

# INTRODUCCIÓN

---

*“En los negocios uno no obtiene lo que se merece, sino lo que se negocia”*

- Dr. Chester L. Karrass -

En las negociaciones es difícil determinar a cuál de las partes se vio más favorecida con el resultado. Se dice que en una negociación exitosa todos ganan; pero casi siempre una parte gana más que la otra. En esta tesis encontraremos porqué algunas personas ganan y otras pierden, y porqué los perdedores hacen un mayor número de concesiones de las necesarias mientras que los ganadores no lo hacen.

Para esto dividiremos la tesis en tres partes, la primera trata de algunos experimentos en los cuales involucramos a negociadores profesionales. Este estudio busca descubrir como, las personas con habilidades, logran obtener sus objetivos, no solo cuando tienen poder, sino también cuando carecen de él. En la segunda parte nos enfocaremos en el corazón de las negociaciones exponiendo elementos como el poder, y el nivel de aspiración. Con los cuales se puede hacer la diferencia, siempre y cuando sean bien comprendidos, de una ejecución buena y otra mediocre. En la tercera parte concluiremos con la negociación práctica para ganar, mediante mejores estrategias, tácticas y organización.

Una negociación potencial existe siempre que se compra o se vende. Los términos de esta pueden estar en discusión aún cuando el precio no lo esté. Por ejemplo, un negociador compro una casa nueva en una zona poco modesta. Cuando trató de negociar el precio, el vendedor se puso firme y no lo logró. Después de que se mudó se dio cuenta de que un vecino obtuvo mejores términos para su crédito. A pesar de su larga y exitosa experiencia en compras, nunca se le ocurrió que los términos del crédito fueran flexibles en esta compra.

La negociación juega una parte sutil en los asuntos diarios de la vida común. En el trabajo negociamos con los jefes para conseguir mejoras. Estas representan ganar más dinero, autonomía o respeto. Las negociaciones se dan donde y cuando las ideas se prestan para intercambio con el propósito de influir en la conducta de los demás.

No existe una regla de oro que indique lo que es justo y lo que no lo es. Todo esto se determina por el proceso de la negociación.

# PARTE I

---

## **LAS NUEVAS FRONTERAS EN LA NEGOCIACIÓN**

# 1. GANADORES Y PERDEDORES (experimento)

---

*“Lo que un individuo piensa o siente que es el éxito, es único para él”*

- Alfred Adler -

*“Cuando no lo puedes medir, cuando no lo puedes expresar en números, tu conocimiento acerca del tema es escaso e insatisfactorio.”*

- Lord Kelvin -

La historia de Adán y Eva es el ejemplo de la primera negociación. Aunque los hombres han tratado por más de cinco mil años de hacer algo por la negociación, la literatura de esta no contiene más que anécdotas e historias caseras de muy poca credibilidad. En el complicado mundo de hoy los “por ejemplos” no otorgan ninguna prueba de credibilidad necesitamos algo más que anécdotas y cuentos. En los últimos años algunas personas de este campo comienzan por adaptar métodos disciplinados de lógica y experimentación en esta “antigua” profesión.

En el curso de esta tesis abordaremos temas como la paradoja del poder, he visto compradores con poco poder enfrentándose a proveedores de insumos únicos, con gran vigor; mientras que otros en las mismas circunstancias se resquebrajan. ¿Por qué algunos negociadores se intimidan frente al poder y otros no?.

Otro tema son las habilidades, la mayoría de los libros dicen que es mejor tener habilidades, muchos sugieren que ciertas características son esenciales para el éxito. Pero ninguno menciona que es posible medir las habilidades o evaluar la relativa importancia de una característica sobre otra. De la experiencia es fácil predecir que las personas con más habilidades ganarán, pero ¿Cómo afecta en el resultado final de una negociación la cantidad de habilidades que poseen las partes oponentes?, ¿Realmente importa si un negociador con suficiente poder tiene habilidades?

Con todo esto obtenemos una serie de preguntas que nos llevan al centro del proceso de la negociación, en donde evaluaremos la relación entre poder, habilidades y resultados.

Estas son ocho preguntas que deberemos responder:

1. ¿Existe alguna relación entre el nivel de aspiración y el éxito?
2. ¿Los ganadores tienen un patrón de concesiones diferente al de los perdedores?
3. ¿Es el poder explotado de diferente manera entre negociadores con y sin habilidades?
4. ¿Las habilidades de los negociadores determina los resultados?
5. ¿Pueden los negociadores con habilidades, determinar las aspiraciones de sus oponentes, mejor que aquellos negociadores sin habilidades?
6. ¿Está el tiempo relacionado con el éxito?
7. ¿Cómo se relacionan el punto de estancamiento, el éxito y el fracaso?
8. ¿Tienen igual nivel de satisfacción los negociadores ganadores que los perdedores?

El Método: 30 negociadores participaron voluntariamente en el experimento, siendo compradores, ejecutivo o gerentes de sus empresas, representaron a las parte compradora y vendedoras de la industria.

Cada uno fue pre-evaluado con una escala que consistió de cuarenta y cinco características de regateo. cada característica fue ponderada individualmente en base a la opinión de ejecutivos negociadores de la industria. Por ejemplo, se le asignó un valor de 15.0 a la habilidad de planear y 1.2 al vigor. Nadie tuvo acceso al sistema de evaluación. El resultado de las características de cada negociador fue determinado por una computadora.

Antes del experimento todas las personas fueron clasificadas en grupos, de acuerdo a su nivel de características. El primer encuentro que tuvieron los oponentes fue en una oficina privada en donde se les dio un juego de roles como demandantes o como defensores, según fue el caso. Estos juegos contenían información conocida por ambas partes y otra de naturaleza privada. Se les dio treinta minutos para estudiar el caso, después del cual una campana dio inicio a la negociación. Si no se conseguía ningún arreglo en una hora, la sesión se determinaba como estancada.

La negociación involucra un pleito entre una compañía farmacéutica y el demandante quien sufrió daños en sus ojos después de tomar una medicina de esta. El demandante pedía un poco más de un millón de pesos.

Dos variaciones de poder fueron usadas en el experimento, al principio el poder estaba repartido en forma igual en ambas partes. En la segunda fase el poder favoreció al demandante. Además, a esto un grupo de defensores sin habilidades fueron inducidos a ser más agresivos frente a sus oponentes que tenían más habilidades y con más poder. Fue posible crear este desbalance solo con cambiar los precedentes de las decisiones de la corte añadiendo un grado de incertidumbre en una variación igual de poder.

La información obtenida incluía el reporte de cantidades, tiempo e historia de las concesiones hechas. además se les pidió a ambas partes registrar sus objetivos y los que estimaban de sus oponentes. Esta información fue registrada en dos ocasiones, en el principio y a la mitad de la negociación.

**Sumario de Términos:** Los resultados se entenderán mejor si se definen algunos términos:

**Resultado de características del negociador.-** Rango en el cual se encuentra una persona en el examen de características.

**Negociador con habilidades.-** Aquel que está por encima de la media del primer término

**Negociador sin habilidades.-** Aquel que está por debajo de la media del primer término

**Demandante con éxito.-** Arreglo por encima del promedio de la demanda

**Defensor con éxito.-** Arreglo por debajo del promedio de la defensa

**Punto x.-** Poder igual para el demandante y el defensor

**Punto y.-** Poder mayor para el demandante

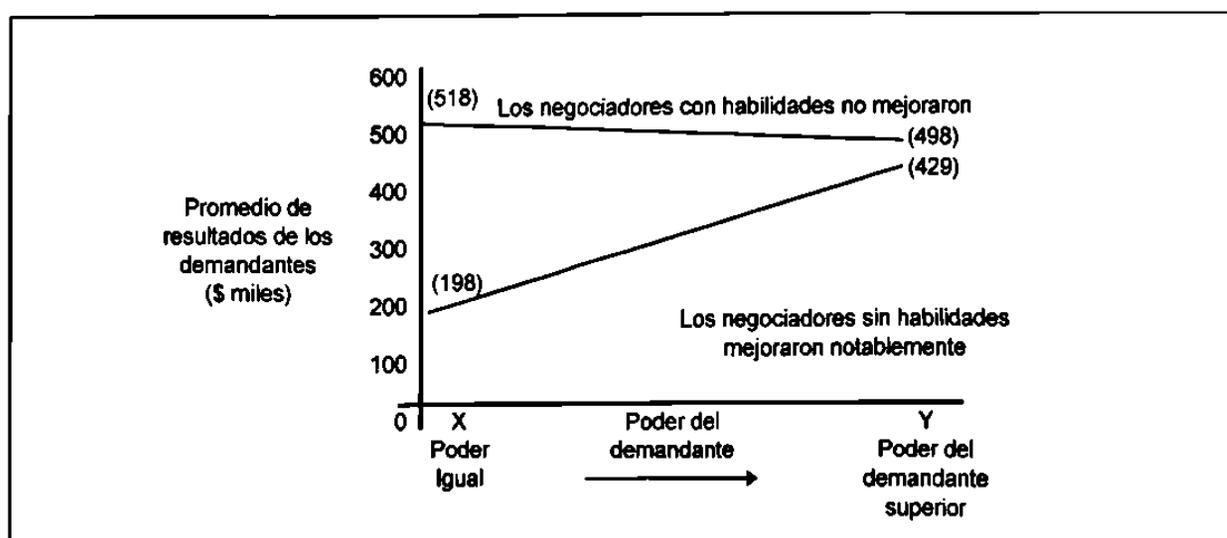


Fig. 1 Resultados del poder y la negociación

### **Relación: Nivel de Aspiración - Resultados**

Pregunta.- ¿Existe alguna relación entre el nivel de aspiración y el éxito?

Hallazgos:

- A) Las personas con más altas aspiraciones, consiguieron más altos resultados. Este es, probablemente, el descubrimiento más importante. Los ganadores iniciaron queriendo más y consiguieron más.
- B) Los negociadores con habilidades y con alto nivel de aspiración fueron ganadores sin importar si tenían habilidades o no.
- C) Un grupo de defensores con habilidades y altos niveles de aspiración ganaron casi todos los casos, fueron más exitosos aún cuando carecían de poder. Una combinación de habilidades y altas aspiraciones parece preceder al éxito.
- D) Las personas con altas aspiraciones ganaron casi siempre cuando se enfrentaron a oponentes con bajas aspiraciones, sin importar las habilidades o el poder.
- E) Entre menos poder tiene un negociador con habilidades, menor es su nivel de aspiración. Los individuos con habilidades que pierden poder, se vuelven pesimistas y baja su nivel de aspiraciones, quienes ni tenían tantas habilidades fueron más optimistas y no bajaron sus niveles de aspiración.

### **Relación: Concesiones - Resultados**

Pregunta.-¿Los ganadores tienen un patrón de concesiones diferente al de los perdedores?

Hallazgos:

- A) Iniciar con altas demandas mejora las posibilidades de éxito. Tal parece que aquellos que se dan un gran margen para negociar tienen más éxitos que aquellos que inician con una demanda razonable.

B) Los perdedores hacen mayores concesiones en las negociaciones. Los ganadores casi nunca hicieron concesiones grandes.

En el experimento ningún ganador hizo una sola concesión grande.

C) Las personas que hacen pequeñas concesiones en las negociaciones, fallan menos.

Quienes se obstinaron en bajos niveles de concesiones, raramente pierden.

O ganan o se estancan

D) Los perdedores tienden a hacer la primera concesión

Los negociadores exitosos "obligan" al oponente a ofrecer la primera concesión. Existieron algunos estancamientos sin concesiones de ningún lado.

E) Los negociadores con habilidades hicieron concesiones menores conforme se agotaba el tiempo.

Estos parecían tener más control que los perdedores o negociadores sin habilidades quienes ofrecían todo cuando el tiempo comenzaba a ser presión

F) Una demanda inicial inesperadamente alta, guía más al fracaso, que al fracaso o al estancamiento.

En el experimento a ambas partes se les dijo que el demandante iniciaría pidiendo 1'075,000. Algunos demandantes escogieron iniciar con dos millones y ganaron fácilmente.

### **Relación: Poder - Resultados**

Pregunta.- ¿Es el poder explotado de diferente manera entre negociadores con y sin habilidades?

Hallazgos:

A) Los negociadores sin habilidades mejoraron cuando se les dio más poder, y al contrario, los negociadores con habilidades no lo hicieron. Lo que nos sorprendió fue la gran diferencia de los negociadores sin habilidades con el cambio de poder.

- B) La diferencia en los resultados entre los negociadores con y sin habilidades se redujo en cuanto tuvieron más poder que sus oponentes
- C) Los negociadores con habilidades y con poder se mostraron benevolentes con sus oponentes.

Este hecho se demostró en el segunda fase, cuando el poder se desbalanceó en favor del demandante. Los negociadores demandantes con habilidades obtuvieron menos ganancia que en la primera fase en la que el poder estaba repartido en partes iguales. Obviamente ellos no explotaron su poder. Sin embargo cuando se enfrentaron con los defensores a quienes se les dijo que fueran más agresivos, sus ganancias aumentaron.

### **Relación: Habilidad y éxito bajo el mismo nivel de poder - Resultados**

Pregunta.-

- a) ¿Las habilidades de un negociador determinan el resultado bajo un esquema de igual poder?
- b) ¿La diferencia en la cantidad de habilidades entre oponentes determina el resultado bajo un esquema de igual poder?

Hallazgos:

- A) Entre más habilidosos sean los negociadores mayor será su ganancia. Resultado de características del negociador esta correlacionado directamente con el resultado.  
Bajo un esquema de igual poder, las habilidades para la negociación es un factor crítico que determina el resultado final. Los mejores negociadores obtienen los mejores tratos
- B) Entre más grande sea la diferencia en la cantidad de habilidades entre oponentes, mayor ganará la persona con más habilidades, en un esquema de igual poder.

En resumen, las personas con habilidades resultan ganadoras cuando se enfrentan a negociadores con menos habilidades, en un esquema de igual poder.

### **Relación: Habilidad y éxito bajo diferente nivel de poder - Resultados**

Pregunta.-

- a) ¿Las habilidades de un negociador determinan el resultado bajo un esquema de diferencia en el nivel de poder?
- b) ¿La diferencia en la cantidad de habilidades entre oponentes determina el resultado bajo un esquema de diferencia en el nivel de poder?

Hallazgos:

- A) Los negociadores con habilidades que tenían más poder que sus oponentes resultaron solo un poco mejor que los negociadores sin habilidades.

Ambos tipos de negociadores resultaron casi igual cuando tenían más poder que sus oponentes

- B) Bajo igual poder la diferencia en la cantidad de habilidades entre oponentes se mantuvo sin importancia para los resultados, excepto por los siguientes casos:

1. El más inferior, el negociador con menos habilidades, cuando tuvo más poder, fue quien más explotó a su oponente aún cuando tenía menos habilidades.

Estos negociadores llevaron a una extensión más grande de ganancias a los oponentes que tenían mucho más habilidades que ellos, que a los que estaban más a su propio nivel.

2. El más superior, el negociador con más habilidades, cuando tuvo más poder, fue quien más tendió a ser benevolente con su oponente.

Estos negociadores tendían a ser más benevolentes con los oponentes que tenían mucho menos habilidades que ellos, que con aquellos que estaban más en su propio nivel.

### **Estimando Resultados**

Pregunta.- ¿Pueden los negociadores con habilidades, determinar las aspiraciones de sus oponentes, mejor que aquellos negociadores sin habilidades?

Hallazgos:

- A. Los negociadores con y sin habilidades estiman pobremente las aspiraciones de sus oponentes, ambos las estiman en base a los que ellos quieren, no a lo que el oponente quiere. La relación de los que los negociadores quieren y lo que ellos creen que su oponente quiere, es muy alta. La historia de que un buen negociador sabe lo que su oponente quiere, no ha sido confirmada.

### **Relación: El establecimiento del tiempo - Resultados**

Pregunta.- ¿Está el tiempo relacionado con el éxito?

Hallazgos:

- A. Los acuerdos tomados en un tiempo extremadamente rápido, obtienen resultados extremosos.

Los acuerdos que se tomaron muy rápido obtuvieron resultados muy altos o muy bajos, en comparación con aquellos que se tomaron en el tiempo medio de la negociación.

- B. El acuerdo ocurre un poco antes de llegar al punto de estancamiento. La mayoría de los acuerdos se tomaron en los últimos cinco minutos de la negociación. El establecimiento de un tiempo limita las fuerzas en el proceso de la negociación.
- C. Los acuerdos extremadamente rápidos tienden a favorecer a los negociadores con habilidades.

### **Relación: El punto de estancamiento - Resultados**

Pregunta.- ¿Cómo se relacionan el punto de estancamiento, el éxito y el fracaso?

Hallazgos:

A. Las personas con un extremadamente alto nivel de aspiración, tienden a fracasar menos, ellos obtienen el éxito o se quedan en un punto de estancamiento, más seguido que aquellas que pretenden menos.

En el experimento, los demandantes que pidieron altas cantidades ganaron o se estancaron pero siempre se mantuvieron más arriba que aquellos que pretendían menos.

B. Las personas obstinadas cayeron en puntos de estancamiento más seguido que las negociadoras, sin embargo en promedio ganaron más. Las personas que concedieron en pequeñas cantidades tuvieron éxito o se estancaron, pero rara vez fracasaron.

C. Cuando en ambas partes el nivel de aspiraciones es muy alto, la probabilidad de estancamiento es mayor. Un negociador con altas aspiraciones tiene más probabilidades de éxito cuando se enfrenta a un negociador de no tan altas aspiraciones.

Cuando ambos tienen un nivel de aspiraciones moderada, el estancamiento casi nunca sucede.

### **Relación: La satisfacción con la negociación - Resultados**

Pregunta.- ¿Tienen igual nivel de satisfacción los negociadores ganadores que los perdedores?

Hallazgos:

A. Ganadores y Perdedores expresan igual satisfacción con el resultado de una negociación, aún cuando una parte excedió a la otra. Ambas partes reportan su nivel de satisfacción dependiendo de su nivel de aspiraciones.

### **Poniendo el experimento a trabajar.-**

Como personas prácticas de acción, cada uno de nosotros sentimos la necesidad de poner los nuevos conocimientos adquiridos a trabajar en las oportunidades de hoy. Los hallazgos que descubrimos en el experimento proveerán a los negociadores una nueva visión hacia los retos futuros.

Primero.- Descubrimos que los negociadores con habilidades son muy exitosos cuando tienen sus aspiraciones altas, o bien tuvieron suerte de enfrentar a negociadores sin habilidades con el mismo poder. Segundo.- Encontramos que los negociadores con habilidades fueron benevolentes cuando tenían el poder. Tercero.- Encontramos que los negociadores sin habilidades fueron perdedores, exceptuando cuando ellos tenían poder y altas aspiraciones. Cuarta.- Descubrimos que los negociadores con éxito hicieron altas peticiones iniciales, evitando hacer las primeras concesiones, concediendo lentamente y en un nivel bajo, como lo hicieron sus oponentes. Quinta.- Nuestros resultados indican que los negociadores exitosos aplicaron técnicas para validar sus hipótesis de las pretensiones de sus oponentes. Los perdedores no lo hicieron así y de cualquier forma nos dimos cuenta que los resultados fueron muy similares, ambos fueron muy pobres estimadores de las pretensiones de sus oponentes. Sexta.- Todos los negociadores, ganadores o no, reportaron el mismo nivel de satisfacción, aún cuando los resultados fueron muy diferentes.

En un experimento es muy difícil situar una escena real para la negociación, ya que no está en juego ni el dinero, salud, orgullo, respeto, etc., pero si no da una indicación de la lógica y razonamiento de las personas ante diferentes situaciones de las negociaciones.

## 2. QUÉ HACE A UN BUEN NEGOCIADOR

---

*“La culpa, querido Brutus, no esta en las estrellas, sino en nosotros mismos...”*

- Shakespeare -

¿Cuáles son las características de un negociador efectivo? ¿Cómo difieren las opiniones de compradores, vendedores, ingenieros, contratistas, y ejecutivos de abastecimiento con respecto a este tema? ¿Los agentes de ventas, contadores, vendedores y negociadores de bienes raíces, consideran al negociador desde el mismo enfoque?

Para conseguir algunas respuestas, tres opiniones se tomaron en cuenta de entre estos grupos de personas. Además, la literatura en diplomacia, negocios, y negociación colectiva fueron utilizados para echar un vistazo más profundo a la personalidad de un negociador exitoso en general. Como resultado de estos estudios ahora podemos hacer dos cosas que no podíamos antes: 1) Establecer mediciones objetivas para las habilidades de la negociación, y 2) Entender cómo las actitudes de estos diferentes grupos de profesionales difieren con respecto a las cualidades necesarias para un negociador de primer nivel.

### **Cómo se ven los negocios en el ámbito ejecutivo**

Frederick W. Taylor, el padre de la administración científica, descubrió una solución inusual al problema de encontrar un ejecutivo ideal. Sugirió que un empleado fuera supervisado por ocho personas en lugar de por una. En su teoría, cada supervisor aplicaría sus cualidades y habilidades necesarias para hacer el trabajo. Esta idea parece menos absurda en esta era moderna de especialización. Sólo se tiene que ver los manuales de procedimientos, para saber qué personal de compras y especialistas de staff, ejercen su influencia en el comportamiento de la gente de línea.

