

Propuesta B.- Si el de la tienda fuera inteligente, hubiera ofrecido las 3 latas en \$22.50, en la cual la ganancia hubiese sido de \$7.50. El precio promedio para el turista se hubiera mantenido en \$7.50. *Esta propuesta hubiera representado una mejora para el de la tienda sin ser una pérdida para el turista.*

Propuesta C.- El turista pudo contar con una oferta de comprar la cinco latas por \$27.50, lo que hubiera representado una gran mejora y hubiera mantenido la ganancia de 2.50 original de la propuesta A para la tienda.

Propuesta D.- Si la oferta anterior fuera rechazada, el turista puede hacer la oferta de comprar dos latas por \$14.00. En este caso ambas partes se mejorarían, ya que la ganancia de la tienda ascienden a \$4.00 y el precio promedio para el turista desciende a \$7.00.

Propuesta E.- Finalmente, ambos se hubiesen visto más inteligentes si hubieran concluido en cinco latas por \$31.50 en donde la tienda ganaría \$6.50 y el turista pagaría \$6.30 por lata. *No existe mejor trato para ambos en relación a la primer oferta.*

Las propuestas B, C y D representan las del tipo comercial o de solución de problemas. En cada caso era posible encontrar una mejor solución para una o ambas partes combinando las necesidades de los dos en una negociación en paquete. Finalmente, se llegó a un punto en el cual ninguno podía mejorar su satisfacción sin lastimar la del otro. Si en el ejemplo anterior, el de la tienda hubiera rechazado la mejor opción e insistiera en \$32.00 por las cinco latas, entonces el precio unitario para el turista se elevaría a \$6.40 mientras la ganancia del vendedor andaría por los \$7.00. La ganancia del de la tienda aumentaría a costa del precio que pagaría el turista. Por esto, la propuesta E es considerada como un caso de negociación compartida.

Un punto más importante debería de ser ilustrado. Ni el turista ni el de la tienda saben cuánta satisfacción obtendrán del negocio. Ambos tienen expectativas acerca del futuro. El de la tienda podría hacer el negocio y ver salir, un momento después, a un turista que pagó \$15.00 por lata. El turista podría abrir las latas y

encontrarlas echadas a perder. El elemento de la satisfacción esperada es una parte integral de cada transacción. Las personas evalúan de una forma muy personal los eventos futuros y les proporcionan deferentes valores monetarios y psicológicos. A menudo pagan por privilegios que raramente si es que alguna vez los disfrutan. Por ejemplo, conozco una pareja que se gasta 1,000 pesos en membresías que usan solo una o dos veces al año. El hecho de que existen personas optimistas y pesimistas es también una parte vital del proceso de la negociación.

Resumen de la teoría

La teoría de la satisfacción esperada puede ser resumida en los términos de siete proposiciones básicas.

Proposición 1. Las negociaciones no son simplemente un buen trato para ambas partes. Mientras que ambas deben de ganar algo, es muy *improbable* que lo ganen en forma equitativa.

Proposición 2. Ninguno de los sistemas de valoración parecen ser los mismos. El concepto de los frijoles y el dinero del dueño de la tienda no es idéntico que el del turista. Las personas tienen más o menos las mismas necesidades pero *logran diferentes grados de satisfacción de las metas obtenidas*.

Proposición 3. En todas las negociaciones existe el potencial mutuo de obtener satisfacción sin perjudicar al oponente. Entre más intensa sea la búsqueda por unir las mejoras, mayor será la disposición de las personas por encontrar mejores soluciones. Este proceso de unir las mejoras es llamado *negociación de solución de problemas*.

Proposición 4. En todas las negociaciones se alcanza un punto en el que la ganancia de una parte se gana a costa de la pérdida de la otra. Este proceso es llamado *negociación compartida*.

Proposición 5. Todas las transacciones están basadas en la *esperanza futura de satisfacción*. Ninguna de las dos personas parece estimar la satisfacción de la misma forma.

Proposición 6. Del último análisis sabemos que las personas no negocian por bienes, dinero o servicios sino por satisfacción. Las cosas materiales solo representan el lado visible de los aspectos de una transacción.

Proposición 7. Un negociador solo puede hacer suposiciones de la satisfacción, expectativas y metas del oponente. Un propósito importante de la negociación es probar estas suposiciones. Las verdaderas intenciones del oponente solo pueden ser descubiertas mediante un vigoroso proceso de sondeo ya que él esta solo un poco consiente de ellas.

