses comunes (IC)						
Compatibilidad de objetivos	ninguna	0	1	2	3	mucha
Compatibilidad de enfoques	ninguna	0	1	2	3	mucha
Interdependencia de recursos	ninguna	0	1	2	3	mucha
	Total					Total IC

4. Calidad de relación (CR)						
Calidad de la relación pasada	pobre	0	1	2	3	excelente
Comprensión mutua	pobre	0	1	2	3	excelente
Disposición mutua a ayudar	poca	0	1	2	3	excelente
Calidad de comunicación	defensiva	0	1	2	3	abierta
Orientación de valores	divergente	0	1	2	3	compatible
	Total					Total CR

Cuadro 5.5. Diagrama de posicionamiento estratégico



IR = Importancia del resultado
 PP = Posición de poder
 CR = Calidad de relación
 IC = Intereses comunes

La adaptación de la estrategia

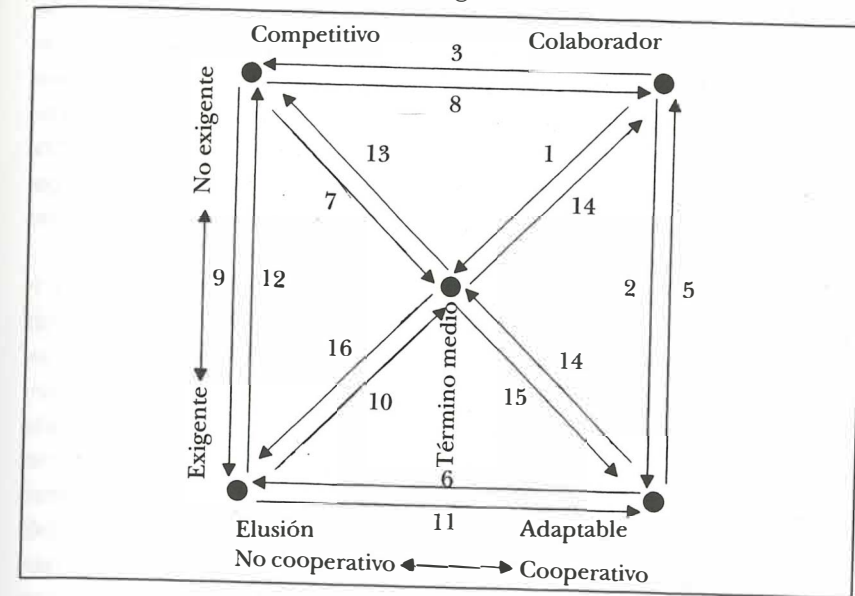
Esta posición de partida marca un adecuado punto de referencia para definir nuestra propia postura, lo cual no implica que tengamos que aferrarnos a ella. Dependiendo de la posición que adopte la otra parte, modificaremos la nuestra según progrese la negociación. La estrategia incluso puede definirse mediante el movimiento de una posición a otra. «La verdadera política es la confrontación del poder con el poder en un punto específico donde sea posible una decisión en el sentido militar y luego usar un equilibrio delicado e inestable como oportunidad aprovechable para una negociación constructiva y magnánime.» (Walter Lippmann, 1946).

La secuencia y el momento de tomar las diferentes posiciones puede tener un efecto decisivo, como nos demuestra el ejemplo famoso de un directivo filósofo japonés: «Cuando tu enemigo se retire porque te ve dispuesto al ataque, organiza primero un simulacro de ataque y cuando él baje la guardia después de la tensión, ataca inmediata e implacablemente.» (Musashi, Miyamoto, 1982).

Es tan interesante este pensamiento como lo es su autor: Miyamoto Musashi (1584-1645), fue un samurai cuyos escritos aún sirven de base teórica en innumerables seminarios de hombres de negocio. Transfiriéndolo a los términos del marketing, el principio arriba enunciado podría representar una hábil estrategia para introducir un producto nuevo. La amenaza de presentación, o la ya real existencia de un nuevo producto relativamente poco importante o inferior (fingiendo debilidad) es una mera farsa para distraer a la competencia. Mientras ésta se amolda y relaja se introduce, con todo ímpetu, el verdadero producto en el mercado.

Partiendo de las cinco posiciones que acabamos de presentar, existen un total de 16 vías posibles de una a otra (v. cuadro 5.6.). Resulta fácil imaginar qué puede representar en la práctica. Cualquier opción es posible cuando se trata de decidir el paso de una postura de confrontación a una de evasión o de cooperación. Dependiendo de las circunstancias, cualquiera de las vías puede constituir la estrategia óptima.

Cuadro 5.6. Dieciséis vías estratégicas



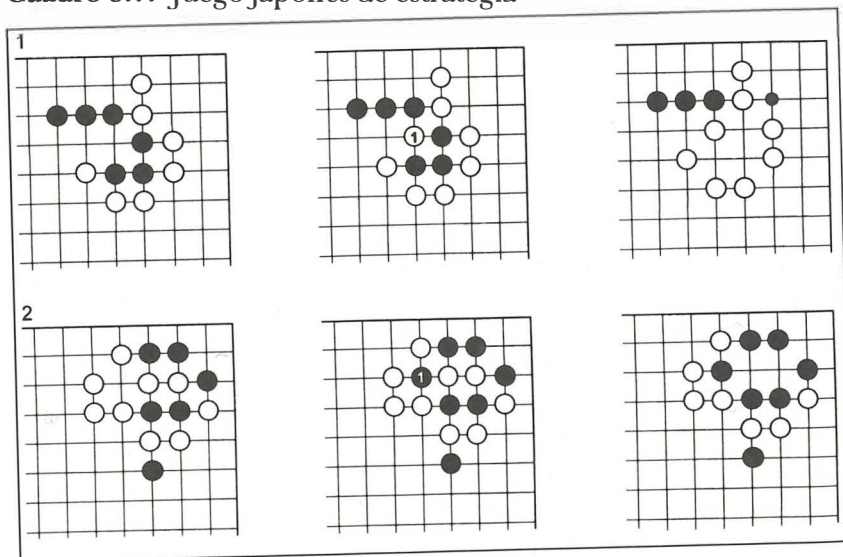
Ejemplo: Go

El *i-Go*, conocido simplemente como *Go* en Occidente, es una afición excelente para la reflexión táctica y una estrategia especialmente flexible. A diferencia del ajedrez, este juego estratégico que sigue de moda en Japón y en China desde hace siglos, no comprende una jerarquía de poderes o un enfrentamiento lineal entre diferentes ejércitos. Los jugadores actúan de forma alterna mediante la colocación de una pieza blanca o negra (denominada «piedra») en una de las 361 intersecciones de un tablero compuesto de 19x19 líneas verticales y horizontales. El objetivo del juego consiste en controlar el área más grande posible del tablero con las piedras del mismo color. Una vez cercada una piedra o varias, ésta o éstas se retiran del tablero. De lo contrario, todas las piedras permanecen allí donde fueron originalmente colocadas, componiendo una compleja maraña de campos de batalla localizados. Un buen jugador desarrollará estrategias sofisticadas desde las posiciones respectivas de las piedras en relación con otras, de modo que al final del juego estará en posesión de más de

la mitad de los puntos libres, conocidos como «libertades», que permanecen en el tablero. Los grupos individuales o cadenas de piedras «ejércitos» pueden formar alianzas para estar en condiciones de moverse hacia las fuerzas enemigas y finalmente capturarlas, o pueden limitarse a asegurar su propio territorio, estableciendo una barrera efectiva e invencible alrededor de éste. También es posible formar trincheras de retaguardia detrás del enemigo para cerrar líneas con otras piedras amigas y de este modo, capturar territorio enemigo desde la retaguardia.

El cuadro 5.7. presenta dos ejemplos simples de estrategia y táctica en el Go. Los tres diagramas representados en la parte superior demuestran cómo la colocación coordinada de sus piedras ha permitido a las blancas cercar y capturar las tres piedras negras. Mediante la colocación de una piedra blanca en 1, las blancas han cercado a las negras y están en condiciones de hacerse con tres piedras negras. Gracias a esta estrategia, las blancas han ganado territorio para sí mismas y han establecido una posición superior e invulnerable. La situación es bien diferente para las negras en el segundo ejemplo (parte inferior), aunque capturan dos piedras blancas se encuentran amenazadas por las restantes de este color. Las negras necesitan asegurarse el punto marcado con el n.º 1 si quieren protegerse de la ofensiva blanca en curso.

Cuadro 5.7. Juego japonés de estrategia

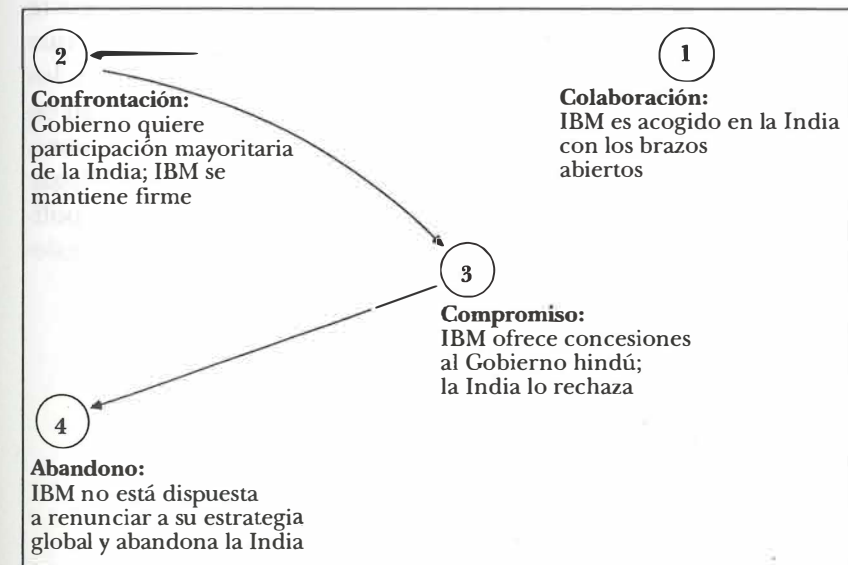


A primera vista, las similitudes entre este curioso juego de mesa y la realización de negociaciones tal vez pueden no resultar muy obvias. Pero cualquiera que tenga que regatear con frecuencia con interlocutores procedentes del Lejano Oriente, rápidamente se dará cuenta de la validez de estudiar este juego, pues pese a su aire exótico, dicho sea de paso es considerado el juego con tablero más antiguo del mundo, es fiel reflejo de todas y cada una de las estrategias que hemos mencionado en este capítulo.

Ejemplo: IBM

Para concluir el presente Capítulo, el siguiente ejemplo muestra cómo una corporación multinacional se vio obligada a armonizar su estrategia con la posición mantenida por el Gobierno de un país anfitrión y adaptarse inmediatamente a toda una nueva posición. Contiene muchos de los elementos que hemos presentado en este capítulo y por ello, puede considerarse una aplicación práctica excelente de las teorías que hemos expuesto. Estamos hablando de nuevo del productor de computadoras y máquinas de oficina «International Business Machines», conocido mundialmente como IBM.

Cuadro 5.8. Posición estratégica de IBM en la India



«Desde los años setenta, las empresas multinacionales como IBM se han visto enfrentadas con una actitud cada vez más dura por parte de muchas naciones emergentes en el frente político y económico. Mientras que en 1951, IBM aún fue invitada a la India y recibida por el Primer Ministro Nehru con los brazos abiertos, veinte años después el viento soplaba desde una dirección radicalmente opuesta. Mientras tanto, IBM había conseguido consolidar un control casi completo del mercado hindú de computadoras. El Gobierno asiático consideró que ello implicaba una dependencia peligrosa desde el punto de vista estratégico y presionó a la empresa para que redujera su participación del 100% a un 40%, una titularidad que aún suponía una minoría con poder de veto. También se pedía a IBM ampliar sus actividades de diseño y producción de computadoras en la India, tanto para el mercado interno como para la exportación. IBM no estaba dispuesta a cambiar el rumbo de su política global tradicional a raíz de una nueva actitud por parte del Gobierno hindú, en consecuencia la multinacional cambió su posición hacia la India de la colaboración a la confrontación. IBM no podía aceptar la exigencia indú de una participación equitativa. No obstante, la conducta igualmente inflexible adoptada por el Gobierno implicado acabó por forzar a IBM a presentar un posible compromiso que contenía amplias concesiones.

»Pero la India rehusó la propuesta de IBM. Esto llevó al gigante informático a adoptar una posición desafortunada en tanto que sorprendente para el Gobierno hindú, IBM consideraba que los requerimientos hindúes constituían una seria amenaza para su estrategia global y renunció a sus actividades en el subcontinente. Cuando finalmente ya no se albergaba esperanza alguna de llegar a buen término, la multinacional decidió volcarse hacia una política de abandono, el 15 de noviembre de 1977 anunció su completa retirada de la India.»

(Fuente: Walter and Gladwin, 1980)

Bibliografía de este capítulo

- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S., *Managerial Facades* (Fachadas de los directivos), *Advanced Management Journal* (Julio 1966), 31.
- GLASL, Friedrich, *Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen* (Gestión de conflictos: Diagnóstico y tratamiento de los conflictos en las organizaciones), Bern/Stuttgart: Haupt, 1980.
- GLADWIN, Thomas N.; WALTER, Ingo, *Multinationals Under Fire. Lessons in the Management of Conflict* (Multinacionales en problemas. Lecciones de gestión de conflictos). Nueva York; John Wiley, 1980.
- THOMAS, Kenneth W; KILMAN, R.H., *Developing a Forced-choice Measure of Conflict Handling Behaviour: The MODE Instrument* (Desarrollo de un instrumento de conducta de tratamiento de conflictos: MODE), En: *Educational and Psychological Measurement* 37, (1977), 309-325.
- Wall Street Journal*, 27 de mayo de 1994, «Lazarus» Long View Drew IBM Account.
- WALTER, Ingo; GLADWIN, Thomas N., *How Multinationals Can Manage Social and Political Forces* (La manera de cómo las multinacionales pueden enfrentarse a las fuerzas sociales y políticas), *Journal of Business Strategy* (Verano de 1980), VII/7 a-o.

6

Táctica

Decidida la mejor estrategia a emplear, el negociador experimentado tendrá a su disposición una amplia gama de enfoques tácticos. Pero incluso siendo un experto muy hábil y pudiendo remitirse a un vasto repertorio de técnicas, solamente las utilizará para reforzar su plan estratégico. Muchas veces resulta difícil resistir la tentación de probar un enfoque distinto. Muchas tácticas, no obstante, son mucho menos aptas para la actitud cooperativa que para la de confrontación. La decisión más importante a tomar en este momento es entre una estrategia distributiva o integradora y dicha decisión tiene prioridad por encima de la elección de tácticas.

El uso de tácticas presenta serias exigencias al negociador; basadas en técnicas aplicativas, mientras algunas son fáciles de aprender otras dependen casi por completo de una habilidad o talento específico. El lector debe, pues, decidir hasta qué punto está interesado en familiarizarse con estas habilidades técnicas. Cabe recomendar especial prudencia a la hora de ponerlas en práctica por vez primera, dado que una táctica técnicamente mal empleada puede ir en contra de la mejor estrategia y estropear el clima cooperativo en una negociación. Sin embargo, no se puede negar que una táctica bien pulida y aplicada puede resultar extremadamente efectiva. Así, por ejemplo, puede hacer que un negociador aparente una actitud de acercamiento cuando, en realidad, permanece duro como una roca. La política exterior japonesa exhibe regularmente ejemplos de tal actitud, asistida por toda clase de tácticas adicionales presentadas de forma magistral.

Ejemplo: Carne, nieve y pastel de queso

«Con la excepción, tal vez, de Suiza, existen pocos países en el mundo tan bien protegidos de los contratiempos de la economía mundial como Japón. Para proteger a los cultivadores de arroz se impide prácticamente su importación, exceptuando los años particularmente duros en los que no se haya podido cosechar lo suficiente. Este tipo de política es extremadamente ineficiente, puesto que viene a significar que el consumidor japonés está obligado a pagar cuatro veces más del precio del mercado mundial por un kilo de arroz.

»Pero hay pocas naciones tan ingeniosas a la hora de inventar nuevas razones insólitas que hacen imposible importar algunas mercancías. La carne es un excelente ejemplo de ello. Durante varios años, Estados Unidos solicitó la eliminación de barreras comerciales para la compra de carne extranjera, pero siempre fue en vano. La carne, así lo explicaban pacientemente los diplomáticos de Tokio a sus colegas americanos, es contraproducente para los japoneses. La dieta tradicional de la población nipona consiste en platos de pescado y el Budismo incluso prohíbe la ingestión de carne. El antiguo ministro de agricultura, Tsutomu Hata, dio un paso más allá al reivindicar la diferente estructura de la anatomía japonesa: el conjunto intestinal de los japoneses, dijo, es mucho más largo y, por tanto, no apto para los hábitos carnívoros. El emisario de comercio de EE.UU., Clayton Yeutter, ya había oído muchos rumores que apuntaban en esa dirección, pero este en particular fue nuevo para él, además lo escuchó en una barbacoa del lobby de agricultores de Washington. Utilizó ingeniosamente a la prensa para devolver la pelota a la cancha de los japoneses. El International Herald Tribune ilustró su artículo sobre el argumento nipón con una foto del embajador japonés, Watanabe, comiéndose con fruición un grueso filete de carne de ternera, contradiciendo y ridiculizando de tal forma los postulados del señor Hata.

»Sólo algunas semanas después, un representante del Ministerio imperial emitió una declaración en el sentido de que la nieve japonesa tenía una constitución muy diferente de la suiza y que, por tanto, los esquís manufacturados en Suiza no eran aptos para las condiciones vigentes en Japón, motivo por el que se prohibía su importación. Se ofreció la misma historia a los fabricantes alemanes y austríacos.

»Bajo la creciente presión internacional y como signo de buena voluntad, el Gobierno japonés ofreció mínimas concesiones ocasionales en sus reglamentos de importación. ¡Para colmo de la ridiculez, ello permitió la venta por correo de pastel de queso americano en Japón ¡con una venta global anual estimada en 15.000 unidades!»

(Fuente: International Herald Tribune, Agencia France-Press)

Tácticas que puede utilizar la parte contraria

Como hemos visto, un buen negociador tiene que estar preparado para toda clase de movimientos de parte de su oponente, lo que, por supuesto, incluye la aplicación de elaboradas maniobras tácticas. Los apartados siguientes estudiarán las tácticas de negociación más corrientes en la actualidad. Estas descripciones no deberían contemplarse como manual de instrucciones del cual se puedan escoger las tácticas para uso propio. El negociador experimentado que ya dispone de algún repertorio de tácticas podrá, tal vez, refrescar la memoria a este respecto en este capítulo o incluso descubrir algunas ideas nuevas. Pero para el lector que se inicia en la materia, cabe definir que resulta bastante arriesgada la aplicación de una técnica desconocida si carece de una base sólida, no todos somos actores innatos y no cualquier táctica es adecuada para cualquier tipo de personalidad. En caso de duda, siempre será mejor abstenerse de una táctica que, aunque atractiva, sea demasiado incierta respecto al resultado esperado. Por otra parte, todas las tácticas también pueden aplicarse contra uno mismo, de modo que ya por esa sola razón vale la pena estudiar estos métodos en profundidad. También en este caso se aplica la regla de que aquel que puede prever el plan de actuación de su oponente no sólo se ha desembarazado de una desventaja, sino que, además, tendrá una ventaja adicional. En este sentido, los subcapítulos que siguen pueden considerarse, al menos, como sinopsis de las posibles tácticas que podemos esperar que utilice la parte contraria.

Control del orden del día

Aquella parte que pueda determinar el orden del día, o al menos participar sustancialmente en su elaboración, tendrá una ventaja inestimable. No solamente nos referimos a la elección de los temas que estarán sobre la mesa, sino también al orden en el que éstos se discutirán y especialmente al detalle delicado del momento en que éstos se presenten. Un caso importante podría rechazarse rotundamente a las diez de la mañana, del mismo modo que si se retiene hasta llegada la medianoche, será más probable que esta situación sea revertida por completo.

Suelen ser cosas mucho más banales las que hacen del orden del día un instrumento poderoso. Por ejemplo, la duración de las reuniones formales y del programa social, comidas en restaurantes, asistencia al estreno de una ópera o una extensa visita a los locales nocturnos, todo ello podrá tener efecto en el resultado final.

Para volver a la profusión de trucos obvios, tendremos que ser especialmente incisivos en no admitir la elaboración del orden del día sin que se nos consulte. ¿Incluye cuestiones que no nos gustaría debatir? ¿En ello puede residir precisamente la razón por la que sean incluidas! En tal caso, debemos insistir en su eliminación del orden del día. O, por el contrario ¿Se han incluido todos los asuntos que son de importancia para nosotros? o ¿Es que se ha obviado uno u otro aspecto por simple casualidad? Es por esta razón que, en la ronda previa de las conversaciones, el primer punto del debate es la misma composición del orden del día antes de entrar al debate sustantivo de la reunión. Esto es también objeto de negociación.

Limitación de tiempo

Conjuntamente con el orden del día, el tiempo es probablemente el elemento más importante en la negociación. No obstante, es posible limitar el tiempo realmente disponible en aras de una estrategia determinada.

Por ejemplo, comencemos con las limitaciones artificiales del tiempo de negociación, una táctica muy efectiva. Llegamos a Nueva York tras semanas de preparación y con la intención de negociar nuestra propuesta con igual determinación. Nuestro aloja-

miento ha sido reservado por espacio de cuatro días y hemos eliminado todas las demás actividades de nuestra agenda con tal de podernos dedicar completamente a este evento importante. Pero después de tenerlo todo así dispuesto, nos anuncian, para gran contrariedad nuestra, que la Señora Embajadora solamente nos puede dedicar unas pocas horas, tras lo cual, con miles de disculpas, lamentablemente tendrá que volar a Ginebra para hacer una consulta. ¡Y resulta que nosotros precisamente habíamos volado desde Ginebra!

Toda la seguridad de nuestra preparación esmerada se ha esfumado; habíamos planificado unas negociaciones que se desarrollasen a lo largo de varios encuentros de mucha mayor duración. Con todo el respeto debido, la ilustre Embajadora estaba menos preparada que nosotros y utilizó esta medida táctica para mantener la iniciativa. ¿Podríamos averiguar, acaso, si realmente tuvo que volar a Ginebra? Estando ahora con completo control del tiempo, controla también el contenido de las negociaciones, arrebatándolo de nuestras manos. En tal caso, habrá pocas alternativas a la vista para nosotros. Como mejor opción podríamos sugerir un aplazamiento para otra fecha. En otros casos, cuando el poder no está tan claramente del otro lado, deberíamos simplemente rechazar una limitación temporal tan evidente. Dicho esto, queda claro que jamás deberíamos revelar nuestras auténticas limitaciones temporales, por ejemplo, nuestro vuelo de retorno. De ser así, cederíamos un arma potente a nuestro adversario.

Táctica de la demora

La demora es el extremo contrario de la restricción temporal. No es necesario destacar que estas tácticas no están diseñadas para servir a la causa de la cooperación, pero existen.

Nuestro interlocutor de negociación ha volado desde Chicago por una semana con la esperanza de volver con un contrato en su bolsillo. Es fácil para nosotros someterlo a presión mediante la prolongación de las negociaciones hasta el jueves y hacer transcurrir el resto del tiempo con todo tipo de formalidades o acontecimientos sociales. El viernes estará ansioso por formalizar el contrato y dispuesto a hacer concesiones, siempre y cuando pueda alcanzar su avión por la tarde. Pero si lo que queremos es estable-

cer una atmósfera de confianza, tendremos que hacer un mayor esfuerzo por satisfacer las necesidades del otro.

Estamos dolorosamente familiarizados con las tácticas de demora, aún mucho más extremas, que se utilizaron en el conflicto alrededor de la antigua Yugoslavia (estrategia de confrontación), en el que Serbia en especial alargó artificialmente las negociaciones con las diferentes partes del conflicto, la Unión Europea y las Naciones Unidas, durante meses y años sin llegar a ninguna conclusión, mientras seguía luchando en todos los frentes. El motivo subyacente en este engaño es obvio: cualquiera que prefiera mantener la situación actual no tiene ningún interés, en absoluto, en las negociaciones, puesto que no existe mejor seguro ni más barato contra la imposición de sanciones que la prolongación de las conversaciones con los oponentes.

Aplazamiento

El aplazamiento de negociaciones es otra forma de ganar tiempo, aunque no es necesariamente un ardid táctico para confundir a la otra parte o poder conseguir una ventaja. En una negociación estancada aparece como quizá la única decisión más ecuánime, con esta estratagema se dispone de una circunstancia de tiempo y espacio añadida y que quizá resulte vital al poder revisar y/o adaptar las posiciones a la nueva situación. Por otro lado, durante el inciso puede darse la posibilidad de contactos informales o de alguna clase de mediación.

Por tanto, el aplazamiento es adecuado particularmente para prevenir una confrontación o el abandono de una de las partes, dando la posibilidad a una solución integradora. Por otra parte, por supuesto, puede utilizarse al servicio de estrategias meramente distributivas, por ejemplo, para conseguir que el oponente se ponga nervioso, impaciente y por ende, esté dispuesto a hacer concesiones cuando la situación no se desarrolle a su favor. Vale la pena examinar detenidamente los intereses de las diferentes partes para poder apreciar las intenciones reales que se encuentran detrás de esta intención de aplazamiento

Una breve pausa

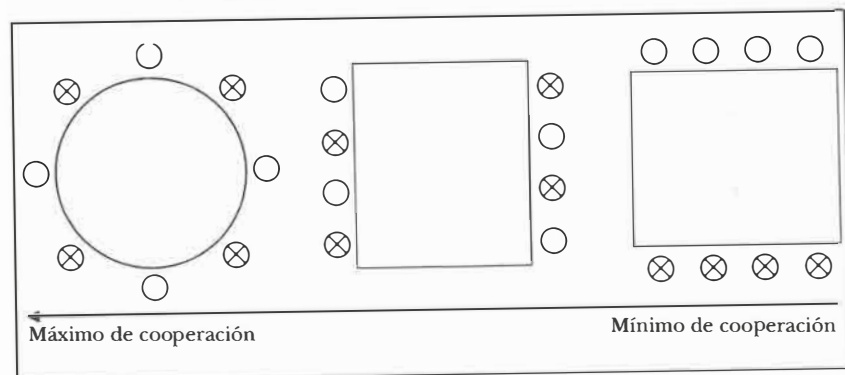
Puede desempeñar la misma función que un aplazamiento, con la diferencia de que se utiliza menos tiempo y se mantiene la tensión de la situación. Las negociaciones podrán interrumpirse por espacio de media o una hora sin que las diferentes partes se vayan por su lado, lo que confiere a los participantes la oportunidad de redefinir sus propias decisiones y adaptar en consecuencia sus enfoques (por ejemplo, las reuniones ministeriales en los pasillos). Tal pausa también permite a las partes en disputa tratar en un marco menos ceremonioso del que ofrece la mesa de negociación, pudiéndose encontrar vías de solución, cosa que no sería posible en una reunión formal de negociación. Las breves pausas de tal índole siempre podrán considerarse en el orden del día bien planificado; el café y las galletas tienen el poder de serenar un ambiente turbulento, ya que elevando súbitamente el nivel de azúcar en la sangre, se podría orientar hacia un debate más técnico una discusión acalorada.

La ubicación de la reunión y cómo se acomoda a los participantes en la sala devienen también como factores importantes. Todo el mundo aprecia las ventajas de un juego «en casa» en un entorno familiar. Se ahorra un montón de energía al no tener que viajar al extranjero y adaptarse a diferentes zonas horarias y climáticas y a una dieta desconocida. También es posible invertir este argumento, constatando que será de importancia fundamental para el posterior desarrollo de las negociaciones la manera de recibir a nuestros interlocutores de negociación y ayudarles a sobrellevar los esfuerzos del viaje.

Hemos visto algunos ejemplos en el Capítulo 3, cuyo objetivo principal consistía en ablandar a la otra parte. Por suerte, la mayoría de los viajeros podrá dar fe del caso contrario. Un entorno confortable, adaptado a las necesidades del visitante, sentará bases adecuadas para un entente cooperativo e integrador de las partes. La táctica de utilizar el tiempo y el espacio en el sentido más amplio de la palabra tiene, pues, varias facetas utilizables para apoyar una gran variedad de técnicas. La selección de la ubicación física elegida por una o varias partes en negociación, nos dice mucho sobre sus intenciones.

Incluso el modo de distribución de asientos o aún más importante, la forma de la mesa, permite sacar muchas conclusiones sobre las relaciones, ya sean existentes o anheladas entre las partes.

Cuadro 6.1. Disposición cooperadora o no cooperadora de asientos



A título de ejemplo, podemos remitirnos a las discusiones llevadas a cabo a lo largo de varios meses acerca de la forma de la mesa para la negociación durante las conversaciones de paz de Vietnam (pese a que ello fue más bien una táctica de demora que un tema verdaderamente relevante). Las famosas mesas redondas de Polonia o de la ex-RDA dieron un testimonio diferente de la mesa larga e incómoda empleada en la latitud 38° para las Coreas del Norte y del Sur. Cuando finalmente, las delegaciones coreanas aparecieron en las reuniones ocasionales acordadas para este diálogo extremadamente difícil, las cosas evolucionaron hacia un apretón de manos vacilante, pero para lograrlo los interlocutores tuvieron que echarse tan sobre la mesa que parecía haber sido específicamente diseñada para hacer imposible este tipo de gestos.

Límites de autoridad

Todo humano tiene sus limitaciones y los acuerdos de negociación suelen estar sujetos a determinadas restricciones. Pero en negociación, el papel más importante lo desempeñan no tanto los compromisos y limitaciones reales sino, más bien, los que sirven de pretexto. Debemos, por tanto, estar prevenidos por norma cuando nuestro oponente empiece a hablar de poder limitado o de compromisos previamente existentes. Si tal limitación resultase en desventaja nuestra y en beneficio del otro, es importante considerar su autenticidad. Podrá haber limitaciones de índole finan-

ciero; «no puedo decidir personalmente sobre una suma de tal magnitud y mi jefe, lamentablemente, está de safari por África del Sur. Solamente puedo comprometerme hasta la suma de...». Otras podrán estar relacionadas con la estrategia corporativa, «lo siento, pero por cuestión de principios sólo podemos comprar acero alemán. Usted realmente tendría que ofertar términos muy favorables...». Se puede poner también en duda la viabilidad técnica de una solución, «esto no funcionaría dada la actual producción de nuestra fábrica, a no ser que...». O atribuir demasiado peso unilateralmente a las restricciones legales, «nuestro departamento legal me mandará a vender almanagues con esta propuesta. Tendremos que modificar en algo el punto 3...». Todas estas limitaciones expresas tienen una cosa en común, están diseñadas para movernos a aceptar una solución más desfavorable para nosotros. Aquel que sepa descubrir la argucia podrá dar la vuelta al pastel poniendo a prueba las limitaciones alegadas, «es una pena, tendré que ponerme a buscar otra posibilidad». El otro, a tal punto, tendrá que ceder o perderá el trato. En caso de, pese a todo, querer lograr un acuerdo, tendrá que pagar con caras concesiones el intento de engaño.

El precedente

Una de las tácticas generalizadas utilizada por muchos negociadores es la alusión al precedente. Lo hacen comparando la negociación actual con acuerdos anteriores, «en el pasado, siempre hemos recibido un descuento del 25%...», o con otras ofertas en curso, «X & Co. nos están ofreciendo un producto comparable que nos cuesta un 5% menos que el de ustedes...», pero solamente, claro está, cuando conviene al vendedor.

El hombre es un animal de costumbres y puede ser enfocado fácilmente hacia la dirección deseada mediante la comunicación de tales condiciones. La táctica es de fácil empleo, pero puede ser revelada con igual facilidad dada su extensa aplicación. En realidad, no resulta dañino y siempre vale la pena intentarlo. Tampoco es difícil contrarrestarlo, tan sólo hay que demostrar con alguna credibilidad que la situación actual no es del todo comparable al caso que se nos presenta como precedente, porque o bien han cambiado las condiciones, o el caso mencionado en el precedente

ofrece otras desventajas. ¿Por qué continuaría la negociación con usted si, supuestamente, podrá conseguir un trato mucho mejor de la competencia? El interlocutor debe tener algún interés en el trato con nosotros, de lo contrario, hubiera transferido ya hace mucho su negocio a otra parte.

Regulaciones y normas

Una táctica similar se conforma cuando alguien insiste en que los productos, los componentes o incluso los acuerdos de derecho internacional tienen que satisfacer determinadas normas. De acuerdo con esta táctica, los acuerdos bilaterales tienen que concordar con las directivas de la Unión Europea o estar a la altura del escrutinio por parte de la Corte Superior o de un referéndum. Tal insistencia en la normativa o las regulaciones existentes puede conllevar toda clase de concesiones. El interlocutor se verá forzado a aceptar finalmente todo aquello que, al parecer, no pueda modificarse si es que quiere que se llegue a un acuerdo. Así es como se transfiere cómodamente la responsabilidad a parte ajena, «realmente lo siento, pero sé cuán estrictas son nuestras regulaciones nacionales...», mientras nos llevamos el beneficio. No son pocas las regulaciones nacionales que se han creado sobre el trasfondo de esta misma consideración.

Amenazas

Las amenazas contra las personas, como pueden ser la violencia, el terrorismo o la guerra, son un instrumento procedente del arsenal de la negociación no convencional. Bajo circunstancias normales, nunca habrá razón suficiente que justifique utilizar esta táctica y ojalá tampoco nos toque afrontarla jamás. Por otra parte, en determinados estratos de la sociedad, las amenazas constituyen la base de la negociación como, por ejemplo, en la policía, las fuerzas armadas, el servicio secreto o en los círculos del crimen organizado. El manejo apropiado de tales situaciones, que a veces pueden constituir una amenaza vital, precisa de un entrenamiento específico que no puede contemplarse en el presente libro. Aquí nos limitaremos a enfocar las amenazas materia-

les, «si no acepta mi propuesta, compraré su compañía entera...», que sirven como medio estratégico de confrontación, como un instrumento que es parte de una táctica que utiliza la presión y la exhortación. En el marco de cualquier otra estrategia estaría completamente fuera de lugar e incluso en las situaciones de confrontación verdadera o militar, el empleo de amenazas solamente tendrá una razón de ser cuando esté respaldado por la suficiente credibilidad. Ello supone una posición correspondiente de poder y la voluntad de ejercer la amenaza en caso de conflicto abierto, ya que no hay nada más dañino para una posición que la amenaza con sanciones no puestas en práctica. La Unión Europea ha tenido que aprender tan amarga lección a raíz de varias situaciones en el curso del conflicto en torno a la antigua Yugoslavia, cuando no hizo efectivas sus amenazas militares en contra de los serbios, cuando la guerra ya había terminado, ni sus amenazas en contra de los croatas de retirar la administración europea de la ciudad dividida de Mostar. Con este proceder echó por tierra de una vez por todas su credibilidad.