Mientras continúa siendo controversia entre los líderes de negocios, algunas características ejecutivas emergen como las más esenciales. Los ejecutivos deben ser orientados al logro, decisivos, inteligentes y bien organizados, imaginativos, confidentes, sensitivos, y tolerantes. No es necesario decir, que con estas bases, pocos de nosotros calificaríamos.

### **La primer prueba - Ejecutivos de compra de alto nivel**

Cualquier experimento que pretenda encontrar la relación entre capacidad y resultados, pudiera llegar a perder significado, a no ser de que las habilidades pudieran ser medidas objetivamente. No es suficiente el clasificar y empatar personas en base a que han sido buenos, malos o regulares. Para aplicar una medida numérica a la capacidad, tres respuestas fueron necesarias:

1. ¿Cuáles son las características importantes?
2. ¿Cómo se clasifica por importancia cada característica?
3. ¿Cuánto más importante es una característica que otra (ponderación)?

Se tomó la decisión de obtener estas respuestas por medio de una prueba hecha a ejecutivos de compras de alto nivel.

Antes de la prueba, las características fueron divididas en seis grupos, cada uno conteniendo siete u ocho atributos. Entre las características del grupo de *realización* estuvieron energía, planeación, conocimiento, solución de problemas y esfuerzo por alcanzar las metas. El grupo de *agresión* consistió en la capacidad de percibir y explotar el poder, persistencia, coraje, liderazgo, competitividad, y el comportamiento en la toma de riesgos. El grupo *social* estuvo representado por el sentido del humor, presencia física, integración y cooperación. La *Comunicación* consistió en habilidades asociadas con expresiones verbales y no-verbales: Escuchar, discusión, y la capacidad de ejecutar un papel. Los *atributos propios* incluyen: la habilidad de ganarse la confianza del oponente tan bien como la de

su jefe, dignidad, auto-control y auto estima. En el *intelectual* están el juicio, perspicacia, decisión, y la habilidad de pensar claro bajo presión. Un total de cuarenta y cinco características fueron representadas en seis categorías.

Se le pidió a veinte ejecutivos de alto nivel que establecieran los rangos de las características dentro de los grupos del más al menos esencial. Además escogieron cuatro características de entre las cuarenta y cinco, como las más importantes. De esta respuesta fue posible responder a la pregunta de la ponderación de características. Los datos de esta primera prueba están en la Tabla 1.

### **Cómo ven las demás profesiones a la negociación**

El siguiente sondeo de opiniones estuvo diseñado para descubrir cómo las personas de otras profesiones ven a las características de la negociación. La pregunta básica fue,

¿ Cómo difieren las actitudes de las personas de ventas, ingenieros, compradores y contratistas.? y ¿abogados de los contadores y compradores de menudeo en el negocio de ropa?

Obtuvimos respuesta de sesenta y tres negociadores profesionales. Los resultados se analizaron estadísticamente y se muestran en los apéndices I y II del final. No se sorprenderán al ver las diferencias en los grupos.

## **Conclusión**

Aquellos que conocen más de las negociaciones, los profesionales, piensan que las siguientes siete características son las más importantes:

- Habilidad para la planeación
- Capacidad para pensar claramente, bajo estrés
- Inteligencia
- Facilidad de palabra
- Conocimiento del producto
- Integridad
- Capacidad de percibir y explotar el poder

De mi propia experiencia y conocimientos, difiero de este pensamiento. Claro que estas son importantes, pero igualmente importante es que los negociadores tengan una buena impresión de ellos mismos, la que debe de conseguirse con la experiencia de haber obtenido tratos satisfactoriamente y la confianza en uno mismo de conseguir aquellas condiciones fundamentales del negocio.

El negociador ideal debe tener mucha tolerancia ante las ambigüedades y la incertidumbre así como mente abierta para conocer sus limitaciones y las intenciones de sus oponentes. Esto requiere de coraje. Finalmente, en cada buen negociador debe de haber un deseo de crecer, de éxitos, de tomar ese riesgo extra que representa el compromiso de su propio esfuerzo.

**Tabla 1**  
**Ponderación de las características de Negociación**  
**(Ejecutivos de Compras de Alto Nivel)**

AGRUPACIÓN POR LA REALIZACIÓN		
Rango	Ponderación	
1	15.0	Planeación
2	8.3	Solución de problemas
3	7.8	Esfuerzo por las metas
4	7.7	Iniciativa
5	6.4	Conocimiento del producto
6	3.4	Formalidad
7	1.2	Energía

AGRUPACIÓN POR LA AGRESIÓN		
Rango	Ponderación	
1	13.0	Explotación del Poder
2	9.3	Competitividad
3	8.9	Liderazgo
4	5.8	Persistencia
5	5.0	Toma de riesgos
6	3.5	Coraje
7	1.6	Defensiva

AGRUPACIÓN POR LA SOCIALIZACIÓN		
Rango	Ponderación	
1	13.1	Integridad
2	11.0	Mente abierta
3	10.3	Tacto
4	7.8	Paciencia
5	7.7	Presencia física
6	4.8	Apariencia
7	4.1	Sentido de compromiso
8	1.5	Confianza

AGRUPACIÓN POR LA COMUNICACIÓN		
Rango	Ponderación	
1	11.9	Claridad al hablar
2	9.3	Escuchar
3	9.3	Coordinación
4	8.2	Relaciones
5	6.9	Debates
6	5.2	Juego de papeles
7	1.5	No verbales

AGRUPACIÓN POR EL ESFUERZO PROPIO		
Rango	Ponderación	
1	11.9	Ganar el respeto del oponente
2	10.0	Auto Estima
3	9.4	Auto Control
4	8.8	Etica
5	6.2	Dignidad
6	5.0	Ganar el respeto del jefe
7	3.9	Riesgos
8	1.7	Jerarquía organizacional

AGRUPACIÓN POR EL PROCESO		
Rango	Ponderación	
1	12.2	Pensar claro bajo presión
2	12.2	Inteligencia en práctica
3	10.0	Perspicacia
4	8.9	Capacidad analítica
5	7.0	Decisión
6	6.5	Experiencia negociadora
7	5.4	Amplia perspectiva
8	1.0	Educación

## **PARTE II.**

---

### **EL CORAZÓN DEL PROCESO DEL REGATEO**

## INTRODUCCIÓN, PARTE II

---

Imagínate por un momento que eres un doctor oscultando a esta cosa viviente llamada negociación. Quieres saber por qué y cómo es que trabaja. ¿Por dónde comienzas?

En el exterior, claramente visible, como en las partes externas del cuerpo, están los dos negociadores y el conflicto de sus demandas. Tan evidentes son también las técnicas como las concesiones y amenazas así como copioso despliegue de cohetes verbales. Menos aparentes están los órganos internos. En cada compleja cosa viviente existe, apenas perceptible, atrás de lo fácilmente visible una red de sistemas interconectados que mantienen, preservan y hacen crecer su existencia. Esto pasa también con las negociaciones. Para entenderlas debemos ver más allá de la superficie, a aquellos elementos que son comunes en todas las transacciones negociadas.

En esta parte daremos un vistazo al corazón del proceso de la negociación. Nuestra mira estará enfocada en el nivel de aspiración, planteamiento de metas, poder, persuasión y otros aspectos de la anatomía de la negociación. Sólo cuando estos elementos centrales del proceso son bien comprendidos, nos será posible hablar inteligentemente de estrategias y tácticas.

## 4. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE ASPIRACIONES?

---

*“Trabajé para una agencia de colocaciones, sólo para aprender desalentado, que cualquier sueldo que hubiera pedido, en cualquier trabajo anterior, me lo hubieran pagado”*

Jessie B. Rittenhouse

Hace sesenta años, una de las mentes más brillantes del siglo veinte, comenzó a preguntarse por qué algunas personas tienen bajos rendimientos en la escuela y en el trabajo. Pronto su atención se centró en la relación del nivel de aspiración y el éxito. Recientemente dos profesores hicieron un experimento. Construyeron una barricada entre los negociadores de tal manera de que no pudieran ver ni escuchar a los oponentes. Las demandas y ofertas fueron pasadas bajo la mesa. Las instrucciones eran idénticas para ambos, con una excepción: A unos se les dijo que esperaban que obtuviera un arreglo de \$750.00 y a los otros de \$250.00. El experimento no fue diseñado para favorecer a nadie, esto es, ambos tenían la misma oportunidad de obtener \$500.00. Aquellos que esperaban obtener \$750.00 obtuvieron \$750.00 y los que esperaban obtener \$250.00 obtuvieron \$250.00.

Las condiciones de nuestro experimento del capítulo dos fueron diferentes. Mientras que las personas de los profesores fueron estudiantes, los nuestros eran profesionales; donde existía una comunicación limitada entre negociadores, nosotros creamos encuentros cara a cara; Cuando ellos crearon un nivel de aspiraciones artificial, nosotros dejamos a cada persona decidir por si mismo. Lo que los buenos negociadores sabían que iba a suceder sucedió: Las personas con un alto nivel de aspiraciones obtuvieron mayores arreglos que aquellos con menor nivel de aspiraciones.

En forma interesante, los que fueron exitosos y los que no, expresaron igual satisfacción con el resultado. Cuando la gente quiere y espera “menos”, se sienten satisfechos con “menos”.

En la vida, como en las negociaciones, parece que aquellos con mayor nivel de aspiraciones obtienen mejores resultados. La pregunta es ¿La gente aplica en las negociaciones su patrón de nivel de aspiraciones que ha tenido durante su vida?

Ha llegado el momento de considerar el nivel de aspiraciones en su relación con el establecimiento de metas, toma de riesgos, auto estima, persistencia y éxito. De todas las incursiones en la negociación, es esta quizá, la mejor de todas.

### **Estableciendo metas**

La gente se pone metas a sí mismos aún inconscientemente. Alguien decidiendo entre un Oldsmobile y un Mercedes esta dando un ejemplo de sus metas de estatus. Quien termina sus estudios en la licenciatura o en maestría o doctorado, se esta asignando una posición en la sociedad. El ejecutivo que admite un mediocre departamento de staff esta indicando su propio estándar. Nuestro papel aquí es aprender de la gente en cómo establece sus metas y aplicar este conocimiento en las negociaciones.

El nivel de aspiraciones representa las metas proyectadas. Es el reflejo de cuanto quiere una persona, esto es, el estándar puesto para el mismo. No es un deseo, sino la firme intención de lograr, lo que involucra su imagen propia, fallar significa un demérito a su propio respeto. Dada la definición de nivel de aspiración nos dedicaremos al cómo las metas son establecidas .

Imaginemos un atleta que acaba de correr los cien metros planos en 10 segundos. Si el corredor es competitivo tratará de correr en 9.9 segundos la próxima carrera. Si en la siguiente lo vuelve a hacer en 10 segundos se sentirá molesto, por otro lado si logra bajar el tiempo se sentirá conforme con el resultado. Así hemos visto cuatro pasos en el establecimiento de metas: 1) Inicio de la ejecución (diez segundos), 2) Establecimiento del nivel de aspiración (9.9 segundos), 3) Ejecución subsecuente (9.9 segundos) y 4) Sentimiento del éxito.

La gente compite a través de la vida tratando de mantener o exceder sus niveles de logros actuales y los puntos principales son ocupación, ingresos, estatus y

poder. En el mundo existe una retroalimentación muy rápida y esto nos causa estar elevando nuestros niveles de aspiración continuamente y poniendo nuevas metas.

En un cuestionario le pregunte a la gente acerca de sus metas de ingresos. Aquellos que ganan 120 mil al año querían un poco más de 120 mil. quienes ganan 150 mil quieren un poco más de 150 mil. Cada nivel de ingresos reveló que sus presentes niveles de aspiraciones están directamente relacionados a ellos mismos. Los niveles de aspiración es un criterio con el cual nos medimos a nosotros mismos.

### **Agrupaciones y Aspiración**

Aunque el nivel de aspiración es una cuestión individual, difícilmente podemos pensar en él sin reconocer que los objetivos no se establecen sin tomar en cuenta a la sociedad. Las agrupaciones juegan un papel importante ya que proveen una referencia con la cual la gente decide cuáles serán sus metas.

La gente decide qué tanto lo quiere de tres formas: 1) En base a sus pasadas experiencias, 2) En base a la experiencia de otros miembros de su grupo directo y 3) En base a la experiencia de los integrantes de otro grupo en referencia y al cual se quiere pertenecer.

Por ejemplo, un ejecutivo puede establecer una meta en ingresos en base a su salario,

\$ 150 mil al año, o de otros ejecutivos del área, 170 mil al año, o de otros ejecutivos que se dedican a lo mismo en otras empresas, 190 mil al año. En cualquier caso, una vez que la referencia de la meta ha sido establecida, esta se convierte en una referencia con la cual el autoestima es medido.

Las empresas establecen sus metas de la misma forma. Es por esto que es importante para una empresa conocer su propia imagen. Si en una inversión se obtiene el 8% de ganancia podría estar bien si se compara con competidores de la vieja guardia. Pero por otro lado, este 8% podría parecer insuficiente cuando

se compara contra una compañía agresiva. Los ejecutivos se deben preguntar, no solo donde están parados, sino contra quienes se comparan.

En las negociaciones es poco posible realizar comparaciones entre las ejecuciones de uno contra otro. Las comparaciones son posibles, por supuesto, cuando existe un precedente o cuando contamos con una guía. Los negociadores comunmente tienen algunos datos como guías, pero la incertidumbre y los hechos son muy dados a ser por interpretación, que los puntos externos no son útiles como comparación. De hecho pueden ser peligrosos, ya que pueden provocar tener un falso sentimiento de seguridad y aceptar una negociación inapropiada.

Las agrupaciones juegan un papel importante en el establecimiento de metas de las negociaciones porque es invariablemente una decisión de grupo la que participa en el proceso de establecimiento de metas. Cada miembro del grupo tiene un nivel de aspiraciones diferente. Los objetivos de un grupo son en si mismos, el producto de la negociación entre los miembros del grupo. Es esencial reconocer que en una organización las metas, negociaciones y demás, están determinadas por el proceso de la negociación de un grupo.

### **Exito y fracaso**

Cada demanda o concesión contribuye en el sentimiento de éxito o fracaso del oponente. Por esto vale la pena conocer más acerca del mecanismo por el cual el éxito es experimentado; tres puntos deben ser entendidos.

Primero. El éxito es relativo. Depende en lo que se quiere. Yo me puedo considerar exitoso si me levanto en la mañana y me voy a trabajar. Mi vecino se consideraría fracasado, a menos que corra cinco kilómetros antes del desayuno. En el experimento insistieron en que no aceptarían menos de \$700 mil pesos, mientras otros se conformaron con \$200 mil. Como el psicólogo Alfred Adler dijo "Lo que un sujeto siente como éxito, es único para él".

Segundo. Las personas, comúnmente, elevan sus aspiraciones después de un éxito y las reducen después de un fracaso. Si han tenido gran éxito, tienden

en poner metas mayores que si el éxito hubiera sido moderado. Cuando el fracaso es moderado, existe una tendencia en reducir moderadamente sus aspiraciones. Un fracaso mayor es, normalmente, seguido por una disminución drástica del nivel de aspiraciones.

Tercero. La gente no experimenta éxito o fracaso cada vez que realizan algo. Sienten un poco de satisfacción cuando realizan tareas simples y no sienten remordimientos si están fuera de sus capacidades. Solo cuando la tarea esta cerca del límites superior de sus capacidades, es cuando la gente se envuelve lo suficiente para sentirse bien o mal con la ejecución de esta. Por un lado la gente tiende a establecer objetivos fáciles por temor al fracaso, y por la otra parte tiende a establecer altos objetivos por el deseo del éxito.

Es sabio considerar cada maniobra y cada técnica en términos del efecto que causa acerca del éxito y fracaso. Una oferta moderada por parte del negociador pudiera ser considerada como un gran éxito para el oponente con bajos niveles de aspiración y le daría la opción de revisar sus metas y aumentarlas a un límite irreal. Todo lo que se haga durante la negociación deberá ser diseñado para cambiar los niveles de aspiración del oponente en la dirección deseada mediante el mecanismo del éxito - fracaso.

### **Toma de riesgos y expectativas**

Thomás C. Schelling, un profesor de Harvard, estaba interesado en negociaciones y resolución de conflictos. Una de sus preguntas es especialmente fascinante. ¿Cómo se alcanzan los acuerdos en las negociaciones? Las negociaciones se establecen cuando las expectativas de las dos partes están cubiertas.

Las expectativas están asociadas con el motivo de lograr el objetivo. Las personas con una gran necesidad de logros se comportan como si esperaran el éxito. John W. Atkinson, se preguntaba: “ ya se que la gente con alta necesidad de logros tiende a ser exitosa pero quiero saber ¿Cómo se comportan

actualmente en procesos que terminan bien?. El desarrollo una teoría que involucra las expectativas, riesgos, motivos para los logros e incentivos.

Atkinson pensaba que la gente está atormentada entre la recompensa del éxito y los peligros que trae el fracaso. Son llevados por el deseo del éxito y el miedo al fracaso. Las personas escogen metas que le proveerán satisfacción personal considerando 1) Necesidad de logros, 2) Recompensas, 3) Riesgo de fallar y 4) Expectativas de éxito. Ellos no pueden hacer este razonamiento conscientemente. En su lugar, razonan lo mejor que pueden, en base a su historia pasada de éxitos y fracasos en situaciones similares.

El modelo de aspiración de Atkinson, mostrado en la figura 2, nos muestra que los individuos fijan su nivel de aspiración evaluando el placer del éxito en contra del no-placer del fracaso. Se esfuerzan por alcanzar metas que maximicen el total de lo atractivo de la tarea. De cualquier forma, lo primero que nos llama la atención del diagrama es que quienes tienen un gran deseo del éxito no ven los riesgos de la misma forma que aquellos a quienes les estresa el fracaso. La gente de éxito maximiza el atractivo de la tarea poniendo su nivel de aspiraciones donde pueden atribuirle el éxito a sus propias capacidades, prefiriendo el 50-50 de riesgos. Las personas con alto temor al fracaso evitan los retos razonables porque amenaza su propia imagen. Si se ponen metas fáciles, no pueden fallar. Si se ponen metas tan altas que la probabilidad de éxito es muy poca, se sienten bien por que si fallan era inevitable, de cualquier manera. En cualquier caso su comportamiento al establecer metas continuará a menos que esto amenace su auto estima.

Estudios relativos confirman que los individuos tienden a estimar la probabilidad de sucesos en términos de esperanza así como en hechos. Cuando se le preguntaba a la gente, ¿Qué marca le gustaría obtener la próxima vez? no fueron tan realistas en establecer sus metas como aquellos a los que se les preguntó ¿Que marca espera obtener la próxima vez?, en una pregunta se involucraba su propia imagen y en la otra no.

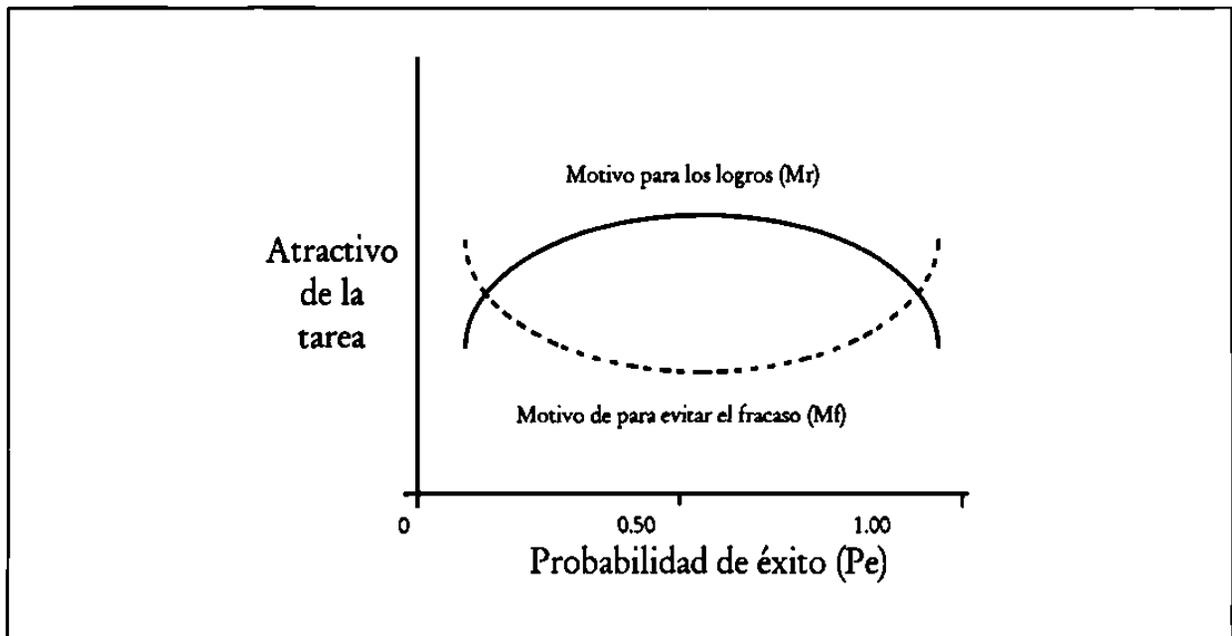


Fig. 2 Modelo de aspiración de Atkinson

Estudios relativos confirman que los individuos tienden a estimar la probabilidad de sucesos en términos de esperanza así como en hechos. Cuando se le preguntaba a la gente, ¿Qué marca le gustaría obtener la próxima vez? no fueron tan realistas en establecer sus metas como aquellos a los que se les preguntó ¿Que marca espera obtener la próxima vez?, en una pregunta se involucraba su propia imagen y en la otra no.