Conclusión

La teoría de la satisfacción esperada tiene un significado práctico para quienes desean negociar más efectivamente. Se aplica tanto a relaciones interpersonales como a los negocios o la diplomacia. Las buenas teorías y las buenas prácticas están íntimamente relacionadas. La teoría de la satisfacción esperada es una forma útil de ver a la realidad.

PARTE III

UN PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN

INTRODUCCIÓN, PARTE III

Esta tesis ha sido escrita para mejorar las ejecuciones de los negociadores proveyéndoles de un conocimiento más profundo del proceso. Si alguna mejora debe de hacerse, debe de tenerse una buena teoría y práctica en la mesa de negociaciones.

He encontrado en mis investigaciones que los negociadores profesionales otorgan gran valor en la planeación y la preparación. El credo "haz tu tarea" tiene mucho sentido en la escuela como en el trabajo. El problema en la negociación es que la materia es confusa. Hacer la tarea significa tantas cosas diferentes para tantas personas diferentes que esta frase se vuelve vacía.

Debería existir un marco de referencia por medio del cual pudiéramos decir " He hecho un buen trabajo de planeación, ya que he hecho aquellas preguntas que se deben de preguntar y respondido aquellas que económicamente se pudo responder."

Antes de iniciar la planeación, deberíamos de saber en qué consiste un buen plan. En el modelo tridimensional de la planeación ofreceremos una nueva forma de ver al proceso. Si nuestras aspiraciones son las de optimizar la ejecución, es necesario regresarse un paso antes de la planeación. Debemos de organizarnos más efectivamente. Yo estoy convencido de que no es difícil organizarnos para ganar siempre y cuando tengamos la vista bien puesta en esto. La tercera parte de la tesis se dedica a la planeación, estrategias, tácticas y organización. En ella encontraremos un programa práctico para una mejor realización.

13. ESTRATEGIA

“A qué te dedicas” - Le pregunté -, “al negocio de hacer dinero” - me contestó -, “Pero qué haces”, “Cualquier cosa que deje una ganancia” - él puntualizó -. Me sacudí la cabeza conforme me bajaba de sus yate. “Esa no es ninguna estrategia”.

- Anónimo -

La planeación estratégica esta involucrada con las metas y valores a largo plazo. La planeación táctica involucra las maniobras y tácticas. Una buena estrategia puede ser opacada por algunas malas tácticas; las buenas tácticas hacen sobresalir a una estrategia pobre. El negociador efectivo lleva a cabo ambas en buena forma.

El estudio en el capítulo 3 descubrimos que la planeación estaba en primer plano para la mayoría de las personas, y es lo que al menos los negociadores hacen bien. En este capítulo daremos un vistazo más profesional a la planeación de la negociación. Mi propósito es el de establecer un marco de referencia de relevancia para compradores, vendedores, abogados y diplomáticos.

Planeación de la negociación - Un vistazo tridimensional

La planeación tiene tres dimensiones: estratégica, administrativa y táctica. La planeación estratégica esta involucrada con las metas de negocio a largo plazo. En la planeación administrativa interviene el tener a los individuos y la información donde son requeridos para que la negociación se lleve a cabo de forma suave. La planeación táctica simplemente busca tener los mejores resultados en la mesa de negociaciones.

La tabla 2 muestra que las decisiones mayores asociadas con la estrategia involucran relaciones básicas de productos y mercados. Por otro lado las tácticas proveen de la respuesta necesaria a las negociaciones; están enfocadas al final.

Este capítulo se referirá exclusivamente a la fase más importante de la planeación; la planeación estratégica. Primero analizaremos cuatro aspectos de la estrategia: 1) Metas del producto y mercado, 2) búsqueda de hechos, 3) Análisis del valor y 4) Toma de decisiones. Después veremos cómo las grandes compañías realizan su planeación y cerraremos el capítulo con puntos dirigidos a los problemas de compradores y vendedores. No mencionaremos nada de la planeación administrativa, excepto para sobresaltar lo obvio: Que los recursos deberán estar orientados a obtener buenos resultados en la mesa de negociaciones. A menudo este aspecto de la negociación se deja para el último minuto.

Metas del producto - Mercado

De haber decidido, el ferrocarril, que su negocio sería el de la transportación en lugar de el de transportar personas y carga por medio de las vías, de seguro estaríamos hablando de una de las empresas más poderosas de América hoy en día. Esta decisión estratégica les impidió liderar el mercado de los aviones y automóviles desde su inicio. Fue una pobre meta de producto - mercado más que un error táctico. Un negociador puede también pasar por alto las metas principales en su intento por hacer un buen negocio.