Promesas, promesas...

«Les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent» (Las promesas solamente comprometen a aquellos que las creen). Este sabio proverbio francés es digno de ser grabado, ya que constituye un ejemplo de la completa desconsideración frente al honor y la confianza tan presente entre los propulsores de la política real (Realpolitik). Esto sin detrimento del énfasis que hemos puesto hasta el momento en el presente libro en la confianza mutua durante las negociaciones; muy al contrario, nunca deberíamos escamotear esfuerzos para establecer una relación de confianza. Nuestra negociación será mucho mejor. Sin embargo, no olvidemos el proverbio ruso, «¡Confía, pero compruébalo!» O en palabras de la creencia sufi, «Confía en Dios, pero amarra a tu camello.» La confianza no es sinónimo de inocencia, sirve como manifestación inicial de buena voluntad mientras no exista razón para desconfiar. Pero solamente se puede saber si se ha abusado de la propia confianza estando alerta sobre las acciones del adversario, sus intereses y opciones. En el contexto de la negociación, esto significa: haz promesas solamente cuando puedas cumplirlas y prepárate para hacerlo. Las promesas

hechas por la otra parte deberían de apreciarse de forma crítica y no tomarse automáticamente como legítimas y absolutas.

Falsos términos medios

En el Capítulo 5 hemos discutido las desventajas de la solución del término medio. A veces, no obstante, es la única posible y por ello, la mejor opción que tenemos. Pero cabe tener en cuenta que en el así llamado término medio justo «¿Qué te parece si nos encontramos en la mitad del camino?» podría tratarse de una opción táctica cuidadosamente concebida. Son tres las preguntas que inmediatamente vienen a la mente. En primer lugar, ¿por qué el punto intermedio será necesariamente más justo que otro? La mayoría de personas parecen tener una predilección particular por la simetría y la distribución por partes iguales. Además ¿Qué es «justo»? En segundo lugar, el punto intermedio siempre se sitúa entre dos extremos uno de los cuales será determinado por el oponente. Con un poco de previsión, cualquier objetivo puede lograrse de esta forma. Y tercero, la propuesta puede llegar en un momento en que la otra parte ya posee una porción más grande de lo disputado, aceptar este término medio, cuando la ventaja reside en la parte contraria, sería análogo a una concesión más, en otras palabras, un falso término medio.

Adulaciones y encanto

No hace falta que nos detengamos demasiado en esta táctica que es tan efectiva como simple. El uso del encanto es una táctica legítima en las relaciones humanas y generalmente está presente en ambos lados. Es como la sal en la sopa algo insípida de las negociaciones interminables, la sonrisa de la atractiva diplomática de Copenhague o el adulator reconocimiento profesional por parte del negociador hindú son como bálsamo para el alma. También es natural que demostremos nuestra apreciación a la intérprete agobiada a quien ya habíamos visto en una reunión anterior, unas palabras amables dirigidas a ella nunca estarán de más. Todo ello con un fondo de intención verdadera, también en esto se distingue el encanto personal de la adulación hipócrita.

Sin embargo, exige un empleo cuidadoso, utilizarlo de forma exagerada no logrará su propósito por esa misma razón. Más importante aún es estar alerta de los intentos del interlocutor de engatusarnos. Un negociador profesional debe ser capaz de resistir incluso el intento más sofisticado de influir en él.

Intérpretes

La colaboración de estos profesionales resulta casi imprescindible en los contactos internacionales, pero puede estar condicionado por ciertas argucias porque no es insólito que un negociador esconda el hecho de dominar perfectamente el idioma en cuestión y que haga traducir todo cuanto se diga. Esto ofrece varias ventajas, obviando el contemplar la factura pagada para la interpretación, el negociador escucha y entiende la voz original, incluyendo las imprudentes observaciones en voz baja procedentes de la otra delegación que no iban destinadas a él. Mientras traduce el intérprete, dispone de un tiempo adicional para poder armar su respuesta. Y por último, puede observar atentamente las reacciones de su oponente cuando el intérprete esté traduciendo sus palabras al otro idioma. De esta manera gana un tiempo precioso en ambas direcciones, cosa que en las situaciones densas de negociación le confiere una mejor visión de conjunto y más control.

Algunos directivos europeos incurren en el error de no utilizar un intérprete propio al realizar un viaje de negocios importante por los países asiáticos, confían exclusivamente en la persona que pone a su disposición el adversario. Puede que esto ahorre gastos, pero es una política de muy corta ambición. Este negociador no sólo se perderá las ventajas de las que acabamos de hablar, sino que deja todo en manos de su oponente, sin mencionar la dependencia de un intérprete posiblemente no del todo imparcial. En tal situación arriesga perder mucho más de lo que le hubiese costado un intérprete propio.

Lenguaje corporal

No se acostumbra a reconocer en el papel desempeñado por el lenguaje corporal en la comunicación. Mucho más importante

que el lenguaje hablado, no obstante, se ignora frecuentemente por los parámetros racionales de nuestra cultura occidental en detrimento de la misma. En el mismo momento de encontrarse, las personas se comunican aunque no se pronuncie ni una sola palabra. El cuerpo suele hablar con más fuerza que la voz, aunque no siempre estemos conscientes de ello. Cualquiera capaz de leer estas señales tendrá una gran ventaja en términos de información. Pero el uso consciente de los instrumentos específicos del lenguaje corporal es mucho más difícil de aprender que su interpretación. Su utilización táctica es algo que conviene dejar en manos de los intérpretes experimentados y de aquellos que tengan una habilidad innata al respecto. No obstante, todo negociador debería cumplir con la obligación de estudiar el lenguaje corporal, mediante cursos especiales sobre el particular o mediante lectura de la extensa literatura disponible, aparte del beneficio profesional, está la formación personal que esta docencia puede suponer.

Callejón sin salida y estancamiento

No todas las situaciones de estancamiento son inevitables cuando éste beneficia a una de las partes con el remedio propuesto posteriormente para romperlo. ¿Por qué no emplearlo a su favor? En consecuencia, las soluciones prefabricadas para una situación «estancada sin remedio» siempre deberían considerarse con una dosis de sana prevención. En todo momento de parálisis importante de una negociación se justifica la pregunta por las causas de ello. ¿Es que el otro lado no puede seguir o será que no quiere?

Iniciativa

Que la parte que toma o arrebatada la iniciativa controlará la situación y la negociación no es la excepción a la regla. Esto también hace la gestión difícil para la policía, el criminal normalmente está un paso por delante. Aunque no se estén persiguiendo delincuentes alrededor de la mesa de negociación, la parte que actúe primero y que determine el ritmo y posiblemente incluso el orden del día, podrá tirar, empujar o dirigir la negociación en la dirección que desee.

Errores deliberados

No es infrecuente que un negociador cometa errores en forma deliberada y conscientemente, pueden haber una variedad de motivos para hacerlo. En primer lugar, puede considerarse como una prueba para constatar cuánto sabe el otro. ¿Nos corregirá o no se inmutará y, en este caso, es por razones de ignorancia o por controlarse? O puede dar la impresión de que nuestra delegación está desconcertada y es débil, induciendo así a la otra parte a perder concentración e incurrir en riesgos. Casi siempre es mejor ser subestimado porque ofrece ventajas. Finalmente, un error deliberado también puede tener la función de un globo de ensayo con el que probamos cuán lejos podemos ir (véase más adelante).

Torrente de informaciones

La información es elemental para el éxito, pero como todo, un exceso de ella puede ser francamente contraproducente. Una táctica muy popular y efectiva consiste en proveer a la otra parte de un torrente de informaciones y datos. Aunque puede parecer una demostración de confianza, de hecho puede ser una medida muy ladina, diseñada para confundir al contrincante y mantenerlo distraído de los asuntos esenciales. Por supuesto que todo el mundo agradece al principio la actitud abierta de entregar dossiers y disquetes con datos y hechos, mas si la intención es mantener ocupado al otro desglosando datos en su hotel noche y día, de lograrlo habremos sacado ventaja al conseguir que se hunda en un aluvión de informaciones.

Después pasamos con toda naturalidad a la fase 2, poniendo sobre la mesa una solución sencilla en forma de presentación en la que, por supuesto, habremos clasificado con pulcritud las informaciones más importantes. La otra parte podrá haber visto los datos en bruto, pero no podrá establecer un cuadro tan claro y convincente con ellos. No parece haber motivo para hacer sonar la alarma de la desconfianza, ya que hemos hecho gala de nuestra actitud abierta, por lo que nuestra propuesta suena bastante aceptable. Pero, de nuevo, el quid no está en la cantidad de información sino en su calidad e importancia.

Estadísticas falsas

Se trata de una práctica bastante extendida y la facilidad con la que se pueden preparar y difundir datos mediante el software, hace que su manipulación sea también más fácil y tentadora. Pero se precisa tan sólo de nociones elementales de estadística para descubrir la más común de estas argucias.

Huff (1985) ofrece una panorámica entretenida de esta cuestión. El método más simple y efectivo consiste en la selección de la escala, un gráfico puede servir para corroborar cualquier tesis si se manipulan las variables y relaciones. Por tanto, se recomienda encarecidamente comprobar la medida convencional aplicada a los ejes de cada sector y que constituyen la imagen comparativa final. Es curioso que la mayoría de las personas considere completamente verídicas las estadísticas, ante todo cuando están bien presentadas. Un fenómeno parecido se da respecto a los informes televisivos, que por lo general se toman al pie de la letra e incluso se consideran oficiales. Casi a nadie se le ocurre preguntar quién es el dueño del canal de televisión, quiénes son los editores y corresponsales y a qué restricciones están sujetos para difundir informaciones de o en este determinado país. Estas preguntas son importantes cuando nos ocupamos de las estadísticas, que muchas veces son soporte bastante cuestionable de informaciones.

Mantener el carácter confidencial

La discreción constituye en la mayor parte de las negociaciones no sólo asunto de honor, sino también condición previa para que tengan éxito, pero también puede utilizarse para obtener una ventaja táctica como, por ejemplo, prevenir que la oposición movilice en su beneficio determinados grupos de apoyo (por definición, factores de poder). Por otra parte, puede alejar de nosotros las fuerzas antagónicas de la sociedad, la política y del mundo de negocios. Además, puede servir para disimular las negociaciones llevadas a cabo con varios interlocutores a la vez infringiendo lo acordado. Hemos visto esta táctica en el ejemplo de la multinacional de tabaco Reynolds. Finalmente, el sigilo da lugar al empleo de una táctica estrechamente relacionada con él, la fuga de informaciones. La filtración bien dosificada de indiscreciones hacia las

personas apropiadas, como pueden ser periodistas, directivos o representantes de alguna autoridad, puede servir como globo sonda para poner a prueba la reacción de la parte contraria.

El globo sonda

Los globos sonda son un instrumento de la investigación meteorológica, donde se los utiliza para verificar o investigar la temperatura, presión y composición atmosférica a diferentes alturas por encima de la capa terrestre. Su propósito en las negociaciones es de índole similar, averiguar con el mínimo coste y riesgo, dónde se sitúa la otra parte y hacia dónde, posiblemente, puede estar dispuesta a dirigirse. Si estalla el globo, como puede ocurrir por causa de una tormenta, no se habrá perdido demasiado. Pero normalmente suele descender indemne a tierra, facilitando la información deseada. Los políticos suelen tentar la viabilidad de nuevas leyes mediante el método de la filtración calculada. Si se producen reacciones contrarias por parte de la opinión pública, podrá postergarse o eliminarse el proyecto, mientras que si no se opone demasiada resistencia puede seguirse adelante con ella.

Mediadores y árbitros

Ya hemos tocado brevemente el tema del uso de mediadores y árbitros. El grado en que tales partes externas pueden influir en el procedimiento, dependiendo de su autoridad y la naturaleza del conflicto, puede variar considerablemente. El cuadro 6.2. muestra un abanico de posibilidades.

En todo caso, el papel a desempeñar por esa tercera involuación deberá ser objeto de cuidadosa reflexión y debate entre las partes negociadoras antes de proceder a confiar la responsabilidad.

Cambio de negociadores

Pueden haber varias razones por las que se designe a un nuevo negociador. Puede ocurrir, naturalmente, que el negociador original enferme, pero también es posible que haya cumplido su

Cuadro 6.2. Resolución de conflictos y autoridad de un tercero



mandato y que su superior haya preferido sustituirlo por otra persona en vez de tener que aceptar las concesiones del precedente. Esto, naturalmente, es un asunto sumamente enojoso para quien está al otro lado de la mesa, pero no tendrá más remedio que aceptar al nuevo negociador o abandonar la misma. Otra razón de tal cambio puede ser la pérdida de confianza. En tal caso y sin reparar en las responsabilidades que pueden corresponder al negociador, a su oficina o sección, una nueva persona tiene que sentarse en la mesa. El anterior sería un constante recuerdo del acuerdo infringido y también se produciría una relación personal embarazosa.

Buen ejemplo de ello es el papel que desempeñó el negociador suizo en las conversaciones en torno al mercado único europeo, Suiza ha sido desde siempre un interlocutor incómodo, haciendo lo posible por explotar al máximo el margen de maniobra de la negociación. Tras unas negociaciones largas y dificultosas se procedió finalmente a la confección de un paquete. Cuando el acuerdo fue rechazado por una mayoría de ciudadanos en el referéndum del año 1992, el negociador suizo ya no estuvo en condiciones de exponerlo y razonarlo en la Comunidad Europea, pese al excelente trabajo que había desarrollado frente a ella.

Detrás de las líneas enemigas

Ningún general o comandante atacará frontalmente a un adversario fuerte, sería una locura y posiblemente equivaldría a un suicidio. La mejor estrategia está en el ataque del flanco descubierto. Las líneas de suministro del enemigo son también bastante vulnerables si podemos llegar a ellas por nuestros propios medios. En el dominio militar, esta tarea se efectúa mediante misiles o mediante el lanzamiento de paracaidistas. A largo plazo, ha demostrado ser muy efectiva la guerra psicológica mediante los atentados en áreas civiles o emisiones radiofónicas. En la mesa de negociaciones, una función equivalente detrás de las líneas enemigas sería la del ataque a los grupos de apoyo del oponente y el refuerzo de sus adversarios. En el Capítulo 5 hemos visto un proceso de esta índole mediante el ejemplo del apoyo occidental a Gorbachov. En este plano no existen límites para la imaginación, pero también es aquí donde la gama de posibilidades puede extenderse hacia el arsenal no convencional de tretas sucias, un procedimiento que deberíamos evitar si estamos bien aconsejados.

Bibliografía de este capítulo

- GLADWIN, T., *Working paper*, 1982.
- HAWVER, Dennis A., *How to Improve your Negotiation Skills* (Cómo mejorar sus habilidades de negociar), en: *Modern Business Reports*, 1982.
- HENDON, Donald W.; HENDON, Rebecca Angeles, *How to Negotiate Worldwide* (Cómo negociar a nivel mundial); *A Practical Handbook*, Aldershot: Gower, 1989.
- HUFF DARELL, *How to Lie with Statistics* (Cómo mentir con las estadísticas), Londres: Penguin, 1985.
- «US BEEF? JAPAN CAN'T STOMACH IT», (Carne de los EE.UU.: Japón no la digiere), *International Herald Tribune*, 19 de diciembre de 1987; *Japan Offers Cheesecake by Mail to Ease Dispute* (Japón ofrece envíos postales de pastel de queso para relajar la discusión), *Agence France-Presse*, 10 de enero de 1988.

Fases y rondas

En los capítulos precedentes se han contemplado las bases más importantes de la negociación, uniendo la explicación teórica con ejemplos prácticos ilustrativos, intentando conseguir una cimentación sólida que nos permita, a partir de ahora, observar con detalle cada uno de los aspectos técnicos de una buena negociación. Dependiendo de la persona y de las experiencias previas, servirán para complementar o profundizar nuestra comprensión. Vale la pena estudiar estos elementos adicionales, incluso si el lector dispone de muy poco tiempo. Estos capítulos ofrecen los consejos básicos sobre cómo conducir las negociaciones, y la aplicación de los principios presentados será de gran valor práctico en casi todas las situaciones posibles. En el primero de estos capítulos profundizaremos en el cronograma de la negociación.

¡Todo en su momento!

No es adecuado apresurarse, ya que cada persona necesita tiempo para familiarizarse con una nueva situación. Antes de emprender un movimiento u otra reacción desde la propia posición, es preciso empezar por evaluar las nuevas informaciones. En la empresa de la negociación, no obstante, el movimiento es el elemento que prima. Solamente vamos a negociar cuando podemos esperar que ambos lados acabarán por acercarse. Toda negociación necesita de reiterada consideración y planificación, llevando mucho más

tiempo del que sería necesario si se tratara tan sólo de un asunto de intercambio de información. El tiempo requerido se incrementa en función de la complejidad técnica de la información y sus efectos sobre la otra parte, ya que es más difícil comprender una revolución que un cambio menor. En consecuencia, cuanto más complejo el asunto a tratar y cuanto más divergente la propia posición de la del oponente, tanto más tiempo se demorará la negociación.

Si ignoramos este hecho e intentamos abarcar la materia de un golpe, el impacto de adaptación podrá resultar demasiado intenso y la otra parte preferirá no cerrar el trato en vez de encontrarse abocada a una situación incontrolable y amenazadora. Como no podemos permitir que esto ocurra, el cuidado que dediquemos a la preparación de las negociaciones no deberá limitarse a tomar en cuenta las cuestiones de estrategia y táctica, sino también a desglosar el proceso de resolución del conflicto en una serie de pasos prácticos. Los siguientes apartados presentarán las cuatro fases naturales de la negociación, tal como lo indica el cuadro 7.1.

Este modelo, por supuesto, es un cuadro en alto grado abstracto que en la práctica suele presentar un aspecto muy diferente. Pero dividir el proceso en cuatro partes, tal como se hace en este ejemplo, es una base útil para la mayor parte de las negociaciones. Cada fase aporta nuevos cometidos y enfoques a la negociación, y es importante apuntar que los cometidos adjudicados a cada una no se considerarán concluidos hasta que haya terminado la negociación en su conjunto.

I. Calentamiento

Empezando por la fase de calentamiento, ambos negociadores tendrán que invertir algo de tiempo para llegar a conocerse y familiarizarse con la situación tanto física como de contenido. La atmósfera debe ser cordial para permitir la ruptura del hielo, puede tratarse de cuestión de negocios, pero estamos iniciando una relación personal entre dos negociadores. Cuanto más profesional sea el negociador, más se acercará a su interlocutor, dentro de ciertos límites. El tiempo que sea preciso en esta fase y los esfuerzos que le dediquemos dependerá, naturalmente, del objeto de la negociación y del contexto cultural en el que se desarrolla. En el mundo árabe o asiático, esta fase ocupará gran parte del tiempo disponi-

Cuadro 7.1. Las cuatro fases básicas de la negociación

<p>IV Conclusión o ruptura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arreglo de paquete para decisión. • Firma de contrato. • Ruptura de las negociaciones. 			
	<p>III Acercamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer deseos y necesidades. • Buscar soluciones constructivas. • Ne gociar los detalles. 		
		<p>II Presentación de posiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas iniciales. • Intercambio de argumentos y posiciones. • Recopilar información. 	
			<p>I Calentamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atmósfera acogedora. • Primera revisión de asuntos.

ble, ya que las relaciones personales lo son todo en esos ámbitos. Con un buen interlocutor, el negocio se desarrollará casi solo, por ello es preciso cultivar una atmósfera positiva y unos contactos personales que se mantengan a lo largo de la negociación, especialmente en los difíciles momentos de conflicto. Es buena opción el mantener el contacto directo más allá de la conclusión del contrato porque nunca se sabe bajo qué circunstancias se volverá a producir un nuevo encuentro o lo que depara el destino respecto a sus relaciones. Frecuentemente, un contacto sostenido desde la tarjeta enviada en Navidad, la comida conjunta en alguna ocasión o la invitación a un evento familiar, no supondrá una diferencia real en términos materiales, pero en ocasiones puede lograr milagros. El esfuerzo, pues, vale la pena, por no mencionar el enriquecimiento personal por dicha experiencia.

Pero la fase de calentamiento tiene, además, una función adicional a la de crear una atmósfera constructiva. Todos los asuntos que se discutirán y profundizarán más adelante en detalle se anotarán ahora, con la excepción de algunas sorpresas que podamos tener en mente, por supuesto. Esta panorámica conferirá a ambas partes una visión de conjunto de las cuestiones a tratar y facilitará la búsqueda de posibles soluciones más adelante. Ambos lados estarán en mejores condiciones de apreciar lo que significa para ellos la relación, reconocer los posibles puntos contenciosos y adaptar su estrategia a este nuevo cuadro.

También existe la oportunidad de medir la talla del otro. ¿Cuánta autoridad tiene? ¿Está autorizado a firmar un contrato o deberíamos estar tratando en realidad con otra persona? En esta fase no es aún demasiado tarde para accionar el freno de emergencia y solicitar un interlocutor que tenga la competencia necesaria para tratar el asunto a nuestro mismo nivel, a saber, dotado de mandato y autoridad suficientes.

II. Presentación de posiciones

Todas las cuestiones a negociar están ahora sobre la mesa, no claramente delineadas, pero ambas partes han podido tener una primera visión de conjunto. Ahora se trata de delimitar y presentar la propia posición: ¿Qué es lo que pretendemos lograr ahora? Con las propuestas de apertura estamos sentando las bases de una

posible solución, la conversación adquiere un tono más técnico, hemos entrado a la fase de distribución. Ambas partes intercambian argumentos para apoyar su posición y aunque es todavía temprano para ello, puede haber algún atisbo de primeras concesiones. Esta clase de intercambios deberá realizarse en forma de tentativa para evitar compromisos prematuros, ninguna de las partes deseará encontrarse atrapada en una discusión detallada sobre puntos específicos en una fase tan temprana.

Para evitar incurrir en compromisos en este punto, cabe elegir las palabras con mucha cautela y el tiempo verbal predominante será el condicional, en lo posible con preguntas abiertas. «¿Podríamos discutir este tema en caso de que ustedes estuvieran dispuestos a contemplar este otro...?», apoyado con abundantes expresiones limitativas tales como: en caso de, tal vez, puede, dependiendo, intente, etc. Al usar la mayor cantidad de preguntas posibles (¿podría explicarme...?; no acabo de entender muy bien por qué...; ¿podría...?; ¿qué pensaría usted si...?) intentamos descubrir el precio de reserva del oponente y su zona de posible acuerdo, proceso en que se aplican las reglas expuestas en el Capítulo 2 sobre negociación distributiva.

No obstante, no significa que las partes se enfrenten desde dos extremos de la mesa como enemigos intentando testarudamente sacar la mayor ventaja posible al otro. Si éste fuera nuestro objetivo hubiésemos podido ahorrarnos el esfuerzo de la fase de calentamiento. Nuestras negociaciones van hacia un horizonte mucho más amplio, puesto que queremos que nos lleven a la mejor solución integradora posible, en consecuencia, esta segunda fase de la negociación está dirigida a la presentación de la posición de una forma cordial, pero firme, para poder garantizar un resultado satisfactorio como parte de una solución integradora. Es preciso mantener presente este objetivo a lo largo de la negociación.

III. Acercamiento

Una vez que, exponiendo sus respectivas posiciones, se definieron los interlocutores en la negociación, debemos iniciar la fase de acercamiento. No cabe duda de que antes de poder repartir el pastel, primero hay que hornearlo. Como hemos visto en el Capítulo 3, lo inicial es establecer las necesidades y los deseos del otro,

si queremos conseguir algo, tenemos que ofrecer algo a cambio. Desde este punto de partida será posible trabajar conjuntamente para conseguir soluciones constructivas del conflicto en curso haciendo gala de un máximo de creatividad. Lo que las dos partes tienen en común es más importante que lo que las separa, cada una tendrá presente, como es natural, sus propios intereses, pero no es este el momento de insistir en ellos. No se recurrirá al cuchillo hasta que el pastel haya salido del horno, pero está bien que esté ahí dispuesto.

Ahora se hablará de cuestiones específicas, *explayándose* sobre sus respectivos detalles y relacionándolos para componer soluciones alternativas que permitan llegar a firmar el documento. En esta tercera fase se forja la parte integradora del proceso. La atmósfera amistosa de cooperación que al principio nos habíamos esmerado tanto en crear, dará resultados positivos.

IV. Solución o interrupción

Si todo ha transcurrido tal como estaba previsto, al final de la tercera fase habrán sobre la mesa una o varias soluciones satisfactorias para ambas partes; de lo contrario, la cooperación no habrá sido posible porque los intereses son irreconciliables o, tal vez, los negociadores no hayan conseguido superar aún la fase de distribución y enfrentamiento. Sea como fuere, esta cuarta fase está diseñada para conducir hacia una finalización apropiada de la negociación, y si ha sido exitosa será el momento de escoger entre las alternativas planteadas. Llegados a este punto, muchos negociadores se harán a un lado para pasar el mando al responsable de la toma de decisión final. En el campo de la política y de la diplomacia, estos serán los ministros o jefes de estado, mientras que en la economía de mercado, lo serán los directores de las secciones, directivos o presidentes de consejo; son los únicos que detentan el poder para cerrar el trato final, decidiendo entre las diferentes alternativas y honrarlo con sus firmas o al menos con su rúbrica, si es que la decisión final ha de tomarse por parte del Parlamento o Consejo de Dirección. El acuerdo estará bendecido en el momento de la ceremonia de la firma, nunca antes.

En este contexto, puede recordarse el Acuerdo entre Israel y Palestina de 1995. Largamente anhelado, casi no hubiese podido

firmarse en Washington, puesto que, tras largas noches de negociación, el líder palestino Yassier Arafat sospechó que la traducción del texto escondía una incógnita y se negó a firmarlo. Siendo un incidente que se difundió por televisión en el mundo entero poniendo en juego el prestigio de la política exterior del presidente Clinton. En el último momento y bajo críticas circunstanciales, se encontró un término medio borrando una cláusula contenciosa.

Hasta el momento de firma y sello de un contrato o acuerdo legalmente vinculante, la solución que tanto esfuerzo y tiempo costó encontrar solamente existe en las mentes de los negociadores. Las personas que deciden pueden abstenerse de dar su visto bueno hasta el final porque es posible que, por mencionar un ejemplo, las condiciones hubiesen cambiado en el intermedio. Siempre sigue existiendo la solución de retirarse de la negociación, pero cuanto más tarde se tome, más desagradable resultará para todos los implicados. No obstante, por regla general, sería peor firmar un acuerdo si una de las partes hubiera preferido no hacerlo. En tal caso, su puesta en práctica será seguramente difícil o incluso imposible. Es necesario que ambas partes consideren que es preferible tener un acuerdo a que no exista ninguno.

Etapas y preguntas

Cada una de las cuatro fases de la negociación que hemos descrito, desempeña una función específica que corresponde a las cuestiones más importantes que fueron planteadas. Estas cuestiones y todas las fases relevantes quedan ilustradas en el cuadro 7.2.

La primera pregunta a plantearnos tiene que ver con la otra persona. ¿Quién es él/ella? ¿Cuál es su mandato? ¿Está autorizado a firmar un contrato o cuáles son sus limitaciones? Estas cuestiones son parte de la fase de calentamiento en la que se conocen los representantes de ambas partes y empiezan a sondearse mutuamente. La segunda fase, centrada en el aspecto de la distribución, está determinada por las respectivas posiciones de las partes. ¿Qué es lo que queremos, qué es lo que quiere mi interlocutor? ¿Qué cosas son negociables y cuáles no?, todas estas preguntas tienen que ver con la distribución. Una vez que quedaron claras las respectivas posiciones, pasamos a la resolución de con-

Cuadro 7.2. Cuestiones básicas en las diferentes fases de la negociación

<p>IV ¿Cómo, cuándo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los posibles paquetes? • ¿Cuáles son las mejores opciones? • ¿Cuándo se firmará el contrato? 	<p>III ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué estamos negociando? • ¿Cuáles son las soluciones mutuamente aceptables? • ¿Qué debemos ofrecer a cambio? 	<p>II ¿Qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué queremos? • ¿Qué quieren ellos? • ¿Qué es negociable? 	<p>I ¿Quién?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su encargo? • ¿Tienen poder de firma?
--	---	---	---

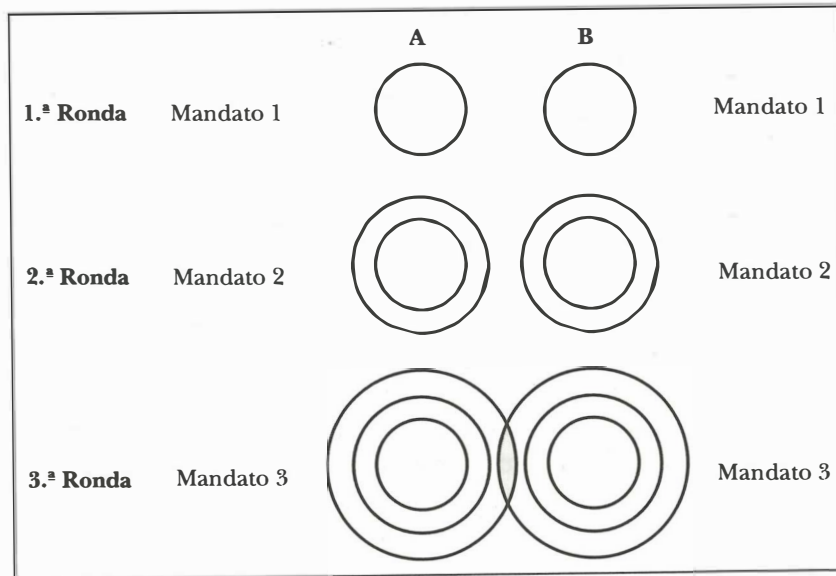
flictos en sí, la negociación integradora. La pregunta más importante en esta fase se refiere a los deseos y las necesidades respectivas ¿Por qué piden esto y no otra cosa? ¿Cuáles son las soluciones con las que estaríamos de acuerdo y cuáles podríamos dar a cambio de otras y de qué tipo?

Tan pronto como se haya respondido aceptablemente a todas estas preguntas, plantaremos la última interrogante que se refiere a la conclusión de las negociaciones ¿Cuál es el mejor paquete negociado y cuándo se procederá a su firma? Estas cinco cuestiones vienen a ser el marco básico de toda negociación, su estructuración en cuatro fases sucesivas es tan sólo un instrumento útil. Obviamente, durante una negociación nadie se levantará para anunciar en voz alta el paso a la fase n.º 3, pero es muy conveniente mantener en mente el concepto al planificar y poner en práctica la propia acción. Las circunstancias prácticas, en todo caso, harán necesario que una negociación dificultosa se divida forzosa-mente en rondas separadas. Veremos por qué.

Mandatos para la negociación

No todas las negociaciones pueden llevarse a término en una sola ronda, los negociadores han de atenerse a sus mandatos limitados y no es deseable que lleguen a un acuerdo de forma apresurada. Raramente las soluciones se logran con prisa y además, el proceso dividido en varias fases facilita la corrección de cuanto error pueda haberse infiltrado. El mandante, es decir, la autoridad que define los objetivos y las tareas del negociador, reserva su decisión en cada fase del proceso de negociación, pero no quiere limitar la independencia de su negociador respecto a la adquisición de información y la búsqueda de soluciones constructivas. El cuadro 7.3. ilustra la razón por la que tal limitación impone la necesidad de que se produzcan varias rondas de negociación.

En la primera ronda, ambos negociadores o equipos de negociadores disponen de un margen muy limitado, abriendo sus debates por la vía clásica, recorriendo las dos primeras fases y verificando si existe la posibilidad de llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses de ambas partes. Sin embargo, sus facultades de decisión están lejos de ser lo suficientemente amplias como para seguir sus ideas, sin mencionar la conclusión material de un acuer-

Cuadro 7.3. Rondas de negociación, mandatos y avances

do. Cada uno de ellos, por tanto, acabará informando a sus respectivos mandantes del resultado de la primera rueda de negociación.

Hay buenas perspectivas, ambos lados están dispuestos a embarcarse en una segunda ronda de conversaciones; si este no fuera el caso, los negociadores habrían llegado a un punto muerto. En la segunda vuelta se habrán ampliado sus mandatos, las posiciones se acercan más y existen buenas posibilidades de llegar a un acuerdo satisfactorio. Sin embargo, de nuevo las competencias de los negociadores no son suficientes para redactar o cerrar el acuerdo, de modo que se repite el proceso, cada cual se dirige hacia su respectivo jefe remitiendo un informe.

El asunto suena prometedor, ahora ambas partes intentan seriamente llegar a una conclusión beneficiosa. De nuevo se amplía el mandato de los negociadores, se aprueban concesiones adicionales condicionalmente; por primera vez, las soluciones propuestas por parte de los negociadores denotan suficientes intersecciones como para cerrar un acuerdo. Después de haber negociado en detalle, la tercera ronda conduce finalmente al éxito deseado.

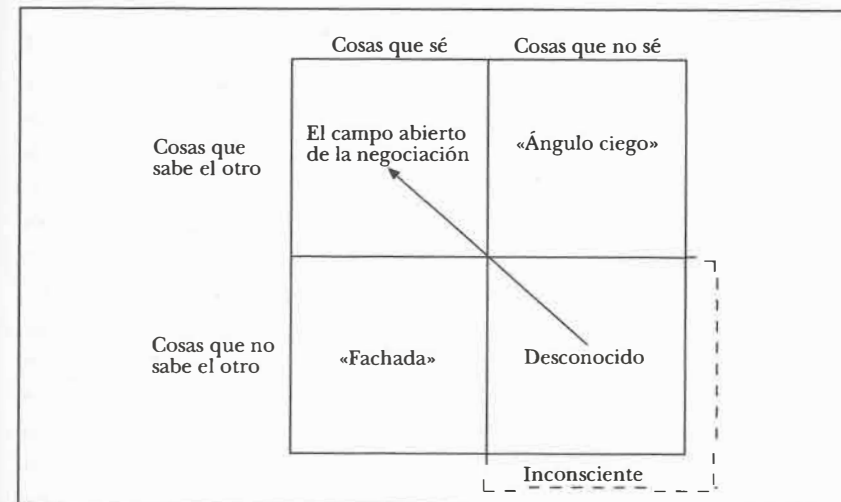
Ciertamente la cita en la mesa de negociaciones cumplida tres veces por los contertulios ha sido adecuada, aunque los mandan-

tes no lo hayan hecho de manera consciente desde el primer momento. Cuanto más está en juego, tanto más cautas tendrán que mostrarse las partes en negociación. Por esta razón, los mandatos adjudicados a la mayoría de los diplomáticos les confieren un margen de maniobra extremadamente estrecho, al fin y al cabo, las decisiones en política exterior incumben sobre todo a los gobiernos y parlamentos, no tanto a los funcionarios públicos que las negocian.