En las negociaciones, la gente orientada al éxito tenderá a poner sus objetivos más altos y a ser más optimista en sus oportunidades de éxito. Los demás encontrarán maneras de hacerlo a salvo.

### **Persistencia y aspiración**

Un negociador inicia con un nivel de aspiraciones pero ajusta sus metas de acuerdo a los incentivos o a la frustración. La mayoría elevará sus aspiraciones cuando tengan éxito y las bajarán cuando fallen. El grado en que siguen este patrón varia debido a que unos son más persistentes que otros.

Los experimentos indican que las personas orientadas al éxito no siempre son persistentes. Cuando una tarea es fácil, pierden interés fácilmente. Por el otro lado, Las personas orientadas al logro fueron más persistentes cuando la tarea

se suponía que era fácil, pero mostraron frustración, disfrutaron del reto y respondieron para vencerlo.

Las personas con temor a la falla, tienden a persistir más cuando la desigualdad contra el éxito es muy baja o muy alta. Son menos persistentes cuando se encuentran en rango medio de probabilidad de éxito.

En nuestros experimentos, Los individuos con habilidades con poder, no explotaron a sus oponentes sin habilidades. El motivo puede caer en la teoría de aspiración de Atkinson, la cual estima que los negociadores orientados al éxito pierden el interés en cuanto el éxito se va asegurando.

Lo mismo parece suceder en los deportes cuando un equipo de primer nivel, es vencido por un de tercer nivel. El equipo dominante, después de ganar cinco o seis partidos con equipos de este nivel, sale con la certeza del triunfo, en lugar de practicar como normalmente lo hacen, van al juego confiados, y con lo que se encuentran es con un marcador adverso y que no pueden remontar.

### **Realismo, aspiración y salud mental**

Es bueno tener altas aspiraciones, pero no es bueno si son tan altas que sean irreales. existen muchas personas en hospitales mentales que sus aspiraciones sobrepasaron sus capacidades. La realidad de la vida diaria es un capataz estricto que retroalimenta rápidamente a aquellos quienes tienen metas irrealistas.

La salud mental de una persona, esta relacionada con su auto estima. La tendencia a elevar el nivel de aspiraciones lo más alto posible tiene una relación muy cercana con el auto estima, ya que este nivel de aspiraciones esta determinado por su capacidad e historia de éxitos y fracasos.

Un investigador clasificó a tres grupos de sujetos como normales, neuróticos y psicóticos. Los sujetos realizaron una tarea de nivel de aspiración que consistió en arrojar un balón hacia un tablero con hoyos en los cuales podía caer. Cada hoyo representaba un valor diferente y estaban puestos de tal manera que los individuos podían elegir por sí mismos intentar arrojarla a los de alto valor con

pocas probabilidades de éxito o a los de bajo valor con mayor posibilidad. En una segunda versión se agregó un elemento de frustración, se pusieron imanes que repelían al balón y hacían que el resultado fuera impredecible.

El investigador descubrió que las metas realistas fueron elegidas por las personas más normales. Las demás fueron atraídas por los blancos que ofrecían pocas probabilidades de éxito, aún cuando sabían, después de dudar, que las probabilidades fueran muy pocas.

Todos los grupos reaccionaron a la frustración incrementando la tendencia hacia un comportamiento irrealista. De cualquier forma fueron los neuróticos a quienes les afectó más. Los resultados de este experimento fueron consistentes con otros, lo que indica que la gente con baja auto estima realiza un mayor número de actos anormales bajo presión, que las personas que piensan bien de sí mismas.

### **Personalidad y aspiración - Repaso**

A la luz de los hallazgos de los recientes experimentos, podríamos hacer algunas conclusiones acerca de la relación entre la personalidad y el nivel de aspiraciones. Las personas orientadas a los logros están atraídas hacia las tareas que involucran a sus habilidades, por esto prefieren tomar el rango medio de riesgos, tendiendo a ser más realistas, tal como el hacer el trabajo bien por propio interés y ser un entusiasta persistente que cree que el trabajo duro tiene su recompensa. Este tipo de personas se acercan a una situación ambigua dudosa de tener éxito, con un carácter optimista y entusiasta.

Las personas orientadas al logro tienen una perspectiva a largo plazo de la vida. Planean y dirigen sus energías en proyectos que toman tiempo en llevarse a cabo. Son solucionadores de problemas y removedores de obstáculos, pacientes, determinados y competitivos. Cuando tienen algo que hacer y necesitan ayuda, escogen expertos. En el trabajo tienden a hablar de negocios más que de otras cosas. Esperan el éxito y por eso ponen altos niveles de

aspiraciones. Tienen éxito por ser realistas, persistentes y abiertos a la retroalimentación.

### **Conclusión**

La negociación es una de las últimas fronteras de este anticuado empresarialismo en los negocios americanos de hoy. Son llevadas a cabo mejor por aquellos con alta necesidad de lograr sus metas, esto es, por individuos que son empresarios. Estas son las personas agresivas que realizan las cosas en nuestra sociedad, los que toman los riesgos viendo el reto de los negocios no como un problema sino como una oportunidad.

Necesitamos negociadores que pongan su vista muy alto, y se comprometan a lograr sus objetivos. Deberán aprender a poner a prueba sus temores preguntándose a sí mismos: "¿Cuál es mi nivel de aspiración? y ¿por qué? Seguramente se darán cuenta que estos niveles en la negociación como en su propia vida, no son tan altos como debieran ser.

## 5. TIENES MÁS PODER DEL QUE PIENSAS

---

*“El poder no concede nada sin una reclamación, nunca lo ha hecho ni nunca lo hará. Sólo es de encontrar a cuanto se someterá una persona y habrás encontrado la cantidad de injusticias que recaerán sobre de él; y esto continuará hasta que presenten resistencias. El poder de los tiranos está escrito hasta el momento en que se endurecen aquellos a quienes sometían.”*

- Frederick Douglass -

Podemos aprender mucho de negociación de la historia. Ahora Checoslovaquia es libre pero en 1968 estuvo dominada por la omnipotente Unión Soviética. Esto fue lo que sucedió, y quizá fue el recuerdo de este evento lo que ayudó a los Checos a obtener su libertad en 1990.

En agosto 23 de 1968, el presidente Checo, Ludvik Svoboda, le dijo a su jefe Comunista Leonid I. Brezhnev en su oficina en el Kremlin, “Si yo me suicidara, mi sangre estaría en tus manos y nadie creería que no me asesinaste”. Svoboda amenazó con suicidarse a menos que los rusos liberaran a los líderes liberales quienes habían sido detenidos tres días antes. La amenaza tuvo éxito. De acuerdo con un reportaje hecho por “Los Angeles Times” del 23 de septiembre de 1968, los rusos liberaron a los líderes Checos y les permitieron participar en las siguientes negociaciones. De no haber sido por el coraje de Svoboda a sus setenta y tres años de edad, estos hombres hubieran perecido en la cárcel. De aquí nos damos cuenta de que Svoboda no percibía el poder como otras personas subyugadas lo hacen.

Las relaciones de poder existen en todas partes, las formas pueden ser verdes, negras, militares o policiacas. en este capítulo descubriremos que es el poder y porque la gente se intimida ante este.

Los americanos se consideran como la parte poderosa en una negociación, y ejercen una gran influencia, pero hemos empezado a preguntarnos si esto es

verdadero. El poder como la belleza, tal y como lo vemos en las negociaciones, en un alto grado.. es un estado mental.

### **Los principios básicos del poder**

Un paso en la preparación para entrar en negociaciones es evaluar el balance de poder que existe entre oponentes. De esta misma forma el análisis no es posible a menos que los principios de poder hayan sido comprendidos. Para fines prácticos Poder puede ser definido como “La capacidad de un negociador para influenciar en el comportamiento de su oponente”. Los ocho principios listados a continuación son aplicables a la mayoría de las transacciones.

*Primero*, el poder es siempre relativo. Será en alguna ocasión demasiado escasa, si es que existe, que una parte goce del poder completo.

*Segundo*, el poder puede ser real solo aparente. El hecho de que una situación este soportada por la lógica, justicia, o fuerza, no garantiza el éxito. Un vendedor puede estar en una posición ventajosa, pero si ni él ni su oponente perciben la ventaja, esta no existe. De igual forma, el vendedor puede estar en una posición débil para negociar, pero si el comprador no lo percibe, su poder no se verá engrandecido.

*Tercero*, el poder puede ser ejercido sin ninguna acción. Si el oponente cree que se puede y se tomara alguna acción en su contra, es innecesario el actuar.

*Cuarto*, El poder es siempre limitado. Su alcance depende de la situación, regulaciones gubernamentales, estándares éticos, y competencia presente o futura.

*Quinto*, el poder existe en tanto es aceptado. Un comprador que insiste en no ser explotado por un proveedor único (monopolio) esta menos cerca de ser victimizado. Algunas personas simplemente son menos propensas a ser dominadas que otras.

*Sexto*, el fin del poder no puede ser separado de su significado. Uno no puede esperar fomentar hacer un cliente leal utilizando tácticas de explosión. Hace

algunos años hacíamos negocios con proveedores más rudos, por así convenir a nuestros intereses, pero estas “victorias” eran muy cortas.

*Séptimo*, ejercer el poder siempre acarrea costos y riesgos.

*Octavo*, la relación del poder varía a través del tiempo. El balance del poder varía tanto como cambia el balance de costos y beneficios de las partes.

### **Fuentes de poder**

Existen nueve fuentes de fortaleza que contribuyen, sobre todo, al balance del poder entre oponentes, estas son:

1. *Equilibrio entre recompensas*: Las recompensas pueden ser tangibles o intangibles. Dinero, propiedades, derechos y privilegios son ejemplos de tangibles. Las recompensas financieras no es necesario expresarlas sólo en ganancias, sino que pueden proceder del logro de metas asociadas con el flujo de efectivo, liquidez, cobertura o costos fijos. Las recompensas también pueden ser a largo plazo, es decir, el resultado de la expansión de mercados, productos o canales de distribución.

Las recompensas intangibles pueden igualmente proveer una importante base de poder. Entre estas están beneficios que cubren necesidades de seguridad, amor, merecimiento y auto-realización. El personal de la gerencia de ventas necesita probarse a sí mismo que puede pesar más la estructura de recompensas que lo que ganó por la venta.

Aunque la recompensa es un factor crítico del balance de poder, es usualmente analizado superficialmente. Rara vez se realiza un análisis para descubrir los factores ocultos en la estructura de recompensas del oponente. No es fácil de obtener en los primeros intentos, pero vale la pena intentarlo.

2. *Equilibrio entre el castigo o no recompensa*: Una de las primeras lecciones que aprendemos desde niños es que los padres pueden castigar lo mismo que premiar. Los vendedores pueden castigar a los compradores ignorando su autoridad u ostigándolos con cambios menores. Los compradores castigan a los vendedores amenazándolos con quitarlos de las alternativas de la

empresa o rechazando su producto por pequeños defectos, que al final no afectan para su uso. Los puntos de estancamiento es una interesante forma de castigo que deja a ambas partes en un estado no placentero de incertidumbre.

En la mayoría de las transacciones de negocios ambas partes se confrontan con la posibilidad de perder algo deseable más que con el castigo directo. Un vendedor se enfrenta con la posibilidad de perder una orden o el comprador que se rehusa a utilizar los servicios de un proveedor calificado, está bajo presión para aceptar. He llevado negociaciones en donde el punto principal no era el precio, especificaciones o tiempo de entrega sino el convencer a los proveedores para comprometerse de aceptar el trabajo. Cuando los tiempos son buenos, los vendedores con buena reputación pueden escoger a sus clientes y a menudo no tomar sus decisiones en base a la ganancia. En tales casos la capacidad de los compradores para no recompensar al proveedor es mínima.

El castigo o la no recompensa puede también ser tangible o intangible. Cuando la negociación ha fracasado, ambas partes sufren de costos tangibles. El castigo psicológico puede ser impuesto creando tensión, incertidumbre e desconfianza en la mesa de negociaciones. La capacidad para castigar o retener recompensas va de la mano con el ejercicio de la influencia.

3. *Equilibrio de la legitimidad.* Ninguna otra fuente de poder es tan hipnótica en sus efectos como la legitimidad. Hemos aprendido a aceptar la autoridad de la pertenencia, tradición, compromisos y leyes tan fuertemente que dejamos de cuestionar su aplicación en las situaciones cambiantes. La legitimidad es una fuente y un símbolo de poder.

Para los compradores, la legitimidad puede ser ejercida a través de leyes, procedimientos, regulaciones de abasto, etc. El gobierno ejerce su influencia a través de su papel de elegido en votaciones y de la opinión pública

4. *Equilibrio de Compromiso.* Compromiso, Lealtad y amistad son comparativos de poder. Quienes tienen hijos adolescentes se habrán dado cuenta que la base más fuerte de la autoridad de los padres está relacionada más con el compañerismo, que con las recompensas materiales. Los gerentes aprenden pronto que un trabajador mediocre, pero comprometido con los objetivos de la empresa es más efectivo que otro talentoso pero menos dedicado.

En el matrimonio, quien se preocupa más en mantener una relación, cede un grado de poder a la parte menos comprometida. En el mundo comercial y diplomático pasa lo mismo. Los ejecutivos de compras se han dado cuenta que los compradores y vendedores deben de estar comprometidos con los intereses a largo plazo de su contra parte si se quiere llegar a una buena relación de negocios.

5. *Equilibrio de conocimiento.* El conocimiento y el control de información es poder. Entre más sepa un negociador de los objetivos y de la posición negociadora de sus oponentes, será más fuerte. Conocimiento del producto, posición del mercado, legal y regulaciones son también una fuente de fortaleza. De la misma forma, un entendimiento a conciencia de la teoría y práctica de una negociación profesional, es un ingrediente esencial de poder.

6. *Equilibrio de competencia.* La competencia tiene un importante efecto en el poder de la negociación. El vendedor que puede mantener su planta trabajando en otra orden y el comprador con múltiples opciones. Están en la posición más fuerte de negociación.

La competencia puede ser creada de otras formas. Un comprador puede incrementar la competencia incorporando otras fuerzas económicas a la transacción. Por ejemplo, puede incitar a la compañía a fabricar un producto en lugar de comprarlo, o convencer a maquiladores de otros campos a entrar en su mercado. En algunas ocasiones un producto puede ser rediseñado para eliminar la dependencia existente en un proveedor. La competencia puede ser enriquecida proveyendo fundamentos, facilidades, herramientas y conocimientos a otros proveedores secundarios.

Un vendedor puede mejorar su posición competitiva desarrollando una base de conocimientos o facilidades únicas. Puede incluso comprar otras compañías, que mejoren sus canales de distribución y los hagan menos dependientes a clientes específicos o variaciones de temporada.

Por último pero no menos importante, es posible mejorar la posición competitiva de uno, simplemente seleccionando negociadores competitivos: Quienes gozan con la lucha y tienen un gran deseo de ganar.

7. *Equilibrio entre la incertidumbre y el coraje.* La seguridad es una meta que desean los humanos. Todos compartimos el deseo de evitar los riesgos lo más posible. La persona que acepta con gusto una mayor carga de incertidumbre con respecto a una recompensa o castigo engrandece este poder.

La incertidumbre puede estar basada más en el temor y el prejuicio que en los campos racionales. Por ejemplo, dos amigos míos, que trabajan por su cuenta, han incrementado sus ingresos en los últimos diez años de \$75,000 a \$225,000 al año. Uno de ellos está siempre temeroso de que los negocios regresarán el próximo año a los \$75,000. El otro tiene fe en que su futuro crecimiento y generalmente negocia honorarios más altos. Las personas evalúan los riesgos de diferente forma, aún y cuando todos tienen acceso a la misma información.

Algunos riesgos pueden ser previstos mientras que otros no. El proveedor de algún tipo de máquinas estima la tolerancia del trabajo de estas en un diez por ciento. Su experiencia en devoluciones en la medida de este porcentaje le permite hacer esta estimación. Por otro lado no puede prever que la estructura interna de un grupo de materiales será muy porosa para mantener las dimensiones necesarias.

La incertidumbre puede ser creada introduciéndole un riesgo de tipo personal como corporativo. El punto de estancamiento da la posibilidad de que un buen negociador pueda perder su reputación. El riesgo puede ser resaltado

cuando se involucran aspectos en los cuales el conocimiento o la capacidad del oponente para aprovechar la situación es deficiente.

El coraje juega un papel importante en la decisión de hacer una concesión, mantenerse en su posición, o forzar al estancamiento. En un accidente de trabajo, el gerente de seguros nunca puede estar seguro que su bajo ofrecimiento pueda precipitar una litigación costosa. Por el otro lado, el demandante puede solo esperar que el veredicto final justifique su renuencia de aceptar la primer oferta. Se debe de tener coraje para tolerar la incertidumbre, y todos diferimos en la capacidad de hacerlo.

8. *Equilibrio entre el tiempo y el esfuerzo.* El tiempo y la paciencia son poder. La parte que esta más preocupada por el limite de tiempo provee al oponente un base de fortaleza. Por esto los ejecutivos de compras le dan mucha importancia al tiempo de reposición de inventarios.

Compras, Ventas y Negociación es un trabajo penoso, y el deseo de trabajar el poder. Quizá el trabajo más duro de todos nos es impuesto por las demandas de planeación y estancamiento. Ambos pueden ser fácilmente evitados: uno no planeando y otro llegando a un acuerdo. La parte más deseosa de trabajar duro es la que gana poder . Algunas personas son simplemente flojas y por eso pierden esta importante fuente de poder.

9. *Equilibrio de la habilidad de negociar.* La habilidad de negociar es poder, y de esto se trata toda esta tésis. La habilidad de planear, de persuadir, de manipular percepciones, de movilizar influencias, analizar el poder y tomar decisiones, seleccionar gente efectiva y el entender la teoría de la anatomía de la negociación constituye una base de poder disponible para compradores y vendedores de igual forma.

¿Puede alguien soportar el renunciar a esta fuente de poder?

El poder, a pesar de ser una fuente, debe de ser percibido si es que existe. Dos ingredientes de la percepción son esenciales: El negociador debe de saber o pensar que él tiene el poder, mientras que el oponente debe creer que el poder existe y aceptar la autoridad. La figura 3 representa el concepto de poder que incorpora tres elementos: Fuentes, percepción y anatomía de la negociación.

Para percibir el poder objetivamente, no es suficiente solo preguntar "¿Cuánto poder tengo en relación a mi oponente?".

Las preguntas que deben de hacer caen en tres categorías:

A. Preguntas relacionadas al poder del negociador:

1. ¿Cómo el negociador percibe su propio poder?
2. ¿Cómo el negociador cree que su oponente percibe su poder?
3. ¿Cómo el negociador quiere que su oponente perciba su poder?

B. Preguntas relacionadas con el poder del oponente:

1. ¿Cómo el negociador percibe el poder de su oponente?
2. ¿Cómo el oponente percibe su propio poder?
3. ¿Cómo el oponente quiere que el negociador perciba su poder?

La percepción juega un gran papel en la creación del poder de la negociación. El gerente de una agencia de automóviles dijo que el comprador promedio es su propio enemigo. Hay muchos carros de donde escoger pero los compradores tienden a enamorarse de un modelo después de andar comparando aquí y allá por algunos días. Una vez que la elección ha sido hecha el comprador pierde las ventajas de un mercado muy competitivo. Un buen vendedor percibe y explota este cambio de poder elevando el precio. Si los compradores se detienen a analizar su percepción del poder antes del arreglo, se darán cuenta de la situación y evitarán pagar precios elevados.