El primer problema para una negociación estratégica es hacer las decisiones de producto - mercado. Mucho antes de que la negociación inicie, el vendedor debe preguntarse si el cliente representa el mercado al cual le desea vender y al mismo tiempo los

compradores deben determinar si el producto ofrecido encaja en su mezcla de mercado - producto. La estrategia del producto - mercado es cuestión de propia identidad corporativa. Y se pregunta, "Cuál es el negocio en el que estoy y cómo esta transacción encaja en toda la foto" Si una compra o venta no encaja en esta, no deberá ser ni siquiera considerado.

Las decisiones de producto - mercado para un comprador conciernen con hacer una compra, precio del producto terminado, calidad del producto, competencia,

explotación del poder y relaciones a largo plazo con los proveedores. Para el vendedor las decisiones son similares. Cuando un comprador decide comprar un producto, el vendedor realiza una decisión equivalente. Obviamente las mesas de negociaciones no son lugar para las políticas de producto - mercado, ni siquiera existe un precio correcto para un mal producto.

Tabla 2
Planeación de la negociación - Una vista tridimensional

	Planeación Estratégica (Política)	Planeación Administrativa	Planeación Táctica (Operacional)
Problema	Seleccionar y negociar con las fuentes que optimisen la competitividad, posición y objetivos de toda la empresa.	Organizar al personal, poder y recursos de información y optimizar la ejecución de la negociación	Optimizar la realización del potencial de la negociación
Naturaleza del problema	Decide cuales metas estratégicas son más importantes, cuánto son requeridas y como lograr obtener los objetivos principales	Organización, adquisición y desarrollo del personal, poder y recursos de información.	Determinación de metas alternativas, argumentos de persuasión y definiciones apropiadas para alcanzar las metas estratégicas; probar la intensiones del oponente.
Decisiones Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de producto - mercado • Coacción del cliente y el medio • Estructura de toma de decisiones • Filosofía de la competición • Metas básicas - Administración de la técnica, precio y distribución • Ventas • Identificación y toma de riesgos • Relaciones de poder • Relaciones de actitudes • Métodos para la búsqueda de hechos • Control de propuestas e información (seguridad) • Valores éticos • Selección del negociador en jefe • Análisis del merecer 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización: Equipo de soporte y asistencia especial • Información: búsqueda de hechos, análisis de los canales, probar la seguridad y las suposiciones. • Recursos: Herramientas personales, entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sub-metas; asuntos, problemas, objetivos, prueba de suposiciones • Técnicas: Agenda, cuestionarios, confirmaciones, concesiones, escuchar, compromisos, movimientos, amenazas, promesas, recesos, retrasos, estancamientos, comunicaciones no verbales, puntos focales y estándares • Inoculación • Maniobras: Tiempo, inspección - asociación, autoridad, Cantidad, Fraternalidad, Diversión

Búsqueda de hechos y Seguridad

La búsqueda de hechos y seguridad son primero estrategias que problemas técnicos. Aunque el negociador puede aprender mucho acerca de su oponente en la mesa, la información deberá de tenerse presente desde antes, También, el problema de proteger la propia posición en la negociación no debe de iniciar en la negociación sino que debe de ser parte de un programa anual de seguridad.

La información de cotizaciones, costos, préstamos, competencia, cuestiones técnicas y motivos deben de ser ocultadas. Una compañía tiene la política de aislar a su gente en un hotel durante las últimas semanas de algún gran propósito, permitiendo a los familiares visitas únicamente durante los fines de semana. Estas precauciones extremas son solo para los proyectos principales. De cualquier forma, la compañía es extremadamente cuidadosa con los proyectos menores. Han aprendido desde hace años que, la información que no se cuida llega a la competencia sorprendentemente rápido. El ocultar hechos y la búsqueda de ellos son cuestiones que no se deben de tomar a la ligera.

Un líder demócrata de California una vez dijo: "El dinero es la leche materna de los políticos". Yo podría decir algo parecido "La búsqueda de hechos, es la leche materna para la negociación".

La pregunta es, "¿Qué tan lejos debe de ir un negociador para entender los motivos y la forma de hacer negocios de un oponente?" Las negociaciones, comunes del día con día, no son guerras por la supervivencia de un país, pero de cualquier forma nunca debemos tolerar que por éstas se llegue a la corrupción o sobornos y debemos protegernos de todas las formas posibles de estos males. Nosotros, quienes estamos en el negocio, no podemos engañarnos con la creencia de que la ética en familia es mejor que la que demostremos en los negocios.