El significado de la información

Antes de poder tomar decisiones hay que recopilar, intercambiar y evaluar información sobre el objeto de la negociación y la situación en la que se encuentran los oponentes. En esto consiste la tarea preeminente de los diplomáticos, nadie puede reemplazarles en este campo. Como ya hemos visto en varios contextos, la información es la esencia de la negociación. El cuadro 7.4. presenta un diagrama muy útil para ilustrar este hecho por medios gráficos.

La llamada *Ventana de Johari* es conocida como método para ilustrar los conocimientos relativos existentes a ambos lados. Los hechos y las evaluaciones conocidos para ambas partes están indicados en el extremo izquierdo del diagrama y constituyen el campo

Cuadro 7.4. Ventana de Johari

abierto de la negociación. El cuadrado inferior contiene aquellas cosas que conocemos nosotros, pero no el adversario. En este campo podemos establecer una fachada que no tiene que ver mucho con la realidad y, por el momento, mantenemos ocultas nuestras intenciones. Es menos agradable para nosotros el cuadrado superior derecho, puesto que éste representa nuestro ángulo ciego, ya que contiene todas las informaciones que posee nuestro oponente, pero no nosotros. Naturalmente haremos lo posible por realizar la mayor cantidad de incursiones en este campo que es el objetivo principal de nuestra labor de recopilación de información. Pero otro campo en el que tenemos que fijar nuestra atención es el cuadrado inferior derecho que contiene aquello que no sabe ninguno de los dos. Conjuntamente con nuestro interlocutor, podremos desvelar aspectos que nos conduzcan desde la oscuridad hacia la clara luz del espacio abierto. Tal paso, emprendido de forma conjunta, podrá constituirse en la gran revolución de la negociación. Para completar el cuadro incluiremos al inconsciente en el extremo inferior derecho, que excede el alcance del presente libro.

Dar y recibir

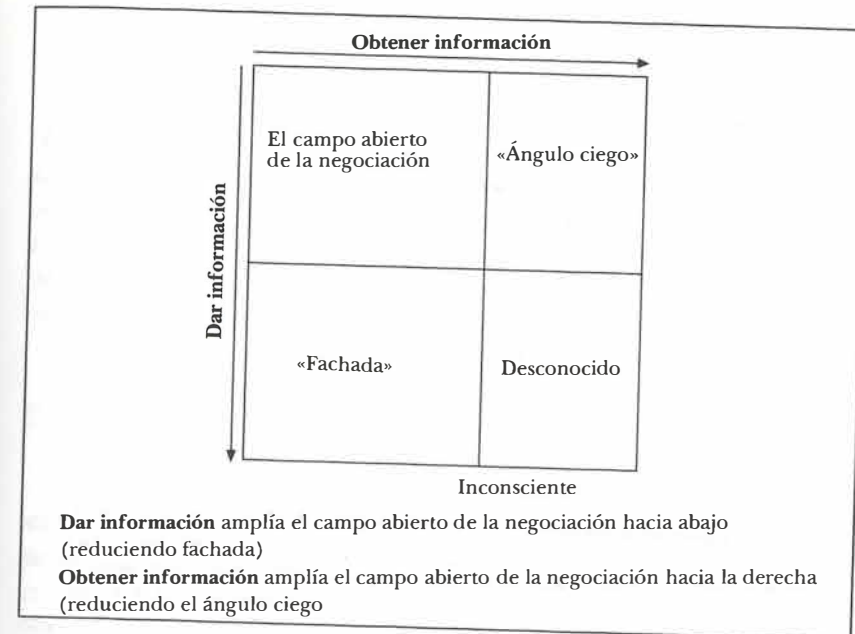
La utilización de la *Ventana de Johari* no se limita a una representación meramente estática de la situación informativa, sino que una de sus grandes ventajas estriba en su utilidad para ilustrar el flujo de información.

Gran parte de las negociaciones se desenvuelven en campo abierto, donde se encuentra la información de la que disponen ambas partes que está sobre la mesa de negociación y se puede tratar sólo sobre ella. Si revelamos informaciones a la otra parte ensancharemos el tamaño del campo abierto hacia abajo.

Con la computerización es de fácil representación gráfica, al recibir informaciones de la parte contraria se abrirán las ventanas de los conocimientos comunes hacia la derecha. Esta forma gráfica puede utilizarse para representar los patrones característicos de los movimientos que se hacen en diferentes clases de negociaciones o diferentes fases. Cada una de ellas marca intenciones y posibilidades de comunicación completamente distintas. En el caso ideal de la negociación integradora, estos dos movimientos ocurren de forma simultánea, ambas partes se encuentran con un pe-

queño ángulo ciego y permiten que el interlocutor acceda detrás de la propia fachada. Al menos en lo que atañe al objeto de las negociaciones, lo desconocido se reduce constantemente gracias a tal intercambio abierto de informaciones.

Cuadro 7.5. Ventana de Johari



El encuestador

El ejemplo perfecto de pura recopilación de información es el del encuestador, quien plantea un montón de preguntas penetrantes sin responder a cambio ni a una sola. El flujo de información es completamente unilateral. El cuadro 7.6. muestra la situación desde el punto de vista del encuestador.

El campo abierto se amplía dando ventaja exclusiva al encuestador, que obtiene gran cantidad de informaciones y su ángulo ciego desaparece casi por completo. Se encuentra en una posición muy superior a la del «entrevistado», ya que es capaz de mantener completamente intacta su fachada. El procedimiento no es cooperador, pero sí resulta extremadamente útil para construir la posición propia en la negociación distributiva.

El elefante en la tienda de porcelana china

Denominamos al extremo opuesto de este cuadro: el elefante en la tienda de porcelana china. Se trata también de un caso concreto y de nuevo es unilateral el flujo de información, pero esta vez hacia la otra dirección. Está expresado en el cuadro 7.7.

El elefante no intenta obtener informaciones en la tienda de porcelana china. La modalidad que emplea es descubrirse a sí mismo, sacándose la máscara, revelando aquello que se encuentra detrás de la fachada y contándole al otro todo cuanto alcance en el tiempo disponible. Muchas veces suele ser un hablador incorregible, los sacerdotes y los profesores también son proclives a adoptar esta conducta, pero el ángulo ciego sigue siendo ciego, incluso se amplía a veces respecto a la situación informativa de la otra parte. Tal actitud puede ser apropiada para una sesión de psicoterapia, pero no para una negociación, por lo que será mejor evitarla.

La tortuga

Otra conducta poco apropiada para las negociaciones es la designada con la palabra tortuga. La teoría de Johari la define como actitud cauta y queda ilustrada en el gráfico 7.8.

La tortuga se mueve a un ritmo muy cansino, no tiene prisa por dar ni por recibir información y, por tanto, no prospera demasiado en ninguna de las dos direcciones. Tanto la fachada como el ángulo ciego permanecerán casi intactos y la comunicación se limitará a un mínimo necesario. Se puede imaginar también a una tortuga asustada que se esconde debajo de su grueso caparazón ante un mundo que percibe como peligroso. Los riesgos se reducen, pero también se pierden muchas oportunidades. Es la actitud menos adecuada para las negociaciones.

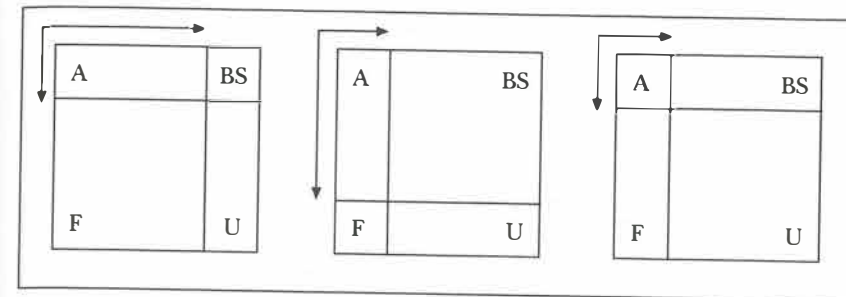
Los buenos negociadores son personas muy comunicativas que buscan incansablemente nueva información y la recopilan con mucho esmero. Su grado de expansión dependerá de la tarea que traigan entre manos, pero, ciertamente, un negociador con éxito nunca actuará como la tortuga. Tal posición puede ser indicada al inicio de una negociación, antes de que llegue el momento de intercambiar informaciones, pero incluso en la fase de calentamiento

to en la que los interlocutores llegan a conocerse mutuamente, es preciso tener una actitud más bien abierta.

Cuadro 7.6.
El encuestador

Cuadro 7.7.
El elefante en la
tienda china de
porcelana

Cuadro 7.8.
La tortuga

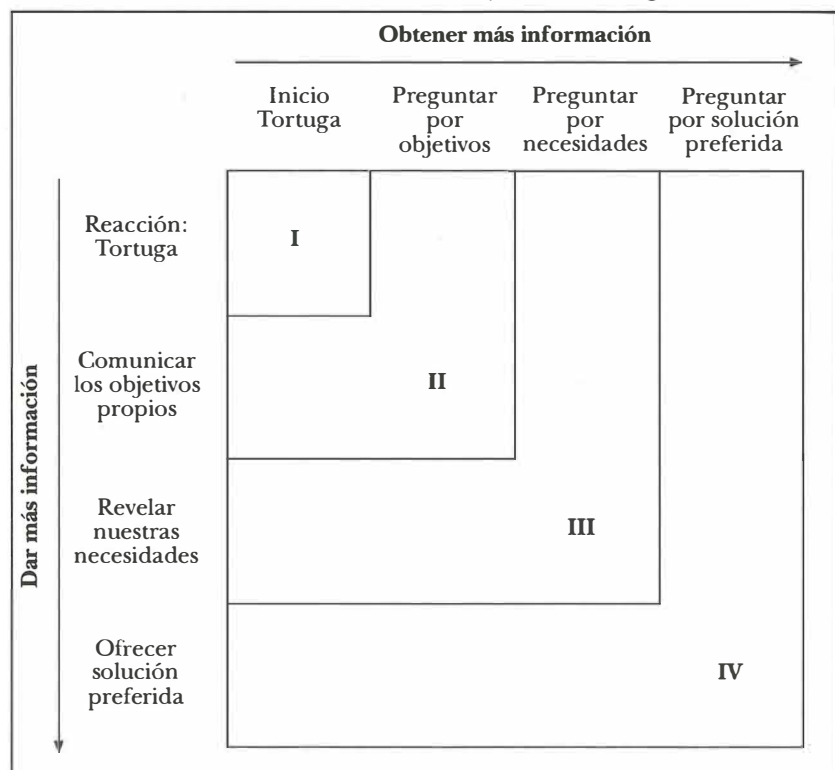


Gestión de información

Los apartados anteriores han mostrado cómo el negociador trata la información en el contexto de la ventana de Johari. ¿Cómo encajan, pues, estos bloques fundamentales en el contexto de una negociación? La respuesta es simple y define el punto clave del presente capítulo, cada fase aglutina exigencias diferentes hacia los negociadores de ambos lados. Cada uno de los movimientos descritos puede usarse sucesivamente para la gestión activa de información. El cuadro 7.9. muestra cómo la ventana de los conocimientos comunes puede abrirse cada vez más en cada paso.

Al principio estaba la tortuga. Los negociadores se encuentran por primera vez y sus movimientos son muy circunspectos. En el curso de la primera fase, pero a más tardar al inicio de la segunda, hablarán de sus posiciones y objetivos; es un juego de preguntas y respuestas, dar y recibir. Dependiendo de la situación, alguna de las partes será la primera en revelar información. Suponiendo que ambas reciban informaciones nuevas, el orden en que ocurra será secundario. La tercera fase de la negociación tiene que ver con objetivos y necesidades, las dos partes se aproximan y buscan soluciones integradoras abriendo de nuevo un poco la ventana de información, en el caso ideal hacia ambas direcciones. De no ser así,

Cuadro 7.9. Gestión de información y fases de negociación



será difícil imaginar una verdadera cooperación, una parte tendría que ceder o buscar un término medio.

La cuarta fase es la de toma de decisiones. Ahora nos gustará conocer cuál de las soluciones es la que prefiere el interlocutor y viceversa. La simetría sigue siendo importante, ya que solamente si ambas partes están satisfechas con la solución esta fase final podrá llegar a un fin exitoso.

Concluyendo lo especificado en estos apartados, cabe que lo más importante no es aplicar o disponer de un procedimiento preciso en concordancia con el esquema arriba expuesto, sino la noción de que una negociación puede presentar a los actores diferentes exigencias a lo largo de su evolución. Sólo cuando estos pasos se ejecuten en el momento preciso se podrá hacer uso eficaz de todas las oportunidades disponibles en una negociación, en beneficio de sí mismo y del oponente.

Bibliografía de este capítulo

LUFT, J., *The Johari Window* (La ventana de Johari), en: Human Relations Training News (1961).

La conducta en la negociación

Como en toda profesión, la gestión de un negociador se mide por resultados, el éxito o fracaso definirán su nivel profesional y la calidad y cantidad de soluciones que consiga redundarán en la confianza y estatus que logre en su carrera. Sin embargo, no hemos hecho más que empezar a descubrir las claves del éxito, que depende ante todo de una buena planificación, de la selección apropiada de una estrategia, de las tácticas y su aplicación apropiada a lo largo de las negociaciones. Lo más importante es la gran parte del iceberg que se esconde bajo la superficie del agua, lo único que se puede ver es tan sólo su punta, que en nuestra analogía corresponde a la negociación propiamente dicha.

En este capítulo centraremos nuestra atención en este preciso aspecto. Las buenas negociaciones y los icebergs tienen una cosa en común, no los encontraremos con demasiada frecuencia, pero gracias a los numerosos estudios sabemos lo que hacen los buenos negociadores durante la misma. Destacan por su conducta entre los demás negociadores en el curso de los estudios, se ha determinado que la mayor parte de las diferencias se debían a conocimientos adquiridos, aunque rara vez mediante los estudios normalizados.

Ciertamente, nuestras experiencias en la vida y especialmente las malas, suelen ser nuestros mejores maestros, sin embargo, no vemos motivo alguno por el que tengan que ser las únicas. Con mayor razón tenemos que analizar de cerca las formas de actuación habituales entre los negociadores experimentados.

Antes de la negociación

Los estudios llevados a cabo por el British Huthwaite Research Group (citado por Adler, 1997) han demostrado una serie de factores de éxito de los negociadores experimentados. En la fase de planificación, ya son capaces de proponer un número mayor de opciones y posibles resultados que la mayoría de los negociadores. Esto les confiere un margen más amplio de maniobra y más poder negociador cuando se trata de elegir. Por regla general, los buenos negociadores dedican más atención a los intereses comunes que tengan con sus interlocutores, mientras que sus colegas menos hábiles utilizarán sus energías y su tiempo en el conflicto, en las diferencias. No obstante, no queda claro si la búsqueda de intereses comunes es la causa o el efecto de un clima cooperativo de negociación. En todo caso, es característico de una acción conjunta constructiva. Esto incluye tener siempre presentes los asuntos a largo plazo que por su propia constitución los negociadores experimentados miran con mayor interés, marcando una clara diferencia en cuanto a la manera de valorar el horizonte temporal. Sin embargo, los estudios de Huthwaite demostraron que los negociadores más destacados también estaban inmersos en el aquí y ahora y que, en realidad, solamente pensaban en ocasiones en la perspectiva a largo plazo.

Otra ventaja de los buenos negociadores es la planificación en términos de límites superiores e inferiores antes que en objetivos prefijados. En el ambiente de la negociación, marcado por cambios súbitos, una gama de objetivos ofrece más libertad de movimiento que un punto fijo.

Una variedad de opciones también permite una aproximación más diferenciada a lo largo de la escala de matices existentes entre el blanco y el negro, mientras que, cuando todo se concentra en un solo punto, no existe espacio para los diferentes tonos grises. Si no se logra el objetivo, hay que desecharlo, en caso contrario fracasará la negociación en su conjunto.

Una característica final de los negociadores capacitados es la planificación de temas sin establecer una secuencia rígida. Este procedimiento introduce una flexibilidad adicional a la negociación puesto que la otra parte puede tener ideas bien distintas acerca del orden de los temas a debatir. Los negociadores de menor éxito sucumben frecuentemente a la tentación de planificar una negociación como si se tratase de un proceso de producción en el

Tabla 8.1. Factores de éxito en la planificación (Adler 1982; Dupont 1986)

- Gama más amplia posible de opciones.
- Más atención a la base común.
- Más atención a los factores a largo plazo.
- Establecer límites superiores e inferiores más que objetivos fijos.
- Planificar cuestiones sin establecer secuencias rígidas.
- Más tiempo dedicado al estudio del conflicto.
- Menos atención a los objetivos propios que a una solución conjunta.
- Menos atención a las tácticas; éstas suelen sobrevalorarse a menudo.

que los instrumentos como la planificación secuencial y el estudio del sendero crítico (*critical path*) son de gran utilidad. Sin embargo, en las negociaciones tratamos con personas que no se encuentran directamente bajo nuestra influencia, por lo que dichos instrumentos representan una ayuda muy relativa. Si dependemos de una secuencia específica, un cambio en ésta desestabilizaría nuestra posición.

Algunos de estos resultados han sido confirmados por un estudio francés (Dupont, 1982), según el cual los negociadores experimentados ofrecen las siguientes diferencias en comparación con sus colegas noveles:

- Necesitan la mitad del tiempo para examinar el conflicto.
- Crean el triple de opciones.
- Están menos sujetos a sus propios objetivos.
- Sin embargo, hacen uso de una variedad de estrategias.
- Dedican una tercera parte menos de atención a las tácticas.

Podemos sacar provecho de estas observaciones aproximándonos al negociador experimentado en nuestra planificación. Es mucho más difícil cambiar nuestra conducta, puesto que en tales situaciones existen toda clase de imponderables a considerar. No obstante, es importante prestar atención la conducta de los buenos negociadores y compararla con la de los demás.

La conducta durante la negociación

Las investigaciones realizadas por parte del grupo Huthwaite permiten emitir juicios bastante explícitos sobre la conducta de los negociadores experimentados durante la negociación. Se redactó una lista de conductas particularmente útiles y otras ineficientes (tabla 8.2.) que evaluaremos en los siguientes apartados.

Tabla 8-2. Conducta en la mesa de negociación (Rackham y Carlisle, 1978)

Conducta de negociación	Negociadores* hábiles	Negociadores* normales
Comportamiento irritante	2,3	10,8
Contraofertas	1,7	3,1
Espiral defensa – ataque	1,9	6,3
Anunciar acciones antes de:		
• manifestar desacuerdo	0,4	1,5
• todas las conductas excepto desacuerdo	6,4	1,2
Escuchar activamente		
• Comprobar comprensión	9,7	4,1
• Resumir	7,5	4,2
Preguntas	21,3	9,6
Comentar sensaciones (información interna)	12,1	7,8
Diluir argumentos	1,8	3,0
* Cifras en porcentajes por hora de negociación		

La conducta irritante

Ciertas conductas generan contrariedad, en lugar de ser convincentes. Alguien que esgrima frases tales como una oferta generosa o que describa una situación como acuerdo justo o razonable difícilmente logrará su objetivo. Más bien confundirá a la otra parte, puesto que la reacción natural al autoelogio suele ser la presunción de que lo opuesto al enunciado es lo cierto. Mientras la

mayor parte de los negociadores hacen esfuerzos para evitar el insulto o el desprecio a la otra parte, parece ser mucho más difícil prescindir de elogiarse a sí mismos. Pero ¿de qué sirve el mensaje que no llega, sino que únicamente desencadena una reacción contraria y, en el mejor de los casos, lleva a la confusión? De nada.

La interrupción a través de una contrapropuesta

Una técnica habitual entre los negociadores menos experimentados consiste en presentar contrapropuestas. Antes que escuchar, reflexionar y analizar la propuesta de la otra parte, se sienten tentados inmediatamente a presentar una contrapropuesta. En contraposición, nosotros la percibimos como un instrumento para bloquear aquello que hemos sugerido. Si queremos actuar en forma cooperativa, tendremos que prestar atención a lo que dice la otra persona porque aunque quizá la contrapropuesta no tenía la intención de rechazar la sugerencia de la otra parte, fue presentada en un momento inoportuno. He planteado una propuesta y resulta que la otra parte está completamente ocupada con su argumentación inicial, de modo que es como si estuviera hablando con la pared; el momento no hubiese podido ser menos propicio. Un problema adicional que presentan las contrapropuestas es la confusión que suelen generar. Incluso si a nivel técnico se comprenden, tienden a complicar el curso del proceso de negociación, dado que al incorporarse nuevas ideas e informaciones, la situación tiende a volverse más bien difícil. Por todas estas razones, un buen negociador evitará las contrapropuestas a no ser que realmente pretenda bloquear una proposición de su oponente.

La espiral de actitudes defensivas y ofensivas

Las negociaciones tienden a tomar un cariz bastante desafortunado cuando si una parte inicia un ataque a una persona o un objeto, la reacción defensiva de la otra conduce al contraataque, como si de un duelo se tratase. Puede ser suficiente una observación aparentemente inofensiva para desatar la espiral del enfrentamiento, como, por ejemplo, «no nos puede responsabilizar de esto». Al intentar sustraerse de una situación desagradable, si el

negociador ataca indirectamente al interlocutor provocará una reacción fuerte y el enfrentamiento se desencadena. Cada golpe será más duro que el anterior y rápidamente quedará afectada la atmósfera de cooperación, tan necesaria para llegar a un acuerdo integrador. Un negociador principiante es mucho más proclive a desatar tal enfrentamiento que uno con experiencia, asimismo suele perder más fácilmente el dominio de la situación por obra de un aumento casi imperceptible de su actitud agresiva. Un buen negociador podrá atacar también a su interlocutor en caso de que sea apto para su estrategia. En tal situación dará directo en el blanco, sin previo aviso, pero con dureza y decisión, no le dará al otro el tiempo suficiente como para poder organizar su defensa e inmediatamente podrá volver la situación a su favor mediante una propuesta adecuada que fue previamente planificada.

El anuncio de la acción

Un buen negociador es necesariamente un buen comunicador, por lo que no es ninguna sorpresa que disponga de un buen manejo del lenguaje. Un instrumento importante para la comunicación eficaz es el anuncio, la descripción de lo que se piensa decir antes de decirlo. Antes que plantear directamente una pregunta, el negociador experimentado la atenuará con un anuncio: «¿Puedo preguntarle cuántas unidades podrá suministrar inmediatamente?» Este procedimiento no tiene por qué limitarse a las preguntas; existe la posibilidad de preparar de esta forma las sugerencias, los comentarios y los juicios profesionales. Es una técnica que tiene notables ventajas; en primer lugar, llama la atención de la persona que escucha hacia aquello que se está por decir, preparando así el escenario, y destacar la claridad de lo que se dirá dada su previa clasificación. Al mismo tiempo puede utilizarse para frenar el flujo de la discusión cuando ésta se esté desarrollando a una velocidad vertiginosa. Como hemos visto en el capítulo anterior, todo el mundo necesita de un determinado lapso de tiempo para asimilar la nueva información y esta clase de aviso puede ralentizar a los negociadores.

Las negociaciones que implican confrontación pueden adquirir rápidamente un tono más agresivo y esta técnica está pensada para relajar la situación.

No obstante, existe una excepción a esta regla, no deberíamos anunciar nuestro desacuerdo de esta manera. Será mejor constatar simplemente que, en este caso, usted no puede estar de acuerdo. Una versión más diplomática consistiría en presentar primero los argumentos desde una perspectiva neutral y luego sacar la conclusión negativa de ello. Si antecede la negación, la otra parte se atrincherará inmediatamente en una posición defensiva; error frecuente de los negociadores inexpertos. Usted ya no prestará atención a los argumentos en sí, puesto que el oponente estará urdiendo su defensa y se podrá producir rápidamente la espiral del enfrentamiento antes descrito. Si facilitamos a la otra parte el retractarse de su propuesta, le ayudaremos a no perder la posición.

Escuchar atentamente

Otra de las técnicas muy efectivas de conversación consiste en escuchar atentamente, planteando preguntas para aclarar las posturas y ofreciendo un breve resumen de lo que se ha entendido. De este modo, el negociador experimentado disminuirá la posibilidad de que se produzcan malentendidos, la discusión será más nítida, quedará claro que ambas partes están hablando de la misma cuestión. Esto sería de por sí razón suficiente para emplear la técnica de escuchar atentamente en toda ocasión que se preste, cosa que un buen negociador hará sin pensarlo dos veces. Además puede servir para otros propósitos útiles. En primer lugar, al resumir lo que acabamos de oír volvemos a reflejar aquello que dijo nuestro interlocutor, que tendrá la ocasión de reconocer los posibles malentendidos o faltas de transparencia y se sentirá obligado a prestar explicaciones más amplias, ya que quedó invitado a manifestarse. Así, por medio del reflejo de la posición del otro, el negociador experimentado no solamente comprueba su propia comprensión de la materia, sino que también invita a la otra parte a proveerle de más información. En otro aspecto, al escuchar activamente y pedir aclaraciones se refuerza la convicción de que el acuerdo buscado es factible. Mientras el negociador menos hábil preferirá ahondar en los puntos inciertos o poco claros, el profesional experimentado ya piensa en los posibles problemas de la aplicación práctica cuando aún está en curso la negociación. En el caso ideal, las disyuntivas deberían detectarse y

eliminarse en lo posible antes de cerrar el trato, incluso si estas mismas aclaraciones lo hicieran imposible. Pero ¿de qué sirve un acuerdo que, de haberlo contemplado más de cerca las partes contratantes, jamás se hubiese firmado?, el perdedor se sentirá con razón defraudado si su interlocutor no ha dirigido su atención a los problemas previsibles. Ni siquiera el famoso representante de aspiradores, que es citado constantemente, incurrirá en un enfoque tan limitado hoy en día.

Las preguntas

Los buenos negociadores no temen plantear un montón de preguntas, quieren aprender todo lo posible sobre la posición de su oponente y sus intenciones para poder adecuar al respecto sus tácticas. ¿Qué sería más apropiado que preguntar? Aparte de recopilar informaciones, existen muchas razones para cultivar el arte de preguntar en las negociaciones. Quien inquiera toma la iniciativa, usted estará controlando tanto el ritmo como el contenido de la conversación. Una respuesta satisfactoria conducirá a la próxima pregunta y así sucesivamente, cosa que mantendrá en jaque al interlocutor y le dará menos tiempo para analizar las implicaciones a largo plazo de sus preguntas.

Al mismo tiempo, el que pregunta tendrá más tiempo para pensar y planificar el próximo movimiento, ya que la otra parte estará respondiendo. Un argumento final a favor de las preguntas como instrumento variable del negociador y para nada despreciable: las preguntas son una alternativa cortés al rechazo directo de una propuesta. Al plantear preguntas que implican duda, el negociador comunicará al oponente que sus argumentos no le han convencido, lo que puede conducir al aporte de nuevos argumentos o se puede desechar la propuesta sin pérdida de prestigio.

Mostrar sentimientos

Una negociación puede ser como un juego de póquer, pero no obligatoriamente. Hemos visto que los buenos negociadores son muy cautos a la hora de dar informaciones sobre sus verdaderas intenciones y limitaciones. Sin embargo, puede resultar útil dar al

opponente, en el momento preciso, informaciones internas para lograr confianza, especialmente si aquello que se describe corresponde al propio estado de ánimo. Si la otra persona conoce o piensa que conoce sus intenciones, se sentirá seguro. La cooperación se consigue con mucha mayor facilidad si los dos interlocutores se valoran mutuamente. Además, puede resultar muy útil hablar de cómo nos sentimos y de nuestras impresiones cuando la situación está poco clara. Si no estamos seguros de que nuestro oponente expuso realmente en serio una determinada propuesta, podemos expresar nuestras dudas y pedir que nos ayude a aclarar su propia posición. A no ser que nuestra estrategia no contemple la cooperación o la conclusión del trato, en cuyo caso, compartir nuestras intenciones serían un síntoma de debilidad y será mejor evitarlo. Algunos negociadores sienten una compulsión por explicar cada movimiento que hacen, así como sus motivaciones, esto limita nuestra libertad ya que una vez contada una historia, no será posible retractarnos de la situación planteada. ¡Se recomienda más cautela en caso de que los hechos o las intenciones hayan sido una fantasía!

Demasiados argumentos

¿De cuántos argumentos se nutre una propuesta para ser convincente? Probablemente sólo uno, si es bueno. Pero es aceptada la idea de que cada punto tiene que estar sustentado por la mayor cantidad posible de buenas razones, siendo un error. Los buenos negociadores se concentrarán en el argumento más importante y solamente aportarán nuevas razones a la discusión cuando el primero no surta efecto. Si se reúnen varios argumentos desde el principio, algunos serán necesariamente más fuertes y otros más débiles. En este caso, se puede suponer con razón que un oponente hábil se apoyará en el más débil de los mismos. Pese a todos los sólidos argumentos aportados, nos encontraremos a la defensiva simplemente porque hayan sido diluidos por los más débiles. Una mala selección táctica de argumentos puede destruir toda la estrategia. Centrándonos en uno o dos argumentos convincentes, mostraremos a nuestro interlocutor el flanco más estrecho posible para atacarnos.

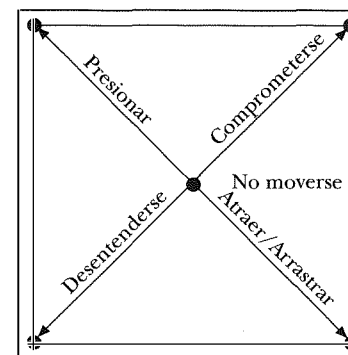
La danza de la negociación

Enfocado y explicado una serie de apropiadas maneras de comportarnos en las negociaciones, estamos preparados para profundizar en los conocimientos adquiridos colocando las formas concretas de conducta en el contexto de las cinco estrategias básicas presentadas en el Capítulo 5. Con algo de imaginación, es posible visualizar los movimientos realizados entre estas cinco posiciones como una danza. Comparación no tan graciosa como puede parecer porque realmente existe un flujo de movimientos y de energía mental y física entre los negociadores. ¡Pese a cualquier análisis científico, no debemos olvidar que estamos hablando de una interacción intensa entre personas, es una situación particularmente densa!

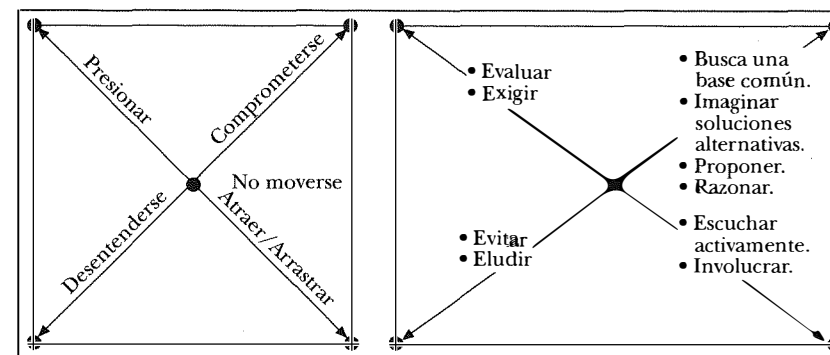
El cuadro 8.1. pretende ilustrar los cinco pasos básicos de la danza que acabamos de mencionar. Naturalmente, podríamos imaginárnosla como una amable y fluida competencia entre dos participantes en el arte marcial japonés aikido. El modo empleado aquí no es de la misma dureza y enfrentamiento, con los puños cerrados, como lo es el karate, ni se emplea una espada de bambú como en el kendo. En el aikido, la competencia se asemeja realmente a una danza, con la diferencia de que el perdedor termina literalmente en el suelo, mientras que el ganador se mantiene en pie. Con esta imagen en la mente, volvamos a la situación de la negociación, el entorno de aire acondicionado de la sala de conferencias, donde desde la posición central, el término medio, el negociador líder puede intentar ejercer tracción o empujar al otro a lo largo del eje distributivo o puede moverse a lo largo del eje integrador, llevando al otro también en la misma dirección ya sea sustrayéndose del conflicto o utilizando sus poderes creativos y cooperadores para conseguir que el interlocutor se una al movimiento conjunto hacia la colaboración y el acuerdo.

El cuadro 8.2. ilustra cómo los movimientos físicos de los pasos de esta danza pueden traducirse en un instrumento adecuado para la comunicación verbal.

Cuadro 8-1. La danza de la negociación



Cuadro 8-2. La danza de la negociación en palabras



Empujar como actitud competitiva

Puede hacerse mediante la emisión de juicios de valor sobre las propuestas y posiciones del oponente. «Me gusta A, pero estimo inaceptable B.» También una exigencia puede ser útil para tal propósito «lo que quiero es..., por favor, concédame X...». Finalmente, también están los alicientes y medios de presión para lograr este objetivo, «como contrapartida de... estaría dispuesto a ofrecer...; en caso de que usted hiciera..., mi respuesta sería...; si usted no aceptase mi propuesta, tendría que cerrar la sesión». Se trata de exigencias, solicitudes y juicios no necesariamente fundamentados por justificaciones y datos. Aplicando este tipo de presión podríamos lograr concesiones inmediatas o, por el contrario, podría desencadenarse una batalla enardecida, dependiendo de cuál de las partes tiene más poder. En todo caso, el empleo de la presión abierta resulta rudo, además de arriesgado. La mayoría de negociadores optan por un enfoque más suave y menos dirigido hacia la confrontación, pero con la suficiente presión como para lograr que la otra parte se distancie de su posición inicial.

Ejercer tracción, adaptarse

Ejercer tracción o tirar de algo es el movimiento inherente a las preguntas «Por favor, hableme de...; podría explicarme...».

etc.». La persona que responde será conducida hacia la solución deseada mediante el simple acto de responder. Puede parecer que quien pregunta cediera, puesto que se trata de un movimiento bastante más suave que el de empujar. Por supuesto, las preguntas deben estar acompañadas de una actitud de escuchar en forma muy interesada las respuestas. La recapitulación y el resumen ayudan a dirigir a la otra parte, del mismo modo que lo hace la interpretación y valoración de lo oído. «Si he comprendido bien, usted dijo que... ¡debe de sentirse usted contento / aliviado / frustrado, ahora!» La revelación de informaciones o de impresiones personales y experiencias constituyen otro modo de atraer a la otra persona hacia nosotros. «Sí, yo también pasé por eso.»