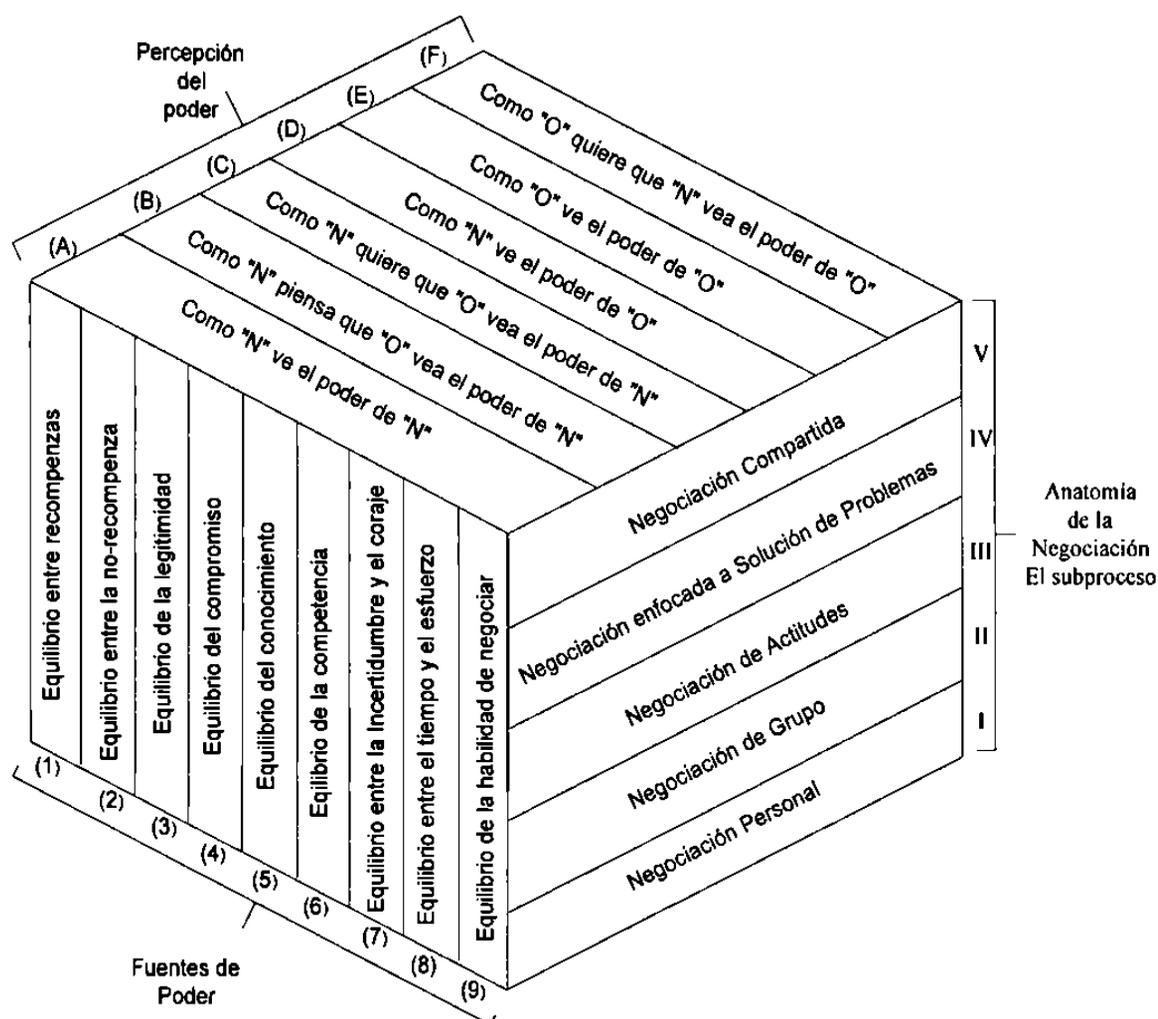


Figura 3. Modelo de la percepción y del poder

### La anatomía de la negociación

El modelo mostrado en la figura 3, indica que el poder debe ser percibido en términos de cinco sub-procesos de negociación, más adelante veremos a fondo la anatomía de la negociación, en este momento basta con indicar cuál es su significado en cada proceso y puntualizar que el poder debe de ser analizados en términos de cada proceso individualmente. Por ejemplo, Las relaciones de poder existen y deben ser percibidas en relación a la decisión de grupo del negociador (En grupo) tanto como en relación al oponente.

**Negociación Compartida.-** Es el proceso por el cual los oponentes comparten o racionan los arreglos entre ellos mismos, si uno obtiene más, el otro obtiene menos.

**Solución de problemas.-** El proceso por el cual ambas partes trabajan juntas para solucionar los problemas de cada uno. En este proceso ambos ganan al mismo tiempo.

**Negociación de actitudes.-** El proceso en el cual una relación de actitudes de trabajo mutua se desarrolla para facilitar la negociación.

**Negociación de grupo.-** El proceso en el cual un negociador actúa junto con los miembros de su equipo y el grupo de toma de decisiones, para alcanzar los objetivos de la organización.

**Negociación personal.-** El proceso por el cual el negociador toma decisiones conductuales involucrando conflictos personales, necesidades y metas.

### **Seis preguntas creadoras del poder**

Entender la estructura del poder y percibirlo correctamente está bien, pero no es suficiente. Un buen negociador debe de saber cómo manipular el poder a su favor.

Las seis preguntas creadoras del poder , escritas a continuación, permitirán al negociador buscar una curso de acción diseñado para mejorar su base de poder.

1. ¿Puedo fortalecer mi base de poder tomando alguna acción que hasta hoy no he tomado?
2. ¿Puedo fortalecer mi base de poder permitiendo o forzando a mi oponente a tomar alguna acción que hasta hoy no ha tomado?
3. ¿Puedo fortalecer mi base de poder provocando que mi oponente y yo mismo tomemos alguna acción juntos que hasta hoy no hemos tomado?
4. ¿Puedo fortalecer mi base de poder no tomando alguna acción que hasta hoy he venido tomando?
5. ¿Puedo fortalecer mi base de poder previniendo que mi oponente no tome alguna acción que hasta hoy ha estado tomando?
6. ¿Puedo fortalecer mi base de poder previniendo que mi oponente y yo mismo no tomemos alguna acción juntos que hasta hoy hemos tomado?

Hasta este punto de nuestro análisis hemos discutido los principios y las fuentes del poder. De esto hemos desarrollado la base por la cual el poder puede ser percibido, probado y manipulado. Ahora la atención la enfocaremos a cuatro aspectos interesantes del poder, llamados: "No-poder", Políticas arriesgadas, Punto focal y la irracionalidad.

### **El Poder del "No-Poder"**

Tengo buenas noticias para aquellos negociadores que siempre se están quejando de que tienen muy poco poder. Hay poder en el no poseer nada de poder. Deudores escurridizos se pueden volver hacia los acreedores en la base del poder del "no-poder". He escuchado de deudores que responden a las amenazas de sus deudores ofreciéndoles la elección de pagar cuarenta centavos por peso que se deba, o declararse en quiebra y no pagar nada. La mayoría de los acreedores aceptan los cuarenta centavos por peso.

La ley no es indiferente con los proveedores que se contratan para tareas más allá de sus capacidades, ni deja de proteger a aquellos menores quienes firman contratos de instalaciones. Brasil, Argentina y México le deben a los banqueros Americanos, cientos de billones, pero hay muy poco que los banqueros puedan hacer. Los banqueros deberán ayudarles más de lo que quisieran si es que esperan recuperar algo. Ahí existe poder en el "no-poder".

### **El poder de las políticas arriesgadas**

"Políticas arriesgadas" es una frase utilizada por John Foster Dulles cuando fue Secretario de Estado de los Estados Unidos. Su concepto de diplomacia estaba basado sobre una venganza masiva: Si los Soviéticos iniciaban la guerra, ellos en América la terminarían a pesar de lo que costara. No necesito decir que dicha política estaba llena de peligro, por el precio tan alto de que ambas partes pudieran volar en pedazos por tan pocas razones.

Las "políticas arriesgadas" tienen un lugar en las negociaciones. Es una válida, aunque peligrosa, forma de alterar el equilibrio del poder. Para entender como

trabaja, imaginemos a dos negociadores escalando de bajada una montaña resbalosa, de tal forma que, si uno resbala el otro también lo hará. El poder de cada parte recae en su habilidad de controlar el destino de la otra parte. Enfrentan juntos un futuro incierto, ambos deberán cooperar o ambos pagarán el precio.

En las negociaciones comerciales la táctica de las “políticas arriesgadas” puede ser muy efectiva. Cuando una parte amenaza a la otra con la acción de una tercera parte si el arreglo no se lleva a cabo para cuando se llegue al límite del tiempo establecido, se está implicando que con el siguiente paso ambos se puedan ir al precipicio juntos. La táctica de las “políticas arriesgadas” afecta el equilibrio del poder cuando una parte es más temerosa que la otra para aceptar los riesgos.

### **El Poder del punto focal**

El poder existe dentro de situaciones algunas veces por sí mismo, y tiene poco que ver con factores económicos o sociales. Quizá no tenga nada que ver con la cuestión o demanda, o aún con los hechos.

La historia nos muestra que las fronteras naturales tienen poder por sí mismas. El Río Grande es un lugar lógico para separar los Estados Unidos de México. El paralelo 38 en Corea era el lugar lógico para separar el norte del sur. Lo que hizo que la guerra de Vietnam fuera tan dura, fue que no existía un punto natural a cual referirse. Para reemplazarlo, fue creada una zona política desmilitarizada. El poder inherente a esta línea arbitraria fue evidenciado ya que ambas partes fingieron estar de acuerdo con esta.

El punto focal juega una parte en el establecimiento de la relación de poder entre oponentes. Una buena auditoría o análisis de costos están basados en estándares aceptables mutuos, mientras que un simple reporte es menos creíble porque le falta estándares. El negociador con habilidades puede ser el que tenga la capacidad de formular situaciones con fuerzas naturales favorables.

### **El poder de la irracionalidad**

Algunas veces es bueno no ser razonable e irracional en una negociación. Hace un tiempo negocié con el hombre más irrazonable que he conocido. Mi casa necesitaba pintura, así que decidí invitar a concursar a tres pintores que yo consideré que harían un buen trabajo, después de revisarlos me decidí por el más barato, a la hora de estar ya finiquitando detalles, me dijo que no haría el trabajo a menos que le adelantara dinero. Todos sabemos que no es conveniente dar dinero antes de que el trabajo este terminado y más cuando se trata de trabajadores en pequeña escala. Aún así el hombre dijo que sería la única forma de que él trabajaría y me contó de que siempre ha trabajado así y que a ningún cliente le ha quedado mal, así que ¿porqué yo estaba siendo irrazonable?. Para agregarle credibilidad a su petición me permitió seleccionar tres de sus clientes para pedir referencias. Todos hablaron muy bien de él, después le pagué por adelantado y, en efecto, hizo muy buen trabajo.

No existe ninguna ley que diga que los negociadores deben de ser lógicos. Recuerden que es difícil separar los hechos de las emociones, intuiciones y suposiciones que van dentro de un proceso de interpretación aún cuando se tenga la intención. Quizá la irracionalidad pueda ser una buena táctica si el negociador puede: 1) Estar seguro de que sus oponentes entienden lo que pueden ganar obteniendo un arreglo y 2) Convencer a sus oponentes de que esta emocionalmente comprometido con lo razonable de su posición irrazonable. La lógica del oponente quien cree que el negociador está emocionalmente comprometido le forzará a aceptar algunos beneficios en lugar de ninguno.

### **La psicología del poder**

Desde la infancia nos hemos visto expuestos a conflictos de poder, desde el nacimiento, intentando lograr la independencia en un mundo que exige un cierto grado de sumisión por cada incentivo que ofrece, hasta que crecemos, esforzándonos en tener más autodeterminación primero, en la selección de alimentos, y después en ganar la libertad del control de los padres. Cada

movimiento hacia la libertad envuelve la amenaza de perder la seguridad paternal. En la etapa de ser adulto la lucha por el poder se extiende hasta incluir personas de fuera e instituciones.

El motivo de la autodeterminación, resulta en un intento de influir en otras personas y en el lograr ser competente para las tareas por hacer. El éxito crea una auto-estima elevada y una creciente creencia en el poder de uno mismo y en la competitividad para situaciones nuevas.

La mayoría de los psicólogos están de acuerdo que, quienes están inseguros de su propia estima y preocupados por su capacidad de controlar personas o eventos, se vuelven excesivamente inquietos por lograr poder. Los hijos de padres autoritarios tienden a valorar más fuertemente la autoridad, la tradición y la disciplina que quienes crecieron en un hogar más permisivo. Tienden también a volverse padres autoritarios. Por otra parte tienden a seguir buscando el confort de la sumisión cuando se enfrenta a figuras poderosas. En pocas palabras se tornan exigentes cuando tienen el poder y sumisos cuando no lo tienen. Por lo contrario, las personas que tienen bajo autoritarismo muestra poca admiración hacia quienes tienen la autoridad y rechazan los intentos de influencia. De cualquier forma, estas son generalizaciones y quizá no sean aplicables para cada persona individualmente. La hipótesis es, los individuos, al parecer, están predispuestos a percibir el poder en patrones que datan de sus primeras experiencias en la vida. Y sugiero que los padres que conceden desde temprano un amplio margen para negociar entre padre e hijo, sin permitirles victorias fáciles, harán que sus hijos se conviertan de adultos en negociadores efectivos. Estos adultos estarán predispuestos a resistir a la presión de las influencias y a mostrar poco respeto a las tradicionales estructuras de poder.. Desafortunadamente no cuento con ningún experimento que soporte esta hipótesis.

## **Conclusión**

Conforme nuestra nación crezca y la sociedad provea de oportunidades en lugar de una forma de sobrevivir a sus pobres, seremos testigo del crecimiento de la impotencia del poder. Las fuentes tradicionales de poder, tales como reconocimiento financiero, castigos y competencia son ya menos impresionantes de lo que fueron hace poco. Los símbolos convencionales de autoridad van a sufrir conforme nuestro mundo se retire más de los valores de supervivencia hacia una era de individualismo e ideas.

Cuando eramos pequeños el simple letrero de "NO PISAR EL CESPED" decía sólo eso. No había mucho que razonar al respecto, pero no había ninguna duda que las consecuencias de caminar un tramo más largo, eran menos problemáticas que encararse a las represalias del jardinero. Y nunca nos cuestionamos el por qué del letrero.

Nuestros hijos lo ven de forma diferente. Ellos observan el letrero y el lugar a donde se dirigen, si no les hace sentido caminarán sobre el césped, entonces el sabio jardinero decidirá que se verá bien una banqueta de concreto justo donde los niños han hecho su camino. En los negocios, como en las relaciones internacionales la gente tiende a sobre estimar el poder de sus oponentes y a subestimar el propio, especialmente donde se conciernen aspectos del poder poco tangibles.

Hace algunos años, Dylan Thomás escribió un poema de la muerte de su padre, el cual se llamó: "No vayas despacio hacia esa bella noche". Me gustaría decirle a todos los negociadores, "No vayas despacio hacia el día". Tienes más poder del que te imaginas.

## 6. PERSONAS QUE INFLUYEN

---

*“Si tienes el poder de expresión, tendrás como esclavo al Médico y al Maestro, y quien genere riquezas las recolectará, no para él, sino para ti que eres capaz de hablar y persuadir a las multitudes.”* - Plato -

Los ejecutivos en publicidad han descubierto lo bastante acerca del arte de influenciarnos hasta el punto de enloquecernos con los comerciales de televisión, que a menudo me pregunto si se le invirtió más tiempo en y talento en hacer los comerciales que en el programa mismo. Nosotros, quienes nuestra profesión es negociar, podemos aprender mucho de aquellos quienes su profesión es persuadir.

Si vamos a entender la persuasión, debemos hacerlo en una forma sistemática. Una vez que el proceso de la persuasión este entendida, descubriremos como difieren las personalidades de quienes cambian opiniones y quienes no.

### **El Modelo de la persuasión**

Una conferencia de negociación captura en ese momento la vida personal y de negocio de los participantes. Es un escenario en donde los participantes son ambos: actores y audiencia. El modelo de la persuasión, que se muestra en la figura 4, es aplicable en la negociación ya que describe el proceso por el cual un orador influye sobre una audiencia. Muestra como la audiencia recibe mensajes de cuatro direcciones al mismo tiempo: El orador, el tema en cuestión, los medios, y la situación por sí misma. El mensaje total es entonces entendido por la audiencia desde un punto de vista personal. Si es aprendido y aceptado, el cambio sucede.

Con este modelo en mente, consideraremos cada elemento del proceso de influir y su relación con las negociaciones.

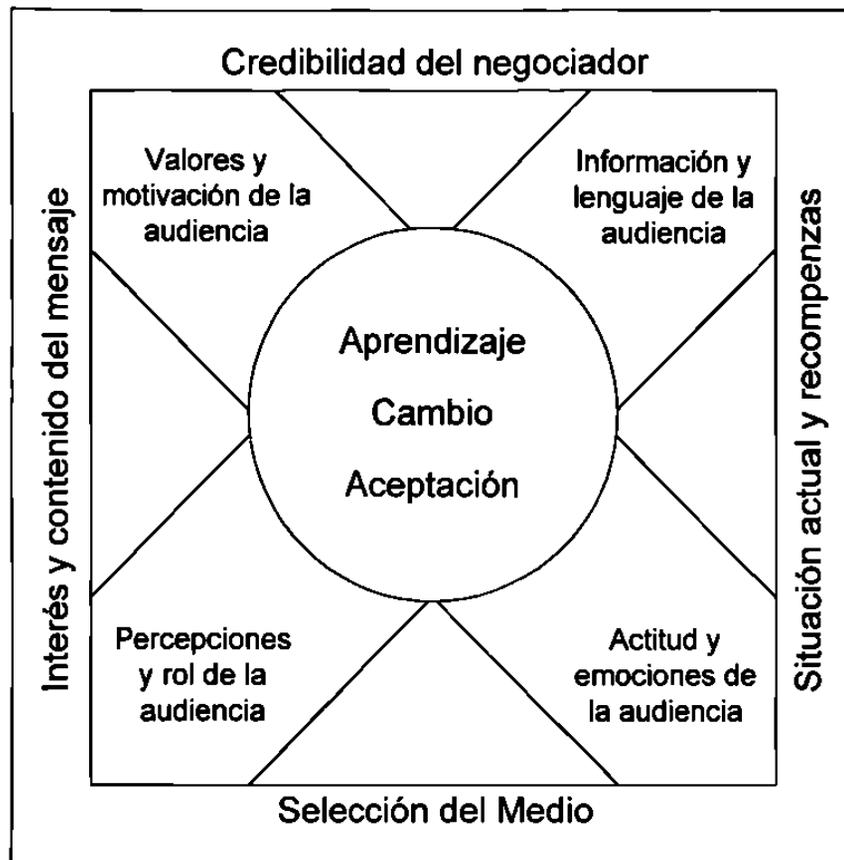


Figura 4. Modelo de la persuasión

### A quién le cree la gente

En *El violinista en el tejado*, Tevye, un pobre lechero con cinco hijas solteras, está deprimido. Conforme sueña despierto en cómo serían las cosas si tuviera dinero, su cara se le ilumina y comienza a cantar "*Si yo fuera rico*". Si él hubiera sido rico, la gente hubiera ido a su casa con problemas desconcertantes y hubieran esperado pacientemente para escuchar sus palabras llenas de sabiduría. No importaría lo que dijera, si estaba correcto o equivocado o aún si no hubieran entendido sus respuestas. Si hubiera sido rico, le creerían y se marcharían contentos.

Tevye habla de la credibilidad del orador. Los psicólogos confirman que Tevye está en lo correcto. Cuando el orador disfruta del estatus público, se vuelve creíble y su imagen se engrandece por su título, posición, grado de educación o riqueza.

Se le cree a una persona cuando el que escucha lo considera un experto y confiable. Pero la credibilidad no siempre se basa en los hechos, seguimos atrapados en imágenes y tradiciones. No debiera ser pero la gente que es bien parecida, de edad y con canas gozan de mayor influencia que aquellos que no son así. Las personas con mayor estatus en las empresas, tienen más credibilidad en la escritura que quienes hacen el trabajo ordinariamente. Cuando a una persona se le cree en un tema, tiene una tendencia de credibilidad en otros temas. Afortunadamente esta transferencia de credibilidad tiene sus límites, cuando el sentido común establece sus propias fronteras.

Desde el punto de vista de la negociación la necesidad de la credibilidad está claro. Debemos engrandecer la credibilidad del equipo de negociación, de todas las formas posibles y hace sentido que se llame la atención del oponente en la experiencia y calificación de los miembros del equipo, claro que la discreción al hacerlo es de sobrada importancia.

Los negociadores que han hecho la tarea, han adquirido conocimiento del producto, del mercado, regulaciones, etc. tiene ganada la credibilidad ante sus oponentes. La ignorancia y desgana tienen sus propias maneras de sobresalir. De cualquier forma la cuestión de credibilidad no se debe de dejar al azar, sino que se deberá cultivar cuidadosamente.

### **Mensaje (¿Qué dijo?) contenido e interés**

Todo lo que acontece en una negociación es un mensaje, inclusive la negociación misma. Un mensaje debe involucrar compromisos, amenazas, estrategias y preguntas tanto como elementos no verbales las cuales discutiremos más adelante. Las sugerencias listadas a continuación están basadas en la evidencia de experimentos recientes.

1. Es más efectivo el presentar ambas caras de la moneda
2. Cuando se están discutiendo los pros y los contras de una cuestión lo mejor es presentar el más convincente punto de vista del orador al final.

3. La audiencia recuerda mejor el principio y el final de la presentación que lo que pasó en la mitad.
4. La audiencia recuerda el final mejor que el principio, particularmente cuando no están familiarizados con el tema.
5. Las conclusiones deben ser explícitamente manifiestas, en vez de dejarle la decisión a la audiencia.
6. La repetición del mensaje conduce al mejor entendimiento y a la aceptación.
7. El mensaje que crea una necesidad y después provee de información para satisfacerla es mayormente recordado. De cualquier forma cuando un mensaje creador de necesidades esta amenazando, la audiencia tiende a rechazarlos.
8. Cuando dos mensajes deben de ser dichos y uno es agradable y el otro desagradable para la audiencia, el más agradable debe de ser dicho primero.
9. El mensaje que pretende la mayor cantidad de cambios de opinión, producirá el mayor cambio. Aquí como en otros aspectos de la vida, el nivel de aspiración está relacionado con el éxito.
10. El aprendizaje y la aceptación se mejoran si se hace hincapié en similitudes en lugar de diferencias.
11. El arreglo es facilitado cuando se hace hincapié en el deseo de llegar a un arreglo.
12. El arreglo en cuestiones controversiales se mejoren si se relacionan con arreglos que puedan ser fácilmente alcanzados.