Entonces, ¿cómo podemos entender la necesidades y metas del oponente? La respuesta se basa en una tarea y cuidadosa búsqueda. Se debe de estudiar la historia de negocios del oponente. Analizar la negociaciones anteriores, exitosas y no exitosas, nos dará pistas muy útiles. Datos financieros, artículos de

periódicos, biografías de la compañía o simplemente el visitar al oponente en su empresa y hacerle algunas preguntas, será suficiente para entender sus objetivos.

En una gran empresa, La información de los proveedores se mantiene en una base de datos. La responsabilidad de los compradores se convierte en expertos en la estructura de producción, financiera y ejecutiva de algunos proveedores específicos. Se mantiene un expediente para cada proveedor estratégico, el cual incluye cuestiones personales como de negocios. La historia de ejecución y de negociación se utilizan de forma dinámica para construir el poder de la negociación. La empresa se ha dado cuenta que la búsqueda de hechos bien coordinada e inteligente, es la piedra angular de la fuerza de la negociación

Análisis del valor

El tercer factor para la planeación de la negociación es el análisis del valor. Para comenzar no es lo mismo que el análisis del costo, y la diferencia la vamos a ilustrar con el ejemplo de un amigo mío que se dedica a ser maestro tres días a la semana y el resto como asesor en una compañía, en una ocasión le pidieron dar una plática en una ciudad cercana, para lo cual debería de tomar un día entero. La pregunta, es entonces, “¿Cuál es el valor de un día de trabajo?” .

Existen varios caminos para realizar el análisis. Si se utiliza como base la pérdida del tiempo de trabajo en la escuela, entonces la plática vale \$500. Si consideramos en su lugar el de asesor en la compañía vale \$2,000. Pero si se utiliza como el estándar la habilidad que tiene para manejar grupos, la experiencia y conocimientos sobre tema de la plática, entonces el valor se incrementa a \$3,500. Por último, se debe de analizar también, desde el punto de vista del efecto en la asistencia del público interesado al conocer el nombre del famoso expositor programado. En el análisis del valor todos los factores, económicos o psicológicos, son pertinentes. En el análisis de costo a menudo los datos pierden importancia conforme se aproximan al primer plano.

El valor es el poder para satisfacer los deseos. Su impacto depende de lo que se este considerando como útil o deseable en la situación específica de una persona. El costo es solo uno de los muchos elementos que se deben de considerar para asignárselo al valor. Si una refacción de \$100 es requerida en la producción y el retraso de un día cuesta \$2,000, el comprador esta justificado para pagar lo que sea con un máximo de \$2,000 por salvar un día de producción. No importa si el costo del proveedor es de \$1.

En muchas industrias los compradores se estancan en la rutina, como aguja en disco rayado, están aferrados al costo, costo, costo. De esta forma evitan tratar con la cuestión más difícil del valor.

Para entender el valor, el vendedor debe de saber lo suficiente del negocio del comprador como para conocer cómo se pasará el precio hasta el consumidor final. Si el consumidor esta obligado a absorber todos los costos o no tiene otra elección, será fácil para el proveedor elevar los precios. Los compradores deben saber que la compra encaja en el plan de ventas del proveedor y podrán aprender que los proveedores están menos interesados en las ganancias inmediatas que en otras metas a largo plazo.

Una vez que los compradores y proveedores se comprometen a un profundo análisis económico y de valor se verán obligados a enfrentar los siguientes problemas.

1. ¿Cuál es el valor de un bien o una venta?
2. ¿Cómo los riesgos, conocidos o no, pueden ser contabilizados para hacer un estimado en libros?
3. ¿Qué tan exacto u objetivo puede ser un registro contable?
4. ¿Qué es lo que realmente significan expresiones como "Bajo costo", "Costo de oportunidad", "Amortización", "depreciación", "Gastos generales" ?
5. ¿Cómo se pueden relacionar los costos de un período con los logros de otro período?

6. ¿Cuál es la medida apropiada de rentabilidad a corto y largo plazo?, ¿Se reflejan como costos, ventas, inversiones o bienes?
7. ¿Cómo se relacionan los costos, ganancias y volumen de negocios?
8. ¿Cómo se le debe de asignar el precio a un nuevo producto?
9. Cuánto cuesta realmente una refacción comprada antes de llegar al usuario final?

Las personas contables y de análisis de costos, tradicionalmente evitan estos temas. También evitan la responsabilidad de relacionar el costo del producto con la función del producto. En el futuro se verán obligados a aceptar este reto, para un análisis del valor más profundo es indispensable una planeación de primera clase.