Dar pasos cortos, aceptar los términos medios y moverse en círculos

El movimiento en círculos es habitual en nuestra danza de negociación. Se trata de una secuencia de movimientos en la que ninguna de las partes logra mover o desplazar a la otra de su posición ya que ambos se quedan donde están y oscilan a pasos cortos. Si ninguna de las partes es capaz de aportar una mejor solución o si no están en condiciones de ponerse de acuerdo en una determinada opción, es muy deseable que se presente una propuesta: «Me gustaría sugerir que...» Una técnica también adecuada consiste en examinar las ventajas de un término medio desde el punto de vista técnico. «Por las siguientes razones... me gustaría proponer...» Muchas veces, la intención principal es la de evitar la impresión de que ambas partes no se han esforzado lo suficiente. También puede suceder que los imperativos de la situación determinaron que la estrategia del término medio ha sido realmente la mejor alternativa, no pudiendo lograrse más que compromisos muy modestos.

Alejarse, desprenderse, evitar, soltar

En la danza, el paso para alejarse del otro bailarín se encamina directamente a la puerta, pero se pretende en lo posible, evitar dar esta impresión. El humor y los chistes, incluyendo alguno

poco gracioso, son una forma de suavizar el acto de retractarse. En primer lugar, es preciso aliviar la tensión de la situación, no se puede abrir una olla a presión sin antes liberarla de ella. El negociador también puede minimizar todas las actividades de la gestión, por ejemplo, dejando de escuchar, distraendo a los demás o abandonando la sala de forma literal o simbólica.

El movimiento conjunto, comprometer al otro

Si nuestro interés está en desarrollar un trabajo conjunto constructivo, necesitamos establecer una base afín con la otra parte. Para ello, necesitamos conocer a ese humano, descubriendo sus intereses, sus verdaderas necesidades, pero también haciendo un esfuerzo por encontrar las experiencias compartidas y un objetivo común: el acuerdo. Los conceptos sensoriales y motores relacionados a las percepciones y los movimientos son especialmente aptos para conseguirlo (sabor, olor, sonido, color, forma, velocidad, etc.). La fantasía y la creatividad desempeñan un papel preponderante en este sentido, ya que nuestra danza conjunta nos está moviendo hacia una estrategia de colaboración y es preciso diseñar nuevas opciones adecuadas para satisfacer las expectativas de ambas partes. Este movimiento no tiene director, ambos se mueven al unísono, alternando los roles de líder y seguidor y con el objetivo de avanzar conjuntamente hacia un destino final, el acuerdo mutuamente satisfactorio.

Improvisación

Aparte de todos estos movimientos básicos, la danza de la negociación ofrece pasos intermedios, pausas, vueltas, saltos, lo que los negociadores consideren más pertinente. A menudo se encontrarán ante una situación en la que tengan la necesidad de improvisar cuando la orquesta toque una melodía que no conozcan. También puede darse un compás alrededor de la cuestión del liderazgo, dependiendo de quién esté en la situación más fuerte en un momento determinado. ¡La danza en la sala de conferencias, por tanto, denota sorprendentes similitudes con el salón de baile! Dependiendo de la respectiva pareja, de la música y del en-

torno, puede resultar aburrida, un simple ejercicio obligado o un placer. Pero, análogamente a lo que ocurre en la danza verdadera, solamente se le puede encontrar placer si se dominan todos los pasos a la perfección, es la única forma de convertirse en una buena pareja de baile.

Bibliografía de este capítulo

- ADLER, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behaviour* (Dimensiones internacionales de la conducta en organizaciones), Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1997.
- HORNEY, Karen, *Our Inner Conflicts* (Nuestros conflictos internos), Nueva York: W. W. Norton & Co., 1966.
- RACKHAM, Neil; CARLISLE, John, *The Effective Negotiator* (El negociador eficaz), Parte I y II, Huthwaite Research Group, JEIT, 2 (1976), 6.
- DUPONT, Christophe, *La Négociation: conduite, théorie, applications* (La negociación: La conducta, la teoría y las aplicaciones). Dalloz, 1986.
- SANER, Raymond, *Psychological Movement Patterns in Psychotherapy* (Patrones de movimiento psicológicos en la psicoterapia), Human Movement Science, 4 (1985), 67-86.

9

La conducción de una delegación

En los entornos políticos o económicos, las negociaciones no suelen desarrollarse por iniciativa de los litigantes individuales sino por la de un grupo, la delegación de negociación. Esta situación conlleva determinadas ventajas; la negociación cuenta con los conocimientos altamente especializados de los miembros del grupo y la carga de trabajo recae en varias personas, lo que para el negociador principal es un alivio al disponer de mayor libertad de movimiento. Además, dos, tres, cuatro o seis pares de ojos ven más que uno sólo. Razonablemente, se suele recurrir a una delegación en lugar de un solo negociador porque representa mayor creatividad y posibilidades de examinar a fondo las alternativas. Pero la condición de que todas estas expectativas realmente se cumplan en el seno de la delegación, está en la eficacia con que se haga frente a los problemas específicos de la conducción de una delegación. El trabajo en grupo es una experiencia completamente diferente para un negociador acostumbrado a trabajar solo, las posibilidades de éxito se reducen en la medida en que no se tome en cuenta este hecho.

La intención del presente capítulo es preparar al negociador experimentado respecto a las diferencias existentes en el trabajo en grupo y a su papel peculiar en ella. Contemplemos, por tanto, los problemas básicos que surgen al conformar y conducir a una delegación numerosa y variada.

La conducción de una delegación

Un grupo que actúa bien no se forma solo. En primer lugar, necesita contar con la presencia de personas idóneas que ofrezcan la gama más amplia posible de capacidades diferentes. Los miembros del grupo deben disponer del tiempo suficiente para conocerse antes de la negociación y aceptar a sus colegas. A cada cual se le debería asignar o posibilidad de elegir espontáneamente un papel compatible con sus habilidades y personalidad particulares. Seguidamente conviene ejercer cabalmente dichos papeles, posiblemente mediante la simulación de una negociación futura. De esta forma se dará la oportunidad de hablar a tiempo de los conflictos y de otras dificultades que puedan surgir, y se definirán claramente las líneas de comunicación existentes dentro del grupo.

La tarea primordial de un jefe de delegación consiste en abordar estos temas mucho antes de la verdadera negociación. Una vez empezado el proceso en sí ya no habrá tiempo para estas cuestiones; ese será el momento de la verdad, el instante a partir del cual aflorarán las cualidades de la delegación. Llegados a este punto, se hará evidente la cantidad de tiempo y esfuerzo que el responsable de la delegación tendrá que invertir para determinar la dirección del grupo y el modo de su conducción. La interacción compleja entre los miembros del grupo estará siempre bajo control en un buen grupo de negociación. En el caso ideal accionará por sí solo, cubriendo así las espaldas del negociador principal, cuyo trabajo consiste en reflexionar sobre el contenido de las negociaciones, no sobre su grupo.

Ahora bien, una delegación con una mala conformación y una preparación deficiente es peor que ninguna, porque no prestará apoyo alguno al jefe negociador e incluso cargará más disyuntivas sobre su cometido. Por otra parte, el jefe de la delegación también tiene la responsabilidad de la preparación de la negociación. Si comparamos a una negociación unipersonal con una avioneta, por la misma lógica tendríamos que considerar que una negociación con grandes delegaciones equivale a un avión tipo jumbo. Claro está que las exigencias que afrontan los respectivos capitanes son muy diferentes. Mientras el piloto de un avión ligero que vuela bajo buenas condiciones meteorológicas puede confiar en su buen conocimiento del medio en que se mueve y en su sentido común, un capitán de un Boeing 747, que tiene un peso enorme que conside-

rar para despegar, tendrá que consultar un sin número de instrumentos de vuelo y activar múltiples sistemas de control. A diferencia de la avioneta, todo movimiento que pretenda tendrá que vencer cierta inercia antes de hacerse efectivo. Además, el capitán del jumbo tendrá un copiloto, un ingeniero de vuelos y un experto en navegación aérea en su tripulación, cada uno de los cuales tendrá que cumplir una función diferente que será imprescindible. El piloto del pequeño avión se sentiría completamente fuera de lugar e incapaz de afrontar la situación en caso de situarlo en el sillón del capitán de la gran nave, puesto que no estaría en condiciones de controlar el complejo sistema técnico o la coordinación de su tripulación. Para estar a la altura de semejante tarea, primero tendría que recibir una capacitación especial.

Si transferimos esta situación a la negociación, tendremos que empezar por la capacitación del jefe de la delegación. Para empezar, quizá lo mejor sería enumerar los errores más comunes que se cometen al llevar a cabo negociaciones complejas: ejemplos aleccionadores. Desde allí podremos pasar a contemplar los factores de éxito de los grupos eficientes y calibrar cómo se han distribuido las tareas entre los miembros del grupo. El ejemplo del presidente John F. Kennedy y su gabinete, al final del capítulo, demostrará que incluso un equipo experimentado compuesto por personas brillantes puede involucrarse en problemas si no domina determinados mecanismos de control.

Los errores frecuentes

Nadie es ajeno a las negociaciones fallidas, por lo menos, habremos oído mencionarlas en las noticias. Los negociadores y sus funcionarios salen cabizbajos y con las manos vacías, dan una breve comunicación ante las cámaras de televisión y se van a casa. fracasos como estos pueden deberse a errores u omisiones respecto a la organización de la delegación. Es cierto que, en la mayoría de los casos, los errores no suelen tener consecuencias tan drásticas, casi siempre se logra algún tipo de acuerdo, incluso si los objetivos originalmente perseguidos no se hubieran logrado.

¿Cuáles son los errores más comunes? Uno habitual consiste en un liderazgo autocrático en exceso por parte del responsable de la delegación. En lugar de preparar a su equipo, ejerce de tutor,

emite órdenes en vez de delegar. Pero cualquiera que trate a sus funcionarios como si fueran esclavos no debe sorprenderse luego si se rebelan en contra de la autoridad. Los motines son, por supuesto, un festín para la delegación contraria y más aún cuando se producen en la misma mesa de negociación.

De forma comparable, la divergencia abierta de los objetivos del grupo, ya sea por parte de un miembro individual o de una sección grande del equipo, debilita el trabajo efectivo del mismo en el curso del proceso de negociación. Los contrincantes se aprovecharán rápidamente de la situación en la que un miembro adopte una actitud disidente. Algunos podrán boicotear la cohesión interna del grupo al hacer gala de una susceptibilidad exagerada frente a los ataques imaginarios, ya que, de hecho, nadie alberga pensamientos hostiles frente a ellos. En tales casos, la delegación tendrá dificultades para reparar los daños y reorganizar el grupo, cosa que repercutirá negativamente en la efectividad disponible para las negociaciones. Un equipo debilitado de esta forma tendrá dificultades en trabajar en función de su mandato. El líder, también tendrá dificultades en caso de no haber recibido instrucciones claras por parte del negociador principal o si el grupo no actúa en función de éstas. Una delegación eficaz siempre respalda a su portavoz, al negociador principal, al menos ante los oponentes.

Estos razonamientos no quieren decir que el líder debe esperar lealtad hacia su persona, más bien debe reforzar la cohesión del grupo promoviendo las responsabilidades mutuas. Actuando así conseguirá que la delegación dependa menos de las instrucciones de la dirección y ayudará a que ésta sea más autosuficiente, más autocrítica y creativa. Cuanto más dependa un grupo de la personalidad o autoridad de su líder, tanto menor será la probabilidad de que tenga iniciativa propia. Otro error consiste en que los miembros del equipo eviten las responsabilidades individuales y prefieran esconderse tras su líder en lugar de tomar sus propias decisiones, ocurriendo en consecuencia que su utilidad se limitará al estrecho marco de las instrucciones concretas que hayan recibido. Si no hay órdenes (como puede ocurrir fácilmente si, por ejemplo, el principal negociador está demasiado ocupado) entonces se convertirán en carga inútil.

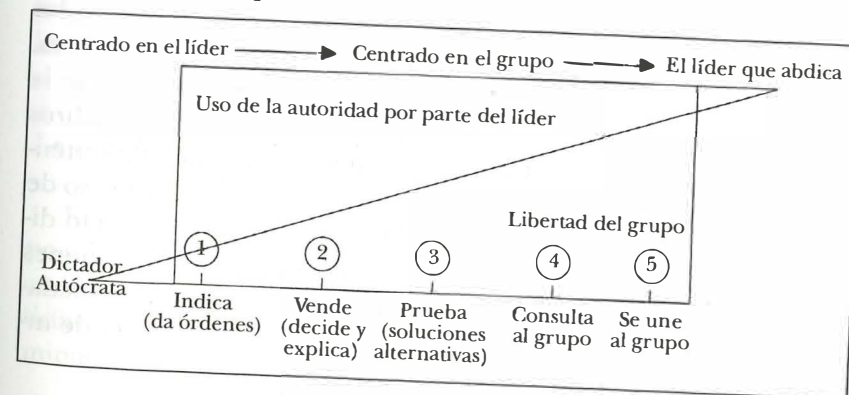
No obstante, a veces también se necesitan tales personajes sin función específica, por ejemplo, en China, cuando sea muy importante halagar el honor del otro llegando con una delegación muy cuantiosa. En el presente contexto, no obstante, estamos partiendo

del concepto de una participación más activa de los miembros de la delegación, cuyo cometido consistirá en apoyar, en la medida de sus posibilidades, al negociador principal en aras del logro de sus objetivos.

Los factores de éxito

Esta tarea exige notables esfuerzos de los miembros y del jefe de la delegación. Varios estudios de ciencia social han dado por resultado una extensa lista de factores del triunfo sobre la base del análisis de grupos que fueron exitosos, los cuales reproduciremos a continuación a modo de recomendación general para las negociaciones en equipo. La primera regla al formar un grupo es la de reclutar a los miembros de acuerdo a sus capacidades. Esto puede parecer obvio, pero precisa de una considerable familiaridad con las personas en cuestión. Es menester evitar a toda costa que se produzcan relaciones conflictivas de poder en el grupo, en caso contrario, los miembros del equipo estarán más pendientes del lugar que ocupan que de la tarea a realizar. Esto conlleva que tiene que estar claramente definida la autoridad del negociador principal que, si es necesario, incluso debe imponerla. Ello no implica una actitud represiva, las decisiones se pueden debatir, sin embargo, el jefe deberá tener la última palabra; de no ser así, el grupo podría resultar inviable. El cuadro 9.1. muestra los diferentes estilos posibles de liderazgo, desde la postura dictatorial hasta la capitulación del líder.

Cuadro 9.1. Estilos de liderazgo desde la autocracia hasta la capitulación



A la hora de establecer estos cinco diferentes estilos de liderazgo deben tenerse en cuenta las diferencias culturales. Un estilo consultivo (ejemplo 4) suele ser la regla establecida en los países anglosajones, pero estaría bastante fuera de lugar en los contextos culturales de los países mediterráneos, asiáticos o sudamericanos, donde se ejerce un estilo más convencional que suele limitarse a las situaciones 1 a 3 del diagrama. En el curso de las discusiones, que deberían ser abiertas en lo posible, el líder tendrá el papel de árbitro y garantizará que los miembros del equipo debatan siempre sus diferencias con criterios técnicos, jamás personales. Las opiniones no deberían etiquetarse como correctas o incorrectas. Nadie debería prestarse al juego del sabelotodo o actuar como poseedor de la única verdad, no se ganaría nada con esta posición y, en cambio, podría perderse mucho. En otro detalle, es vital garantizar que los miembros del grupo discutan sus diferencias en privado, el disenso abierto entre sus filas podrá utilizarse rápidamente en beneficio del oponente.

Como corolario a esta regla, la distribución de los papeles y la autorización para tomar la palabra en la mesa de negociación tiene que definirse claramente ya que de otro modo, el mejor plan elaborado podrá convertirse en un caos cuando los diferentes miembros de la delegación tengan la palabra en la mesa de negociaciones de una forma desordenada.

En principio, los expertos deberían sentarse detrás para ser consultados por el jefe de la delegación cuando se presente la necesidad; no deberían hablar en la mesa y de hacerlo, muy brevemente. Han sido seleccionados por sus innegables conocimientos especializados en su terreno, pero esto no significa necesariamente que sean buenos negociadores. Para volver al ejemplo del avión del que hablamos antes, el hecho de que el ingeniero de vuelos sea experto en motores no le cualifica para el puesto de copiloto. Es importante, no obstante, destacar que un lugar detrás de la mesa de negociación tampoco significa que aquellos miembros del grupo que no estén activamente implicados puedan desentenderse del tema, todos los participantes deben seguir el proceso de negociación atentamente. Cada individuo observa un aspecto diferente de la negociación y puede compartir sus observaciones con sus colegas. De otro modo, los miembros del equipo quedarían estancados y sin poder de reacción en un mismo nivel de información.

Dado que escuchan conjuntamente, los miembros de un equipo eficaz también se caracterizan por el esfuerzo conjunto para encontrar nuevas soluciones alternativas. Si hay algo que está vetado completamente en la mesa de negociaciones es la discusión abierta sobre la dirección a tomar: todos tienen conocimiento de las prioridades del grupo desde el principio mismo de la negociación y actúan en conformidad con ello. Sobra apuntar que un equipo que representa un frente sólido dará mejor impresión que uno dividido. Al conformar un nuevo equipo de negociación, se recomienda que sus miembros lleven a cabo un ensayo general del proceso. Para tal propósito es necesario encontrar representantes creíbles de la delegación oponente, que pueden ser representados por colegas de la misma organización o por asesores especiales contratados expresamente para tal ocasión.

Las funciones del grupo

Una perspectiva distinta lleva al primer plano cada función del equipo y los papeles de sus miembros. Se trata de un enfoque algo más teórico que el simple recuento de los factores de error y de acierto, pero no por ello carente de valor práctico. El trabajo del grupo puede dividirse en tres categorías:

El logro del objetivo

Esta función del equipo está en relación directa con el objeto de la negociación. Es menester detectar los problemas, recopilar y propagar informaciones, recoger y expresar opiniones y examinar la viabilidad de las propuestas.

La capacidad de funcionamiento del grupo

El propósito de todas estas actividades es el de aglutinar al grupo y de fortalecer su capacidad de funcionamiento. Ello implica la coordinación de las actividades de los miembros del mismo y la satisfacción de sus variados intereses. El cometido asignado a determinados miembros consiste en el mantenimiento de la cohesión

del grupo, y su trabajo es el de establecer la armonía en su seno, mostrarle una dirección, facilitar los intercambios cuando existen diferencias de opiniones, estar a disposición de cualquier miembro, cuando así lo requiera o, simplemente, apoyar la opinión del jefe de delegación o de la mayoría.

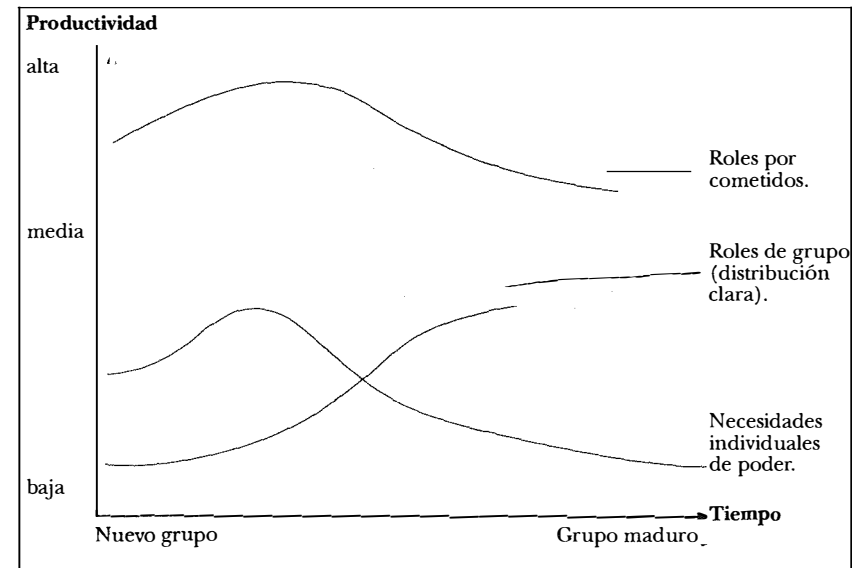
La satisfacción de las aspiraciones personales de poder

Los intereses y las aspiraciones de poder de cada uno de los miembros del equipo necesitan satisfacerse. En posición ciertamente ególatra, algunos miembros podrán enzarzarse en una lucha de poder personal, bloqueando de esta manera el esfuerzo del grupo en lugar de tomar parte en el proceso activo de negociación. A veces también se apartan del objeto que está sobre la mesa. Posiblemente, la actitud subyacente a esta conducta sea frecuentemente el intento de captar la atención. En este caso, al miembro en cuestión ya no le preocupa el asunto en sí, sino el reconocimiento personal. La energía que consume esta actitud ya no estará a disposición de las actividades de resolución de problemas del equipo, pero es necesario canalizarla hacia la función del trabajo en equipo. El cuadro 9.2. demuestra cómo estas tres funciones varían a lo largo del tiempo en un grupo sano. Cuanto más extenso sea el período que lleva trabajando el equipo de forma conjunta, tanto más pasarán a segundo plano las aspiraciones personales de poder. El equipo mantiene su productividad al cultivar conscientemente esta fluidez en el funcionamiento. La conducta de sus miembros se orientará, ante todo, hacia el cometido que tiene en manos. Los problemas de orden social y emocional que puedan surgir, en vez de suprimir u omitirlos como si no tuvieran importancia, se tratarán en profundidad por medio de la intervención orientada hacia el grupo (Müller, 1992).

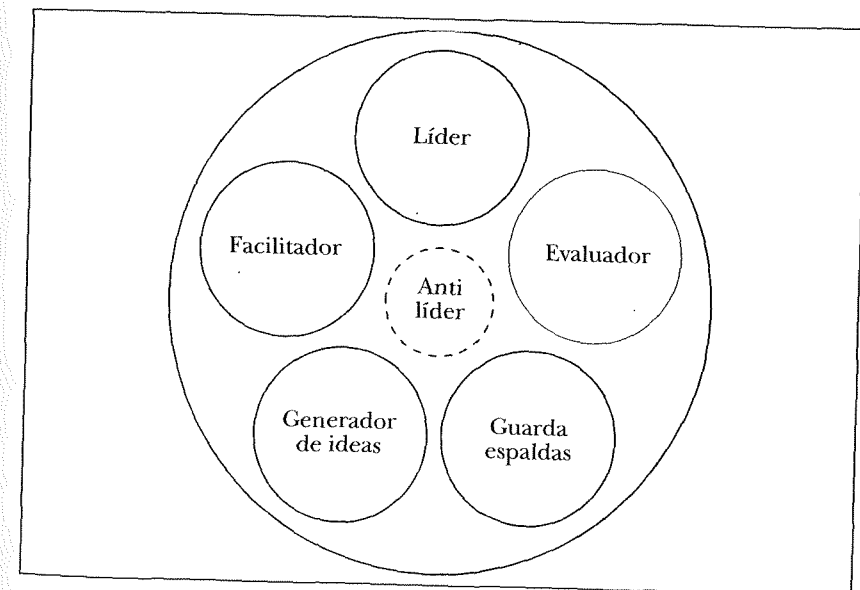
Los roles en el seno del grupo

La conducta de cada grupo se caracteriza por los diferentes papeles que cubren un área de actividad más o menos extensa. Un equipo tendrá un rendimiento eficiente cuando tales papeles sean desempeñados por las personas mejor calificadas para ello y

Cuadro 9.2. Progreso del grupo



Cuadro 9.3. Roles del grupo



cuando todos los miembros acepten esta distribución del trabajo. La eficiencia del equipo también puede mejorarse considerablemente mediante la observación de la conducta de la delegación contraria. Se presenta (cuadros 9.2. y 9.3.) una breve descripción de los papeles más comunes en este lugar.

El portavoz principal es la cabeza del equipo y es él o ella quien determina el rumbo a tomar. No necesariamente tiene que ser al mismo tiempo el líder formal de la delegación, pero es oportuno, por regla general, que el responsable oficial de la delegación sea al mismo tiempo la persona a cargo en el momento de la negociación. El proceder de forma diferente puede tener un efecto irritante, pero por esta misma razón puede ser de interés táctico. El papel principal no puede desempeñarse por más de una persona, ya que, de lo contrario, se produciría tarde o temprano una oposición de poderes y de autoridad. Puede ocurrir que surja un antijefe como rival del líder formal. Los conflictos de tal índole constituyen un obstáculo para el cumplimiento de la verdadera tarea que está en juego y deben solucionarse con el mayor tacto lo antes posible.

Un rol que puede ser representado por varias personas al mismo tiempo es el del generador de ideas, un elemento al que nunca se le agota la creatividad. En la práctica, la evaluación, el desarrollo y la aplicación de estas ideas será cuestión a dilucidar por los demás miembros del grupo. Un evaluador, por ejemplo, revisará todas las propuestas presentadas a la luz de la situación real y de este modo facilitará informaciones importantes al jefe de la delegación. Mientras estas funciones se cumplen de forma paralela, el guardaespaldas protege al grupo de los ataques sorpresivos del oponente. También tiene la función de filtro que transmite las informaciones que el grupo pretende difundir hacia el exterior.

Finalmente, todo grupo debería tener en su seno al menos a un intermediario que pueda encontrar una armonización de las diferentes opiniones y posiciones dentro del grupo en momentos difíciles o estancados.

La importancia de la organización del equipo para desplegar el máximo potencial de sus miembros será ilustrada en el subcapítulo siguiente.

Ejemplo: John F. Kennedy y su equipo

Este breve estudio de un caso (Janis, 1971) se basa en el ejemplo del presidente americano John F. Kennedy y su equipo de élite para demostrar los peligros inherentes al famoso «we-feeling» (identificación con el grupo) que muchas empresas promueven. Kennedy, para entrar en la Casa Blanca se rodeó de un grupo amplio de asesores y expertos, tan brillantes como dinámicos, procedentes de las mejores universidades del país. Dean Rusk, Robert McNamara, Douglas Dillon, Robert Kennedy y Allen Dulles son sólo algunos de ellos. Este grupo íntimo en torno al Presidente, el famoso think-tank, funcionaba de manera extraordinariamente eficaz, pero pese a ello, le recomendó embarcarse en la desastrosa invasión de Bahía de Cochinos en Cuba. ¿Cómo pudo producirse semejante decisión? Todos cometemos errores, ésta sería una explicación sencilla, pero en este caso se ofrece otra versión. Existen claros indicios de que la decisión fatal de lanzar la invasión se debió al fallo de todos los mecanismos de control establecidos dentro del grupo. Janis (1971) describe varios síntomas de un sentimiento exacerbado de grupo (groupthink) que junto a la tensión provocada por la situación, redujeron considerablemente la capacidad de toma de decisión del grupo, estos síntomas fueron los siguientes:

- Los miembros del grupo compartían la certeza de invulnerabilidad, incurriendo en riesgos enormes, no reaccionando ante las claras prevenciones sobre peligros inminentes y con ideas excesivamente optimistas sobre el resultado. Así, por ejemplo, el equipo de Kennedy basaba su plan en la desvariada suposición de que la Agencia Central de Inteligencia (CIA) podría mantener en secreto el hecho de que Estados Unidos era el responsable de la invasión de Cuba.
- Las señales de alarma se hicieron a un lado mediante la reformulación teórica posterior de los hechos. James C. Thomson, profesor en Harvard, observó esta conducta a lo largo de muchos años en la Casa Blanca. Cuando algo iba mal, simplemente se cambiaba la historia y las decisiones anteriores quedaban inmunes a las críticas.
- El grupo tenía a su favor todos los valores morales: siempre tenemos razón. Esto se expresaba, ante todo, al evitar ciertas

cuestiones y apreciaciones críticas. No había espacio para el debate sobre lo justificado de la propia postura. Poco a poco, fueron acallándose por sí solas las voces que habían intervenido en la Casa Blanca en contra de la invasión a Cuba.

- Ello condujo al corolario inevitable de que «si nosotros tenemos razón, los demás están equivocados». Además, se subestimaban las capacidades de los demás en la misma medida en la que se sobrestimaban las propias. Así, se despreció por completo a la Fuerza Aérea Cubana como adversaria, unos cuantos bombarderos B-26 obsoletos serían rápidamente derribados mediante un ataque por sorpresa. La realidad no obstante, resultó ser diferente.
- El grupo ejerce una presión social sobre los miembros que adoptan una postura crítica y reprime sistemáticamente todo intento de expresar cautela o de presentar preguntas complicadas. El Presidente Kennedy en persona expresó reiteradamente sus dudas sobre la operación de la Bahía de Cochinos, pero permitió que los representantes de la CIA dominaran la discusión en todas las reuniones importantes. Toda duda incipiente fue inmediatamente desactivada y reducida al denominador común.
- Con el tiempo, la presión social llevó a varios de los miembros del grupo a renunciar a toda manifestación e incluso consideración autocrítica, así como a reprimirlas en los demás. Llegados a este punto, la semilla de no permitir la autocrítica en la identidad de grupo empieza a germinar y da copiosos frutos.
- Reina la unanimidad, al menos en superficie, en el momento de tomar decisiones y paulatinamente, también en las discusiones. El silencio de parte de algunos miembros del grupo se interpreta como consentimiento.
- Finalmente, los miembros más fervientes, ya en peligroso conglomerado, se sienten llamados a servir de escudo para los demás, especialmente para el jefe, frente a las opiniones divergentes e incluso las informaciones que hubieran permitido contemplar la situación desde un ángulo diferente. Robert Kennedy estuvo actuando como un escudo de esa índole, hacía llamadas de conciencia a otras personas de confianza del Presidente.

¿Cómo puede prevenirse tal implosión del grupo? Se pueden tomar algunas medidas sencillas, pero lo bastante apropiadas para el caso. El líder puede incitar a cada miembro del grupo a desempeñar el papel de observador crítico. Al inicio de cada reunión, debería permanecer imparcial y jamás desvelar sus preferencias personales, puesto que el grupo estará dispuesto a seguirle ciegamente. Si lo permiten las consideraciones de seguridad, la correspondiente organización puede aportar asesores externos que no estén vinculados a la forma de pensar inherente al grupo. En caso de que tal apertura del debate acarreará demasiado riesgo, un miembro del grupo podría adoptar el papel de abogado del diablo. Y finalmente, el grupo puede examinar detenidamente todas las señales preventivas en una reunión específica para abrir seguidamente una segunda ronda de discusiones.

Bibliografía de este capítulo

- JANIS, Irving, «Groupthink», Revista «Psicología hoy», Junio (1971), 322-329.
- MÜLLER, Werner, *Verhalten in der Gruppe* (Conducta en el grupo), Management-III-Reader. Centro de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Basilea.

Las partes interesadas y el público

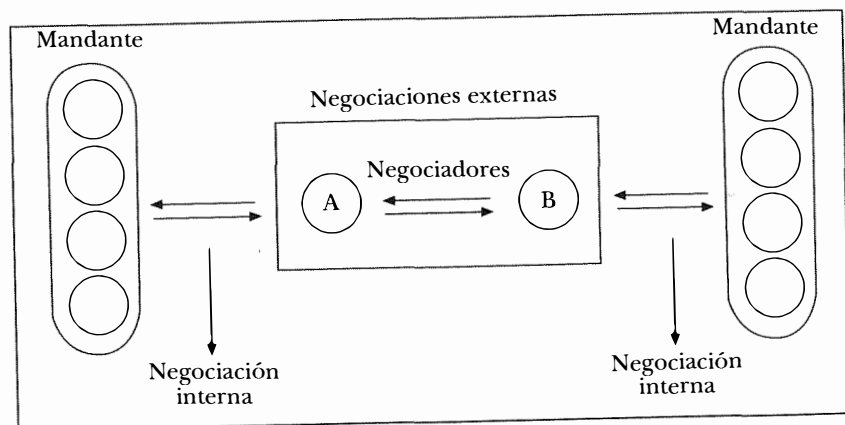
Raramente se negocia en abstracto. Incluso en el más sencillo de los casos, las dos partes tienen que tener en cuenta determinadas consideraciones: posiciones, objetivos, estrategias y conductas son fijadas desde el exterior. Si quiero comprar un auto nuevo, las preferencias de mi esposa formarán parte importante de la opción, puede ser también que ella quiera estar presente en el momento de la elección del modelo durante la negociación que tiene lugar en la concesionaria de automóviles. Estas situaciones, que ya suelen entrañar bastantes dificultades en el ámbito privado, se complican aún más en la esfera profesional.

El responsable de compras de una cadena de tiendas no adquiere los 5.000 pares de zapatillas para sí mismo, sino para la compañía en la que trabaja. Por este motivo, su libertad de movimiento estará sujeta a ciertas limitaciones. Cuanto mayor la importancia del negocio en cuestión, tanto más alto será el nivel personal al que tendrá que consultar la decisión final, personas a quienes tendrá que, primero, vender sus ideas a nivel interno. Lo mismo reza para el diplomático implicado en las negociaciones preliminares de un acuerdo de libre comercio, por poner otro ejemplo, quien tendrá que someter a sus superiores cada uno de los pasos que da (mientras que estos últimos tendrán que hacer lo mismo frente a sus respectivos gobiernos). Incluso el presidente o director de una compañía no podrá actuar en forma completamente independiente de su equipo de directivos o de los accionistas de la compañía. Dependiendo del grado en el que estén invo-

lucrados, estos grupos seguirán con atención el curso de los negocios y las cotizaciones en el mercado e intervendrán cuando les parezca necesario. Aunque quizá no suceda, al menos el director tendrá que contar con dicha posibilidad.

También en la economía privada, los acuerdos importantes suelen implicar frecuentemente negociaciones internas con el personal afectado y con los directivos responsables. El cuadro 10.1. demuestra que este tipo de doble interacción consiste, al menos, en dos negociaciones diferentes, la primera con la otra parte, y la segunda con o a veces en contra de la estructura interna. Por tanto, puede ocurrir que ambos negociadores principales tengan que tratar internamente con sus respectivos mandantes o grupos de interés (por ejemplo, los ministerios de Gobierno y otras unidades participantes en el negocio).

Cuadro 10.1. El negociador como intermediario entre los mandantes (según Lewicki y Litterer)



La necesidad de tomar en cuenta a todas estas personas o grupos ejerce un impacto considerable en la situación del negociador, ya que las negociaciones bilaterales pueden adquirir una dimensión multilateral, incluso cuando no estén involucradas oficialmente otras partes. La misma naturaleza de tales negociaciones también cambia, pareciera como si, de pronto, otros participantes adicionales se hubieran unido a la mesa de conferencias. Todo ello contribuye a la mayor complejidad y dificultad de las negociaciones.