Añadiéndole a esto algunos hallazgos de estudiantes del comportamiento humano, que descubrieron que quienes ponen a la defensiva a las personas, no tienen éxito para convencerlas. Las personas que hacen menos la opinión de los demás, pelea y siempre refleja seguridad se su punto de vista hace hostiles a sus oponentes. Quienes son amigables, piden la opinión de los demás y abogan por

la justicia, merecimiento y excelencia, tienen mayores oportunidades de cambiar la opinión de los demás.

Las opiniones son en muchas formas como las posesiones personales. Las personas reaccionan violentamente a ser asaltados y robados. Pero serán sensibles para aquellos cuyas necesidades son claras y razonables.

El medio está muy relacionado con la credibilidad de los hechos. Los canales de comunicación le dan autoridad al mensaje. Un artículo financiero en el *Wall Street Journal*, en el rango de interés, es más leído que otro en alguna otra revista financiera. Un costo estándar derivado del conservar los registros contables, es más creíble que otro hecho con puro análisis. Los libros de contabilidad, Procedimientos formales, regulaciones e impresiones de computadoras, son medios que tienen el mismo impacto que el periódico y la televisión.

La elección del medio siempre está disponible en las negociaciones. Podemos seleccionar ayudas visuales, documentación escrita, notas de pizarrón o videos para presentar un punto de vista. Ciertamente, el contenido del mensaje depende en mucho del medio por el cual es difundido.

El mismo mensaje puede ser rechazado en algunas condiciones sociales y en otras no. Yo mismo, que normalmente soy una persona con quien se puede tratar, soy impredecible antes de mi primer taza de café. En las negociaciones las condiciones propicias pueden incluir factores como: Lugar de la junta, horario, hotel donde estemos hospedados, la forma de la mesa y la distancia de casa. Aún cuestiones como las fiestas de Navidad o de septiembre, pueden influenciar el curso de la negociación. Un compañero de trabajo que siempre trata de hacer las negociaciones el viernes en la tarde. Esta convencido que en este horario se puede obtener mejores condiciones, ya que los proveedores están ansiosos de retirarse a su fin de semana.

El medio es cuestión de elección. No hay ninguna garantía que el medio correcto para el mensaje, hará que este se concrete por sí mismo, y probablemente no lo hará. Con respecto al escenario tenemos más elecciones de lo que piensas.

No existe ninguna razón para aceptar el lugar, la hora, etc. para una negociación. El escenario en sí mismo es negociable.

### **La Audiencia**

Las negociaciones más complejas son las que involucran más de una persona por lado. No es posible para una persona ser experto en cuestiones técnicas, leyes, contabilidad y economía. Los miembros de un equipo son individuos con intereses comunes y no comunes. A pesar que las políticas dictan que el líder debe de ser el negociador, esta papel lo puede asumir el ingeniero. Los miembros de equipo no son de la misma jerarquía organizacional. Para complicar más aún la negociación, existen quienes ya se quieren ir a casa.

El vendedor de bienes raíces, hace su negocio de reconocer las necesidades de compra de las familias en motivos individuales. Los buenos puntos de una casa son descritos de tal forma que se despierta el deseo de cada persona.

En el modelo de persuasión, se mostraron siete factores de la audiencia. Un negociador que quiere persuadir a su oponente debe tomar en cuenta cada uno de ellos desde el punto de vista individual como de equipo. El deberá dar que pensar a las percepciones, información, actitud, motivo, lenguaje, valores y papeles de la audiencia. Además, dos puntos deben de mantenerse en mente: Primero, una audiencia responde a los mensajes que proveen recompensas, les gusta los mensajes que refuercen las opiniones personales o de grupo, y que les gusta escuchar información que les haga sentir bien. Por el otro lado, se vuelven hostiles a los mensajes que representan una amenaza a su estatus o seguridad. Segundo, a las personas les gusta el equilibrio en sus vidas y percepciones. Si a ellos les gustan Juan y Claudia, se sentirán incómodos si a Juan no le gusta Claudia. Si son inteligentes, están inconformes con el ser pobres. Si son importantes en el trabajo, se molestan por alguna escena de la oficina que no refleje su importancia. La ambigüedad y el desequilibrio crean tensión en la audiencia. Este sentimiento de intranquilidad puede ser una oportunidad para los intentos de una persona de persuadir al oponente, de aquí que es una tendencia

humana el reducir la ambigüedad y la incertidumbre tan rápido como se pueda. Muchos prefieren cerrar el trato a casi cualquier precio, con tal de que no se prolongue la indecisión o el estancamiento.

Un análisis de la estructura del equipo del oponente desde el punto de vista de la reacción de la audiencia puede facilitar a el cambio de opinión. El aprendizaje y la aceptación se mejoran cuando el mensaje está hecho a la medida de la audiencia. Si el mensaje falla en tomar en cuenta las fuerzas sociales en el trabajo, o de los hechos, métodos, metas y valores de la audiencia, es como si habláramos a oídos sordos.

### **Aprendizaje, Aceptación y Cambio**

Un cambio puede ocurrir sólo si el mensaje se ha aprendido y aceptado. El proceso de aprendizaje involucra el escuchar y entender. La aceptación implica que la persona sienta que la información es relevante y que le guste la idea. La persona que escucha debe de ser lo suficientemente inteligente para aprender y estar bien motivada para aceptar, si es que se persigue cambiar su comportamiento.

La mayoría de nosotros nos hemos preguntado, ¿porqué existen personas a las que se les puede vender casi todo?. Los psicólogos explican a estas personas como quienes tienen una capacidad adecuada para aprender y evaluar pero quienes tienen una inusual motivación para verse a si mismos utilizando el producto. Los vendedores saben que existen personas que se auto convencen de comprar aparatos costosos con aditamentos que nunca van a usar, estas personas se auto persuaden.

Habiendo repasado los elementos que constituyen al proceso de la persuasión, estamos en una mejor posición de dirigir nuestra atención a las diferencias de personalidad entre las personas que pueden cambiar opiniones y quienes no. Un mensaje que es emitido con habilidad y entendimiento, puede cambiar el punto de vista de aún el más duro para resistir las influencias.

## **La personalidad de los que pueden cambiar opiniones y quienes no**

Algunos de nosotros somos muy crédulos y otros no. Conozco gente del trabajo quienes dicen que si a casi todo lo que oyen. Esta es la clase de gente que no se resiste a comprar lo que otros tienen para vender. Si en el curso de una negociación se enfrentan a una de estas personas, sean corteses y ganen con gracia.

Pero ¿cuál es la diferencia entre los que cambian de opinión y quienes no? Probablemente, el auto-estima es el factor más importante. Quienes piensan bien de ellos mismos son menos vulnerables a cambiar de opinión y a ser influenciados que quienes no lo hacen.

La relación entre el auto-estima y la persuasividad se ve claramente en el caso de un jefe de trabajo que yo tuve. Cuando lo conocí, lo acababan de promover a la gerencia y estaba un poco temeroso. Lo que ponía las cosas peor es que su predecesor había hecho el mismo trabajo y muy bien.

En los primeros meses el hombre toma consejos de todo el mundo. Escuchaba atentamente a sus amigos y compañeros, y muchas de sus primeras decisiones estaban basadas en los consejos de estas bien intencionadas personas. Por casi un año yo estuve viajando mucho, por lo que perdimos contacto, pero escuché que él iba ganando aceptación de los directivos. Cuando nos encontramos de nuevo el cambio era obvio. No era que se viera bien, vistiera mejor o su oficina tuviera un toque de buen gusto. Todo esto era cierto, pero solo en un sentido simbólico de algo más. Él dijo, "Sabes , he aprendido en este trabajo que mi capacidad es mayor que la de la mayoría de las personas que me aconsejo. Me tomó un año darme cuenta que yo obtuve este trabajo y ellos no, porque soy mejor." me fui sin una palabra de consuelo. La auto-estima está muy relacionada con la persuasividad, pero existen de cualquier forma otros factores críticos.

Unos investigadores condujeron una serie de experimentos con un grupo de personas clasificados por psicólogos como los que cambian de opinión y los que no. A estos sujetos se les dio una serie de siete pruebas en un esfuerzo de reconocer la diferencia de personalidades. Veamos las diferencias.

En una prueba, el sujeto y un cómplice de los investigadores fueron sentados en un cuarto oscuro. Un rayo de luz se proyectó en la pared y luego fue movido. El cómplice trató entonces de influenciar al sujeto en la consideración de cuanto se movió. Quienes no cambian de opinión formaron sus propias bases para juzgar el movimiento que tuvo la luz; quienes cambian de opinión no lo hicieron. En una prueba de percepción en donde se involucraron orientación en una silla con movimiento y figuras ocultas en dibujos, los cambiantes fueron menos capaces de identificar cambios sutiles en su mundo físico y visual que los no cambiantes. Tres cuestionarios fueron aplicados. El primero probó si los sujetos eran dirigidos por sí mismos o por la sociedad. Encontraron que los cambiantes tienen una fuerte necesidad por aprobación, seguridad y conformidad de la sociedad, mientras los no cambiantes se interesan en su propia expresión, esfuerzo de creatividad y logros. Los cambiantes enfocan sus ideas en las personas mientras que los no cambiantes les interesó las ideas y principios. El segundo cuestionario probó si los sujetos eran autoritarios o no. Los cambiantes condenaron severamente las desviaciones de la sociedad, tendiendo a rechazar las nuevas ideas y admirando a quienes tienen el poder. Los no cambiantes tienden a aceptar más y mostraron poca admiración por el poder. En la tercera prueba, los investigadores confirmaron que los no cambiantes tienen una impresión más alta de sí mismos.

En las dos últimas pruebas se exploraron los mundos de fantasía de los individuos. En un ejercicio de dibujo de figuras, los cambiantes dibujaron a individuos, débiles, con escasez de características sexuales. Los no cambiantes dibujaron individuos más fuertes con características sexuales y sensuales. Una prueba de Rorschach fue aplicada y demostró que los cambiantes tenían una auto imagen pasiva, falta de imaginación, y no eran críticos con ellos mismos ni con otros. Los no cambiantes, por el otro lado, fueron asertivos, analíticos, creativos y valuales.

Otras dos variables aparecieron para predisponer a las personas para ser fácilmente influenciadas. Una fue la alta necesidad de la aprobación social; la

otra es la incapacidad para tolerar la ambigüedad y lo incierto. Paradójicamente, aquellos con menos inteligencia son a menudo más cerrados a la persuasión, porque no pueden entender lo que se les está diciendo.

En base a esto podemos concluir que las características de la personalidad de un no cambiante son auto-estima, se dirigen según ellas mismas, tolerancia a la ambigüedad, alta asertividad, bajo autoritarismo, y bajo nivel de ansiedad.

### **Conclusión**

El concepto total de la planeación de una negociación, debe de incluir una planeación sistemática para la persuasión. Mientras es cierto que algunas personas son intuitivamente buenas para persuadir a otras, para la mayoría de nosotros el patrón más real para el éxito recae en saber qué es lo que queremos ganar y decidir sistemáticamente cómo vamos a lograrlo. El modelo de la persuasión fue diseñado para ayudar a quienes su intuición no es tan perfecta.

Puedes tener una idea brillante y saber que es lo correcto, y aún así ser incapaz de convencer a los demás. En el último análisis, el arte de convencer a los demás consiste en decir y hacer las cosas que les provoque hacer a los demás lo que tu quieres que ellos hagan. Los puntos de vista descritos en este capítulo no pueden asegurar el éxito: No existe ninguna garantía que las ideas de uno, vayan a ser aceptadas por sus oponentes. Sin embargo sin estas herramientas de persuasión las cosas se verían peor de lo que debieran.

## 7. INOCULACION CONTRA LA INFLUENCIA

---

*“Este animal es demasiado malicioso; Cuando se le ataca, se defiende.”*

- Anónimo -

¿Pueden las personas ser vacunadas contra la influenza? Yo creo que sí se puede. En este capítulo veremos lo que he descubierto y cómo puede ser aplicado al mundo real de la negociación.

Un biólogo crea la inmunidad pre-exponiendo al paciente a una dosis debilitada del virus. El paciente desarrolla una resistencia que después le ayudará a sobrellevar un ataque verdadero. De la misma forma se puede vacunar a las personas contra la influenza con varias defensas, para después ver cuál de estas defensas reacciona mejor. El plan es simple: 1) Encontrar ideas en las que todos creen, 2) Proveer a quienes creen buenas razones para creer, 3) Atacar la creencia, y 4) Medir qué tanto cambio de opinión existe.

No es fácil encontrar ideas en las que todos creen, pero siempre hay algunas. Entre ellas pueden estar tales como: “Es buena idea el cepillarte los dientes después de cada comida, si es posible”; “Las enfermedades mentales no son contagiosas”; y “Todos deberían de tomarse una radiografía del tórax al año para detectar síntomas de enfermedades, en etapas tempranas.”

Los individuos los dividiremos en tres grupos. Un grupo recibirá un tratamiento de defensa el que le dará razones para soportar sus creencias. Al segundo se le permitió desarrollar razones contra la creencia y contra-argumentos que desvíen dichas razones. Al tercero se le dio un doble defensa , esto es, todo el soporte del primer equipo combinado con toda la negatividad del segundo.

Después de un rato de adaptación, cada creencia fue expuesta a un masivo ataque y a una medición del cambio de opinión. He aquí lo que se encontró:

1. La doble defensa que se le dio al tercer equipo probó ser la más efectiva. Una creencia esta mejor reforzada si la persona a) desarrolla argumentos en favor

de su creencia y b) practicando el desviar los argumentos de quienes no creen en ello.

2. La segunda defensa fue el siguiente mejor. Cuando el creyente practica desviando los argumentos de los no creyentes, desarrolla inmunidad.
3. La defensa menos efectiva, fue por lejos, a la que se le dio a los creyentes sólo buenas razones para soportar sus opiniones sin ninguna defensa a las opiniones de los no creyentes.
4. La mejor forma de desarrollar cualquier defensa es asegurar que las personas participen activamente en su desarrollo.
5. Entre más numero de argumentos tenga una defensa, mayor será el grado de vacunación alcanzado.
6. La interpretación de la defensa se vuelve menos efectiva con el tiempo. Aquellas en que el creyente no tomó parte activa y aquella que sólo provee argumentos de soporte, decae rápidamente.
7. La resistencia contra la influencia no tuvo su mayor alcance inmediatamente después del tratamiento, sino varios días después. Tal y como en la inmunización biológica, algún tiempo tiene que pasar para que el suero tome efecto. Aparentemente las personas tienen que digerir los argumentos antes de poder usarlos.

Es evidente que algunas formas de desarrollar la defensa son por mucho mejores que otras y que cualquier defensa es mejor que ninguna. Para quienes desean negociar desde una posición de fortaleza, las implicaciones están claras: Vacúnate, o paga el precio.

### **Personalidad, la vacunación incorporada**

La personalidad tiene mucho que ver con la capacidad de resistir o no resistir a la persuasión.

Probablemente la mejor defensa propia es un ego efectivo y un alto nivel de autoestima. Las personas que se tienen a sí mismos muy alto y tienen conciencia de

sus propios valores, necesidades y capacidades, no son tan fácilmente distraídos de sus metas.

La inteligencia puede contribuir también a la resistencia, pero su forma de trabajar es menos predecible. Las personas inteligentes pueden evaluar las proposiciones de los oponentes antes de aceptar sus argumentos.

El nivel de ansiedad de las personas pueden contribuir en su capacidad para resistir la persuasión. Las personas ansiosas rechazan cualquier nueva información que represente una amenaza. Pero quienes se rigen solo por su ansiedad, ven peligro en todas partes. Conozco un vecino que cualquier trabajo que se va a hacer en su casa, por pequeño que este sea, debe de estar por escrito en un contrato. El simplemente se resiste a creer en cualquier cosa que no este por escrito.

La motivación es un buen predicador de resistencia, Actúa como una vacunación incorporada. Cuando alguien está altamente motivado para alcanzar una meta, serán menos probable a desviarse de esta. De cualquier forma, siempre existe el peligro de que dicha persona no reconozca el compromiso en su pasión por mejorar sus objetivos.

Podemos concluir que las características que más probablemente proveerán de resistencia son auto-confianza, agresividad, motivación y en la mayoría de los casos inteligencia. Las características que menos se resistirán son la dependencia, indecisión, ansiedad, estar a la defensiva, inseguridad social, hipersensibilidad, sentimientos de inferioridad y falta de asertividad.

### **Compromiso de comportamiento**

Tan importante como lo es la personalidad, y no es garantía de éxito. Cuando los negociadores se comprometen a si mismos en un curso de acción se inmunizan a sí mismos contra los cambios de opinión.

Un compromiso puede hacerse simplemente con la toma de una decisión. El acto de decidir que una creencia es digna de mantenerse, provee estabilidad a la

creencia. Las personas que deciden por sí mismas, tienen más oportunidades de vivir a su forma que aquellas quienes son forzados a obedecer.

Otra forma de hacer un compromiso es anunciar en público lo que se pretende hacer (más adelante veremos cómo las compañías utilizan esta técnica para inocular a sus negociadores) Cuando el presidente Bush, de los Estados Unidos, quiso convencer a Iraq que los EU estaba preparado para proteger a Arabia Saudita y liberar a Kuwait, Lo anunció para que todos lo escucharan que enviaría cerca de 500,000 tropas al desierto. Las declaraciones hechas en público pueden ser tan importantes como las privadas en las negociaciones.

Una acción tomada en beneficio de una opinión, fortalece a esta opinión. En un experimento anterior descubrimos que las personas que tomaron parte activa en su defensa, mantuvieron sus creencias. Podríamos esperar del mismo modo que el comprador que defiende su objetivo se administre para resistir el ataque de su oponente.

La idea del compromiso de comportamiento no es nuevo para la negociación. La minuta firmada en señal de negocio evita que la persona pueda cambiar de opinión al día siguiente. El acto de hacer un depósito usualmente es suficiente para asegurar que el comprador regresará a terminar el arreglo. Algunas veces el compromiso de compra está establecido por el simple hecho de hacer una oferta. Por esto los vendedores de carros y bienes raíces pelean muy duro para conseguir que el prospecto realice una oferta.

### **Atando las creencias a los valores**

Esta técnica puede ser llamada también *La teoría dominó de las creencias*: Si una cae, caen todas. Cuando una meta puede ser atada a un negocio, principio o práctica importante, se vuelve difícil de no cumplir.

Por ejemplo, El vicepresidente de una compañía me dijo que le había dado la instrucción al gerente de compras de tratar de ganarle hasta el último centavo posible a los proveedores. Cada comprador sabía que un trato justo y razonable

no era el objetivo de la compañía. Así todas las negociaciones que se hicieren están atadas a esta forma de pensar.

A todos nos es familiar ver el miedo como un inoculador. Un comprador quien está amenazado con ser despedido si no alcanza un objetivo, se mostrará omiso a los argumentos del oponente. El temor vacuna contra la persuasión, pero también vacuna contra la toma de decisiones de cualquier tipo.

Algunos gerentes piensan que el equipo de negociación debe de estar encendido para ganar, así que tratan de cultivar la agresividad en la forma de pensar de su equipo. Inducir a la agresividad es de cualquier forma una técnica peligrosa porque puede conducir a la negociación a un punto de estancamiento innecesario.

### **Creando inmunidad en una Corporación gigante**

A los compradores en muchas grandes y bien organizadas empresas, se les exige un plan previo a una negociación de alto valor para el abasto. El plan consta de los siguientes puntos:

1. Razones para la selección de la fuente.
2. Historia del abasto
3. Análisis detallado de un especialista en costos
4. Puntos detallados del comprador considerando, precio objetivo, precio límite máximo y entregas.
5. Requerimientos especiales impuestos por un contrato anterior o por el producto en si.

Además, la directiva estipula que las diferencias de opiniones entre los miembros del equipo acerca de los objetivos sean aclaradas y explicadas. El plan final requiere de aprobación de alto nivel y no puede sufrir cambios sin una autorización escrita específica.

En el requerimiento de un fuerte compromiso de comportamiento por parte del comprador y su equipo, las políticas tienen mucho que ver. Las compañías que

adoptan políticas que alientan al equipo a tomar un gran compromiso para conseguir las metas, harán mejores compras que sus competidores.

## **Conclusión**

Construir una resistencia a la persuasión es un trabajo importante que puede ser hecho correctamente o por lo mismo dejarse sin hacer. De acuerdo a mi experiencia ésta siempre se ha hecho superficialmente.

Los argumentos usuales contra la inoculación son: No existe suficiente talento o tiempo disponible; y la naturaleza del proceso de la negociación por sí mismo desarrolla nueva información que hace que muchos de los contra-argumentos sean menos útiles que su justificación económica. Estas son, efectivamente, consideraciones importantes que no se pueden desdeñar fácilmente.

En las negociaciones, el proceso es el producto, y la inoculación juega un papel clave en este proceso. Además de los beneficios en la mesa de negociaciones, un esfuerzo de inoculación bien organizado revelarán los riesgos inherentes de los puntos principales. Mostrará y cuestionará las metas y valores estratégicos. Probará el grado de intensidad con el cual se han conseguido las metas y la lógica de las salidas alternativas de una negociación. Ayudará a definir una estrategia en términos de operación. Obligará a la gerencia a participar en situaciones en las que se mantendría al margen.