Cualquier negociación que incluya dimensiones sociales, políticas o económicas, será objeto tarde o temprano del interés de la opi-

nión pública y de los medios de comunicación. Como resultado, los clientes y los miembros que constituyen el grupo opositor podrán influenciar de forma intencionada. Hablaremos de ello más adelante en un apartado a propósito. El principal objetivo de este capítulo es triba en dar una idea del enorme impacto que los grupos de interés y los implicados pueden ejercer sobre el comportamiento del negociador, sobre el curso y el resultado de las negociaciones.

Las partes interesadas

La mayor parte de las negociaciones que se celebran y las decisiones que se toman por parte de las empresas, las autoridades públicas, las asociaciones de estados e incluso los individuos, tienen algún impacto en otras personas. La construcción de una fábrica de químicos, con sus chimeneas humeantes, por dar un ejemplo real, constituye una amenaza para el bienestar de la población local. Por su parte, las personas del lugar se sentirán incitadas a tomar las medidas que les parezcan oportunas, con o sin el apoyo de organismos públicos, para garantizar que sus intereses estén suficientemente representados, a más tardar cuando se emitan los correspondientes permisos de construcción y puesta en funcionamiento.

Las partes interesadas o implicadas incluso pueden estar presentes antes de que se haya procedido a la compraventa de terrenos. En esta situación, la multinacional tendrá que sentarse a la mesa no solamente con el campesino Gómez, dueño de los terrenos, sino también indirectamente con las agencias y asociaciones de defensa del medio ambiente y con varias agrupaciones civiles de conservación del medio natural, por ejemplo. Ellos representarán los intereses de la población local, actuarán en defensa del paisaje, de las aguas del subsuelo, de los pájaros que estén anidando o, para no dejar de mencionar también los intereses de la otra parte, las preocupaciones del comité de la pequeña empresa local y de los demás propietarios de la zona. Todo el mundo tendrá buenas razones para que la empresa se construya (nuevos puestos de trabajo, impuesto municipal industrial, incremento del valor de la tierra, incentivos estatales) o no se construya (calidad de vida, protección de la naturaleza, intereses de las generaciones futuras). La vida de todos ellos estará afectada de forma directa por el objeto de las negociaciones.

Cada grupo pondrá sobre la mesa sus muy divergentes solicitudes; el derecho a la pureza del aire y del agua, la biodiversidad, el derecho a trabajar, al crecimiento económico o a los beneficios de especulación por la subida de los precios de los terrenos. Muchos de estos intereses parecerán a primera vista exagerados, incluso pueden parecer extraordinariamente cándidos o bastante egoístas. Aunque así fuera, resulta imposible dejarlos de lado. Algunos, sin duda, parecerán plenamente justificados de inmediato y es por ello que se convocará a sus representantes y grupos de apoyo. No obstante, incluso cuando haya intereses personales en juego, ello no los invalida ni excluye la posibilidad de que estén respaldados por grupos poderosos. Por ello, el objetivo de dichos grupos individuales, así como de sus intereses, entra en colisión regularmente o, al menos, compiten entre ellos. Será cuestión de negociación social si finalmente se impondrá la reivindicación de aire puro o la de creación de más puestos de trabajo. Las fuerzas opositoras de las partes interesadas intentarán, cada uno a su manera, ejercer su influencia sobre el ente en cuestión, como puede ser la representación local del gobierno responsable del permiso de construcción. Los negociadores podrán ser los presidentes de las diferentes fracciones en pugna, quienes están sujetos a los intereses y posiciones de sus mandantes y grupos de apoyo dotados de autoridad. Aunque si proceden por cuenta propia alguna vez, se verán amenazados con consecuencias personales como no ser reelegidos, relevados de su puesto, obstáculos en su carrera profesional o la reprobación por parte vecinal. Incluso la amenaza de violencia, un instrumento no convencional en las negociaciones, podrá, en ocasiones, vislumbrarse en las discusiones internas entre los grupos interesados y los negociadores. El espacio estratégico de maniobra de los negociadores queda limitado por las posiciones que se han definido independientemente de ellos, y su cometido consiste en lograr el acuerdo más creativo e integrador posible en el marco de las características existentes.

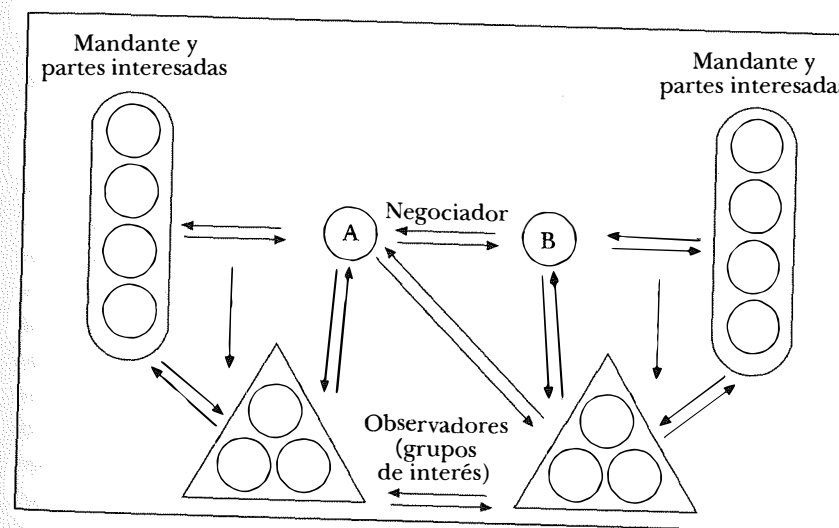
Círculo de interesados

Si ampliamos aún más el círculo de personas que están alrededor del negociador, más allá de los miembros del equipo propio, encontramos a ciertos grupos cuya relación es menos directa: el

círculo de los interesados. Uno será habitualmente el público en general, que contemplaremos con detalle más adelante.

Antes, paga la pena contemplar el cuadro 10.2. en el que podemos apreciar directamente su relación con los negociadores y las partes directamente interesadas o implicadas. Tomemos un sencillo ejemplo. La negociación salarial entre los trabajadores y los empresarios no se reduce a un juego de póquer entre los negociadores. Al fin y al cabo, los lidiadores no están allí por placer personal y los resultados de sus conversaciones afectarán las condiciones laborales de miles o de millones de obreros y a la ganancia y perspectivas de dividendos de muchísimos accionistas, siempre y cuando el acuerdo sea ratificado por ambas partes que, por tanto, están indirectamente afectadas por el resultado de la negociación e intentarán ejercer la mayor influencia posible para determinar el curso en una u otra dirección.

Cuadro 10.2. Negociadores, las partes interesadas y los grupos de interés (según Lewicki y Litterer)



En Suiza ya no existe lucha sindical abierta desde hace siete décadas, pero en Alemania se dan frecuentemente los conflictos laborales en los que muchas organizaciones suelen desplegar una agresividad considerable. Las huelgas y las exclusiones son armas frecuentemente utilizadas por las partes que negocian los salarios, además los negociadores de ambos lados están prácticamente sen-

tados sobre un barril de pólvora. Si no aportan los resultados deseados, no hará siquiera falta que se presenten para las próximas elecciones sindicales. Ya hemos podido apreciar esta relación entre el mandante y los negociadores en el apartado precedente. Ahora se suman a ello los círculos de interés, como pueden ser los sindicatos y las asociaciones patronales de otros ramos. Bien es cierto que en las artes gráficas, las condiciones difieren mucho de las que rigen en el ramo del metal, pero cuando las negociaciones salariales son llevadas a cabo en uno de estos sectores, resulta que han sido precedidas por un resultado sensacional en el otro, cosa curiosa que constituye un precedente que no podrá ignorarse. Ello es tanto más cierto cuando las condiciones vigentes en los sectores en cuestión son similares y cuanto mayores sean las intersecciones de los intereses de ambos. Así, un acuerdo sobre sueldos y salarios en la metalurgia tendrá mucha influencia en los suministradores del ramo automovilístico. Los miembros de los sindicatos respectivos, al menos sus directivos y tal vez también sus miembros, seguirán, por tanto, muy de cerca los acontecimientos en las industrias afines, aunque esto no conduzca necesariamente a exigencias concretas por su parte. Esto no significa que tengan que seguir de forma pasiva las negociaciones, más bien suele darse el caso contrario desde el momento en que los terceros se inmiscuyen en el debate público sobre negociaciones salariales.

En el caso de las mesas de negociación salarial anteriormente mencionadas, en Alemania, tales terceras partes pueden ser el Presidente del Banco Federal o incluso el Canciller del Gobierno, dependiendo del impacto de las conversaciones y la situación económica, pese a que desde el punto de vista estrictamente legal ninguno de los dos tenga algo que ver directamente con el proceso. En tales casos, la influencia que las partes interesadas quieran ejercer no se limitará a los negociadores, sino que se dirigirá ante todo hacia los grupos interesados (empresarios, representantes de los sindicatos, accionistas, etc.), así como a otras partes dotadas de intereses similares o diferentes (políticos, asociaciones económicas o de consumidores, suministradores, etc.). El número de las posibles y reales interacciones aumenta, y de forma análoga se dificulta también el trabajo de los negociadores frente a este cúmulo de órdenes, exigencias e intereses que compiten entre sí y de una red de comunicación muy compleja entre los grupos implicados. Las cosas se complican aún más a partir del momento en que los negociadores y

sus delegaciones se convierten en el centro de atención de los medios de comunicación. Por la importancia y la repercusión de sus resultados, el curso de las negociaciones salariales se convierte en noticia de los informativos televisivos. Si las negociaciones adquieren un giro espectacular, captarán la atención del público y de los redactores de prensa durante varias semanas, a pesar de que su interés, por lo general, disminuye tan rápidamente como de la misma imagen monótona de las salas de negociación llenas de humo de cigarrillos. La atención de millones de telespectadores, así como de los grupos interesados en mayor o menor medida, no pueden dejar de tener un impacto sobre la conducta, la estrategia y la táctica de los negociadores. El siguiente apartado se ocupa del papel que desempeñan las deslumbrantes luces y cámaras de televisión y del uso indiscreto de los micrófonos en el transcurso de las negociaciones.

El público...

La participación del público es muy variada y casi siempre relacionada a la negociación, ya sea directamente o tan sólo de manera diferida a través de los medios de comunicación. Asimismo es importante el efecto que tendrán los resultados de la negociación en el público en general o en sus diferentes agrupaciones. Una huelga de los empleados del servicio urbano de limpieza o de los servicios de tráfico afecta a todo el mundo de manera directa, mientras que una huelga en la industria maderera podrá pasar desapercibida durante mucho tiempo por el ciudadano común. Tanto el objeto de las negociaciones como las habilidades del negociador o de su organización resultan decisivos respecto a la influencia de la opinión pública. En los siguientes apartados se presentarán las diferencias del papel de la opinión pública como público del negociador, como instrumento táctico de éste y como opositor a sus intenciones, ilustrándolas con breves ejemplos.

... como observador

Todos nos comportamos de forma diferente cuando estamos ante el público que hablando con una persona. Una serie de ex-

perimentos y análisis realizados y descritos por Lewicki y Litterer han demostrado claramente que la mayor parte de los negociadores buscan el reconocimiento y aprecio públicos. Incluso el aplauso dispensado por observadores completamente desconocidos resulta ser de importancia sorprendente, pero aún más importante, sin embargo, demostró ser la opinión de personas procedentes del entorno social próximo. La presencia real o incluso tan sólo potencial de un jefe ejerce un efecto especial sobre la conducta en la negociación. Por supuesto que los negociadores se esforzarán más cuanto mayor importancia tengan para ellos los observadores. No obstante, esto no siempre fue en beneficio del resultado de su actividad negociadora, puesto que ya no eran las exigencias técnicas las que determinaban su conducta, sino más bien los deseos del público y esto supuso consecuencias en parte devastadoras. En lugar de esforzarse por una cooperación creativa con la otra parte, los negociadores observados se refugiaban ciegamente en la ofensiva, intentando ante todo dar buena imagen. El ideal del negociador duro que no cede un ápice y que fuerza a su oponente a ceder incluso en lo más mínimo, parece predominar en estas situaciones. Es casi imposible llegar a una negociación integradora bajo tales circunstancias y por esto predomina con mucha regularidad la lucha distributiva en los experimentos. En una situación no sometida a observación, no obstante, el mismo negociador posiblemente hubiese procedido de forma muy diferente, considerando con más calma la situación, negociando de modo profesional. El público, pues, ejerció una influencia importante sobre el resultado de las negociaciones.

No sorprende, por tanto, que muchos acuerdos y consensos suelen alcanzarse excluyendo al público. Una solución muy socorrida consiste en la elección de un lugar apartado en terreno neutro o en una zona inaccesible para las reuniones. Buen ejemplo de ello es el papel que desempeñó el Banco de Nivelación Internacional de Pagos (Bank for International Settlements – BIS) durante las conversaciones sobre el Sistema Monetario Europeo, así como de sus precursores. Hasta el momento de la instauración del Instituto Monetario Europeo en Francfort (1995), las reuniones de los ministros europeos de hacienda y de los presidentes de los bancos centrales se celebraron en los locales del BIS en Basilea. Esta ciudad no suele estar precisamente en el epicentro de los medios internacionales de comunicación, por tal motivo era conside-

rada un lugar discreto de encuentro y al mismo tiempo céntrico, es decir, ideal para tal fin. También se puede considerar, en último caso, el cierre hermético de un centro de conferencias, si se pretende que la búsqueda de soluciones transcurra con la mayor independencia posible de las influencias de la opinión pública. Veremos más aspectos relacionados con el papel de la opinión pública como adversario de los negociadores en un apartado específico del presente capítulo.

... como instrumento

Es de este modo como la opinión pública suele llevar con frecuencia las negociaciones desde el terreno técnico hacia un ámbito más bien emocional y tal vez menos indicado. No obstante, un negociador hábil puede convertir este pecado en virtud, utilizando al público como instrumento táctico de su estrategia de negociación. La diferencia entre una negociación confidencial y la que se lleva a cabo con participación del público no solamente reside en la distinta conducta de los negociadores, como hemos visto en el apartado precedente. Otra diferencia, incluso a veces más importante, está en la transparencia de la negociación frente a los grupos de presión de ambos lados. Si el negociador está bajo el control directo de sus mandantes y sus grupos de apoyo, estará más vinculado a los intereses e instrucciones de éstos, entre las propias filas no están bien vistas las concesiones a la otra parte. Por otro lado, toda negociación integradora consiste en dar y recibir y, por tanto, precisa de un mandato lo suficientemente amplio como para actuar en este sentido. En consecuencia, un buen negociador intentará, en primer lugar, ampliar su propio margen de maniobra, negociando con sus interlocutores y con las partes interesadas por separado y excluyendo el público, ya sea en una sesión formal o durante un paseo por el bosque, incluso si se da el caso, en el momento de encontrarse por mera casualidad, bien entendida, en los cuartos de baño. Aquel que tiene bajo control el aspecto secreto o al menos confidencial de sus conversaciones, no se encontrará tan fácilmente presionado por los diferentes intereses, exigencias o reivindicaciones.

Lo mismo se aplica también a la inversa, quien está en condiciones de dirigir o dominar al público en las negociaciones y en

sus resultados, también podrá utilizarlo en beneficio propio. La opinión pública, generalmente representada por los medios de comunicación, es un instrumento magnífico para ejercer influencia sobre las partes interesadas del grupo contrario. Puede representar presión indirecta en los negociadores de la otra parte y de ese modo, forzarlos a concesiones e incluso a la cooperación. Las conferencias de prensa y las intencionadas indiscreciones en los círculos bien informados son los instrumentos más recurridos para emitir los mensajes apropiados. No hace falta enfocar directamente a los verdaderos destinatarios de los mensajes propagados de esta forma ya que son distintos los temas que se pueden reunir hábilmente para lograr el efecto deseado.

Un ejemplo magnífico de este juego es el debate electoral por la presidencia americana cuando, por ejemplo, un representante del partido opositor al presidente en funciones ataca a los principales interlocutores comerciales de Estados Unidos, tales como Japón o la Unión Europea, tachándolos de «comerciantes poco honestos», afirmación que sutilmente implica que el actual Presidente y su partido no obtuvieron acuerdos comerciales satisfactorios con Japón o con la Unión Europea. Es, por supuesto, más fácil decir que hacer, especialmente cuando el representante acusador no tenga que hacerse responsable de las consecuencias de sus manifestaciones, muchas veces carentes de fundamento. Pero naturalmente, tales afirmaciones son adecuadas para la prensa y pueden reflejar una impresión más favorable de este representante y su partido que del presidente en funciones. Se pueden observar maniobras parecidas en otros países industrializados con estructuras democráticas de poder.

... y como opositor

En contrapartida, también existen situaciones en las que la opinión pública puede cuestionar el éxito de cualquier negociación. Tales tratos tendrán que mantenerse en absoluto secreto y ésta debería ser la condición *sine qua non* para llevarlas a cabo.

Ejemplo: Kissinger en China

Un ejemplo definitivo es el viaje secreto a China del asesor de seguridad de EE.UU., doctor Henry Kissinger, en julio de 1971 (Kissinger 1979). Fue el primer movimiento diplomático del Presidente Nixon para el proceso de normalización de las relaciones entre EE.UU. y la República Popular de China en 1972. Bajo las condiciones políticas de la Guerra Fría que regían en aquel momento, la visita de Kissinger al Primer Ministro Tschou En-Li tuvo que mantenerse en el más absoluto secreto. El asesor de seguridad americano viajó desde Washington a Paquistán con un pretexto, allí, con aires de conspiración, se embarcó en un avión chino puesto a su disposición rumbo a un aeropuerto provinciano en China. Bajo la presión de la opinión pública, esta misión tan delicada y extremadamente aventurada difícilmente hubiese podido llevarse a cabo. De darse a conocer esta maniobra altamente arriesgada en términos políticos, ambas partes hubiesen perdido credibilidad. La diplomacia del triángulo entre Washington, Moscú y Pequín, buscada por Nixon, era conceptualmente brillante, pero cargada de incógnitas en cuanto a su puesta en práctica. Protegido, no obstante, por la confidencialidad, este primer encuentro sorprendentemente cordial y constructivo entre Kissinger y Tschou fue un éxito rotundo. A pesar de ello, ambos gobiernos habían corrido el riesgo de la traición puesto que, a la postre, uno de los actores podría haber revelado el secreto.

El secreto y la censura

Es necesario expresar una definición de cautela respecto al secreto: en un Estado con una constitución democrática, los ciudadanos tienen derecho fundamental a la información y la libertad de prensa sirve, entre otras cosas, para poner en práctica este derecho a nivel de cualquier ciudadano. El mantenimiento en secreto de acontecimientos tan importantes como es el acercamiento a un Estado enemigo, representa, en sí, violación de este principio. Tales limitaciones de la información sólo pueden aceptarse como legítimas tratándose de una excepción, e incluso en tal caso, cuando se espera que su utilidad supere el costo de limitación de la libertad informativa. Una injerencia parecida, pero aún más pro-

funda, en los derechos civiles es la censura abierta. La conocemos, sobre todo, en el ámbito de los Estados totalitarios, cuyos regímenes sólo logran mantenerse en el poder por medio del control férreo de la opinión pública. Sin embargo, bajo circunstancias especiales y confrontaciones bélicas lo es desde siempre, también los Estados liberales y democráticos se ven obligados a adoptar una autocensura activa.

Ejemplo: la CNN en la Guerra del Golfo

El conflicto y posteriormente la guerra de Irak en el Golfo Pérsico es un ejemplo adecuado. Pese a no resolverse mediante negociación, la opinión pública desempeñó en el proceso un papel parecido al que adopta en una negociación. Los medios de comunicación eran bienvenidos al Golfo Pérsico, siempre y cuando transmitieran la imagen de una guerra perfecta, llevada a cabo con medios de tecnología de punta. Fue esta la lección que la Guerra de Vietnam enseñó a Estados Unidos, la decisión sobre la guerra o la paz y sobre las condiciones de una retirada se toma en la retaguardia, en América. Se deseaba que el público americano respaldara plenamente esta misión, ya que representa la instancia más importante, después del Presidente, para la maquinaria de relaciones públicas de las Fuerzas Armadas. Por ello, los informes de los periodistas fueron canalizados cuidadosamente a través de equipos de corresponsales, otorgándoles permisos para participar en viajes de exploración organizados expresamente para este fin. El trabajo de relaciones públicas en el Golfo fue un gran éxito en este aspecto.

Otro problema surgió a raíz de la novedosa tecnología de información que inmediatamente enviaba las imágenes y los sonidos a todos los hogares, pero también a la base de operaciones del enemigo, Sadam Hussein. El canal de noticias Cable News Network (CNN) se ha erigido en un símbolo de la transmisión en vivo, no solamente, pero sí gracias a su magnífico trabajo en la Guerra del Golfo. Con todo ello, emergió un conflicto fundamental entre el público mundial y los Gobiernos en guerra. Para los militares aliados fue comprensible el impedir emitir informaciones, por radio o por otra vía, que hubiesen podido proporcionar datos importantes a los jefes iraquíes acerca de la localización de

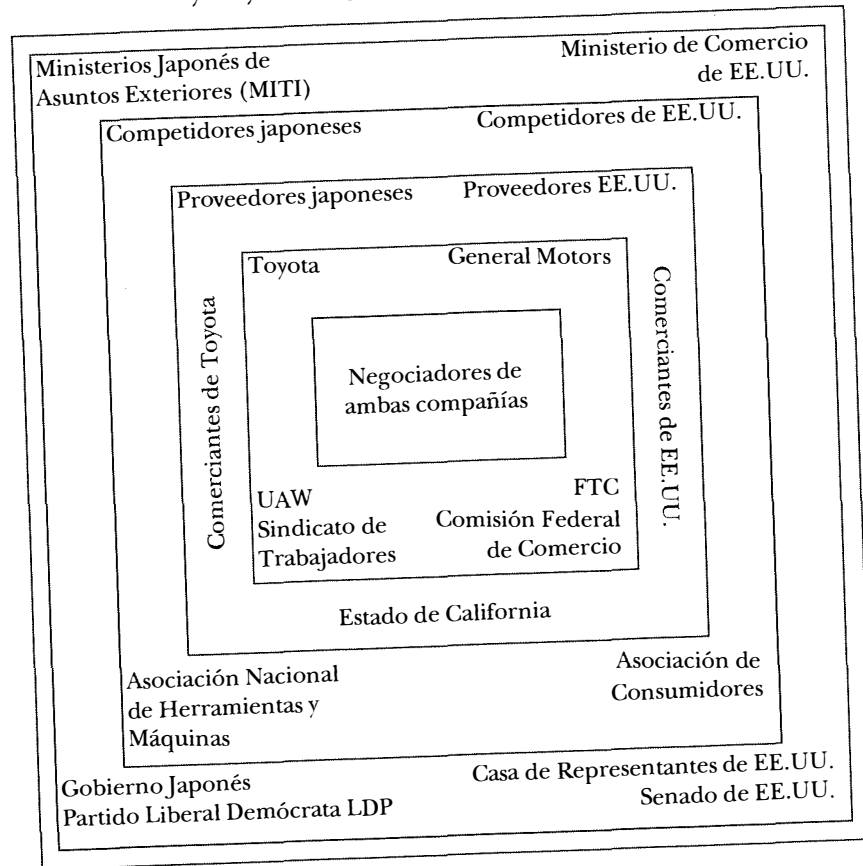
los objetivos, la fortaleza o las intenciones de las fuerzas multinacionales. La única posibilidad para evitarlo fue la censura de los medios de comunicación. Aproximadamente 1.000 periodistas tuvieron que someter sus informes a revisión de un consejo de prensa previamente a su emisión; en caso de transmisiones en vivo, siempre había un oficial de prensa, a quien jamás se enfocaba, situado al lado de la cámara. Por ello, fue espectacular la indignación del comandante de las fuerzas armadas multinacionales, el General Schwarzkopf, cuando una corresponsal de la CNN informó en vivo sobre un duelo de artillería, revelando una posición de la 82ª división aérea en una sección del frente de gran importancia estratégica. El oficial de prensa no había podido actuar lo suficientemente rápido como para tapar la cámara, impedir que se pronunciara la frase y, acto seguido, se transmitiera al mundo entero. Pero incluso estos talones de Aquiles de la censura se taparon velozmente, la corresponsal en cuestión fue devuelta a casa sin demora, como aviso para sus colegas.

Ejemplo: GM - Toyota

Al final de este capítulo sobre la influencia de las partes directamente interesadas y la opinión pública se presenta el ejemplo de un contrato de riesgo compartido entre los productores de vehículos General Motors (GM) y Toyota, que demostrará cómo las negociaciones entre empresas de EE.UU. y Japón, de por sí difíciles, se complicaron aún más por la participación de varios grupos interesados (Weiss, 1987). Las empresas, número uno y tres a escala mundial en su ramo, respectivamente, pretendían llegar a controlar sus dificultades de distinta índole mediante la cooperación. Dos crisis petroleras habían afectado negativamente al gigante de automóviles GM; en 1980, la multinacional, por primera vez desde 1921, tuvo que registrar un déficit comercial que, además, ascendía a la ingente cifra de 763 millones de dólares. El mercado americano de vehículos pequeños estaba dominado en gran parte por empresas japonesas, lo que significó pingües beneficios para Toyota, cuyos montos ascendían más o menos a la pérdida de GM. Sin embargo, los japoneses no estaban del todo satisfechos con tal éxito, puesto que la política comercial estadounidense reaccionaba con una vehemencia cada vez mayor a la su-

bida imparable de importaciones de vehículos del Japón. GM necesitaba una tecnología nueva para los vehículos pequeños y baratos y Toyota fue presionada por el ministerio japonés de comercio exterior MITI, para montar una fábrica propia en Estados Unidos.

Cuadro 10.3. Actores y audiencias en las negociaciones entre GM y Toyota (según Weiss, 1987)



Ambas empresas buscaron la solución a sus problemas en la cooperación estratégica, que se inició en diciembre de 1981 con un primer encuentro y que culminó en 1984 con el lanzamiento del primer vehículo pequeño producido conjuntamente en Estados Unidos. Antes del primer encuentro, ambas empresas habían celebrado negociaciones internas; en Toyota, parte de la dirección de la empresa mantenía una postura escéptica a raíz de la existen-

cia de sindicatos militantes en Estados Unidos y de la deficiente calidad del producto y en GM había resistencia a la idea humillante que ahora habría que agradecer a los japoneses. Aproximadamente sólo una tercera parte de las negociaciones, que en conjunto se prolongaron a lo largo de unos tres años, se utilizaron con fines de lograr la cooperación entre ambas empresas. Durante el tiempo restante, ambos lados negociaban, apoyados por un elenco impresionante de asesores jurídicos y antiguos políticos, con las partes interesadas. La más influyente de entre éstas era el ministerio de comercio exterior japonés, MITI, el sindicato United Auto Workers (UAW) y la oficina de control de monopolios Federal Trade Commission (FTC). El cuadro 10.3. reconstruye de forma simplificada las partes interesadas en las negociaciones entre GM y Toyota.

La cooperación prevista, que aún distaba mucho de ser un acuerdo vinculante, tenía que reacondicionar una fábrica clausurada de General Motors, en Fremont, California. Naturalmente, el sindicato deseaba recuperar su posición anterior, para tal fin exigía que se contratasen a los obreros despedidos. Antes de su cierre, no obstante, la fábrica de Fremont había tenido el peor rendimiento del trust, 20% de absentismo laboral, la calidad del producto era inferior y los gastos salariales altos. No obstante, GM no pudo prescindir del poderoso sindicato, también presente en todas las demás fábricas. Por ello, las negociaciones con este grupo que reivindicaba sus derechos se transfirieron a la parte japonesa tanto para tranquilidad de los gerentes de «Toyota City», como para intranquilidad de los funcionarios japoneses, confiando así un espacio adicional de movimiento a las negociaciones. Otro de los grupos poderosos fue el de control de monopolios americano (FTC). Un antiguo ministro de trabajo fue el encargado de negociar por encargo de ambas multinacionales. La entidad albergaba el temor fundado de que la cooperación de dos de los tres mayores productores de automóviles reduciría masivamente la competencia, creando un poder de monopolio en detrimento de los consumidores. Como es de comprender, la FTC contaba con el apoyo de las empresas competidoras de GM, a saber, Chrysler y Ford. A través de la FTC se expresaban los intereses contrarios a la cooperación representados por asociaciones de suministradores y de consumidores que se manifestaron mediante un aluvión de querrelas por formación de monopolio y por vetos.

No obstante, la voluntad de colaborar de las dos empresas, o si se quiere, la necesidad estratégica, fue más fuerte que cualquier oposición. Pese a ello, la influencia de los diferentes grupos tuvo un impacto sustancial en el resultado de las negociaciones, postergándolo. Si las partes en negociación hubiesen sido menos tenaces, posiblemente no se hubiera llegado a un acuerdo.

Bibliografía de este capítulo

Para obtener una visión general sobre el papel desempeñado por los grupos de presión:

LEWICKI, Roy; LITTERER, Joseph, *Negotiation*. Homewood Illinois: Irwin 1985.

Fuentes de los ejemplos presentados en el presente capítulo:

KISSINGER, Henry A., *White House Years* (Mis años en la Casa Blanca), Nueva York: Simon & Schuster, 1994, 726.

SCHWARZKOPF, H. Norman, *It doesn't take a hero* (No se precisa un héroe), Nueva York, Bantam 1992, especialmente pp. 344 ss. y 440 ss.

WEISS, Stephen E., *Creating the GM-Toyota Joint Venture: A Case in Complex Negotiation* (Creación del riesgo compartido entre GM y Toyota: Un caso de negociación compleja), *Columbia Journal of Business* (Summer 1987).

11

Las negociaciones complejas

Hasta el momento, las negociaciones bilaterales entre dos partes, que pese a ser las más usuales no son sino las más sencillas, estaban en el centro de nuestro interés. Cuando hay más de dos partes en juego hablamos de negociaciones multilaterales, una variedad de éstas, a su vez, son las plurilaterales, en las que una minoría de los miembros de un organismo multilateral llega a un acuerdo que esperan sea aceptado posteriormente por el resto de los miembros, que sea multilateralizado después. Un ejemplo de negociación multilateral es el Acuerdo sobre la Contratación Pública suscrito por la mayoría de los miembros industrializados de la OMC. Una forma aún más compleja se realiza en las negociaciones en múltiples foros, en las que no solamente participan varias partes, sino que las negociaciones se llevan a cabo, además, durante varias rondas localizadas en lugares diferentes.

Una negociación bilateral simple se complica cuando, por ejemplo, alguien pide precios a varias concesionarias antes de comprarse un auto. Esta persona estará negociando con varias partes al mismo tiempo sobre las mismas cosas. Igualmente puede encontrarse esta medida de precaución, convertida en práctica cotidiana, en la vida comercial o en la administración pública, donde incluso existen condiciones exactas sobre el número mínimo de participaciones a adquirir y sobre cómo negociar con los ofertantes. Pero aquí estamos aún lejos de un foro multilateral, puesto que todas las negociaciones se celebran en lugares y momentos diferentes y de forma bilateral. Las negociaciones se vuelven verdaderamente com-

plejas en el momento en que varias partes se encuentran físicamente en un mismo local, buscando soluciones comunes.

En la economía privada, éste es el caso de los consorcios y conglomerados de empresas, donde se unen o ponen de acuerdo varias empresas o bancos en aras de promover un proyecto determinado. En Suiza, los conglomerados comerciales son legales mientras no se compruebe que dañan la economía nacional.

No obstante, los mejores ejemplos de negociaciones plurilaterales se encuentran en las relaciones internacionales. El número y la importancia de las organizaciones internacionales y de los foros de discusión se han incrementado significativamente desde la Segunda Guerra Mundial y sobre todo en el curso de las dos últimas décadas, actualmente su número se cifra en varios centenares. De forma análoga, las prioridades en política exterior de varios Estados, ante todo de aquellos que dependen del mundo exterior, como por ejemplo Suiza, se han desplazado en gran medida de las relaciones bilaterales clásicas hacia la diplomacia multilateral de conferencias.

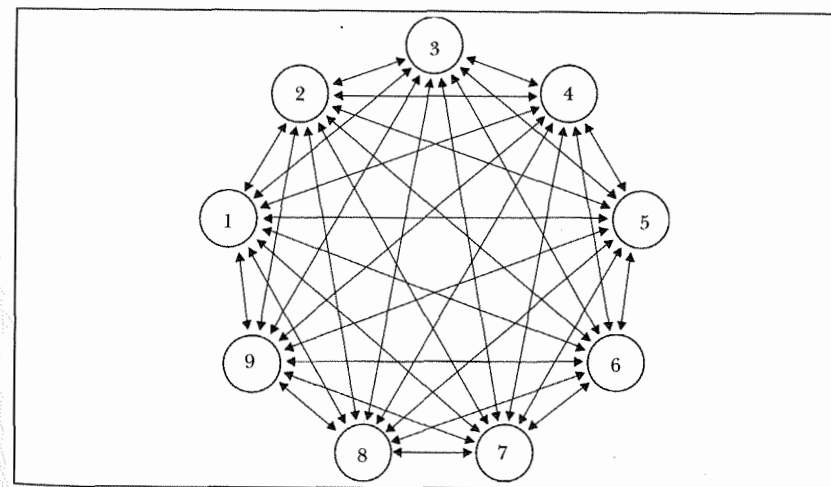
Las negociaciones multilaterales

No resulta sorprendente el hecho de que en estos foros se apliquen reglas de actuación diferentes a las que rigen las negociaciones bilaterales. Además, los negociadores multilaterales no pueden acogerse a la tradición sofisticada existente en este arte porque la diplomacia multilateral es una disciplina aún joven. Con la excepción de algunas conferencias internacionales, la más importante entre ellas fue seguramente el Congreso de Viena, en 1815, mediante el cual se reestructuró el mapa de Europa después de la derrota de Napoleón, las negociaciones se limitaron prácticamente al nivel bilateral hasta el Siglo xx. ¡Y es que la historia, simplemente, no puede remitirse a un Maquiavelo o Sun Tzu de las negociaciones complejas! Incluso los grandes maestros de la diplomacia europea en el siglo xix, Metternich y Bismarck, practicaban su compleja política mediante la combinación hábil de las relaciones bilaterales. Sin embargo, la creación de organizaciones multilaterales, desde la Liga de Naciones hasta la Organización Mundial del Comercio (OMC), proporcionó muchas experiencias prácticas en este campo en el curso de los años, experiencias que están siendo evaluadas paulatinamente por las ciencias socia-

les. El presente capítulo pretende seguir esta evolución a grandes rasgos para familiarizar al lector con los aspectos específicos más importantes de las negociaciones complejas. Para más detalle se ofrece la bibliografía del final del presente capítulo.

Empecemos por la dinámica de las negociaciones multilaterales. La transición de la negociación entre dos partes a la negociación entre varias partes, así como una gran variedad de objetos de negociación, nos llevan a una dimensión completamente novedosa. Para empezar, la situación de partida es poco clara ¿Quién representa qué objetivos? ¿Cuáles son los medios utilizados? Ni siquiera son definidas las reglas de juego, es posible incluso que no existan. Nadie sabe a ciencia cierta cómo encaminarse hacia una determinada dirección o, al menos, intentar acelerar el ritmo de los acontecimientos en una reunión que puede parecer bastante indefinida. En un principio se carece de toda la estructura que sí está predeterminada en las negociaciones bilaterales. Cuando estábamos acostumbrados a la existencia de un comprador y un vendedor que «tan sólo» deben llegar a un acuerdo sobre los términos del contrato, en una situación multilateral nos encontramos ante una disyuntiva en la que no están claramente definidos los conflictos ni los roles y donde éstos, además, sufren continua transformación. Ello se debe, en primer lugar, a la enorme cantidad de posibles interacciones entre los participantes en la negociación (v. cuadro 11.1.).

Cuadro 11.1. Posibles interacciones entre nueve partes en negociación



Todos los participantes, dependiendo de su respectivo interlocutor y de los temas a tratar, desempeñarán varios papeles en el curso de la negociación. Las investigaciones en ciencias sociales distinguen cinco categorías básicas de los participantes en las negociaciones multilaterales: líderes, ejecutivos, defensores, agentes bloqueadores y personas adaptables (Zartman, 1994, brinda un excelente resumen, principalmente en pp. 1-10).

El líder intentará organizar a los participantes, acelerar las negociaciones y conducir las con un rumbo beneficioso para él. Alemania ha desempeñado este papel en las negociaciones sobre la Unión Monetaria Europea, por ejemplo. El ejecutivo también intenta llegar a un acuerdo, pero desde una posición más neutra, sin perseguir sus propios intereses. Se podría mencionar aquí el papel de Suiza como anfitriona y sede de conferencias y organizaciones internacionales ¡En terreno neutral! Los defensores son participantes preocupados más por la defensa de sus propios intereses y asuntos que por el éxito global de la negociación. Un buen ejemplo de tal papel es Islandia, país que solía mantenerse en segundo plano de las negociaciones con la EFTA, la Asociación Europea de Libre Comercio, excepto cuando aparecía en la agenda el asunto de la industria pesquera. En tales momentos, cuando surgía este único tema que era de tanto interés para esta pequeña isla del Atlántico Norte, ésta se convertía siempre en uno de los actores principales. El cometido de un bloqueador es el de evitar un acuerdo y proteger su propia libertad de acción, muchas veces con referencia a un número limitado de asuntos. Gran Bretaña solía asumir este rol en el proceso de la unificación europea, en ocasiones apoyada por Francia. Finalmente, los adaptables son quienes no tienen intereses propios destacados y prestan su apoyo a una fracción específica. Podrán abstenerse de votar y de este modo fomentarán, de hecho, las posibilidades de que se produzca un acuerdo, dado que en el contexto multilateral la abstención tiene el mismo efecto que un voto positivo, no cambia el curso de los acontecimientos. Un buen ejemplo es la postura abstencionista de los aliados de la OTAN (especialmente, de la República Federal Alemana) en las sesiones plenarias de las Naciones Unidas, donde estas abstenciones casi siempre benefician a Estados Unidos.

En consecuencia de lo razonado, queda perfilado que las negociaciones multilaterales son un reto para la creatividad de to-

dos los participantes si se quiere resolver el conflicto de forma satisfactoria.

Una característica especial de las negociaciones multilaterales es la forma de conclusión de acuerdos. Más que mediante opciones prefijadas (llamémoslas rojo, azul o amarillo), existe una amplia gama de diferentes gradaciones de colores para elegir, cada participante aportará su propio matiz. La mezcla cromática, es decir, el acuerdo común, suele revertir por esta razón en un documento amplio y muy complejo. Los resultados de la Ronda de Uruguay del GATT, concluida en 1993 y firmada en 1994, por ejemplo, quedaron publicados en 31 volúmenes que abarcan un total de 26.250 páginas (WTO Publication Services, Ginebra). Este acuerdo también sirve para ilustrar una de las características principales de las negociaciones multilaterales; a diferencia de las bilaterales, casi nunca se trata de la redistribución directa de bienes, sino más bien del diseño de un conjunto de reglas establecidas por acuerdo común.

Las negociaciones en varios foros

Éstas representan un paso más en cuanto a complejidad. No solamente existen varias partes y asuntos de negociación que tratar, sino también una variedad de foros y lugares de reunión. Los ejemplos de tales negociaciones, que representan el límite de la complejidad, se encuentran casi exclusivamente en los dominios de las organizaciones y conferencias internacionales. Los miembros de las Naciones Unidas, por ejemplo, trabajan en más de un centenar de organizaciones, de comités y con una enorme variedad de asuntos. La variedad de temas a tratar abarca seguridad, desarrollo, protección del medio ambiente, ayuda a los refugiados, asistencia en casos de catástrofes, protección de mujeres y niños, hasta llegar a asuntos técnicos tales como las normas para la seguridad aeronáutica y de plantas nucleares o la determinación de frecuencias de radio a nivel nacional. Las diferentes agencias especializadas y los comités de las Naciones Unidas tienen su sede o su lugar de reunión en Nueva York, Ginebra, Viena, París, Nairobi, Bangkok o Washington, para mencionar solamente las ciudades más importantes. La conducción activa de las negociaciones en varios foros es probablemente el cometido más importante

en este sector y excede los parámetros de este libro, por lo que incluimos el tema tan sólo para completar la información. El Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT) servirá de breve ejemplo de cómo se procede.

Ejemplo: OMC / GATT

Hemos expuesto antes que las negociaciones multilaterales y también los de múltiples foros se realizan generalmente con el objetivo de establecer un conjunto de reglas. En el caso del GATT, este objetivo fue alcanzado en 1994 con la creación de la Organización Mundial del Comercio, que se había previsto crear 50 años antes en la Conferencia de Bretton Woods, como complemento del Fondo Monetario Internacional en Washington. No hace falta señalar que dichas reglas incluían muchos aspectos distributivos, lo que sin duda fue la razón de que la ronda, iniciada en Uruguay en 1986, precisara siete años completos para concluirse.

La tabla 11.2. muestra una relación de los participantes más importantes en la Ronda de Uruguay, así como sus posiciones frente a algunos de los asuntos clave. Estas posiciones nacionales o regionales, en primer lugar tuvieron que imponerse en los respectivos países en el seno del gobierno y ante los respectivos parlamentos, así como en el seno de las Comunidades Europeas y las otras organizaciones regionales. Aparte de las principales rondas de negociación que solían desenvolverse en el secretariado del GATT en Ginebra (actualmente OMC), se realizaban miles de negociaciones en varias ciudades anfitrionas. Como las reuniones se sucedían año tras año, se instauraron nuevos gobiernos que modificaron las posiciones nacionales. La extensa negociación tuvo que adaptarse constantemente a una situación fluctuante, corrigiendo sus textos preliminares de acuerdo con ello. Dado el enorme grado de coordinación, flexibilidad y paciencia que se requería, parece un milagro el simple hecho de que se produjera un acuerdo. Este logro se debe probablemente, en primer lugar, a la importancia de la economía mundial de mercado (v. cuadro 11.3.) y a los esfuerzos profesionales de muchos negociadores cuyos yates quedaron abandonados en los muelles del Lago de Ginebra a lo largo de todo este tiempo.

Tabla 11.1. La ronda de Uruguay: Participantes más importantes y sus posiciones (Woolcock, RIIA 1990)

	EE.UU.	CE	Japón	Países recientemente industrializados	Países en vías de desarrollo
Acceso:					
Aranceles	0	+	++	-	0
Sin arancel	+	0	+	-	0
Tejidos	--	-	0	++	++
Agricultura	+	--	--	++	+
Productos tropicales	-	-	-	+	++
Reglas:					
Subsidios	+	+	0	-	0
Salvaguardas	0	0	+	+	++
Antidumping	0	0	++	++	++
Artículos del GATT	+	+	+	0	-
Solución de diferencias	+	+	+	+	+
Nuevos asuntos:					
Servicios	++	++	+	-	--
Propiedad intelectual	++	+	+	-	--
Inversiones	+	+	++	-	--
Clave: ++ muy favorable, + favorable, 0 neutro, - desfavorable, -- muy desfavorable					

Tabla 11.2. Europa (CE) y EE.UU. frente a la elección de proteccionismo o liberalización (adaptado de: Centro de Economía Internacional, 1990)

Alteración estimada del PIB (en miles de millones de \$US)	EE.UU. liberaliza			Retaliación de los EE.UU. (Proteccionismo)				
	CE	Asia-Pacífico	EE.UU.	Economía Mundial	CE	Asia-Pacífico	EE.UU.	Economía Mundial
CE liberaliza	211	63	124	397	211	63	50	50
CE protege («Bastión Europeo»)	42	38	53	133	-132	-18	-64	-214

Las alianzas y los grandes poderes

¿Cómo podrá llegarse jamás a un acuerdo, dada la abundancia de participantes, asuntos e intereses implicados en tal empresa? El instrumento más importante del que dispone un negociador en tal situación es la formación de alianzas, que constituyen básicamente acuerdos basados en intereses que comprometen a dos o más partes a seguir una política común. Dichas alianzas, en todo caso, son sólo pasajeras: «No tenemos aliados eternos y tampoco tenemos enemigos eternos. Nuestros intereses son eternos y perpetuos y es nuestro deber perseguir estos intereses.» (Lord Palmerston, 1848). La convergencia de muchos participantes individuales en una negociación en varias alianzas o bloques reduce en efecto y a veces dramáticamente el número de unidades que actúan de modo independiente, simplificando de modo considerable las comunicaciones y la resolución de problemas. El núcleo de tales alianzas se constituye habitualmente por los mayores y más poderosos de los participantes. En el ámbito político lo denominamos como «grandes potencias». «Las grandes potencias tenían algunos objetivos en común, otros en conflicto y de acuerdo con ello adecuaban y balanceaban en su política una mezcla de cooperación y conflicto.» (S. Talbott, 1991).

Es evidente que estos poderes tendrán mucho que decir en el momento de determinar la política de la alianza, aunque también deberán ejercer cierta consideración frente a sus interlocutores. Un ejemplo que se presta para ilustrar este hecho es la situación del enfrentamiento Occidente-Oriente entre los años 1947 y 1989, cuando Estados Unidos y la Unión Soviética, al menos tras su primer ensayo nuclear exitoso, determinaban con sus alianzas el orden mundial. El Movimiento de los No Alineados por mor de una alianza propia obtuvo cierto éxito, aunque de hecho se encontraba fuertemente influenciado por el bloque soviético. El desarrollo de dos alianzas extremadamente sólidas permitió elaborar una respuesta muy simple frente al complejo orden del mundo de la posguerra. ¡Aunque sí extremadamente peligrosa por la amenaza de la destrucción nuclear! De este modo, los conflictos multilaterales o multipolares fueron reducidos a un solo conflicto bilateral.

El liderazgo y la presidencia

Otro escollo a consensuar respecto a las negociaciones complejas consiste en la elección del líder o de la persona que ejerce la presidencia en una determinada conferencia. Al presidente no se le permite formalmente tener una posición propia respecto a los objetos de la negociación, sin embargo, en la práctica ejerce una influencia bastante considerable en los resultados por el control que tiene sobre los procedimientos. En primer lugar, cabe mencionar la elaboración del orden del día: los asuntos pueden proponerse, desecharse o priorizarse de forma diferente. El transcurso de las negociaciones también es un instrumento de gestión útil, pausas, retrasos, malentendidos deliberados, discursos interminables o el uso de un lenguaje técnico muy especializado que puede resultar incomprensible para los intérpretes, por ejemplo. Cualquier influencia sobre el orden de los asuntos ha de ejercerse de forma indirecta, pero muchas de las tácticas expuestas en el Capítulo 6 también se aplican perfectamente para este cometido. El uso de los subterfugios como puede ser solicitar o sugerir la presentación de estudios científicos en un momento estratégico, pueden servir para apoyar la conclusión deseada y hacen milagros, pero para ello se necesita una visión bastante amplia. Un factor importante que influye en la toma de decisiones es el procedimiento de voto, mayoría simple o cualificada, voto secreto o recuento de manos levantadas. Generalmente, el presidente no decide el procedimiento; no obstante, puede proponer aquellas modalidades que sirvan a sus propios propósitos. Otro ardid consiste en distraer a los grupos más importantes en el momento decisivo o impedir que estén presentes mediante la organización de varias reuniones paralelas. Y finalmente, el presidente puede ejercer influencia en los acontecimientos de una negociación compleja mediante la creación de comités o en la forma en cómo se plasman por escrito sus propias reivindicaciones o mandatos. No sorprende que los miembros de la Unión Europea empleen tanto tiempo y esfuerzo preparando con detalle el semestre que les toca asumir la presidencia en forma rotativa, ya que éste es el momento de intentar imponer los principales elementos de su política nacional.

Ejemplo: Las Naciones Unidas

Un buen ejemplo de la enorme importancia que tiene una conducta informada y hábil en las negociaciones complejas proviene nuevamente de las Naciones Unidas y sus agencias y organizaciones especializadas. ¿Cómo funcionan estas cuestiones en su sistema? Cualquiera que pretenda lograr algo en las Naciones Unidas necesita entender primero su táctica de agenda básica:

- ¿Cuáles son las reglas de votación? ¿Mayoría simple o calificada? ¿Votaciones abiertas o secretas? ¿Quién detenta el poder de veto?
- ¿Quién decide el orden del día y cuándo se propone y se adopta este orden?
- ¿Cuál es el papel del presidente? ¿Cuáles son los intereses que representa? ¿Tiene derecho a veto?

Otro factor decisivo reside en la política del Secretariado, pues éste es el centro de control de los recursos:

- ¿Quién tiene el derecho de inspección de las grabaciones y documentaciones? ¿Cómo se puede conseguir este derecho o poder echar un vistazo no oficial a los documentos más importantes?
- ¿Quién tiene acceso a los miembros más importantes del personal y del Secretariado?
- ¿Cuáles son los fondos ordinarios y extraordinarios del presupuesto? ¿Quién decide sobre estos medios y cuándo? ¿Cuál es el ciclo ordinario del presupuesto?

También vale la pena informarse sobre las interdependencias estructurales:

- Agencias externas: ¿Quién decide sobre su presupuesto? ¿Quién recibe los salarios u honorarios y quién posee la tecnología?
- Proyectos y contratos de consultores: ¿Cómo se asignan y quién lo decide? ¿Cuánto dinero circula por esta vía?

Sin estas informaciones y conocimientos, el negociador individual se perderá pronto en el laberinto de los intereses y de las coaliciones existentes, convirtiéndose así en presa fácil de los juegos sofisticados de poder y mecanismos de defensa empleados. Esta analogía queda justificada por la semejanza que tiene una negociación, sobre todo si es compleja, con una selva. Quien pretenda sobrevivir en ella tendrá que adaptarse al entorno de la mejor medida posible.

Bibliografía de este capítulo

- ANDERSON; UWE; WOYKE; WICHARD, *Handwörterbuch Internationaler Organisationen* (Manual de las organizaciones internacionales), Opladen: Leske & Budrich, 1995.
- RAIFFA, Howard, *The Art and Science of Negotiation* (El arte y la ciencia de la negociación), Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- KISSINGER, Henry, *Diplomacy*, Nueva York: Simon & Schuster, 1994.
- WOODSTOCK, S., *Uruguay Round Negotiations* (La Ronda Uruguay de negociaciones), Londres: Royal Institute of International Affairs, 1990.
- ZARTMAN, William (ed.), *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity* (La negociación internacional multilateral: Enfoques de la gestión de complejidad), San Francisco: Jossey-Bass.

La comunicación y la percepción

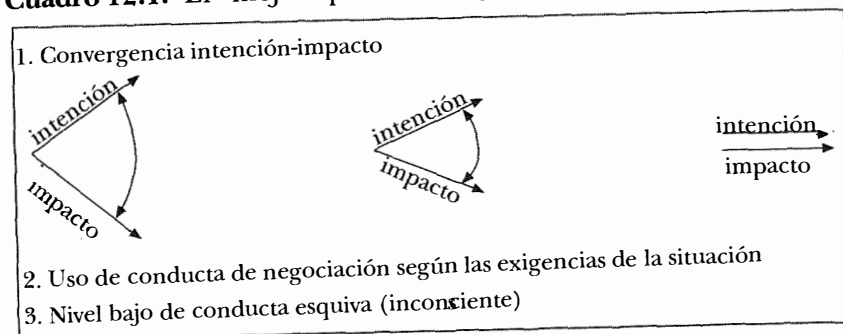
Hasta el momento nos hemos referido a la negociación, pero poco al negociador como tal. Como complemento del capítulo 8, en el que se analizó de forma pormenorizada su comportamiento antes y en el curso de la negociación, en este apartado queremos hacer una pequeña reseña sobre la capacidad de comunicación del negociador. Estamos especialmente interesados en conocer cómo se valora a sí mismo y cómo es tomado en cuenta por los demás. En la práctica de la negociación se pone de relieve una y otra vez que una sobreestimación o subestimación de las propias capacidades conduce forzosamente a graves errores o incluso al fracaso.

Las características personales

El capítulo precedente ya nos habrá esbozado una noción de las características personales que deberá poseer el negociador. Debería ser un buen comunicador, es decir, poder recibir de forma rápida y eficaz las informaciones y saber, a su vez, emitir otras. Debería llevarse bien con los demás, sin que ello le impida disponer de un repertorio de diferentes formas de conducta, incluyendo las desagradables. Claro que cada persona dispone de una aptitud diferente; mientras uno tiende a ser comunicativo, el otro puede ser reservado. Estas inclinaciones y conductas personales son las que llevan a adoptar determinadas posiciones estratégicas como, por ejemplo, cooperar antes que presionar, ceder más que evitar. Un negociador

sabe distanciarse de sus propias inclinaciones hasta el extremo de poder desempeñar todos los papeles por igual, a modo de un buen actor. Conseguido esto, la elección de su estilo de comunicaciones dependerá exclusivamente de la situación y no de sus limitaciones personales. Consecuentemente, logrará una coherencia máxima entre intenciones y efecto. El cuadro 12.1. muestra la forma en que la superación de las preferencias personales potencia el efecto de las conductas propias.

Cuadro 12.1. El «mejor» perfil de negociación



Por ejemplo, si mi intención es la de presionar para lograr una posición dominante respecto a la otra parte, tendré que comportarme de una forma coherente, es decir, mis palabras y mi lenguaje corporal deberían transmitir firmeza, exigencia y juicio, sin ser debilitados por quizás y peros. Algo parecido ocurre al escuchar, que refuerza la posición de colaboración y la elaboración conjunta de soluciones comunes e innovadoras. Para lograrlo, tengo que exponer mis exigencias con firmeza, permaneciendo atento al otro y mostrándole mi interés haciendo preguntas, escuchando y resumiendo. Sólo de este modo podrán ponerse sobre la mesa las necesidades de ambos lados, sólo de esta forma se lograrán soluciones integradoras.

Las deficiencias de percepción

Independientemente de cuáles sean las características personales que posee el negociador, debe conocerlas en profundidad. Nada es más peligroso que tener una imagen errónea de uno mis-

mo. En este sentido, también se habla de lagunas y distorsiones de la percepción. El cuadro 12.2. lo demuestra comparando la autoevaluación con la percepción que tienen de nosotros los demás respecto a los cinco parámetros de conducta estratégica presentados en el Capítulo 5. La escala a la izquierda se extiende desde 0, muy poco marcado, hasta 5 muy marcado.

Cuadro 12.2. Evaluación de la conducta de negociación (autopercepción)

	Competición	Colaboración	Término medio	Elusión	Adaptación
5					
4	☆			☆	●
3	●	★		●	☆
2					
1			☆		
0					

Diferencia entre la percepción propia ☆ y externa ●

Mientras el negociador de nuestro ejemplo evaluaba correctamente su inclinación hacia la colaboración, se aleja en mayor o menor medida de la evaluación de otros en cuanto a las demás posiciones. La percepción de su propio comportamiento denota marcadas deficiencias, lo cual viene a ser un indicio de que no estaría de más una autoevaluación crítica. Cada una de estas deficiencias representa un peligro ya que el desfase entre la evaluación propia y ajena puede conducir a malentendidos que, a su vez, pueden desequilibrar la balanza tan sensible de la confianza. Una parte, por ejemplo, piensa que ha estado escuchando, mientras que la otra tiene la impresión de que sus palabras no han sido recibidas, incluso podría llegar a la conclusión de que sus propuestas no han sido admitidas por la otra parte.

Otro problema que aqueja a un notable número de negociadores, generalmente buenos, es la distorsión de la percepción de la otra parte. El cuadro 12.3. muestra el resultado de un estudio de ciencia social entre 66 directivos tras la finalización de una negociación.

Mientras éstos, por lo general, diseñaban un cuadro muy cooperativo y dispuesto al compromiso de sí mismos, la otra parte los

veía con ojos muy distintos (los demás directivos del grupo estudiado). Consideraban que no se podía llegar a una colaboración ni a buen término porque percibían que sus interlocutores apostaban por la confrontación dura, hasta el extremo de optar por retirarse de la negociación en caso necesario. Este perfil distorsionado refleja la imagen de un enemigo que, en realidad, no resiste una evaluación objetiva.

Puede resultar peligroso calificar erróneamente a la otra parte en las negociaciones. Acordémonos del estratega chino Sun Tzu que hemos citado en el Capítulo 2 y aprendamos la lección: «¡Conoce a tu adversario y concóctete a ti mismo!»

Cuadro 12.3. Percepción y distorsión (Thomas y Pondy, 1977)

Colaboración	41		4
Término medio	25		6
Adaptación	8		2
Elusión	5		16
Competición	21		73

← Negociador → 0 ← Otra parte →

El perfil de la conducta

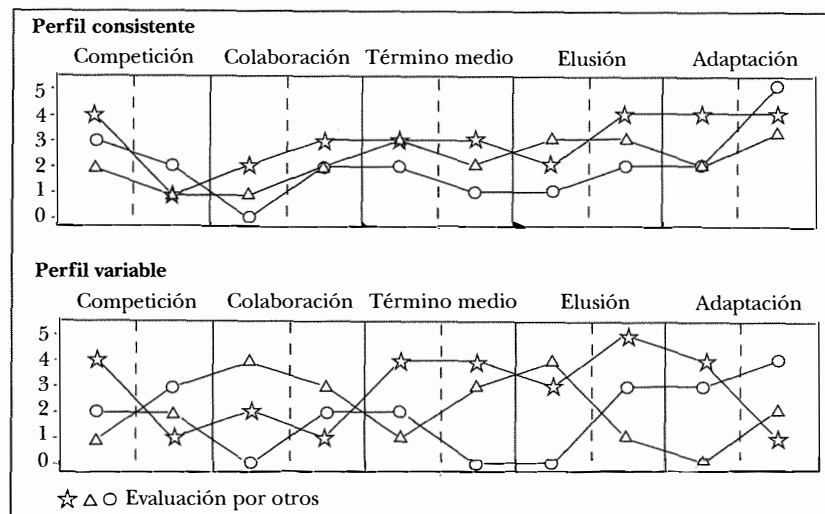
El parámetro introducido en el apartado precedente puede utilizarse perfectamente para representar un perfil de conducta. En el gráfico 12.4. se ha añadido la apreciación del mismo negociador en una variedad de situaciones diferentes, frente a distintos interlocutores, por parte de varias personas diferentes.

El cuadro 12.4. muestra dos perfiles típicos de negociadores, uno es consistente y el otro variable. El perfil consistente y repetitivo refleja una conducta prefijada por parte del negociador. Las observaciones de diferentes situaciones confirman que tiende a repetir su conducta. La selección predeterminada de los patrones de conducta puede facilitar la formación de una base común de confianza y también servir a la parte contraria como punto de ataque, puesto que un negociador que tiene siempre los mismos patrones de conducta deviene fácilmente previsible. Además, la mis-

ma reacción ante situaciones completamente diferentes no puede constituir una estrategia óptima.

Muy distinta es la forma en que se presenta el negociador cuyo perfil varía en función de la respectiva situación a la que hace frente. Al disponer de una gama completa de modalidades de conducta, escoge para cada situación aquella que le parece más adecuada. Cuanto más flexible es en la elección de su conducta, tanto mejor. Un buen negociador, a diferencia de uno malo, debería utilizar con menor frecuencia el abandono inconsciente. Dependiendo de la situación, la retirada o el abandono consciente puede llegar a ser una conducta extremadamente eficaz. Por el contrario, la retirada inconsciente, la así llamada mirada fija en el vacío, es dañina ya que crea inseguridad y disgusto a la otra parte. Por tanto, su perfil en este campo debería ser menos acentuado que en los demás. También en este aspecto es de gran ayuda conocerse bien a sí mismo ya que, al fin y al cabo, no sirve de nada escoger una estrategia cuando ésta no se puede llevar a cabo de forma convincente por medio de las correspondientes pautas de conducta.

Cuadro 12.4. Evaluación de la conducta de negociación



Una tercera consideración se refiere al nivel general de un perfil. Si la conducta del negociador ha recibido una baja calificación en todos los aspectos, resultará un perfil plano y anodino al com-

pararlo con los demás estilos de conducta. En caso de un perfil básicamente plano, podremos partir del supuesto de que el negociador denota una conducta como la de la tortuga descrita en el Capítulo 7 en el apartado sobre la *Ventana de Johari*. Se mueve con mucha precaución en todas las direcciones y, a la larga, ésta no es la conducta más idónea para la negociación.

Bibliografía de este capítulo

THOMAS, W.; PONDY, L., *Toward an Intent Model of Conflict Management Among Principal Parties* (Intento de esbozo de un modelo de gestión de conflictos entre partes principales), *Human Relations* 30 (1977), 42.

13

El estrés

Es de dominio común el significado de esta palabra. Una agenda repleta que con frecuencia llega hasta altas horas de la noche. Ni siquiera se está libre un sábado y, con algo de suerte, tal vez el domingo. Quien sabe hacer algo siempre tiene que cumplirlo, no es la cantidad de trabajo lo que nos incomoda, ello no genera estrés. El estrés verdadero, reconocido desde hace tiempo como causa de muchas enfermedades por la medicina convencional, es consecuencia más bien de la presión continuada, la presión del tiempo, de rendimiento, de éxito, de adaptación a un medio nuevo o presión resultante de nuevas exigencias. Estos factores ya están presentes en muchos casos en el ejercicio profesional habitual, complicándonos la vida. En la intensa situación de las negociaciones se suele estar bajo todo tipo de presiones a la vez y repentinamente. Esto puede ocurrir en el mismo momento del viaje hacia el lugar donde se vayan a desarrollar las negociaciones. Hoy puede ser Berna, mañana tal vez Bruselas, Moscú, Pekín o Chicago; nos gusta viajar, pero ¿con tanta frecuencia? Luego, los últimos preparativos... ¿Lo tengo todo?, la tensión antes del primer encuentro y, por supuesto, la reunión en sí. Incluso si ésta no fuese hasta bien entrada la noche, precisará, sin embargo, de mucha concentración y de tensión prolongada. Precisamente la propuesta tentadora que la otra parte sacará del bolsillo a las tres de la madrugada es la más peligrosa; si con la alegría sobre el giro inesperado de la negociación no leemos bien el texto, posiblemente nos llevaremos una sorpresa desagradable más adelante. Y luego

está la espera de una llamada desde la propia central, la espera del interlocutor o incluso la de un montón de fotocopias cuando en la ciudad no haya más que una sola máquina...

De pronto, en cinco segundos se acelera de cero a cien kilómetros. Por encima de las gestiones de los negociadores, las centrales se han puesto de acuerdo sobre una solución que deberá estar lista para firmarse dentro de tres días. Si es que está prevista una pausa, el grupo irá a comer y de paso conversará sobre el procedimiento a seguir; se tratará, al fin y al cabo, de una comida de trabajo. Se dan pocos momentos de auténtico descanso, tampoco hay comidas ligeras, a ello se añade alguna que otra bebida noble o ¡Dios nos guarde! un ritual de bebida tradicional profundamente arraigado en la respectiva cultura del país. El apreciado huésped tiene que brindar con todos los que componen la ronda, en Rusia con vodka, en Japón con sake y, en China con aguardiente de mijo o bambú. Estas costumbres de beber no suelen idearse siquiera con fines maliciosos, tal vez el interlocutor simplemente quiera hacerse una idea de uno. Nuestro sistema circulatorio funciona a un ritmo acelerado por la comida pesada, el alcohol, la nicotina y en el peor de los casos, por los tranquilizantes o estimulantes; todo esto aparte de tener que hacer frente a las exigencias de la situación de negociación. A ello se añade la fuerte carga nerviosa, el tiempo es escaso y las exigencias hacia nosotros altas; no es de extrañar que por la noche nos cueste conciliar el sueño o que despertemos muy temprano, antes de la madrugada, pese a estar muertos de cansancio. Negociador: ¿una profesión cargada de estrés?, con toda seguridad. No obstante, existen posibilidades para poder mantener el estrés dentro de un marco soportable, incluso útil. En el presente capítulo queremos presentar algunas de ellas, sin embargo, esto sólo puede constituir una primera introducción al arte prácticamente vital de cómo manejar el estrés y dista mucho de ser un sustituto de la participación activa en un buen taller sobre el estrés. Los mecanismos adecuados para superar el estrés, adaptados a la persona en particular, sólo pueden transmitirse mediante la tutela personal de un psicólogo o un médico.

Ejemplo: La vida cotidiana durante la negociación

Este apartado describe, sirviéndose del ejemplo de un diplomático austríaco, cuánto sacrificio en materia de salud demandan muchas profesiones de negociación.

Describiremos un día en la vida del embajador Manfred Scheich, quien participó en 1991 en función de negociador principal de la Zona de Libre Comercio EFTA, en la negociación sobre el Espacio Económico Europeo llevada a cabo con las Comunidades Europeas (CE). Aún cuando existen ejemplos mucho más dramáticos de negociaciones maratonianas que se prolongan durante toda la noche, un caso típico como éste nos parece más adecuado como ejemplo. Así, Manfred Scheich inicia su jornada laboral normal a las ocho en punto. Este es el momento en que abandona su hotel en Bruselas sin desayunar. Un vehículo oficial lo lleva hasta la representación de la EFTA. Allí toma un café en vaso plástico conjuntamente con sus colegas. Es la primera de las innumerables tazas de café que beberá a lo largo del día. A las nueve menos cuarto consulta con sus colegas austríacos y con el Secretario General de la EFTA, Georg Reisch, antes de proceder a iniciar y presidir una sesión de la delegación de la EFTA. En esta reunión que dura hasta las diez y media, se considera la posición de la EFTA frente a la CE respecto a los puntos del orden del día. Las negociaciones más difíciles suelen ser aquellas que se llevan a cabo en las propias filas. Llegar al Centre Borchette, la sede de las negociaciones, representa cinco minutos en automóvil. A tan sólo quince minutos de haber concluido la sesión interna en la representación se inicia la reunión con la CE. Las delegaciones están sentadas frente a frente en una amplia mesa de conferencias en sesión no abierta al público, por supuesto. En el momento de la comida, poco después de la una de la tarde, los frentes se distienden un poco antes de que se inicie la segunda sesión de negociaciones a las tres. A las cinco de la tarde, el negociador principal Scheich y el negociador de la CE, Horst Krenzle, comparecen ante los periodistas en una conferencia de prensa que fue postergada hasta ese momento. Sólo les quedan unos cuantos minutos en el pasillo para preparar sus respectivos comunicados. Después de una hora se cierra la ronda de preguntas generales, algunos periodistas siguen realizando entrevistas individuales a los negociadores. Manfred Scheich regresa a las 18:20

horas a la representación de la EFTA y conversa por teléfono con diferentes autoridades en Viena. Su Gobierno quiere estar al corriente del transcurso de las negociaciones, la buena comunicación con la capital mantiene al diplomático las espaldas cubiertas durante la jornada. A las siete y media, algunos de los valientes «luchadores» del día se vuelven a encontrar para cenar juntos; claro que también en esta ocasión la negociación es un tema reiterativo aunque todos se esfuercen por hablar de cosas más agradables. No obstante, es necesario liberar las tensiones, es el momento de aclarar malentendidos y de suavizar las posiciones rígidas cultivando las relaciones personales. La cena se prolonga hasta pasadas las once, Manfred Scheich es conducido hacia su hotel, donde ve las últimas noticias de Viena o Zurich por cable, sonríe al contemplar su propia aparición, intencionalmente poco comunicativa, y dicta algunas notas en la grabadora. A la mañana siguiente debe trabajar a partir de las ocho en punto, podrá dormir seis horas y media.

Aún más difíciles se les ponen a veces las cosas a los máximos representantes de Suiza en las negociaciones con la Comunidad Europea, no fueron pocas las sesiones de negociación en Bruselas las que se prolongaron hasta las tres o las cuatro de la madrugada.

(Basado en: Pilger, 1991)

Los diplomáticos y el estrés

Los diplomáticos como Manfred Scheich están sujetos a una forma de estrés muy especial. Su papel difícil y frecuentemente muy complejo en el mundo diplomático los enfrenta con problemas adicionales a las presiones de estrés como son la carga laboral, el tiempo y otras presiones. La primera de tales exigencias especiales es la necesidad de emplear ambigüedades. Los diplomáticos deben permanecer indefinidos para crear de tal modo zonas grises y libertad de movimiento en su intento de resolver problemas. Su trabajo consiste, en gran parte, en evitar la confrontación y en su lugar, buscar la cooperación. Esta actitud incluye no solamente el uso circunspecto y hábil de maniobras de evasión, sino también la intuición anticipativa de los acontecimientos. Estas son algunas de

las habilidades que confieren mayor flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios inevitables que suelen producirse en el entorno. Aquí no hay lugar para los enunciados claros, y la codificación y descodificación mental de mensajes ambiguos suele exigir bastante más esfuerzo que el habla normal. Para alguien a quien le gustaría decir las cosas sin rodeos puede resultar estresante el no poder hacerlo y lo mismo vale para un compromiso prematuro, todo sirve si no cierra una puerta que mejor hubiese permanecido abierta en aras de la diplomacia. Además, suele ser necesario consultar a personas con poder de decisión en ambos lados; puede ser que, de pronto, un nuevo ministro o secretario de estado establezca prioridades completamente distintas.