Estos son beneficios internos para una organización. Desde el punto de vista externo, la diferencia entre una ejecución promedio y una buena ejecución puede ser la inoculación. Lo que se necesita es un compromiso con la idea de que no se puede enfrentar una negociación adecuadamente sin ella.

## 8. ESTATUS

---

*"En América, tú eres lo que tú haces."*

- Daniel P. Moynihan -

Hace algunos años alguien me contó sobre una película de entrenamiento de la Fuerza Aérea acerca de negociación, en la cual un equipo era liderado por un Coronel y otro equipo por el Mayor. Se reía mientras recordaba que todos en la sala sabían quien iba a ganar. ¿ Pudiera ser posible en la vida real que le demos el beneficio de la duda al Coronel?.

El comportamiento humano puede ser analizado del punto de vista de la relaciones sociales, tales como el estatus, Papel y Grupo de acción. En este capítulo nos enfocaremos en el estatus, el cual está definido en el diccionario como "Posición o rango en relación con otros."

Los sistemas de predominio existentes en las organizaciones animales y humanas. La mayoría de nosotros estamos familiarizados con los hábitos de picotear de las gallinas. Al principio no nos damos cuenta de ningún orden, pero en cuanto se identifica individualmente a cada gallina nos damos cuenta que no todas picotean igual, de entre dos gallinas una picotea y la otra no, una rige y la otra es sumisa. Existe un claro orden de dominio en el corral.

Los animales de más alto orden comparten sus rasgos. La relación de dominio se desarrolla cuando los animales comparten un área o compiten por la comida. cuando el conflicto existe, uno o el otro se dan por vencidos. El oso grizly domina al oso negro, quien domina a los lobos. Los animales con un estatus más alto predominan sobre la comida, parejas y territorio.

¿Cómo establecen sus diferencias? A diferencia de los humanos, raramente pelean. En su lugar, el ganador es seleccionado por su capacidad de poder en empujones, gruñidos o rugidos. El ladrido determina la pelea, no la mordida.

El estatus actúa como una guillotina social entre los humanos. Rara vez he escuchado que las caídas de las industrias afecten a los que están en la cima. Las clases sociales están relacionadas a las pertenencias en los humanos como en los animales.

Nos inclinamos a creer que los Estados Unidos es una sociedad de clases. Nada está más retirado de la realidad. A pesar de que es un hecho, que la gente se puede mover de clase en clase, seguimos consientes del estatus aquí como en cualquier parte. Todo el mundo tiene un lugar en la pirámide, y lo sabe.

Existen tres caminos por los cuales una persona puede reflejar estatus: riqueza, mujeres, y derroche. El primero dejando de trabajar totalmente por dinero. Las mejores clases pronto entregaran sus energías a las actividades menos productivas como la cacería de zorra, la cual pronto se convirtió en un oficio: La vocación de hoy para los verdaderamente ricos.

A principios de siglo era fácil mostrar qué tan rico eras, grandes carruajes, yates, dinero, sirvientes, fiestas que hacían la diferencia de cualquier otra persona. En los años de depresión, los ricos se dieron cuenta que la discreción era lo mejor de la ostentación. Se convirtió en una buena idea el no desplegar los millones mientras permanecían ociosos. La riqueza ahora no es tan fácil de verse a simple vista.

Pero sigue existiendo una buena forma de demostrar las riquezas, y es derrochando el dinero. A principios de siglo consistía en furgones de ferrocarril privados y grandes yates. Ahora los símbolos de derroche son un poco más sutiles, consisten en botes que raramente se usan, Mansiones carísimas que están vacías y Roll-Royces sin chofer llevando a los niños a costosas escuelas privadas. La riqueza y el derroche siguen siendo las piedras angulares sobre las cuales el estatus Americano está construido.

Conforme se esta acabando el siglo veinte, símbolos más modernos de estatus han emergido. Primero, existe una clase de titulados. El título de la universidad ha partido a la clase media en dos grupos: Quienes tienen trabajos prestigiosos y

quienes no. Y aún ahora los poseedores de título se ven amenazados por los ejecutivos que conocen de computación, Maestrías y Doctorados. Así que los ejecutivos de hoy en día se verán dificultados al enfrentarse a una tecnología para la cual no están preparados.

Los métodos modernos de financiamiento y la estabilidad de la economía Americana, se han combinado para crear muchos propietarios de terrenos. Las casas han resurgido como el primer símbolo de estatus reforzado por accesorios de oro de los baños, escaleras en espiral, candelabros de cristal y los créditos expandibles a treinta años.

La belleza del estatus es que no existe casi nadie que no supere a alguien más. En nuestra sociedad, todos tenemos un lugar. Quienes están al fondo de la escalera, siguen tratando de imitar a los de arriba, y no es más evidente que en el mundo del trabajo.

“En América tu eres lo que tu haces” La ocupación de una persona es la clave para su estatus. Esencialmente parece existir cinco clases de trabajo. ¿Cuál es la suya?

- I. Especialistas médicos, Científicos prominentes, Ejecutivos corporativos de alto nivel, Abogados de Wall Street, Oficinistas generales de apoyo, Jueces Federales.
- II. Practicantes generales, Especialistas en computación, Editores, Ingenieros, Jueces locales, Abogados locales, Profesores, Ejecutivos locales de grandes compañías.
- III. Banqueros, Compradores, Representantes técnicos de ventas, Maestros, Pequeña y mediana gente de negocios.
- IV. Agentes de seguros, Gerentes de menudeo, Soldados.
- V. Trabajadores en general

No pretendo asegurar que estas clases están correctamente clasificadas, pero sí que están cerca de su rango. Las personas tienden a rodearse de quienes

sienten que son de su mismo nivel y por ello desarrollan una imagen de su propia posición en la pirámide ocupacional.

El sistema de clase organizacional es bien conocido por todos los que trabajan en una compañía, de hecho a nadie se le permite olvidarlo ni por un momento. Y no es necesario ser un Sociólogo para percatarse de ello. Hace algún tiempo atendí una negociación en la que un comprador menor se enfrentó con dos vicepresidentes con bastante reputación. El comprador, prácticamente les regaló el negocio a sus oponentes. Si el gerente de compras hubiera intervenido por lo menos unos segundos, por cuestión de estatus hubiera resultado una negociación más equitativa.

Uno podría argumentar que los vicepresidentes no sabían el rango de su adversario. Yo estoy en desacuerdo, porque el rango de una persona está expresado en toda la corporación, en términos del título del trabajo, tamaño de la oficina, localización, compromisos, equipo, carro, salas privadas, etc. Los símbolos del estatus son tan obvios para un ejecutivo, como lo son la insignias para un militar.

### **Hallazgos experimentales**

Podemos ver mejor como trabaja el estatus, si lo vemos desde el punto de vista de la auto-valoración. El estatus de una persona está íntimamente relacionado con lo que piensa de sí misma. Es difícil el asignarse a uno mismo a una posición de bajo rango y aún así disfrutar de una alta auto-estima.

Los investigadores han encontrado que las personas de bajo estatus inician con conceptos irrelevantes cuando platican con sus jefes. Por el otro lado, los que gozan de un alto estatus inician la plática directo al trabajo. En otro estudio a la mitad del grupo de los dio razones para sentirse altos en el rango, y a la otra mitad bajos en el rango. Se encontró que los de bajo rango sintieron una necesidad más fuerte de comunicarse con los de arriba que viceversa. De cualquier forma en la sociedad son los altos los que inician una conversación,

invitaciones a cenar, y sugieren el tuteo mientras que los bajos esperan a que les hablen.

De acuerdo con los resultados antes mencionados, parece que la gente se aparta a sí mismos de quienes están muy por encima de ellos. En un reportaje leí que el ochenta y tres por ciento de los matrimonios escogen a su pareja de su propia o siguiente cercano clase social. Los matrimonios entre un carnicero y la hija de un millonario, son muy escasos. El contacto social entre un comprador y el Gerente Divisional es igual de escaso.

Por esto, los Sociólogos han llamado al estatus como un proceso de intercambio. La teoría dice que las personas intercambian estatus tanto como intercambian bienes. Cuando una persona de alto habla con una persona de bajo, transfiere estatus para beneficio de naturaleza real o psicológica. Una negociación está en este concepto.

El estatus afecta a las ejecuciones y percepciones tanto como a la comunicación. Las personas esperan más de quienes están en un alto rango, los que tienden a aceptar la obligación de hacerlo. Un estudio mostró que los de abajo esperan que los de arriba participen en acciones comunitarias. Cuando se les preguntó a los de arriba, ¿por qué se involucraron?, muchos respondieron que sólo hacían lo que se esperaba de ellos. En otro experimento, se les pidió a los sujetos que estimaran los resultados de las personas altas y bajas en actividades no relacionadas con lo que hacen y tienen reputación. Los resultados fueron que se esperó que lo hicieran mejor, quienes tienen un alto estatus. Con esto concluimos que , "el estatus crea estatus".

Aunque la evidencia no está completa aún. Los individuos con un estatus más alto parecen ganar terreno en las negociaciones sobre su contraparte con un estatus menor.

## **Conclusión**

La cuestión del estatus en las negociaciones es muy controversial. En los seminarios que he asistido sobre negociación, las personas de mayor experiencia siempre han tenido duda sobre su importancia. Sus argumentos son que otros factores, como el poder, son más críticos. Estoy de acuerdo que el estatus en si mismo no es suficiente para ganar una negociación. De cualquier forma, creo que juega un papel, a menudo ignorado, en la determinación del resultado. El estatus tiene un efecto en el liderazgo del equipo, toma de decisiones, nivel de aspiración y percepción del oponente. El estatus es como el dinero en el banco, siempre puede ser cambiado por algo más de valor.

## 9. EL PAPEL DE PAPELES

---

*“Todo el mundo es un escenario,  
Y todos los hombres y mujeres son sólo actores  
Todos tienen sus entradas y salidas;  
Y un hombre en su momento realiza muchas caracterizaciones...”*

- Shakespeare -

*“Siembra un pensamiento, y cosecharás una acción.  
Siembra un acción y cosecharás un hábito.  
Siembra un hábito y cosecharás un carácter.  
Siembra un carácter y cosecharás un destino.”*

- Charles Reade -

Hace algunos años trabajaba para una compañía como comprador, nuestro equipo participó en una negociación en una ciudad lejos de casa. Era una ciudad bonita pero no lo suficiente como para pasar el cuarto día y puente del 16 de septiembre en ella. Para alivio de ambas partes el día 15 ya muy tarde terminamos una negociación muy complicada y el puente se salvó. Sospecho que un mayor número de arreglos desproporcionados son tomados el día antes de Navidad, Año Nuevo, o de Reyes.

Un negociador es alguien partido para todos lados por los papeles que se le imponen. En este capítulo trataremos de lograr el entendimiento de los papeles en conflicto en una negociación. El concepto de papel se origina en el teatro. Los papeles, como las partes en las obras, son patrones de comportamiento que son aprendidas e interpretadas. Los actores realizan diferentes partes de obra en obra; En cada una se convierte en una mezcla de las palabras del autor y la personalidad del actor. Los directores de cine, con todas sus habilidades, hacen errores de reparto. Los actores y actrices ganadores del Oscar, han sido desperdiciados en más de una ocasión. Los ejecutivos, cuando están seleccionando negociadores fallan también al hacer el reparto.

El modelo del papel de negociación, mostrado en la figura 5, es un forma de ver la negociación desde el punto de vista del vocero y de aquellos que afectan su

vida. Sabemos que las personas no siempre se comportan como se esperaba. El modelo nos ayudará a saber porqué. También nos ayudará a entender conceptos como emisión de papeles, expectación de los papeles y recepción de papeles. La forma de trabajar del modelo se deberá de aclarar conforme lo discutimos y los cruzamos estos conceptos entre si.

### **Papel de emisario y papel de conflicto**

Cada uno de nosotros pertenecemos a algún grupo de manera formal o informal. Estamos unidos a otros por medio de líneas políticas, religiosas, comerciales, etc. Jugamos un papel en cada grupo y por esto aceptamos algunos deberes a cambio de algunos beneficios. Entre los emisarios de mi papel están mi esposa, mi jefe, el cobrador de la renta y mi amigo Pedro.

El modelo muestra que un negociador tiene ocho emisarios de papeles. Cada uno evalúa su papel de diferente forma y espera otra cosa de las negociaciones. De una forma o de otra están indicando cómo desean que se comporte el negociador. La mejor forma de ilustrarlo es con el ejemplo de un caso de daños personales en donde quienes impartirán la justicia para el arreglo final involucran a la persona afectada, a la compañía de seguros, a la parte culpada, el gerente de jurídico, al representante jurídico y al ajustador. Todos jugando una parte en el comportamiento del abogado de la contraparte. Cuando tanta gente esta en expectación y envía diferentes suposiciones de papeles, gobernando el comportamiento de un individuo, es inevitable que el conflicto de papeles ocurra.

El tipo más común de conflicto ocurre cuando dos enviados quieren cosas diferentes. Si mi jefe quiere que negocie algo el sábado, no podré llevar a mis hijos al juego de fútbol. Si el ingeniero debe de solucionar un problema técnico en la línea de ensamble, no podrá dar un soporte adecuado en la mesa de negociación.

Ocasionalmente el conflicto se crea cuando una persona envía dos papeles que son incompatibles. Por ejemplo, no es común que un ingeniero le pida al

comprador que negocia bajos precios y al mismo tiempo que no se tarde con la compra del material. La esposa de un comprador le exige que pida un aumento pero al mismo tiempo que llegue temprano del trabajo todos los días. Otra fuente de conflictos ocurre cuando las demandas de un papel son incompatibles con los valores personales.

El conflicto de papeles crea ambigüedad y tensión. Un negociador no puede actuar todas las partes asignadas pero debe en su lugar negociar una ejecución aceptable con quienes tienen autoridad sobre su comportamiento. Debe de complacer algunas demandas, modificar otras e incluso ignorar las demás. La manera en que se resuelven los conflictos depende de la personalidad y de la relación con los diferentes emisarios de papeles.

### **Como la ejecución altera las expectativas del papel**

En una ocasión tuve como subordinado a una persona que se suponía que debería llegar a las 8.00 a.m. pero llegaba a las 10:00 a.m. todos los días. Por el contrario era un empleado excelente que se quedaba hasta la hora que fuese para terminar el trabajo. Pronto aprendí a esperarle llegar a las 10.00 a.m.. Sus acciones hicieron cambiar, con el tiempo, mis expectativas. De la misma manera, el comportamiento del negociador cambia las expectativas de sus clientes.

La mejor forma de ver la relación entre el emisor y el receptor de papeles, es imaginarlos negociando entre sí. El emisor dice "Esto es lo que quiero que hagas" y el receptor contesta " Sé razonable, no eres el único que me está pidiendo algo" Ambos se dan cuenta rápido que deberán comprometerse o romper relaciones. En lo que queden dependerá, como en cualquier negociación, de la personalidad, necesidades, relaciones, poder de negociación de cada uno de ellos. El problema se complicará cuando se enfrenten a que otros siete poderosos emisarios de papeles, están tratando simultáneamente de ser escuchados. Nadie tiene el éxito de obtener todo lo que quiere.

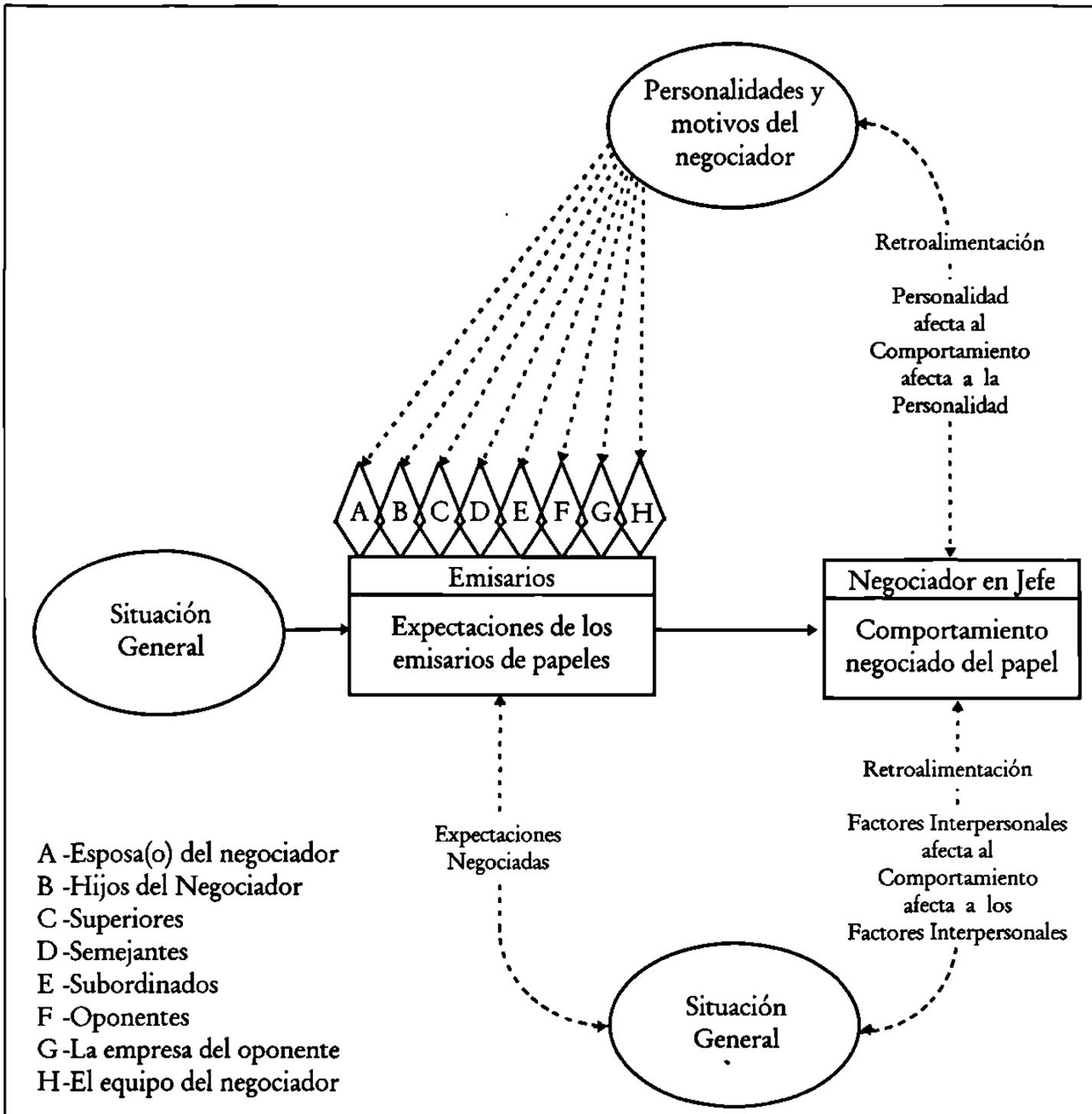


Figura 5. El modelo del papel de negociación

Las personas tienden a aceptar el nivel de ejecución del papel que obtuvieron. Una vez que el ejecutor logra un nivel más alto de ejecución, los demás aprenden a esperar lo mismo. Contrario a esto, nosotros acostumbramos a quienes siempre fallan a vivir con nuestras expectativas. Siempre existe una retroalimentación entre el emisario y el receptor de papeles.

### **La personalidad y el papel**

Las investigaciones en este aspecto no son muchas, pero algo se ha obtenido. Un investigador descubrió que las personas de mente abierta gustan de aceptar nuevos papeles que los autoritarios tienden a rechazarlos. En otro estudio se encontró que las personas difieren en la sensibilidad del papel en conflicto. Quienes más se afectan tienden a ser introvertidos, emocionales e intensamente motivados para una meta en particular.

Existe una evidencia de observación en cuanto a que el comportamiento en un papel puede afectar a la personalidad. Las personas en un papel parecen decir “Yo soy, por lo tanto debo ser”. En aquellos casos en que el comportamiento es incompatible con los requerimientos del papel el actor sufre una pérdida de identidad que da lugar a la ansiedad.

### **Conclusión**

Los papeles contribuyen al balanceo del poder. Un análisis sistemático de estos permitirán al negociador entender las fuerzas humanas que contribuyen a la percepción del riesgo e incertidumbre que tiene el oponente.

## 10. NECESIDADES, METAS Y ACCIONES

---

*“Para las millones que se las tienen que arreglar con solo una comida al día, la única forma aceptable en la que Dios se atreve a aparecer es la comida.”*

- Gandhi -

*“No solo de pan vive el hombre”*

- Deuteronomio -

*“El placer y la nobleza, entre ellos abastecen de motivos para actuar en lo que sea”.*

- Aristóteles -

Cada transacción de negocios involucra un intercambio de motivos. Para entender la motivación desde el punto de vista de las negociaciones, haremos tres cosas: 1) Construiremos una estructura básica por la cual las necesidades y las metas puedan ser reconocidas. 2) Desarrollar un modelo que integre las necesidades, metas y percepciones y 3) Proponer un método sistemático por el cual la satisfacción de las metas pueda ser incrementada en ambas partes.