Otra causa del especial estrés adicional en este ramo suele ser los conflictos de roles. Un diplomático de alto rango como Manfred Scheich tiene que aparecer frecuentemente como portavoz. Como representante del Gobierno o de una organización es frecuente que pronuncie discursos u ofrezca conferencias ante un exigente público internacional, discursos que en la mayoría de los casos no ha escrito y en los que se pueden exponer puntos de vista muy diferentes de los suyos propios. Aparte de los actos oficiales, tiene que hacer su trabajo en la Embajada, en grupos de trabajo y en comités, un deporte de equipo. Allí podrá expresar su propia posición, pero no podrá esperar a tener la última palabra. Al fin y al cabo, la solución tendrá que ser lo más creativa posible para aprovechar el potencial del grupo en su conjunto.

Los diplomáticos también tienen un papel que desempeñar en la representación de intereses, «hacer lobby» durante las pausas para tomar un café y la recopilación de informaciones. Siempre que lo permite la ocasión, establecerán contacto con los representantes de los estados, tanto aliados como enemigos; las posiciones de ambos lados ya son conocidas, de lo que se trata en estos encuentros es de averiguar qué propuestas o alternativas puedan encontrar un eco positivo en el otro Gobierno. La multiplicidad de este papel es otro factor de estrés; a veces se debe actuar formalmente, luego informal, a menudo con el mismo representante de un determinado país, dependiendo de la situación concreta (por ejemplo, sesión oficial, pausa informal con café en el corredor).

Pero un problema específico de los diplomáticos es la sensación de suspense en la que viven (falta de anclaje emocional). Su trabajo implica la estancia durante un tiempo limitado en un país

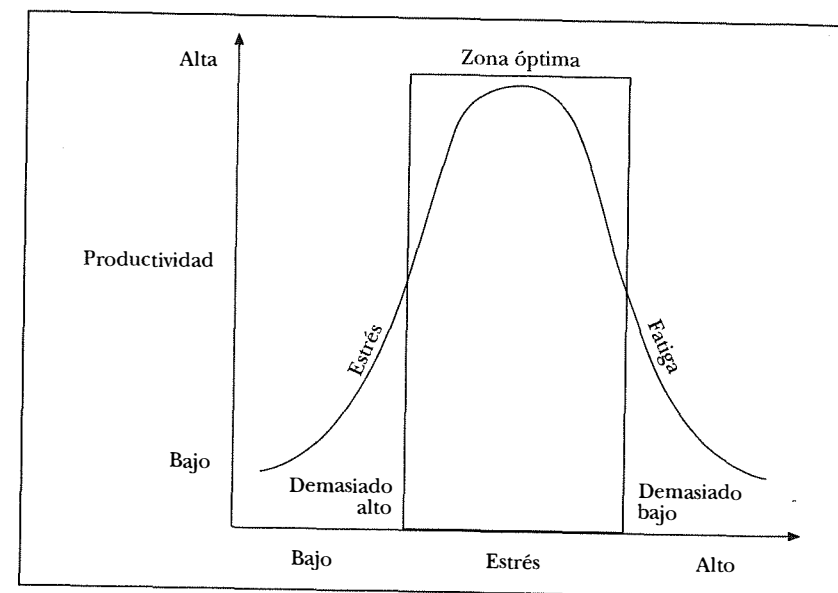
para tener que abandonarlo en el preciso momento en que empiezan a tomarle cariño. A causa de la falta de tiempo, pero también por su misión, tienen que limitar sus contactos personales con otros profesionales que constituyen la mayoría de contactos de los diplomáticos en el extranjero, para evitar de este modo que la necesidad humana de amistades sea explotada por la parte contraria. En el tenso período del conflicto Este-Oeste, los diplomáticos occidentales solían alojarse en complejos de vivienda aislados del resto de la ciudad que denominaban jocosamente colonias. Esta práctica se encuentra aún en muchas capitales de cultura desconocida y con un rígido aparato estatal. Pero una vida sin contactos humanos reales es como un vuelo a través de una espesa bruma, siempre persiste el miedo de encontrarse de imprevisto con una montaña. Así es como el diplomático debe buscar y a la vez evitar los contactos personales. En el mejor de los casos, ello da por resultado una base constructiva desde la que se opera; en el peor de los casos, representa una fuente adicional de estrés.

El estrés y la productividad

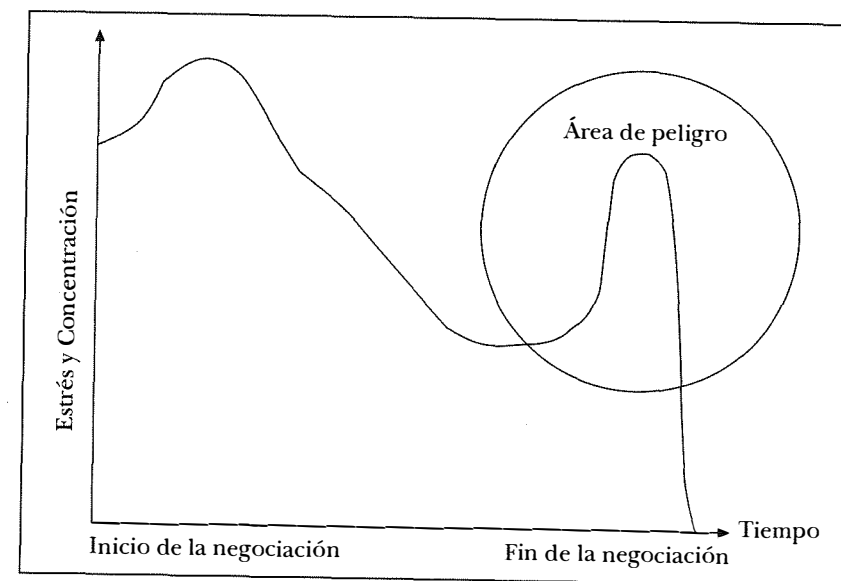
Antes de pasar a los aspectos médicos de la evolución del estrés, su percepción y su gestión, tendremos que considerar una serie de conceptos erróneos sobre el estrés. El estrés no es necesariamente una cosa mala. Por el contrario, necesitamos de una medida saludable de estrés («eustrés») para entrar en calor y seguir adelante. Dependiendo de cada individuo, una carga de estrés adicional aumentará la productividad. Esta región del estrés óptimo queda ilustrado en la zona resaltada del cuadro 13.1.

No obstante, cuando la carga de estrés continúa por encima de este nivel óptimo, la productividad descenderá de nuevo. El exceso reduce considerablemente el rendimiento físico. Cualquiera que exceda regularmente y durante períodos prolongados este punto óptimo pondrá en riesgo tanto el éxito de su negociación como también su propia salud («distrés»). Está en nuestro propio interés mantener la carga dentro de la zona óptima. Tal vez, esto no sea posible con mucha frecuencia en el curso de la negociación propiamente dicha, pero debe ser un objetivo siempre presente. El cuadro 13.2. demuestra cómo el nivel de carga de estrés y de concentración varía considerablemente según progresa la negociación.

Cuadro 13.1. Estrés y productividad



Cuadro 13.2. Estrés y concentración en el curso de la negociación



En primer lugar, se experimentan expectativas y miedos, excitación y nerviosismo. Esta tensión estimulante se reduce en cierta medida después de que se haya producido el primer encuentro con la otra parte, luego se da paso a la fatiga; cosa que sucede después de vivir sentimientos contradictorios en las fases difíciles de la negociación. A continuación viene el período de espera, el estrés de la espera, ya que se han presentado las posiciones iniciales y no hay una solución posible. Los dos negociadores informan a sus superiores que, por ejemplo, están en la capital; nada se mueve en la mesa de negociación, se está a la espera de nuevas instrucciones y de recibir mandatos más amplios, pasan las horas y los días.

En estas circunstancias las personas se aburren, pierden interés y se ocupan de otros asuntos más apremiantes, por lo cual las negociaciones empiezan a pasar al segundo plano. Luego, de pronto, llega el mandato ampliado tan esperado: al negociador se le comunica que las dos capitales han logrado un acuerdo para presentar una solución lo antes posible, si es necesario a la mañana siguiente. De este modo el negociador tiene que volver a coger rápidamente el hilo de las negociaciones. «Quedaron claras las órdenes, contáctenos mañana de nuevo con una solución elaborada.» Los negociadores vuelven a reunirse y sigue girando el carrusel, pero en esta ocasión no cesa a las ocho de la tarde. Si se pretende llegar a un acuerdo en el plazo previsto, tendrán que trabajar durante toda la noche. ¿Cuál de ellos podrá dominarse y quién sucumbirá al estrés cometiendo serios errores?

El proceso de solución de problemas suele estar acompañado de una mezcla de esperanza, dudas e impaciencia, que dependiendo del resultado, puede convertirse al final en alegría o decepción. La tabla 13.1. refleja este proceso en sus diferentes fases.

Independientemente del resultado de las negociaciones, la última fase se caracteriza casi inevitablemente por una alta carga de estrés. Esto es especialmente peligroso puesto que nuestra percepción del mundo bajo estrés queda mermada y el número de posibilidades que podemos vislumbrar se reduce minuto a minuto. Todas las alternativas tan cuidadosamente construidas, todos sus matices de grises, quedan comprimidos de pronto en recetas inconcebiblemente simples y nuestra solución favorita da vueltas en nuestra cabeza como un disco rayado. Se instala la rigidez mental, mientras que la flexibilidad y la creatividad desaparecen. En esta

Tabla 13.1. Estrés y emociones en las distintas fases de la negociación

Fase	Emociones	Medidas a tomar
Antes de negociar	Aprehensión Miedos y preocupaciones Excitación	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar exactamente las necesidades, los objetivos y las ofertas propias. • Buscar ampliamente alternativas y soluciones. • Seleccionar y planificar la estrategia y las tácticas.
Fase I: Apertura de la Negociación	Tensión, Ansiedad Excitación	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una atmósfera agradable. • Crear relaciones personales. • Determinar exactamente el mandato de la parte oponente.
Fase II: Confrontación Constructiva	Agresión Frustración Ira	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar claramente la posición propia. • Determinar exactamente las posiciones de la parte oponente. • Aplicar las tácticas de la negociación distributiva.
Fase III: Solución de problemas	Fatiga Dudas Impaciencia Esperanza	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar soluciones aceptables para ambas partes. • Valorar de nuevo las necesidades y objetivos de todos los participantes. • Aplicar los medios de la táctica integradora de negociación para dar lugar a confianza y cooperación.
Fase IV: Conclusión	Entusiasmo/ Decepción Alegría/Tristeza Satisfacción/ Amargura	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las últimas concesiones y compromisos, en la medida de lo posible. • Propuesta de solución y diseño de borrador de contrato. • Firma o retirada honrosa.

última fase, incluso el rendimiento de un diplomático muy bueno se reduce sensiblemente. Cuando a las tres o cuatro de la mañana llega el momento en que la otra parte presenta una propuesta de acuerdo prefabricada, la tentación de firmar y acabar de esta forma es a veces tentadora. El negociador ha caído presa del estrés y cometerá errores (v. tabla 13.2.).

Tabla 13.2. Errores comunes cometidos bajo influencia del estrés

- Revelar demasiado.
- Aceptar precozmente los términos medios no beneficiosos («mitad-mitad»).
- No elaborar una agenda y lista de asuntos a tratar satisfactorios.
- Intentar atraer simpatía.
- Amenaza precoz de abandono.
- No anticipar las tácticas de oponente.
- Evitar el conflicto y la confrontación cuando serían apropiados.
- Paralización.
- No prestar atención a los asuntos negociables y no negociables.
- No buscar intereses comunes y soluciones nuevas.

El estrés y sus síntomas

Solemos darnos cuenta de cuándo estamos estresados, pero... ¿cómo podemos saber lo que está ocurriendo realmente? ¿Cuáles son las señales de prevención de las que disponemos? De hecho, existen ciertos síntomas claros del estrés a los que nos podemos acoger, están enumerados en la tabla 13.3. También es cierto que cada individuo tiene una tolerancia distinta al estrés, reaccionando de forma diferente. Algunos se sienten muy motivados cuando otros ya se doblegan bajo la presión. Por esta razón, cada cual debe examinarse detenidamente para determinar su capacidad al respecto.

Tabla 13.3. Síntomas de estrés

Mentales	Físicos	Emocionales
• Lógica errática	• Extenuación	• Irritabilidad
• Poca concentración	• Dolor de cabeza	• Exabruptos
• Tendencia a simplificar	• Sudores	emocionales
• Confusión	• Cansancio o insomnio	• Impaciencia
	• Aumento o reducción del apetito	• Ansiedad
	• Dolor gástrico o úlceras	• Pánico
	• Diarrea	• Mecanismos de compensación
	• Depresión	negativa: alcohol, nicotina, comida, drogas (legales o ilegales), sexo

En el nivel cognoscitivo, el estrés se caracteriza por frecuentes oscilaciones entre diferentes pensamientos y asuntos. La concentración disminuye en tal grado que llega a resultar difícil seguir una clara línea de argumentación, mientras que la confusión y la simplificación excesiva llenan el vacío. Constantes preocupaciones, dudas y en casos extremos, incluso ansiedad, son síntomas claros de una carga excesiva de estrés.

En el nivel físico, una amplia gama de síntomas puede ser útil para prevenirnos de los problemas venideros, el cansancio, la falta de ánimo y el dolor de cabeza son signos típicos de que el estrés y probablemente también la falta de descanso, nos están pasando factura. En algunos casos, el apetito aumenta bajo estrés, mientras que en otros se pierde. Las sudoraciones o el dolor de estómago (en casos extremos, úlceras gástricas), alteraciones digestivas o irritaciones de la piel son otros de los signos de alerta. Un síntoma bastante llamativo que muchas veces no se relaciona con el estrés, es el sangrado frecuente de las encías. El estrés prolongado puede conducir, incluso, a la depresión.

El estrés también ejerce un efecto importante sobre el estado anímico. Las personas se tornan proclives a la irritación. La impaciencia y los ataques de pánico son asimismo manifestaciones frecuentes del estrés, así como la indecisión. Muchas personas que se encuentran en situaciones estresantes ceden a la tentación de los remedios negativos para esquivar los efectos del estrés: abuso de comida, café, alcohol, nicotina o drogas sujetas, o no, a receta médica. Parte de ello es también el aspecto sexual, una relación íntima apresurada bajo la presión de la situación puede complicar aún más las negociaciones, sobre todo en caso de estar implicado un miembro del bando contrario. Los tranquilizantes y estimulantes son aliados traicioneros, especialmente llegado al punto en que se recurre a un medicamento para contrarrestar el efecto del otro.

La única forma posible de evitar y gestionar el estrés es el enfoque positivo, que es el tema del próximo apartado.

La superación del estrés

Acabamos de ver cómo se desarrolla el estrés y cuáles son los efectos que puede tener sobre la salud y el rendimiento del negociador. Reconocer lo que está pasando, ser consciente y tener control de

uno mismo, son elementos esenciales para la solución positiva del síndrome del estrés que inevitablemente se presentará bajo la presión de las negociaciones. Existe amplia y provechosa bibliografía sobre este tema que ofrece consejos y técnicas concretas para superarlo. Se pueden obtener mejores resultados mediante la asesoría personal o la asistencia a un seminario sobre el tema. Nos limitaremos aquí a las muchas formas en que puede controlarse o reducirse.

Tal vez la precaución más importante sea asegurarse de dormir lo suficiente. El número exacto de horas en que esto se expresa tiene que determinarlo cada persona para sí misma. Otras dos medidas importantes son también la restricción de la ingestión de alimentos pesados y de alcohol; cuán fácil resulta ser tentado por una buena mesa o un bodegón de vinos bien dotado una vez transcurrida una situación tensa, pero este placer suele ser breve y el cuerpo se vengará del exceso al que ha sido expuesto. No hay que olvidarse del arte de relajarse: hacer un intermedio para salir a caminar, escuchar música, practicar deporte o meditar. Los vuelos transoceánicos son un buen momento para este tipo de cosas, al menos no sonará el teléfono. Para mantener el bienestar y las capacidades durante un período prolongado, será necesario constatar las experiencias importantes con colegas o amigos de confianza o tomarse el tiempo para considerar las propias necesidades. Es preciso recordar los imperativos de confidencialidad y seguridad, ya que, a veces, puede ocurrir que un colega resulte ser más un rival que un amigo. No es banal reiterar la importancia de una verdadera amistad.

En ocasiones, los detalles mundanos y prácticos de una negociación son los que pueden marcar la diferencia de una forma u otra en cuanto al estrés. Un elemento importante consiste en el flujo de informaciones con los superiores que es preciso mantener y salvaguardar bajo cualquier circunstancia. Cuando uno está en un país tercermundista tiene que hacerlo todo. Perderemos gran parte de nuestras energías ocupándonos de detalles básicos y desagradables cuando no haya representante alguno de nuestros intereses en la capital o en las oficinas de la compañía que pueda contactar con las personas con poder de decisión, por teléfono o en la asamblea, y apoyar nuestra necesidad de llegar a una decisión. Por tanto, el apoyo logístico apropiado por parte de la oficina matriz es tan importante como el que pueda haber en el lugar de la negociación. Usted escoge entre una buena organización o... ¡Acertó! El estrés.

Bibliografía de este capítulo

- KIRSTA, Alix, *The Book of Stress Survival: How to Relax and Live Positively* (El libro de cómo sobrevivir el estrés: Cómo relajarse y vivir positivamente). Londres: Unwin, 1986.
- LINDENMANN, Hannes, *Das erfolgreiche Anti-Stress-Programm* (El programa eficaz contra el estrés), Munich: Orbis Verlag, 1994.
- PILGER, Horst, *One Day in the Life of a Chief Negotiator*, (Un día en la vida de un negociador de primera fila), EFTA Bulletin, n° 2 (1991), 10-12.
- SANER, Raymond, *Manifestation of Stress and its Impact on the Humanitarian Work of the IRC Delegate* (Las manifestaciones del estrés y su impacto en el trabajo humanitario del delegado de la Cruz Roja Internacional), *Political Psychology*, 2, n° 4 (1990), 757-765.

Factores culturales

Este último capítulo del libro está dedicado a un tema que ejerce un impacto importante en la conducción de negociaciones y que, a su vez, nos conduce a un tema más amplio: la diferencia en la conducta en la negociación como resultado de distintos hábitos culturales.

Este tema ha surgido en varios estudios de casos en los capítulos precedentes y ahora complementaremos estos múltiples ejemplos con un resumen global del tema. Un análisis sistemático de los factores culturales, no obstante, excedería el marco del presente volumen.

La cultura y las negociaciones

Para los fines de la conducción de negociaciones nos interesa ante todo el encuentro de las distintas culturas. En definitiva, estamos familiarizados con nuestro propio ámbito cultural e incluso sin estar permanentemente conscientes de ello, nos movemos sin dificultad dentro de nuestro propio entorno. Las cosas se vuelven mucho más problemáticas una vez que hayamos abandonado este entorno familiar para negociar en países lejanos o con personas de otras culturas. Muchas de las cosas que son perfectamente normales para nosotros pueden tornarse muy diferentes y extrañas. De pronto estamos moviéndonos en terreno inestable, incluso dominando las técnicas de negociación y teniendo mucho éxito en nues-

tros propios países o en lugares con una idiosincrasia cultural parecida, es posible que fracasemos estrepitosamente. En las últimas dos décadas, el profesionalismo de los empresarios y diplomáticos europeos ha mejorado considerablemente, en especial respecto a los países y mercados del lejano Oriente. La conciencia sobre este problema fue aumentando en la medida en que se publicaba una bibliografía cada vez más amplia y cualificada. En el presente capítulo quisiéramos aportar una contribución modesta a esta evolución tan necesaria, destacando la importancia crucial que tienen muchas veces los factores culturales para el negociador experimentado. Tal como en el capítulo anterior, recomendamos lecturas adicionales y, de ser el caso, asumir compromisos de forma activa que tengan que ver con el tema. Antes de ocuparnos de los problemas resultantes del encuentro de diferentes culturas, quisiéramos aclarar qué es lo que entendemos bajo el término cultura.

¿Qué es la cultura?

Por supuesto que no es posible dar una respuesta completa a una pregunta tan amplia. A lo largo de los siglos se han llenado librerías de volúmenes excelentes sobre este tema, por lo que nos limitaremos a intentar ofrecer una definición que nos sirva como base de trabajo. Según Hofstede (1981), la cultura es una programación colectiva de la mente humana, algo así como un software específico del país para la gente. Cada país produciría, por así decirlo, su propio software. La analogía con el mundo de la computadora, que no es más que una máquina inanimada, puede sonar un poco burda a primera vista, incluso inapropiada. Pero no obstante las objeciones, una comparación entre la cultura y el software es útil si no la interpretamos en términos demasiado restringidos.

Tenemos un ejemplo simple, si un típico usuario hispanohablante intentara aplicar la versión japonesa, china o tan sólo griega de su programa de elaboración de textos preferido, aunque sea para elaborar un texto en español, este osado intento superaría sus capacidades. El resultado inevitable serían malentendidos, errores, y dependiendo de su paciencia, también el fracaso rotundo. No obstante, tras la adquisición de algunos conocimientos básicos en la correspondiente versión del país estaría en condiciones de manejar el software en el idioma desconocido casi como si fuera el suyo propio.

Este breve capítulo está enfocado, ante todo, a advertir a tiempo al lector sobre las dificultades que le esperan en esta «tierra desconocida» cultural, animándole al mismo tiempo a superar estas barreras.

He aquí de nuevo nuestra pregunta: ¿qué es la cultura? Acojiéndonos a una definición un tanto más humanística, es la habilidad de transmitir grandes mensajes por medio de pequeños gestos. No suena tan técnico, pero viene a significar exactamente lo mismo, un código social que sirve a los miembros de una cultura común como modo extremadamente efectivo de comunicación. Es una interpretación mucho más profunda y amplia de lo que se entiende comúnmente por cultura, a saber: lengua, literatura, arte, música, historia, costumbres, normas morales, etc., incluyendo el aspecto del folclore, tan mimado por las oficinas de turismo. Los siguientes factores son menos obvios, pero forman parte igualmente de la identidad cultural de un pueblo o una tribu:

- Lenguaje corporal: compárense las gesticulaciones expansivas de los italianos con la postura reservada de los japoneses o con la amable sonrisa fija de los chinos.
- Prioridades: vivir para trabajar (Alemania, Japón, Corea del Sur) o trabajar para vivir (España, Italia, Brasil). ¿Cuál es el papel desempeñado por la religión (Islam)?
- Expectativas de roles: ¿cuál es el papel de las mujeres, por poner un ejemplo, en la sociedad? ¿Son esposas y madres (mundo árabe) o colegas de pleno derecho (Escandinavia)?
- Relaciones personales: ¿desempeñan un papel preponderante en la vida empresarial (mundo árabe, Asia) o prácticamente ninguno (Alemania)?
- Contacto inicial y tipo de relación: ¿es oficial y formal o informal, con una copa de cerveza tras una jornada de trabajo (es variable según el país y también dependiendo de la clase social)?
- Llamar por el apellido o por el nombre: ¿en la primera reunión (EE.UU.) o solamente entre antiguos compañeros de colegio (Japón, Francia)?
- Actitud frente a los superiores: ¿es el jefe una deidad en miniatura (Francia) o un colega dotado de autoridad (Suiza, Alemania)?

- Estilo de liderazgo y de solución de problemas: ¿órdenes e instrucciones detalladas (Francia) o búsqueda conjunta de las soluciones (Alemania, Suiza)?
- Motivación: ¿tiene sus raíces en la empresa (Japón) o en la familia (China)? ¿O en ambos (Corea del Sur)? ¿Qué es lo que motiva a la gente dentro de un determinado contexto cultural, en términos generales? (Capítulo 3).
- Actitud frente al trabajo: ¿ética laboral protestante o budista (Alemania, Suiza, Japón) o mal necesario (Caribe)?
- Disposición para trabajar: ¿hasta caerse exhausto (Corea del Sur, Singapur) o hasta el mediodía o primera hora de la tarde (Yemen, Europa del Este antes de 1990)?
- Ritmo de trabajo: ¿más bien relajado (muchos países tropicales) o a ritmo de destajo (Corea del Sur)?
- Concepto profesional personal: ¿orgullo profesional y condición de miembro de una corporación o un gremio (Alemania), distinción de clase: obreros / técnicos (Inglaterra) o miembro uniformado de una brigada laboral (Rusia)?
- Atenerse a los compromisos: ¿fiel hasta la muerte (Alemania), respeto de los contratos (Suiza) o desinterés general (Serbia durante la guerra de Yugoslavia)? ¿Se vuelven a negociar los contratos una vez que cambiaron las condiciones (China) o se respetan, pase lo que pase (*Lex Romana*)?
- Actitud frente a la planificación: ¿a observarse a toda costa (solución tecnócrata) o sujeto a adaptación según lo requieran las circunstancias (las personas son más importantes que las cosas)?
- Estilo de comunicación: ¿cuál es la conducta de las personas hacia los demás? ¿Cortés y amable (Asia) o sobrio y empresarial (Alemania, Suiza)? ¿Se lleva a cabo la comunicación ante todo por escrito (Europa del Norte, EE.UU.) o boca a boca (Asia, países árabes, África)?
- Estilo de negociación: ¿cuál de las cinco posturas (Capítulo 5) es predominante? ¿Se llega fácilmente a la confrontación o es que son más comunes el consenso y el término medio?

Cabe añadir que las conductas mencionadas no son adquiridas de pronto por parte de los miembros de un determinado círculo cultural, sino que les son inculcadas desde la cuna, en el proceso de educación desde la temprana infancia y desde el primer día de

escuela hasta la formación profesional, los estudios universitarios y más allá. Cada individuo está rodeado y es formado por sus relaciones, amigos, profesores, colegas, jefes y compatriotas. Esta socialización progresiva es un proceso que se prolonga durante muchos años, aunque su efecto determinante disminuye paralelamente con la edad. Es, por tanto, prácticamente imposible adquirir completamente una segunda o tercera cultura al lado de la propia, a no ser que se tenga la buena suerte de haber crecido simultáneamente en diferentes culturas. Las dificultades innumerables que conlleva esta doble identidad cultural durante los años de formación son más que compensadas por la correspondiente ampliación del horizonte según transcurre el tiempo.

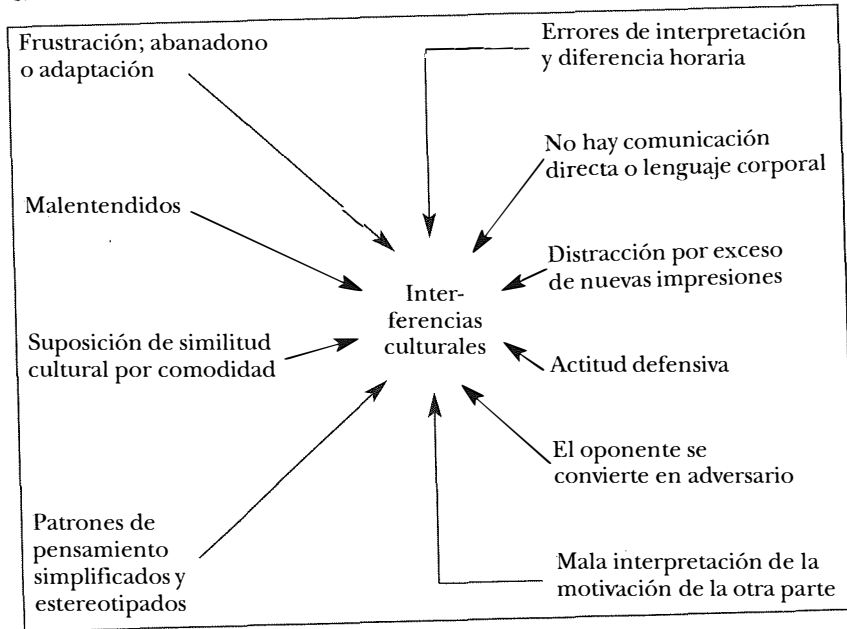
Para el observador externo, el trato con una cultura extranjera se parece al aprendizaje de un idioma desconocido. Es un proceso lento y laborioso, pero al final compensa con creces.

Las relaciones interculturales

En el apartado anterior hemos caracterizado a la cultura como medio eficaz de la comunicación entre los miembros de un mismo ámbito cultural. Definición que se entiende rápidamente y, por tanto, ahorra muchas explicaciones. El otro lado de la moneda de esta eficiencia enorme en el seno de un ámbito cultural es su fracaso, al menos parcial, fuera de sus confines. Aquellos que no comprendan el código no podrán participar de forma efectiva en la comunicación. No tendrán cabida en el entorno social, no serán aceptados, en breve, no podrán funcionar con fluidez. Esto empieza por el idioma ¿Quiénes, en Europa, hablan fluidamente el Mandarín o el Urdu? y termina por la conversación aparentemente inocente, pero decisiva en cuanto a la pertinencia cultural, sobre el béisbol (en los EE.UU.). Muchas cosas, aunque no todas, pueden aprenderse mediante el estudio exhaustivo de las introducciones a las distintas culturas nacionales, así como en cursos sobre protocolo, etiqueta y comportamiento adecuado en las diferentes culturas.

Incluso después, siguen existiendo vastas posibilidades de cometer errores y un gran número de dificultades técnicas a superar en el trato con personas procedentes de otras naciones, especialmente en el mundo de la negociación. El cuadro 14.1. demuestra la cantidad de interferencias que pueden darse en la comunica-

Cuadro 14.1. Interferencias culturales



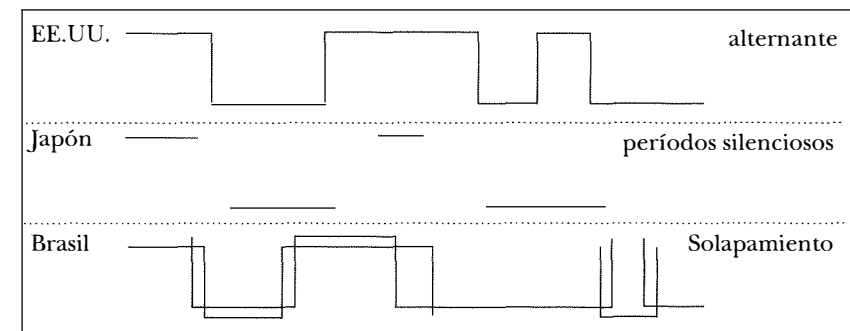
ción intercultural. Ello tiene su inicio inocuo (¡Aunque tal vez fatal!) con la dificultad técnica de la traducción de un idioma a otro. Incluso el mejor intérprete puede incurrir en errores ocasionales, especialmente al tener que abrirse camino entre un matorral de tecnicismos desconocidos. Pero, sobre todo, necesitan tiempo para su labor exigente, lo cual quiere decir que cada discurso, cada sentencia y cada comentario precisan al menos el doble del tiempo que se concede. Tampoco es posible la interacción directa entre los protagonistas de las negociaciones cuando éstos sólo pueden expresarse por medio de intérpretes, o al menos así lo pretenden. Esto, a su vez, también redundará en la percepción de los finos matices como son las informaciones del lenguaje corporal, que por supuesto no las puede transmitir el intérprete, además de resultar agotador. El extranjero en el ámbito cultural en que se está moviendo, es decir, nosotros cuando estamos de viaje, ya está de por sí distraído y emocionado por las múltiples impresiones nuevas, aunque tal vez ya nos hayamos dotado de un caparazón psíquico para estar a salvo de la masa de informaciones incomprensibles que nos apabullan. El interlocutor en la negociación se convierte en adversario cuando no le entendemos, y bajo tales condiciones, posible-

mente interpretemos equívocamente sus motivaciones y no nos demos cuenta de los intereses comunes. Esta actitud, no facilita precisamente la negociación, en la que se trata de reconocer incluso las señales más tenues para llegar a cooperar. Bajo la presión de la situación también podemos caer en patrones demasiado simples de pensamiento y en estereotipos, cosa que también puede ocurrirle al interlocutor. Se prejuzga en forma apresurada e inconsciente que, en definitiva, el otro no es tan diferente. Puede que esto sea cierto, pero también puede ser completamente erróneo por ser la explicación más sencilla. Ya que los interlocutores no pueden remitirse a una cultura y un código comunes, los malos entendidos estarán supuestos de antemano. No sólo se dificultará aún más la negociación, sino que además, redundará en mayores malos entendidos. Frustrados por la falta de progreso, nosotros o nuestro interlocutor nos cansaremos de la comunicación intercultural y abandonaremos o cederemos.

El lenguaje y la comunicación

Un ejemplo sencillo de lo mucho que pueden diferir las reglas tácitas de juego es la forma de hablar durante las negociaciones. El cuadro 14.2. representa una comparación reveladora entre negociadores tipo de EE.UU., Japón y Brasil. Mientras los americanos del norte, por lo general, se turnan al hablar, se registraban regularmente silencios en caso de sus colegas japoneses, sin que ello fuera considerado extraño o como señal de falta de compren-

Cuadro 14.2. Influencia de la cultura en las negociaciones de empresas (Fuente: Graham, 1985)



sión. El silencio, en Japón, es simplemente una parte importante de todas las conversaciones. En Brasil se observaba precisamente lo contrario. Las dos partes se interrumpen con bastante frecuencia, lo que, por cierto, no se considera una falta de cortesía, incluso es deseable. «Necesitamos el ruido» es lo que me confesó recientemente un diplomático caribeño al respecto, con una risa tan efusiva como sonora. Para los europeos, que pueden parecerse más a los americanos en este sentido, éstos son hábitos nuevos a los que debe acostumbrarse.

Un estudio llevado a cabo hace algunos años (Graham, 1985) analizaba las conductas de los negociadores procedentes de estas tres naciones en detalle. La tabla 14.1. resultante de dicho estudio ofrece una comparación del uso de varios elementos tácticos en el curso de las sesiones:

Tabla 14.1. Diferencias culturales en las conductas no verbales de negociación (Fuente: Graham, 1985)

Conducta (táctica)	Japoneses	Americanos	Brasileños
Períodos de silencio (Número de períodos superiores a 10 segundos por cada 30 minutos)	5,5	3,5	0
Solapamiento de conversación (Número de interrupciones por cada 10 minutos)	12,6	10,3	28,6
Mirar a la cara (Minutos de contacto de ojos por cada 10 minutos)	1,3	3,3	5,2
Contacto físico (No incluye estrechar manos, por cada 30 minutos)	0	0	4,7

Períodos de silencio: mientras los japoneses observados recurrían frecuentemente al silencio durante las negociaciones, los americanos lo hacían rara vez y los brasileños muy pocas veces estaban completamente callados.