### **Las necesidades básicas**

El comportamiento humano es motivado por el deseo de ganar satisfacción. Una forma útil y atractiva de entender el comportamiento fue desarrollada por Abraham H. Maslow, quien decía que las personas organizan sus necesidades por rangos de la más importante a la menos importante. Ya que nunca es posible satisfacer todas las necesidades, la que ejercen más presión se colocan en primera línea. Uno se puede imaginar estos requerimientos como una pirámide de cinco episodios. La estructura mostrada en la figura 6 incluye necesidades de : 1) Supervivencia o básicas, 2) Seguridad, 3) Amor, 4) Merecimiento y 5) Auto realización. Este es popularmente llamado Jerarquización de necesidades de Maslow.

Las necesidades que están en la base son las más fuertes. Una persona hambrienta buscará por comida primero y dejará para después el amor y lo demás. Los hombres en la prisión de Andersonville durante la guerra civil de los Estados Unidos se canivalizaron cuando se les sometió a el hambre extrema. En la parte superior de la pirámide las personas hacen lo que mejor saben hacer: realizar su mayor potencial. Aunque no solo de pan vive el hombre existen muy pocas personas en la tierra que estén profundamente comprometidas en la auto realización. La mayoría tiene que trabajar muy duro para sobre llevar el día a día. Las personas tienen necesidades en todas las escalas a pesar de las circunstancias. Cuando las necesidades de más bajo nivel son razonablemente cubiertas, las energías son direccionadas, entonces, hacia necesidades mayores. Conforme una se cubre otra toma su lugar en una cadena interminable, de necesidades y aspiraciones que van cambiando a través de la vida de las personas.

Las necesidades están relacionadas a las metas. Cuando una necesidad es insatisfecha el comportamiento es enfatizado hacia las metas. En este sentido las necesidades dan energía al comportamiento mientras que las metas lo direccionan. Una meta, como el dinero, es capaz de satisfacer muchas necesidades de golpe. Veamos a las metas humanas para tener un vistazo más profundo del porqué negociamos.

### **Metas**

Las personas se esfuerzan en lograr sus objetivos para satisfacer sus necesidades incompletas. Una breve mirada a nueve de las mayores metas del hombre promedio será de mucha utilidad.

**Dinero.** Muchas personas piensan que en la sociedad de Monterrey, el dinero es la meta más importante. Sugerir que otras metas puedan ser tan importantes, puede parecer como desafiar al sentido común. En un estudio acerca del impacto

motivacional del dinero, se encontró que los trabajadores, en efecto, querían incrementar sus ingresos. Sin embargo no estaban dispuestos a hacerlo a costa de la pérdida de control del entorno de su trabajo. Ven al dinero como un símbolo o medida de logro más que como el valor en sí mismo. Las personas no desean quedarse atrás en la carrera del dinero, pero no se inclinan hacia el aumento de la productividad por el hecho de un aumento de ingresos.

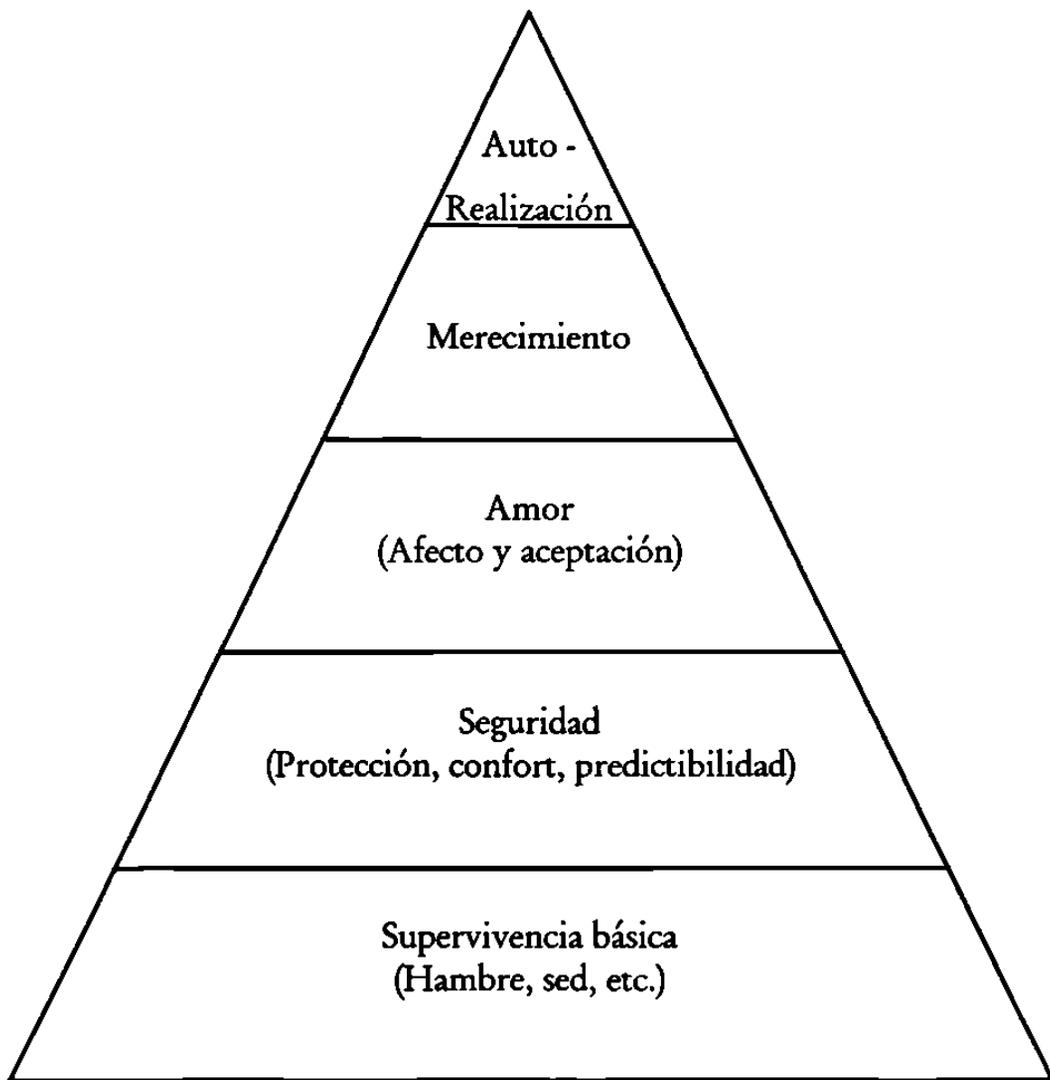


Figura 6. Jerarquización de necesidades de Maslow

La evidencia muestra que el dinero es solo una de las muchas metas por las que las personas se esfuerzan y que permanecerá con la importancia que tiene en

las sociedades capitalistas por un largo tiempo. Sin embargo su posición en a pirámide decrecerá conforme la sociedad sea más opulenta.

**Poder y competencia.** Estas metas están relacionadas. Ambas reflejan la necesidad de las personas de controlar su destinos. En algunas personas la metas dominan a las tareas y en otras a las personas. Nos esforzamos por la independencia desde temprana edad y continuamos valorándola a través de la vida.

**Conocimiento.** Los seres humanos tienen un deseo universal por conocer y entender el mundo que los rodea. Las personas civilizadas han aprendido que el conocimiento es el camino hacia el poder y los ingresos, y gastan gran parte de sus recursos en buscar esta meta.

**Logros.** Algunos individuos trabajan duro, porque desean hacer algo que valga la pena para ellos mismos. Tienen necesidad de logros, los que son más importantes que las recompensas implícitas. (Los logros y su relación con la negociación fue discutido en el capítulo 4.)

**Excitación y curiosidad.** Todas las personas comparten un deseo por la excitación y estimulación, pero no en el mismo sentido. Conozco personas que viven para negociar sin importar de lo que se trate, simplemente porque lo encuentran excitante. Un amigo, cuando viaja, disfruta más de regatearle a las personas que venden recuerdos que el paseo en sí. Se entusiasma tanto en el trato que puede llegar al punto de estancamiento por cinco pesos.

Las metas de excitación y curiosidad juegan un papel en cada nivel de necesidades. En mi opinión Las Vegas tienen éxito más por la excitación y curiosidad que por el dinero que se gana o se pierde en sí.

**Social.** Las personas necesitan de personas. Los americanos en particular parecen tener una mayor necesidad por unirse a organizaciones. Los administradores técnicos, exhortan a los ejecutivos a poner atención a las organizaciones informales, ya que creen que la clave para incrementar la productividad recae en motivar a estas pequeñas, inoficiales agrupaciones sociales.

**Reconocimiento y estatus.** Las personas quieren sobresalir. Los símbolos de estatus de la condición de un ejecutivo son valorados por quienes gozan de sus beneficios. El tamaño de la oficina, computadoras, posición jerárquica, son marcas de distinción. Las personas se ven atraídas hacia los objetivos que fortalecen su capacidad de sobresalir de entre los demás.

**Seguridad y evasión de riesgos.** El hecho de que el futuro es desconocido, fuerza a las personas en interesarse por reducir sus peligros. Un comprador no puede afrontar el poner en riesgo su trabajo por un proveedor desconocido, tanto como una empresa no lo puede hacer al arriesgarse a una gran pérdida en una venta. La industria de las aseguradoras ha crecido rápidamente en respuesta a la meta por seguridad inherente en todos nosotros.

En los casos de daños personales, el elemento de la incertidumbre juega un papel importante en la definición del balance de poder y en el último arreglo. Hay Abogados que son capaces de vivir bajo la incertidumbre y otros que se quiebran bajo esta presión.

**Congruencia.** En una ocasión escuche a un prestamista decirle a un deudor moroso, "Si eres tan listo, porque no eres rico." El comentario desmoralizó al deudor porque minó su meta de congruencia. El deudor tenía una apreciación de sí mismo de ser listo, y no le gustó verse confrontado con el hecho de estar casi en bancarrota.

Las personas buscan el equilibrio en sus vidas. Quienes tienen poder o conocimiento encuentran insufribles los bajos ingresos. Se comportan de tal forma hasta remover el origen del desequilibrio.

Las nueve metas, dinero, poder, conocimiento, logros, excitación, reconocimientos sociales, seguridad y congruencia, es por lo que las personas negocian. La percepción de las metas, juega una parte importante en el proceso de ganar satisfacción y alcanzar acuerdos.

### **Percepción.**

Los oponentes no acostumbran a decirte cuáles son sus metas. Para averiguarlo tienes que realizar una gran tarea. El modelo mostrado en la figura 7, metas, necesidades y percepción, provee de un marco muy útil para el análisis de las metas del oponente en una forma disciplinada y bien pensada.

Con un vistazo en el modelo nos sugerirá seis preguntas perceptuales. Las primeras tres referentes al negociador y las últimas tres referentes a los oponentes.

#### **A. Preguntas relacionadas con las metas del negociador:**

1. ¿Cómo percibe el negociador sus propias metas?
2. ¿Cómo cree el negociador que sus oponentes perciben las metas del negociador?
3. ¿Cómo quiere el negociador que sus oponentes perciban las metas del negociador?

#### **B. Preguntas relacionadas con las metas del oponentes:**

1. ¿Cómo percibe el negociador las metas del oponente?
2. ¿Cómo percibe el oponente sus propias metas?
3. ¿Cómo quiere el oponente que el negociador perciban las metas del oponente?

El solo preguntarse esto, no garantiza las respuestas. Se deben de hacer suposiciones basadas en hechos y observaciones. Una cosa que hace las cosas más fáciles es que las personas somos predecibles.

### Las personas son predecibles

Raramente escuchamos de una persona que actúa de forma inesperada, y cuando lo hacemos resulta interesante su comportamiento. Por cada persona que pudiera actuar de esta manera, existen millones que se amontonan cada mañana en su tortuoso camino a la oficina. Ahora y por esto simpatizamos en silencio con el confiable empleado del banco quien estafa millones y corre a Las Vegas por un gran derroche. Pero para la mayoría de nosotros existe una muy buena probabilidad de que mañana hagamos lo que hicimos ayer.

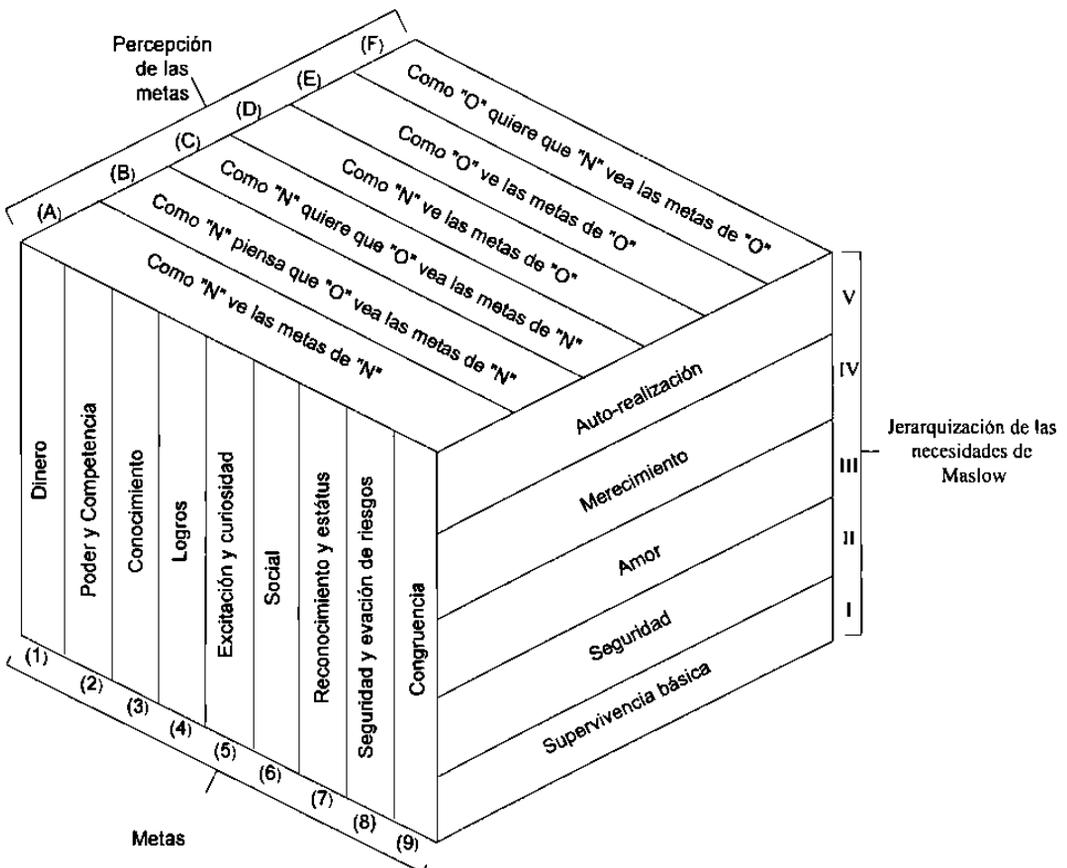


Figura 7. Metas, Necesidades y Percepción

La mejor forma de predecir el comportamiento, es echarle un vistazo a la historia de una persona. Un estudio cuidadoso de los hábitos del oponente de su temperamento, opinión y valores, revelará un patrón muy útil. Las características de personalidad de alguien tienden a guiar su comportamiento de acuerdo a sus mayores intereses.

Las personas reaccionan a la frustración o al estrés en patrones ya conocidos, algunos se comportan con paciencia, humor y creatividad; otros irrealistas y se comportan a la defensiva. Dan excusas, esconden hechos, olvidan, injurian a otros, se ponen hostiles, huyen o se vuelven emocionales bajo presión. Si sabemos lo que hicieron ayer, podemos hacer una clara suposición de la defensa que usarán mañana.

Los valores no cambian de una día para otro. De una persona que tiene historia de doble trato se puede esperar que use esta técnica un vez más. Una persona con reputación de tomar riesgos, estará predispuesta a tomarlos en el futuro. El oponente que pone gran valor al estatus, irá en busca del estatus.

Cuando se mira al comportamiento del pasado, es conveniente recordar que las personas actúan de acuerdo en lo que ellos creen que esta en favor de sus propios intereses. Podemos asumir que las personas creen que su comportamiento es racional y desean proteger su propia imagen. Como observadores, podemos pensar que ciertas personas están mal, pero debemos reconocer que su comportamiento hace sentido desde su punto de vista.

Todo lo que hace uno sirve para proteger o acrecentar la imagen personal, la que está ligada desde las experiencias de la infancia. Si se tiene la paciencia de escuchar la imagen propia del oponente saldrá a flote.

Debemos recordar que todas las predicciones son adivinanzas. Entre más información tenemos mejor podemos adivinar.

### **Maximizando la satisfacción de las metas.**

Las personas negocian por el motivo de obtener satisfacción de las metas. Es posible, para un negociador, aumentar la satisfacción de ambas partes mediante

un disciplinado acercamiento hacia la solución de problemas. Y esto puede ser hecho mejor haciéndose cuatro preguntas durante el proceso de solución de problemas.

1. *¿Cómo se pueden beneficiar ambos mediante el esfuerzo del negociador por lograr unir las metas?* Esto, por ejemplo, puede realizarse cuando el negociador (comprador) provee al vendedor de personal técnico especializado con el fin de asegurar el buen desempeño del vendedor.
2. *¿Cómo se pueden beneficiar ambos mediante el esfuerzo del negociador por lograr las metas del oponente?* Esto puede ilustrarse con la situación en la cual el oponente (vendedor) es recompensado con una publicidad favorable en alguna revista de comercio. El reconocimiento del vendedor y sus metas de estatus están satisfechos con la publicación de su asociación con un cliente importante.
3. *¿Cómo se pueden beneficiar ambos mediante la ayuda del negociador hacia el oponente para obtener las metas del oponente?* Por ejemplo un negociador (vendedor) se puede ofrecer a proveer a la organización del comprador de facilidades de computación o de literatura técnica que no está disponible de otra forma. De esta forma el comprador está en la mejor posición de satisfacer sus metas de dinero y conocimientos
4. *¿Cómo se pueden beneficiar ambos mediante la renuncia del negociador de alguna metas individuales o compartidas en favor de otros?* Esta situación se presenta cuando un contratista principal y un sub-contratista acuerdan en aceptar y compartir los riesgos con el fin de obtener un contrato mayor. En este caso las metas por evitar riesgos han sido sacrificadas en favor de metas futuras de poder y dinero.

Ningún grupo de preguntas puede garantizar automáticamente que ambas partes tomarán las acciones correctas para maximizar la satisfacción de las metas. Esto

necesita de creatividad, buena voluntad y paciencia. Estas preguntas sugeridas son solo un paso en la dirección correcta.

### **El cambio de valor de los motivos.**

Nosotros, los negociadores, encaramos todos los días los conflictos de intereses. Rara vez, si es que alguna, las prioridades y valores de la corporación encajan exactamente con las propias. En alguna ocasión será importante para un comprador bajarle un 2% al precio del proveedor y al mismo tiempo carecer de importancia para la empresa.

# 11. LA ANATOMÍA DE LA NEGOCIACIÓN

---

Irving Stone, en *La Agonía y el Extasis*, describió el interés de Micheangelo por comprender la anatomía humana como sigue: “ El escultor no puede crear un movimiento sin percibir que lo hizo moverse; no podría retratar la tensión, conflictos, drama, esfuerzo, fuerza a menos de que viera cada fibra dentro del cuerpo...¡Debe aprender la anatomía!”. Para comprender la negociación, debemos de comprender su anatomía. Nuestra tarea, por lo tanto, es hacer lo mismo que Micheangelo, disectar esta cosa llamada negociación en dos secciones, contenido (o sustancia) y tiempo.

En los intercambios entre personas o naciones, toman lugar cinco niveles de negociación: 1) El proceso de negociación compartida. 2) El proceso de solución de problemas. 3) El proceso de negociación de actitudes. 4) El proceso de negociación personal. 5) El proceso de negociación en grupo. Cuatro de estos procesos son discutidos a lo largo del excelente libro “Teoría del comportamiento de las negociaciones laborales” de Richard E. Walton y Robert B. McKersie. Veremos brevemente cada uno de estos procesos y después nos enfocaremos a la anatomía del tiempo.

## **El proceso de negociación compartida**

Comprar un carro usado a un particular, es un buen ejemplo de la negociación compartida. Si el precio más bajo del vendedor es de \$10,000 y el más alto del comprador es de \$13,000, Cualquier arreglo entre estas cantidades será mejor para ambos que ningún arreglo. Cuando se ha establecido una negociación en \$12,000 el vendedor ha ganado una mayor parte del rango que el comprador. En las negociaciones compartidas, lo que uno gana el otro lo pierde. La negociación compartida es aplicada en cosas que involucren la división de dinero, propiedades, poder o estatus . Y requiere de un alto grado de concentración. Si las personas desean obtener altas metas, deberán descubrir la mayor

información que puedan de sus oponentes, mientras que al mismo tiempo esconder la suya. Una negociación compartida exitosa involucra una intensiva búsqueda de hechos, análisis, discreción y tacto. por ejemplo, en una negociación de hace algún tiempo, un ingeniero dijo inocentemente al proveedor que su oferta era la única de seis que fue aprobada desde el punto de vista técnico. En el celo del ingeniero por salvar las especificaciones la posición de negociación de la compañía se había debilitado. Cuando fue confrontado con el resultado de su revelación, el ingeniero dijo que el vendedor probablemente sabía lo mismo de su posición competitiva que nosotros. Esta fue una tonta y costosa suposición.

La meta de las negociaciones compartidas es encontrar el punto de arreglo que resuelva el conflicto de intereses en favor de uno mismo.