Interrupciones: sorprendentemente y pese a la profusión de los períodos de silencio, también los japoneses se interrumpían y

solapaban en la respuesta; los americanos tendían a hablar menos simultáneamente, mientras los brasileños lo hacían tres veces más a menudo.

Mirada fija a la cara: es casi una ofensa mirar a alguien directamente a la cara en Japón cuando es muy incisivo. No obstante, esto se hace en ocasiones para medir las fuerzas mentales del oponente o para comprobar la comprensión y la reacción por parte del otro. De acuerdo con el estudio, los negociadores americanos mantienen el contacto visual durante una tercera parte del tiempo y los brasileños incluso durante más de la mitad del tiempo.

Contacto físico: el contacto físico amistoso por parte del interlocutor es un tabú tanto en Japón como en EE.UU. En Brasil, las cosas son muy distintas, puesto que la norma social dicta que, sin contacto físico, una conversación puede considerarse como fría, impersonal y no cooperativa.

En otro apartado del mismo estudio se analiza el uso de diferentes clases de conductas verbales. La tabla 14.2. muestra algunos de los resultados obtenidos.

Tabla 14.2. Diferencias culturales en la conducta verbal (Fuente: Graham, 1985)

Conducta (táctica)	Japoneses*	Americanos*	Brasileños*
Promesa	7	8	3
Amenaza	4	4	2
Recomendación	7	4	5
Aviso	2	1	1
Recompensa	1	2	2
Castigo	1	3	3
Recurso a las normas	4	2	1
Obligación	15	13	8
Descubrirse	34	36	39
Preguntas	20	20	22
Órdenes	8	6	14
«No»	5,7	9	83,4
Nivel de beneficio de las primeras ofertas (máx. 80)	61,5	57,3	75,2
Concesiones iniciales	6,5	7,1	9,4
* (promedio en 30 minutos)			

Es especialmente impactante en este cuadro el uso de la palabra no. Los negociadores japoneses difícilmente pronuncian un no claro, tal es la norma de las conversaciones en su país. Incluso cuando en realidad quieren decir no, jamás lo dirán, puesto que esto conduciría a que su interlocutor pierda la posición. Un occidental podrá tomar al pie de la letra las expresiones atenuantes tales como tal vez o, aún mejor, lo vamos a tener en cuenta, pero otro japonés los interpretará claramente como no, aunque expresado con mayor cortesía de acuerdo a su código cultural. Nadie tendrá dificultades en Japón en interpretarlo como lo que quiere decir, a saber: ¡Gracias por su interés y adiós! Los brasileños, por otra parte, no hubiesen podido ser más explícitos, produciendo un claro no cada 22 segundos en promedio. Pero al mismo tiempo, estaban muy dispuestos a revisar sus altas exigencias iniciales mediante las concesiones subsecuentes, tal como indican los resultados correspondientes.

El uso del lenguaje hablado y del corporal difiere mucho de una parte del mundo a la otra, pudiendo ser incluso diametralmente opuesto. Quien no se familiarice con estas reglas elementales antes de sentarse a negociar, a ser posible antes de subir al avión, pero al menos estando en él, y no las ponga en práctica, estará sujeto a experimentar regularmente reacciones inexplicables, pero no por ello menos vehementes, por parte de sus oponentes. Por otra parte, los que conozcan estas reglas podrán romperlas con intenciones tácticas. Las reacciones serán exactamente iguales como si hubiera actuado por simple ignorancia, con la diferencia de que esta vez lo habrá planificado y maquinado a propósito para llevar la negociación hacia la dirección deseada, sea ésta la que fuere.

Por ejemplo: Japón

Entre los muchos ejemplos de culturas que podrían exponerse quisiéramos escoger el de Japón para los fines del presente capítulo. Mientras otros países y regiones, como pueden ser China o el mundo árabe, nos resultan igual de desconocidos, el Japón, con su enorme desarrollo, se ha convertido para nosotros en el símbolo de las superpotencias económicas. Aún en la actualidad, la conducción exitosa de negocios en Japón es considerada como algo

especialmente difícil. Esto es cierto, aunque en términos culturales, China tampoco ofrece mayores facilidades. Estas dos culturas ofrecen muchos aspectos en común dado que la cultura japonesa se remonta en gran parte a orígenes chinos, pero el Japón es de interés particular para nuestros propósitos. Las condiciones de vida allí son comparables a las que encontramos en Alemania o incluso en Suiza, lo que da lugar a la mayor aglomeración de población, con el resultado de precios mucho más altos de terrenos y viviendas. El viajero podrá encontrar en Tokio todo cuanto acostumbra a utilizar, amén de muchas otras cosas. Las diferencias que quedan, ¡son muchas todavía!, provienen sobre todo de las significadas diferencias culturales. La barrera del idioma, el primer obstáculo a vencer, constituye naturalmente una dificultad adicional, aunque también forma parte de la cultura en el sentido más extenso de la palabra. ¿Qué es, entonces, lo que hace tan difíciles las negociaciones en Japón?

En primer lugar, desde nuestro punto de vista, es el horizonte temporal extremadamente amplio de las compañías japonesas y de sus empleados. En el primer plano se está sirviendo al mercado más exigente y con mayor demanda de productos nuevos en el mundo, a saber, el propio. Un breve paseo por el barrio de venta de productos electrónicos Akihabara o por los expositores públicos de prototipos de Sony lo demuestra claramente.

Pero en el trasfondo, los directores de las grandes multinacionales piensan a mayor largo plazo que sus colegas europeos, por no hablar de los americanos. Por esta razón, no es posible hacer negocios rápidos en Japón, a no ser que la oferta de negociación venga a ser precisamente la pieza que faltaba en el gran rompecabezas de la estrategia a largo plazo, en cuyo caso podrán producirse milagros. En breve, aparecerán en el escenario directivos jóvenes con perfecto dominio del inglés y acostumbrados al trato con visitantes occidentales, quienes se harán cargo de eliminar toda barrera cultural y lingüística que se pueda presentar. El idioma y la cultura japonesa son las mayores barreras comerciales de este país, dice Georg Endress, empresario de Basilea y político industrial, y lo hace con conocimiento de causa pues su compromiso con el país del sol naciente empezó al inicio de los años setenta con un pequeño holding minoritario que a lo largo de las pasadas dos décadas se ha convertido en una próspera subsidiaria de su propiedad.

Los directivos japoneses también tienen planes a largo plazo, sus contactos más importantes proceden del «club de viejos amigos» compuesto por familiares, autoridades locales o la condición de miembro de la empresa en el club de golf. Por cierto, las mujeres no tienen prácticamente participación alguna en el mundo de los negocios; en el mejor de los casos desempeñan el papel de trabajadoras o con mayor probabilidad de «OL – Office Lady», una mezcla entre secretaria y elemento decorativo de la oficina. Aunque requiere tiempo y esfuerzo personal inconcebible, el resultado es una red absolutamente fiable de colaboradores personales. En el momento de llevar negocios en el extranjero, o sea, con nosotros, todo se medirá con el parámetro de dicha red y los efectos que tendrá sobre ella.

En esta clase de medio hay pocas cosas que se pueden lograr mediante una estancia de pocos días o incluso semanas en Tokio, Osaka o Nagoya. ¿Por qué deberían confiar precisamente en usted, siendo tan exquisitos a la hora de escoger sus colaboradores en su propio país o cuando el negocio pudiera resultar pernicioso para un viejo amigo de la escuela o un colega de la famosa universidad privada de Keio en Tokio? En la gran mayoría de los casos, el establecimiento de una amistad con el interlocutor de la negociación es un aspecto mucho más importante que los pormenores de la negociación en sí. Todo esto vendrá más tarde, puesto que sin esta base de confianza nada podrá llevarse a cabo.

Una introducción interesante a la negociación como encuentro personal es el así llamado estilo miai (Saito y Fukunaga, 1991). Miai es el contacto ritual organizado entre personas que desean casarse, guiado por un mediador u otra persona de respeto, por ejemplo, el jefe de departamento o incluso el director de la compañía. Se trata de conocer a la otra persona de un modo extremadamente honorable, sin tener la obligación de incurrir en planes concretos o compromisos. Es una oportunidad para ambos candidatos de llegar a saber algo sobre el carácter, estilo y trasfondo educacional del otro, pese a las palpables tensiones existentes. Pero, ante todo, tendrán que intentar encontrar una base común en el plano emocional, sin la comprensión benévola no sería posible progresar, los candidatos no estarían interesados en seguir adelante con la relación. Sin embargo, suelen manifestarse en el primer encuentro las simpatías o antipatías, cada uno de ellos intenta causar la impresión más favorable en el otro: amable, pero formal, al

igual que el encuentro mismo, ceremoniosamente organizado. La elección cuidadosa del lenguaje, así como el permanente intento de mantener el interés del otro, son parte esencial del asunto. El trato mutuo debe ser en primer lugar, amable y flexible; ninguno de los dos tomará una posición definida con demasiada antelación en el juego para no entorpecer el posible éxito. En esta fase, no se trata de tomar decisiones sino de conocerse mutuamente. Es por ello que aún están fuera de lugar las propuestas u ofertas concretas o el intento de ganar al otro mediante argumentos.

En una negociación que se conduce de acuerdo a tales principios lo más importante son los sentimientos de los participantes. Los encuentros organizados de los candidatos a matrimonio no es otra cosa que una negociación. En Japón lo son de forma especial, pero no exclusivamente allí, por este motivo los negociadores occidentales harían bien en adquirir un estilo parecido. En definitiva, los negocios y contratos son concluidos por humanos y los humanos tienen sentimientos, valores y autoestima. Aquel que comprenda este principio básico y lo aplique verdaderamente, no será respetado solamente como persona, sino también como negociador.

Bibliografía de este capítulo

- BINNENDIJK, Hans, *National Negotiation Styles* (Estilos nacionales de negociación), Department of State Publishers, EE.UU., 1987.
- GRAHAM, John L., *Brazilian, Japanese and American Business Negotiations* (Negociaciones en Brasil, Japón y América), *Journal of International Business Studies* 14 (1983), 47-61.
- HALL, Edward T.; HALL, Mildred Reed, *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France, and the United States* (Comprensión de las diferencias culturales: La clave del éxito en Alemania Occidental, Francia y Estados Unidos), Yarmouth, Maine: 1989.
- SAITO-FUKUNAGA, Mitsuki, *Observations on the Style of Japanese Negotiations* (Observaciones del estilo de negociación japonés), Tokio, International Christian University, 1991.
- SANER, Raymond, *Negotiation with American Business Partners: Some Advice for NonAmerican Negotiators* (Negociar con interlocutores comerciales americanos: Consejos para los negociadores no americanos), *Global Management Tomorrow* (Marzo-abril 1993).

Bibliografía

- ATKINSON, Gerald G. M., *The Effective Negotiator. The Practical Guide to the Strategies and Tactics of Conflict Bargaining* (El negociador eficaz: Una guía práctica sobre las estrategias y las tácticas en la negociación de conflictos). Quest Research Publications, Reino Unido, 1975.
- AXELROD, Robert, *The Evolution of Cooperation* (La evolución de la cooperación), Nueva York: Basic Books, 1984.
- BAZERMAN, Max H.; LEWICKI, Roy J., *Negotiating in Organizations* (Negociar en las organizaciones), Sage Publications, Beverly Hills, 1983.
- BINNENDIJK, Hans, *National Negotiating Styles* (Los estilos de Negociación Nacionales), Department of State Publishers, EE.UU., 1987.
- BROWN, David, *Managing Conflict at Organizational Interfaces* (Los conflictos en las interfases de las organizaciones), Addison-Wesley, Massachusetts, 1983.
- CALERO, Henry; OSKAM, Bob, *Negotiate for What you Want* (Negocie lo que quiera), Thorsons Publishing Group, Reino Unido, 1983.
- CAMPS, Miriam; DIEBOLD, William, Jr., *The New Multilateralism. Can the World Trading System be Saved?* (El nuevo multilateralismo: Puede salvarse el sistema mundial de comercio?) Nueva York: Council on Foreign Relations, 1983.
- CAPALDI, Nicholas, *The Art of Deception* (El arte del engaño), Nueva York: Prometheus, 1979.

- CARPENTER, Susan; KENNEDY, W. J.D., *Managing Public Disputes* (La gestión de los enfrentamientos públicos), San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CHAMBON, Albert, *Mais que font ces diplomates entre deux cocktails?* (¿Pero qué hacen estos diplomáticos entre cóctel y cóctel?), París: Editions A. Pedone, 1983.
- OHO, Chin-Ning, *The Chinese Mind Game. The Best Kept Trade Secrets of the East* (El juego mental de chinos: El secreto mejor guardado de Oriente), Beaverton, OR: AMC Publishing, 1988.
- COHEN, Herb, *You Can Negotiate Anything* (Todo es negociable), Bantam Books, Nueva York: 1980.
- COLEMAN, Charles J., *Managing Labor Relations in the Public Sector* (Cómo manejar las relaciones laborales en el sector público), Jossey-Bass, Oxford, 1990.
- CONFLICT MANAGEMENT GROUP, *A Bibliography on Conflict Research and Publications of the CMG Members* (Una publicación sobre la investigación de los conflictos y las publicaciones de los miembros de la CMG), Western Kentucky University, 1987.
- COULSON, Robert, *Business Mediation – What You Need to Know* (La mediación empresarial – Lo que Vd. necesita saber), American Arbitration Association, 1988.
- CRAIG, Cordon, *Force and Statecraft Diplomatic Problems of our Time* (Los problemas diplomáticos de poder estatal de nuestros tiempos), Nueva York: Oxford University Press, 1983.
- DANIELS, Gene; GAGALA, Kenneth, *Labor Guide to Negotiating Wages and Benefits* (Guía laboral para negociar salarios y beneficios), Reston, Reston Publishing Co., Virginia, 1985.
- DE BONO, Edward, *Conflicts: A Better Way to Resolve Them* (Conflictos: Un modo mejor de resolverlos), Cox & Wyman Ltd, Reading, 1985.
- DE CALLIÈRES, François, *El Arte de la Diplomacia* (Título original: *De la manière de négocier avec les Souverains*, 1716), Nueva York: Leicester University Press, 1983.
- DEUTSCH, Morton, *The Resolution of Conflict. Constructive & Destructive Process* (La resolución de conflictos: Procesos constructivos y destructivos), New Haven y Londres: Yale University Press, 1973.
- DIEBOLD, Jr., William, *Bilateralism, Multilateralism and Canada in US Trade Policy* (Bilateralismo, multilateralismo, Canadá en la política comercial de Estados Unidos), Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

- DUNDAS, Cart W, *Practical Steps in Negotiating Maritime Boundaries Agreements. A Guide to Small States* (Pasos prácticos para negociar acuerdos de colinde marítimos), Technical Assistance Group, Commonwealth Fund for Technical Cooperation, 1991.
- DUPONT, Christophe, *La négociation: Conduite, théorie, application* (La negociación: Conducta, teoría, aplicación), 2.ª Edición; Dalloz, 1986.
- ESCHER, Regina, *Friedliche Erledigung von Streitigkeiten nach dem System der Vereinten Nationen* (Resolución pacífica de conflictos según el sistema de las Naciones Unidas), Zurich: Schulthess, 1985.
- FELTHAM, R. G., *Diplomatic Handbook* (Manual diplomático), 5. Edición, Longman, Nueva York: 1982.
- FILLEY, Alan C., *Interpersonal Conflict Resolution* (Resolución Interpersonal de conflictos), Scott, Foresman and Company, Glenview: 1975.
- FISHER, Glen, *International Negotiation. A Cross-Cultural Perspective* (La negociación internacional: Una perspectiva transcultural), Intercultural Press, EE.UU., 1980.
- FISHER, Roger; URY, William, *Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving In* (Hacia el Sí. Negociar acuerdos sin ceder), Penguin Books, Reino Unido, 1983.
- FOLBERG, Jay; TAYLOR, Alison, *Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation* (Mediación: Una guía amplia para resolver conflictos sin litigio), San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- FREI, Daniel, *Assumption and Perception in Disarmament* (Presunciones y percepción en el desarme), Naciones Unidas, IDIR, Nueva York: 1984.
- GANAPATI, Shastri, Kautilya Arthashastra, Bharatiya Vidya Prakashan, Nueva Delhi: 1984.
- GLASL, Friedrich, *Konfliktmanagement* (La gestión de los conflictos), Bern/Stuttgart: Paul Haupt, 1980.
- GOTTLIEB, Marvin; HEALY, William J., *Making Deals. The Business of Negotiating* (Cerrar tratos. La empresa de la negociación), Nueva York: New York Institute of France, 1990.
- GRACIÁN, Baltasar, *L'Homme de Cour* (El Cortesano), París: Editions Champ Libre, 1980.
- GRAHAM, John L.; SANO, Yoshihiro, *Smart Bargaining. Doing Business with the Japanese* (Negociación ingeniosa: Negociar con los japoneses), Cambridge MA: Ballinger Publishing, 1984.

- HANAN, Cribbin; BEMAN, Sales, *Negotiation Strategies* (Estrategias de negociación comercial), New York: AMACOM, 1911.
- HENDON, Donald; HENDON, Rebecca A., *How to Negotiate Worldwide* (Cómo negociar a nivel mundial), Gower, Reino Unido, 1989.
- HOLLAND, Harrison M., *Managing Diplomacy. The United States and Japan* (Diplomacia: Estados Unidos y Japón), Stanford, CA: Hoover Institution, 1984.
- HUFF, Darrell, *How to Lie with Statistics* (Cómo mentir con las estadísticas), Penguin Books, Reino Unido, 1985.
- IKLE, Fred Charles, *How Nations Negotiate* (Cómo negocian las naciones), Harper & Row, Nueva York: 1987.
- ILICH, John, *Power Negotiating* (Negociar desde el poder), Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Nueva York: 1980.
- JANDT, Fred E., *Win-Win Negotiating. Turning Conflict into Agreement* (Negociar para que todos ganen: Cómo convertir el conflicto en acuerdo), John Wiley & Sons, Nueva York: 1985.
- JOLIBERT, Alain; TIXIER, Mood, *La négociation commerciale* (La negociación comercial), París: Presses Universitaires de France, 1984.
- KAHN, Robert L.; ZALD, Mayer, *Organizations and Nation-States. New Perspectives on Conflict and Cooperation* (Organizaciones y estilos nacionales. Nuevas perspectivas sobre el conflicto y la cooperación). Jossey-Bass, San Francisco: 1990.
- KARRASS, Chester L., *Give & Take. The Complete Guide to Negotiation Strategies and Tactics* (Dar y recibir. La guía completa sobre las estrategias y tácticas de la negociación), Nueva York: Thomas K. Crowell, 1974.
- KENNEDY, Gavin, *Everything is Negotiable. How to negotiate and win* (Todo es negociable. Cómo negociar y ganar), Hutchinson Business, Reino Unido, 1985.
- KENNEDY, Paul, *Strategy and Diplomacy* (Estrategia y diplomacia), 1870-1945, Glasgow: Fontana Press, 1983.
- KHAWAM, René R., *Le livre des ruses. La stratégie politique des Arabes* (La estrategia política de los árabes), París: Phebus, 1976.
- KINDLER, Ph. D.; HERBERT, S., *Managing Disagreement Constructively* (Manejo constructivo del desacuerdo), Crisp Publications, Inc., California, 1988.
- KISSINGER, Henry A., *Diplomacy*. Nueva York: Simon & Schuster, 1994.

- KREMENYUK, Victor [ed.], *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues* (La negociación internacional: Análisis, enfoques, temas), Jossey-Bass, San Francisco: 1991.
- LAUNAY, Roger, *La Négociation*, París: Presses Universitaires de France, 1984.
- LAX, David; SEBENIUS, James, *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperative and Competitive Gains* (El gerente como negociador. Negociar para obtener beneficios cooperativos y competitivos), Nueva York: The Free Press, 1986.
- LERITZ, Len, *No-Fault Negotiating. A Practical Guide to the New Deal-making Strategy that lets Both Sides Win* (Negociación sin equivocaciones. Una guía práctica hacia la nueva estrategia de negociación para que ambas partes ganen), Nueva York: Wamer Books, 1987.
- LEWICKI, Roy; LITTERER, Joseph, *Negotiation*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1985.
- LEWIN, Kurt, *Resolving Social Conflict* (Resolución de conflictos sociales), Harper & Row, Reino Unido, 1948.
- LOLL, Arthur S., *Multilateral Negotiation and Mediation Instruments and Methods*, (Negociación multilateral, instrumentos y métodos de mediación), Nueva York: Pergamon Press, 1985.
- LUDWIG, Mario, *Kräfte und Kreise. Essays zur Kulturgeschichte* (Fuerzas y círculos: Ensayos sobre la historia de la cultura), Stafa: Th. Gut & Co., 1974.
- MADDUX, Robert, *Successful Negotiation. Effective «Win-Win» Strategies & Tactics* (Negociación exitosa: Estrategias y tácticas efectivas para que ambas partes ganen), Crisp Publications Inc., California, 1988.
- MARCH, Robert M., *The Japanese Negotiator. Subtlety and Strategy Beyond Western Logic* (El negociador japonés. Sutilezas y estrategias más allá de la lógica occidental), Kodansha International, Tokio: 1988.
- MARCH, PD. V., *Contract Negotiation Handbook* (Manual de negociación de contratos), 2.^a Edición, Gower Press, Reino Unido, 1914.
- MASTENBROEK, Willem, *«Verhandeln: Strategie, Taktik, Technik»* (Negociar: Estrategia, táctica, técnica), Frankfurter Allgemeine Zeitung, Wiesbaden, 1992.
- MAUTNER-MARKOF, Frances, *Process of International Negotiations* (El proceso de las negociaciones internacionales), Westview Press, Boulder, CO: 1989.

- MILLS, Harry A., *Negotiation. The Art of Winning* (El arte de ganar en la negociación), Gower, Reino Unido, 1991.
- MOORE, Christopher W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- MORON, Robert T., *Getting your Yen's Worth. How to Negotiate with Japan Inc.* (Cómo negociar con las compañías japonesas), Houston TX: Gulf, 1985.
- MORNSON, William F., *The Pre-Negotiation Planning Book* (El libro de la planificación de negociaciones), Nueva York: John Wiley & Sons, 1985.
- MURRAY, Rau; SHERMAN, *Process of Dispute Resolution. The Role of Lawyers*, (Proceso de resolución de conflictos), The Foundation Press, Inc., Westbury, NY, 1989.
- MUSASHI, Miyamoto, *El libro de los Siete Anillos* (Título original: *Go Rin no Sho*, 1645), Woodstock, NY: Overlook Press, 1982.
- NICOLSON, Harold, *The Evolution of Diplomatic Method* (La evolución del método diplomático), Londres: Constable, 1954.
- , *Diplomacy*, Londres: Oxford University Press, 1963.
- NIERENBERG, Gerard I., *The Art of Negotiation* (El arte de negociar), Nueva York: Simon & Schuster, 1981.
- , *The Complete Negotiator* (El negociador completo), Nueva York: Souvenir Press, 1987.
- NOLL, Peter; BACHMANN, Hans Rudolf, *Der kleine Machiavelli. Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch* (El pequeño Maquiavelo. Manual del poder para uso diario), Zurich: Pendo, 1987.
- Northrup, Herbert & Richard Rowan, *Industrial & Labor Relations Review: Multinational Bargaining Approaches in the Western European Flat Glass Industry* (Enfoques de negociaciones multinacionales en la industria vidriera de Europa Occidental), Nueva York: Cambridge University Press, 1976.
- PARET, Peter, *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age* (Desarrollo de la estrategia moderna: Desde Maquiavelo hasta la Era Nuclear), Princeton, NJ: Princeton University Press, 1986.
- PE, Cecilio; TADIAR, Alfredo, *Katarungang Pambarangay: Dynamics of Compulsory Conciliation* (Dinámica de la conciliación forzosa), UST Press, Manila: 1979.
- PNEUMAN, Roy; BRUEHL, Margaret E., *Managing Conflict. A Complete Process-Centered Handbook* (Gestión de conflictos: Un manual

- centrado en el proceso), Prentice Hall, Nueva Jersey, 1982.
- PRUITT, Dean; RUBIN, Jeffrey, *Social Conflict. Escalation. Stalemate and Settlement* (Los conflictos sociales: Escalada y conciliación), Nueva York: Random House, 1986.
- PRUITT, Dean G., *Negotiation Behavior* (La conducta de negociación), Academic Press, NY, 1981.
- PYE, Lucian, *Chinese Commercial Negotiating Style* (El estilo de la negociación comercial en China), Cambridge MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1982.
- RAHIM, M. Afzalur, *Managing Conflict in Organizations*, Praeger (La gestión de conflictos en negociaciones), Nueva York: 1986.
- RAIFFA, Howard, *The Art & Science of Negotiation* (El arte y la ciencia de la negociación), Cambridge MA: Harvard University Press, 2nd Ed, 1990.
- REINEKE, Wolfgang, *Das Verhandlung-Brevier: Verhandlungstechniken für Manager* (El brevario de la negociación: Técnicas de negociación para gerentes), Datakontext-Verlag, 1985.
- RUBIN, Jeffrey Z., *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East* (Kissinger en Oriente Medio), Nueva York: Praeger, 1981.
- RUMMEL, Rudolphe., *Understanding Conflict and War. The Dynamic Psychological Field* (Comprensión del conflicto y de la guerra: El campo psicológico dinámico), John Wiley & Sons, Nueva York: 1975.
- SANER, Raymond, *Machtsbalans en onderhandelingsgedrag – Wat de geschiedenis ons leert* (Lo que nos enseña la historia sobre la conducta en la negociación), Negotiation Magazine, Vol. IV, No. 2, June 1991.
- SANER, Raymond, *Ru He Yu Mei Guor Ren Tzuo Shang Yee Tan Pan* (Cómo conducir negociaciones comerciales con los americanos), Commercial Times, Taipei, May 3, 1989.
- SANER, Raymond, *Testez votre talent à négocier*. (Pruebe su talento para la negociación), Le Temps Stratégique, Ginebra: June 1986.
- SANER, Raymond; YIU, Lichia, *Chung and GATT – Hou Men Bian Te He Chung Liang Hen* (La vuelta al GATT: Estrategias de negociación), Commonwealth, Taipei, Vol. 102, Nov. 1989.
- SANER, Raymond; YIU, Lichia, *La Negociación: Tendencias contemporáneas*, GATT Publications, Ginebra: 1986.

- SCHELLING, Thomas C., *The Strategy of Conflict* (La estrategia del conflicto), Harvard University, Cambridge MA: 1980.
- SCHREGLE, Johannes, *Negotiating Development: Labour Relations in Southern Asia* (Evolución de la negociación: Relaciones laborales en el sur de Asia), Ginebra: International Labour Organisation, 1982.
- SCHWEITZER, Sydney C., *Winning with Deception and Bluff* (Ganar mediante el engaño y la simulación), Prentice-Hall, Inc., Nueva Jersey, 1979.
- SCOTT, Bill, *The Skills of Negotiation* (Habilidades para la negociación), Gower, Reino Unido, 1981.
- SEBENIUS, James K., *Negotiating the Law of the Sea: Lessons in the Art and Science of Reaching Agreement* (Negociar la Ley Marítima: Lecciones sobre el arte y la ciencia de llegar a un acuerdo), Harvard University Press, Cambridge MA: 1984.
- SNYDER, Glenn; DIESING, Paul, *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision Making and System Structure in International Crisis* (Conflictos entre las naciones: Estructura de decisión y de sistemas en las crisis internacionales), Princeton University Press, Princeton NJ: 1977.
- STEEL, MURPHY; RUSSILL, *It's a Deal. A Practical Negotiation Handbook* (Trato hecho. Un manual práctico de negociación), McGraw-Hill Book Company, Londres: 1989.
- STEPHENSON G. M.; BROTHERTON, C. J., *Industrial Relations. A Social Psychological Approach* (Relaciones industriales. Un enfoque sociopsicológico), John Wiley & Sons, Nueva York: 1979.
- SUN TZU, *El Arte de la Guerra* (Título original: Sun-Tzu Bing Fa, ca. 490 B.C.), Londres: Hodder & Stoughton, 1981.
- TANG, Rosalie L., *Business Negotiation with the Japanese* (La negociación de negocios con los Japoneses), Lexington Books, Lexington MA: 1984.
- TJOSVOLD, Dean; JOHNSON, David, *Productive Conflict Management Perspectives for Organizations* (Las perspectivas productivas de gestión de conflictos para las organizaciones), Minnesota, 1989.
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, Berkeley, *Conflict and Coexistence in Belgium, The Dynamics of a Culturally Divided Society* (Conflicto y coexistencia en Bélgica. La dinámica de una sociedad culturalmente dividida), Institute of International Studies, Berkeley, California, 1981.

- UNIVERSITY OF MICHIGAN, *Alternative Environmental Conflict Management, Alternative Approaches: A Citizen's Manual* (Gestión alternativa de conflictos sobre el medio ambiente: Un manual para el ciudadano), University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1986.
- VEGETIUS, Flavius Renatus, *Epitomia Bel Militaris. Das gesamte Kriegswesen* (Guía completa de las guerras), Verlag Sauerlander, Switzerland, 1986.
- VON CLAUSEWITZ, Carl, *On War* (De la Guerra), Reinbek/Hamburg: Rowohlt, 1987.
- WALL, James A. Jr, *Negotiation: Theory and Practice* (La negociación: Teoría y práctica), Scott, Foresman and Company, Londres: 1985.
- WALTON, Richard E., *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation* (La pacificación interpersonal: Enfrentamiento y consultas a terceros), Addison-Wesley, MA, 1969.
- ZAGARE, Frank C., *Game Theory. Concepts and Applications* (La teoría del Juego. Conceptos y aplicaciones), Sage Publications, Beverly Hills: 1984.
- ZARTMAN, I. William; BERMAN, Maureen, *The Practical Negotiator* (El negociador pragmático), Yale University Press, New Haven, 1982.
- ZARTMAN, I. William [ed.], *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity* (La negociación internacional multilateral: Enfoques de la gestión de conflictos), San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

to en las negociaciones no es coincidencia, sino el resultado de una
icación cuidadosa, así como de aptitudes especiales. Algunas son in-
, otras tienen que aprenderse con el tiempo. Basándose en la expe-
a de largos años como asesor en negociaciones así como catedrático.

r muestra en este libro que es posible aprender la negociación intelligen-
ta dos tercios. Y aun así, todavía nadie está preparado conscientemente
esta tarea cotidiana. Sin descuidar la parte científica, Saner ofrece en su
una instrucción interesante y fácilmente entendible. No se conforma con
amente dar consejos demasiado fáciles sobre cómo se puede negociar
samente en todas partes, sino que introduce la variedad de técnicas de
ciación de tal manera que tanto el académico como la persona práctica
en descubrir las leyes generales de la negociación paulatinamente.

jetivo de este procedimiento es rescatar la esencia de la negociación
por las varias experiencias del autor como también por el lector mis-
la comprensión de los procesos en una negociación es mucho más
rtante en la práctica que la simple colección de recetas sin un con-
teórico. Por el otro lado tampoco sería útil la mejor teoría sin una apli-
n práctica. Por esta razón el libro contiene una serie de ejemplos
retos y estudios de casos reales.

mond Saner es miembro activo del Instituto Internacional de Cien-
Administrativas y de la Sociedad para el Progreso de las Ciencias
económicas, también es director del Centro para el Desarrollo So-
económico de Ginebra (Suiza), y presidente y socio de Organisational
ultants Ltd., empresa de consultoría especializada en gestión inter-
onal y en diplomacia comercial. Con más de veinte años de experien-
como consultor y catedrático en el campo de la globalización, ha tra-
do como consultor de las Naciones Unidas e imparte clases en el
ro de Ciencias Económicas de la Universidad de Basilea (Suiza).

Visite nuestra WEB
www.gestion2000.com

GESTIÓN 2000

e Borrell, 241
8 410 67 67 ■ Fax 93 410 96 45
Barcelona
: info@gestion2000.com

ISBN: 84-8088-822-9



9 788480 888226

El Experto Negociador



Raymond
Saner

El Experto Negociador

Estrategias Raymond Saner
Tácticas
Motivación
Comportamiento
Delegación efectiva



GESTIÓN 2000.com

éxito en las negociaciones no es coincidencia, sino el resultado de una
nificación cuidadosa, así como de aptitudes especiales. Algunas son in-
tas, otras tienen que aprenderse con el tiempo. Basándose en la expe-
encia de largos años como asesor en negociaciones así como catedrático.

ner muestra en este libro que es posible aprender la negociación intelligen-
nasta dos tercios. Y aun así, todavía nadie está preparado conscientemente
ra esta tarea cotidiana. Sin descuidar la parte científica, Saner ofrece en su
o una instrucción interesante y fácilmente entendible. No se conforma con
plemente dar consejos demasiado fáciles sobre cómo se puede negociar
tosamente en todas partes, sino que introduce la variedad de técnicas de
negociación de tal manera que tanto el académico como la persona práctica
ueden descubrir las leyes generales de la negociación paulatinamente.

objetivo de este procedimiento es rescatar la esencia de la negociación
to por las varias experiencias del autor como también por el lector mis-
o. La comprensión de los procesos en una negociación es mucho más
portante en la práctica que la simple colección de recetas sin un con-
to teórico. Por el otro lado tampoco sería útil la mejor teoría sin una apli-
cación práctica. Por esta razón el libro contiene una serie de ejemplos
ncretos y estudios de casos reales.

Raymond Saner es miembro activo del Instituto Internacional de Cien-
s Administrativas y de la Sociedad para el Progreso de las Ciencias
cioeconómicas, también es director del Centro para el Desarrollo So-
económico de Ginebra (Suiza), y presidente y socio de Organisational
nsultants Ltd., empresa de consultoría especializada en gestión inter-
cional y en diplomacia comercial. Con más de veinte años de experien-
como consultor y catedrático en el campo de la globalización, ha tra-
ado como consultor de las Naciones Unidas e imparte clases en el
ntro de Ciencias Económicas de la Universidad de Basilea (Suiza).

Visite nuestra WEB
www.gestion2000.com

GESTIÓN 2000

nte Borrell, 241
93 410 67 67 • Fax 93 410 96 45
29 Barcelona
ail: info@gestion2000.com

ISBN: 84-8088-822-9



9 788480 888226