### **El proceso de solución de problemas**

En cada negociación, es posible para ambas partes, ayudarse mutuamente sin costo alguno. Si cada uno comprende los problemas del otro y tratar abiertamente de solucionarlos, ambos pueden salir beneficiados.

Conozco una persona que tiene tres tarjetas de crédito, pero nunca las usa para tomar prestado. Diferente a todos nosotros el gana dinero de ellas, Cuando anda de compras visita varias tiendas, compara modelos y precios y hasta después compra en la más barata. Cuando el encargado está haciendo la nota de crédito sugiere recibir un descuento por pago en efectivo. Casi siempre funciona, la mayoría de las casas comerciales prefieren el efectivo que el papeleo y el retraso en el cobro, prefieren hacerle el descuento del 6% al cliente que pagárselo a la compañía financiera. Mientras el paga una cantidad por la membresía de la tarjeta, gana una cantidad mayor por los ahorros que logra. El ha descubierto el principio básico del proceso de solución de problemas, esto es, ganar la satisfacción de una o ambas partes a costa de ninguna.

Las oportunidades de solucionar problemas mutuos ocurren en cada negociación. Cuando un ingeniero y un proveedor trabajan juntos para definir las

especificaciones, se están comprometiendo en la negociación de solución de problemas. Es común para un comprador amarrar el contrato con un proveedor con un exceso de cláusulas, para proteger su posición legal. Estas pueden provocar un conflicto con los procedimientos del proveedor y crear una dificultad innecesaria.

La política de comprarle a los proveedores de más bajo precio de varios competidores, puede ser mejorada simplemente con involucrar al proceso de solucionar problemas. Se le debe de comprar a los proveedores de precio más bajo solo después de considerar las oportunidades de solución de problemas. No tiene sentido cerrarse a las ganancias que pueden obtenerse por este proceso solo porque ya hemos recibido tres cotizaciones.

Todo lo que se necesita para solucionar problemas es tiempo adecuado, buena voluntad, mente abierta y motivación. Un clima de soporte, sin prejuicios y comunicativo ayudan a las partes a encontrar nuevas formas de asistirse mutuamente.

### **Negociación de actitudes**

¿Cuál es la mejor forma de contener a un oponente agresivo? ¿Es mejor responder de forma militar, pacifista o combinado? Mi experiencia me indica que a un oponente agresivo lo contiene con una estrategia mixta, esto es, una estrategia que sea algunas veces cooperativa y otras agresiva, pero nunca con un patrón predecible. Desafortunadamente cuando una parte es conciliatoria la otra es intratable, el desbalance frecuentemente favorece al más competitivo en el corto plazo. Es por esto necesario comprometerse en una negociación de actitudes, con el fin de asegurar que las negociaciones sean realizadas en un clima que resulte en un acuerdo final estable.

Las relaciones y actitudes entre oponentes son negociables. Ambas partes invariablemente inician con una idea preestablecida acerca de la mejor forma de actuar hacia la contraparte. Las bases de estas ideas preestablecidas tienen raíces profundas, conforme las personas maduran, su forma de ver la vida y su

auto-estima resultan en un patrón relativamente estable de conducta. Sus creencias, opiniones y prejuicios tienden a convertirse en actitudes consistentes las cuales son emocionales y racionales al mismo tiempo, son difíciles de cambiar. Sin embargo, una negociación satisfactoria no puede darse hasta que ambas partes estén dispuestas a modificar sus actitudes para comprometerse en una negociación compartida y en el proceso de solucionar problemas.

He visto titubear negociaciones por razones emocionales. Aún en estos días se sigue viendo como hace veinte años negociaciones llenas de incertidumbre y desconfianza. De una forma similar, las negociaciones fracasan cuando las personas tienen un fuerte sentimiento en contra de la raza, creencias religiosas o preferencias políticas de su oponente. Estas personas deberían hacerse a un lado y dejar hacer el trabajo a alguien más.

Compradores y vendedores deben de entender sus prejuicios si desean ser efectivos. Los compradores, en algunas ocasiones, son muy desconfiados y dominantes con los representantes de ventas. Los vendedores, demasiado seguido, ven a los compradores como burócratas de oficina y regateadores que buscan algún presente en Navidad. Estos puntos de vista casi siempre son injustificados. Aunque las actitudes son por naturaleza emocionales, un conocimiento de uno mismo, puede llevarnos a algún grado de objetividad.

Un proceso de negociación de actitudes, asume que el deseo de relacionarse puede estructurarse a través de la negociación con el oponente. Cinco relaciones son básicas para la mayoría de las negociaciones, y son: 1) Agresión extrema, 2) Agresión suave para propósitos de disuasión, 3) Mutuo acuerdo, 4) Cooperación abierta, 5) Colusión directa con el oponente. En la conducción de los negocios es necesario definir cuál de las cinco relaciones es la apropiada desde un punto de vista estratégico.

### **El proceso de negociación personal**

Cuando dos personas se sientan en los lados opuestos de una mesa, cada uno es confrontado por un adversario adicional: el mismo. Recordarán la negociación

del 15 de septiembre del capítulo nueve. Desde el punto de vista personal, existía una cuestión escondida: regresar a mi ciudad antes del puente del 16 de septiembre.

### **El proceso de negociación en grupo**

Invariablemente, los negociadores regatean por otros así como por si mismos. Un individuo puede hacer negocios con un agente de bienes raíces cuando no está en compañía de su familia, pero está involucrada como si estuviera sentada en la mesa. Es importante comprender cómo algunos negocian con sus representados, esto es, las personas de su propia organización o grupo social.

De una forma estricta, Las organizaciones no tienen objetivos, sino a gente que trabaja en ellas. Cada miembro de las coaliciones para la toma de decisiones tiene su propio nivel de aspiraciones y una definición personal de los puntos críticos. El negociador es solo un miembro de la coalición que establece las metas del grupo. Además cada uno de los participantes tiene un sistema de valuación personal y representan un diferente grado de poder, estatus y habilidades de negociación.

Los conflictos dentro de una organización es el resultado de la diferencias de hechos, metas, métodos o valores de entre los miembros. Las variaciones provocan que los miembros del grupo vean las cosas de diferente forma y busquen soluciones de grupo que provean, en lo más posible, de seguridad y satisfacción para ellos mismos. En estos casos el negociador encara la tarea incómoda de conciliar un desconcertante número de peticiones de grupo. Desafortunadamente en estos casos, el oponente no es nada colaborador.

El dilema a que se enfrenta el negociador puede ser muy intenso. Sí, como miembro de la coalición, adopta la posición pasiva al participar en las deliberaciones, su tarea en la mesa de negociaciones se volverá más difícil. Por el otro lado, si decide participar influenciando a los miembros de la coalición a reducir sus aspiraciones, se expone a ser acusado de no creer en la causa. El

papel de división del negociador entre la organización y el oponente requiere de un buen juicio y de trato hacia ambas partes.

Existen compradores que resuelven el dilema de la peor forma posible. Se concentran en disminuir las aspiraciones de su propia coalición, en lugar de las del oponente. Como resultado, rara vez fallan en conseguir sus objetivos, por que sus peticiones son bajas desde el principio. Estos compradores casi siempre tienen problemas cuando tienen un presupuesto limitado o un jefe muy exigente.

Como se enfrentan los negociadores al estrés, causado por las demandas del grupo, es crítico. Pueden responder de una forma pasiva o activa, dependiendo de su personalidad y percepción de la situación. Una respuesta activa consiste en esfuerzos para demorar el juicio final del grupo hasta tener la mayor información posible. El negociador activo tiene que enfrentar también metas irrealistas persuadiendo a los miembros a modificar sus aspiraciones en base a los nuevos resultados en la mesa de negociaciones.

El pasivo, puede tomar una apreciación totalmente diferente, permitiendo el estancamiento y dejando a los miembros que averigüen la forma de salir de él. Y se conocen por comentar en secreto a sus oponentes que sus empresas no van a tomar en serio ciertas demandas. Es obvio que se debe de escoger a las personas activas lo más posible. Además, deben de poseer suficiente prestigio y seguridad para asegurar que expresarán sus ideas sin temor.

Una apreciación del proceso de la negociación de grupo, permite al negociador comprender cómo el oponente hace las decisiones estratégicas y tácticas. Con este conocimiento deberán ajustar sus propios planes para cambiar los del oponente en valores y expectativas del grupo.

### **Negociación, Un drama en tres actos**

Poco después de que el Presidente Nixon de los Estados Unidos tomara el poder, visitó Europa. Tan pronto regresó los reporteros le abordaron con preguntas de la negociación en Vietnam, las cuales no habían tenido resultados en los últimos tres meses. El Presidente comentó que las pláticas estaban

iniciando la segunda fase, la etapa de la negociación difícil. Las investigaciones hechas por Ann Douglas, concluyeron que las negociaciones siguen un patrón de un drama en tres actos. La Fase I era "Fuego Verbal". En este acto ambas partes se comportan de forma agresiva, pero cuando se les entrevistaba mantenían una cálida estima hacia el otro. Sabían que esto que decían significaba más para los de casa más que para la contraparte.

La Fase II, La negociación difícil ha comenzado y los adversarios se vuelven en serio, revisando los acuerdos y buscando áreas de compromisos. Teniendo retiradas calculadas y cada uno buscando sutiles señales de alguna concesión. El comportamiento se vuelve incierto conforme ambas partes intencionalmente involucran confusión generando incomprensión, demoras y resistencias dentro del proceso. No hay ninguna concesión y cada parte prueba la tensión del contrario una y otra vez.

La Fase III, Inicia con una fuerte búsqueda de los puntos de resistencia y esta marcada por la crisis y los arreglos. Las negociaciones de grupo, juega un papel crítico conforme los negociadores establecen canales de comunicación cercanos con los miembros de su organización. Al mismo tiempo los negociadores experimentan una mayor libertad cuando son menos los miembros de la coalición que están a la expectativa.

Conforme se acerca la fecha límite de la tercera fase, las alternativas comienzan a fluir. Los convenios de naturaleza privada y semi-oficial se vuelven importantes. El acuerdo finalmente es alcanzado y registrado en un memorándum, después del cual ambas partes expresan invariablemente una buena disposición y respeto mutuo. Ambos están felices de haber terminado.

La próxima ocasión que se encuentre frente a una negociación, vea si las observaciones de Ann Douglas se aplican. Le aseguro que así será.

		Etapas	Función	Subproceso de la negociación	Compartida	Solución de problemas	Actitudes	En grupo	Personal
Escenario de la preconferencia de la negociación		1	Formulación de Requerimientos		Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
		2	Fase formal de abastecimiento		Medio	Medio	Alto	Alto	Bajo
		3	Negociación formal de la planeación de la conferencia Organización, Búsqueda de Hechos y análisis		Medio	Alto	Medio	Alto	Medio
Escenario de la conferencia de la negociación	Fase I (Fuego Verbal)	1	Introducción Reglas y acuerdo de la agenda tentativa		Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
		2	Establecer el rango máximo de negociación e identificar problemas y factores Revisión de planes		Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
	Fase II (Negociación difícil)	3	Establecer acuerdos y rango de conflictos Modificación de rangos Solución de Problemas		Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
		4	Negociación del rango de conflictos		Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
	Fase III (Crisis)	5	Clausura y acuerdo		Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Escenario de la postconferencia de la negociación		1	Elaboración del acuerdo		Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio
		2	Aprobación Coordinación		Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
		3	Elaboración e integración administrativa (formal e informal)		Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
		4	Acuerdo, Antítesis y clausura		Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Figura 8. Modelo de la negociación en fases de tiempo

### Negociación en fases de tiempo

En mi concepto de la dimensión del tiempo, percibo a la negociación como un proceso continuo más que en episodios. El modelo de la negociación en fases, mostrado en la figura 8, incorpora el ciclo de Douglas en el escenario de conferencia de la negociación.

Los tres escenarios de la negociación incluyen el período de la preconferencia, la conferencia y la postconferencia. En la preconferencia, los requerimientos son definidos, se formulan los objetivos, se inicia el proceso de abasto y se inician formalmente las actividades de prenegociación de la conferencia. Dichas

actividades incluyen: Planeación de la negociación, Organización, búsqueda de hechos y análisis. Durante el escenario de la conferencia, se llevan cinco etapas. En la primera, las partes negocian la agenda y las reglas; en la siguiente intentan establecer un rango de acuerdos y identifican problemas y temas; la tercera se caracteriza por modificar el rango y la solución de problemas seguido de una dura negociación y por último la clausura y el acuerdo dan por terminado este escenario. El escenario de la postconferencia es crítico porque el proceso de la negociación es imperfecto y estimula al conflicto entre la solución de problemas y la negociación compartida. Este escenario consiste de cuatro actividades: Elaboración del acuerdo, aprobación del acuerdo, administración del contrato y cierre final del contrato.

### **Conclusión**

Una mezcla de factores de tiempo y sub-procesos de negociación esta mostrado en la figura 8. Para considerar las estrategias y tácticas apropiadas es necesario percibir todo el proceso a lo largo del tiempo, en donde cada cambio de un subproceso es importante. Hemos logrado con nuestra disección hacer las negociaciones más claras que antes. En cualquier caso, el conocimiento de la anatomía del tiempo y del proceso de la negociación contribuye a un mejor resultado en la tabla.

## 12. TEORÍA DE SATISFACCIÓN ESPERADA

---

### **Cómo hacer ambos, tratos ganadores**

*“Solo podemos esperar a observar sistemáticamente los fenómenos si tenemos un conjunto de instrucciones que nos dicen que buscar. Estos conjuntos son, simplemente diferentes teorías; diferentes formas de ver la realidad algunas que son útiles y otras no.”*

- Peter Newman -

La mayoría son más teóricos de lo que dicen ser. Generalmente contratan gente, toman decisiones del producto y penetran a nuevos mercados con una extraña precisión que solo puede ser explicado con las bases de las teorías de las personas y la economía. Las buenas teorías es posible que guíen a las buenas prácticas porque es una forma útil de ver a la realidad.

La satisfacción esperada es una teoría que provee un marco mediante el cual el proceso puede ser entendido mejor. La teoría sirve para dos propósitos: 1) Permite ver a las negociaciones de una nueva forma y 2) Ayuda a destruir algunas viejas creencias de los negocios.

### **Teoría de Satisfacción Esperada**

El modelo de satisfacción de la negociación está mostrado en la figura 9. Este modelo se aplica a transacciones entre personas así como países. Se aplica tanto a la compra de una casa como a la de un sistema de misiles. La mejor forma de comprender la teoría es por ejemplos, después de lo cual estableceremos la teoría en términos simples.

Imagine por un momento que un turista esta entrando a una pequeña tienda en un pueblo Mexicano, en donde los precios no están marcados. En el estante hay cinco polvorientas y muy pequeñas latas de frijoles. Al turista le gustan los frijoles y hace mucho que no los come. El no reclamaría por comprar las cinco latas al precio correcto, pero se las arreglaría con solo una. Desde el punto de vista del

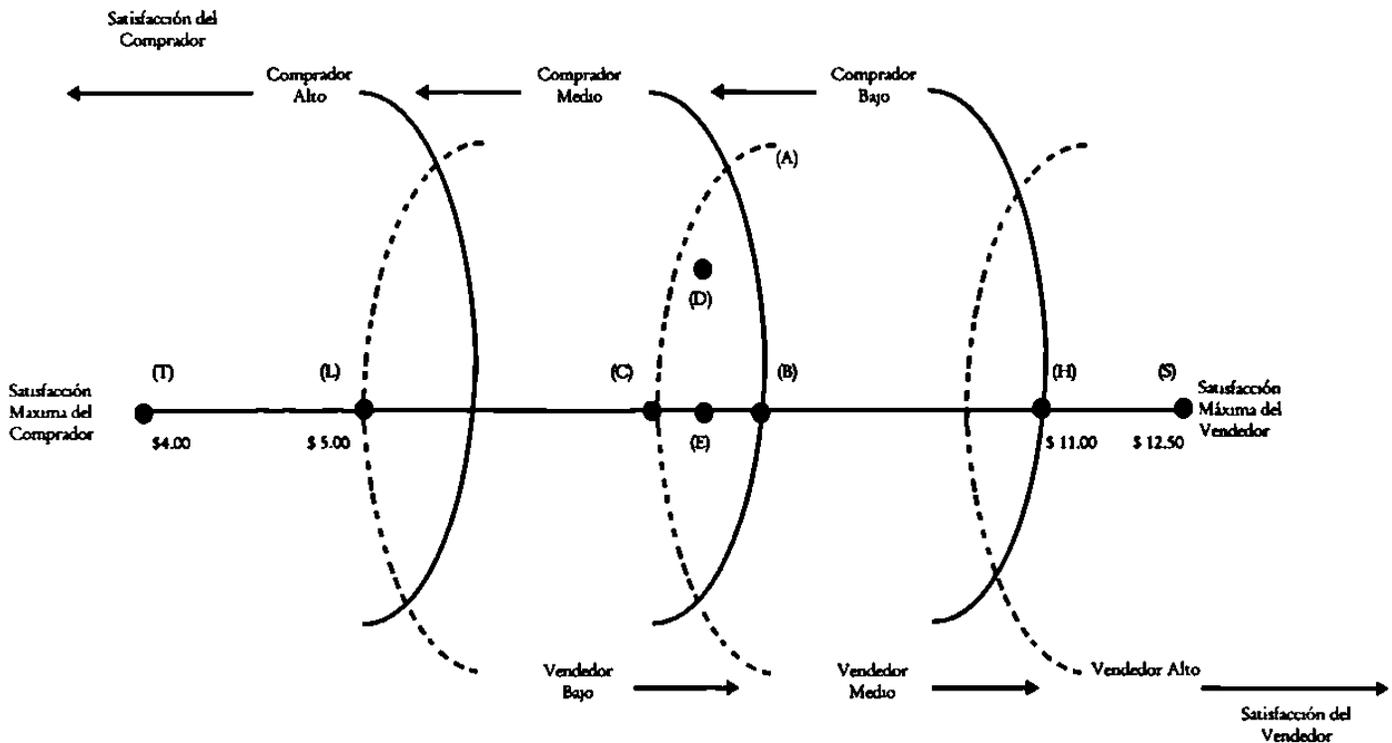
precio, el turista estaría encantado de pagar \$4.00 pesos por ellas que es el precio normal de ellas en el lugar donde vive, pero estaría dispuesto a pagar hasta \$11.00 pesos por ellas si es necesario. Conforme el precio se mueve de \$4.00 a \$11.00 pesos el turista se sentirá menos y menos satisfecho. (Mostrado en el diagrama por las tres líneas curvas etiquetadas "Comprador alto", "Comprador medio" y "Comprador bajo").

El dueño de la tienda necesita de efectivo y estaría encantado de librarse de estas latas de poco movimiento. Él trabaja bajo el principio de que nada debe venderse con pérdidas, y por esto él prefiere no vender que hacerlo por debajo de los \$5.00 ya que sabe que tarde que temprano las cinco latas se venderán a un rango de \$5.00 a \$12.50 pesos. Conforme el precio se va abaratando de los \$12.50 pesos la satisfacción del vendedor se vuelve menos y menos cada vez. (Mostrado en el diagrama por las tres líneas curvas punteadas etiquetadas "Vendedor alto", "Vendedor medio" y "Vendedor bajo"). Cualquier arreglo en el rango del precio entre los \$5.00 y los \$11.00, dejará a ambas partes más satisfecha que si no hubiera existido trato alguno.

La primera pregunta que debemos hacer es si existe algún punto de equidad en satisfacción para ambos. La segunda es si existe un punto en el cual ambos obtendrán igual satisfacción marginal del trato. La respuesta para ambas es, no necesariamente.

El hecho es que el de la tienda y el turista tienen diferente sistema de valoración. El turista tiene \$1,000.00 pero se rehusa a ser timado en cualquier negociación y prefiere salirse que pagar \$12.50 por una lata de frijoles. El de la tienda necesita efectivo y cada centavo es importante, pero prefiere quedarse sin venta antes de vender por debajo de los \$5.00. Además, el turista y el de la tienda no valoran en la misma forma la lata de frijoles. No es necesario decir que no existe una forma de medir si ambos salieron con una satisfacción igual de cualquier tipo de trato. Todo lo que podemos decir es que ambos tendrán algo de satisfacción si el precio se establece entre los \$5.00 y los \$11.00.

Con esto en mente, tomemos la conversación donde ambos están considerando cerrar el trato en \$7.50 (Mostrado como la propuesta A en el diagrama). A este precio el de la tienda obtiene una ganancia de \$2.50. ¿ Será esta la mejor situación para ambos?. No, Las cuatro propuestas mostradas a continuación son superiores a la propuesta A.



Propuesta	Precio	Precio Unitario Promedio	Ganancia total del vendedor	Ganancia o Pérdida de satisfacción relativa a la propuesta (A)	
				Comprador	Vendedor
(A)	1 por \$ 7.50	7.50	2.50	—	—
(B)	3 por \$22.50	7.50	7.50	Ninguna	Ganancia
(C)	5 por \$27.50	5.50	2.50	Ganancia	Ninguna
(D)	2 por \$14.00	7.00	4.00	Ganancia	Ganancia
(E)	5 por \$31.50	6.30	6.50	Ganancia	Ganancia

\* Costo del vendedor =1 peso

Figura 9. Modelo de satisfacción de la negociación