Toma de decisiones estratégica

Alguien tiene que decidir cuáles serán las metas estratégicas más importantes que otras. Cuando es poco lo que está en juego, es simple una sola persona puede tomar la decisión; pero cuando se trata de una negociación complicada, la decisión se convierte en una responsabilidad de grupo.

En los análisis anteriores, los grupos no tenían metas, pero los individuos dentro de estos grupos sí las tenían. Cada integrante tendía a estimar la situación desde su propio punto de vista y nivel de aspiración. En el curso de la interacción del grupo, se lleva a cabo una negociación que da como resultado lo comúnmente conocido como "objetivos de grupo". Es el poder y la habilidad de negociar, tanto como los hechos y las suposiciones, los que determinan cuestiones como la mezcla de producto y mercado, hacer o comprar, el uso del poder, los métodos de búsqueda de hechos y la selección del negociador en jefe.

Suposiciones y Racionalidad limitada

Las decisiones son inseparables de las suposiciones en la que están basadas. Pocas personas se detienen para analizar el grado en el que las suposiciones

son usadas en su vida diaria. Yo trabajo y supongo que se me dará un cheque en la quincena, el banco supone que yo ahorraré una parte al día siguiente. Pueden prestarle mi dinero, que tengo ahorrado, a algún negocio suponiendo que yo y otros tantos como yo, no les pediremos el dinero al mismo tiempo. Todas estas son suposiciones razonables, ¿o no?

Durante la crisis, mucha gente se quedó sin trabajo, y a los que lo mantuvieron, no les aumentaron los sueldos, por un largo tiempo. En lugar de depositar para ahorrar, la mayoría retiró su dinero del banco, quién rápidamente se quedó sin fondos y requirió sus pagos a quienes le debían de los préstamos hechos. Los negocios no pudieron pagar y su crédito futuro se vio afectado. Los negocios a su vez no pudieron pagar a los empleados, quienes corrieron al banco, quien corrió con los negocios. Y en este círculo la economía se colapsó.

Aquí tenemos un principio de la teoría de decisión llamado "racionalidad limitada" y significa que los seres humanos deben de tomar decisiones sin toda la información. Estando limitados en conocimientos, herramientas e inteligencia, no pueden encontrar la solución óptima del problema no importa cuánto traten o se esfuercen. Este principio se aplica a todo el mundo que se encuentre en estas circunstancias y deba de tomar alguna decisión.

Lo que las personas no saben suele ser mucho más de lo que saben. Solemos hacer un pésimo trabajo al buscar soluciones para algún problema, ya que nunca vemos todas las alternativas posibles. En su lugar lo simplificamos al tomar la primera satisfactoria y damos gracias a Dios por haberla encontrado. Si sugerimos algunas soluciones alternativas, necesitaremos de herramientas o inteligencia para saber qué pasaría al escoger una. Y como debemos hacer conclusiones lo hacemos lo mejor que podemos con la información que tengamos. Desafortunadamente tenemos aún otro gran problema: No sabemos el futuro, y encarados con este obstáculo, la mayoría de nosotros pensamos en línea recta, es decir, si las cosas van de subida, predecimos que así seguirán, de igual forma si van de bajada.

Pero, a pesar de estos límites a la racionalidad, las personas tomamos decisiones. Lo hacemos haciendo suposiciones y como los icebergs, mostramos alguna parte de ellas, pero la mayoría permanecen escondidas. Entre las suposiciones escondidas cuidamos que estén en la toma de decisiones que los miembros del comité responsable posean valores que correspondan con los de la compañía; que han buscado considerablemente soluciones a los problemas detrás de las pocas alternativas consideradas; y que han evaluado las consecuencias de cada alternativa de forma imparcial. Claro que puede ser que ninguna de estas premisas sean ciertas.

Las suposiciones deben ser identificadas y probadas a través del proceso de la negociación casi de la misma forma que los científicos validan sus teorías. Las personas que fallan en esto se convierten en víctimas de su propia racionalidad limitada

Un espacio para el vendedor en particular

No hace ningún bien planear para un negociación que nunca ha de existir. Por esto un paso importante en la planeación de un vendedor es asegurar que exista una. Las siguientes sugerencias son para este punto:

1. Una propuesta nunca está lo mejor posible, ya que representa un compromiso basado en las limitantes de energía y tiempo. Los intereses de ambas partes están dados si el vendedor revisa la propuesta antes de exponerla. Invariablemente encontrará que algunos puntos se han pasado por alto y que esa parte de la propuesta necesita clarificarse.
2. Los cambios a una propuesta son perfectamente apropiados. El vendedor debe de sentirse libre de preguntar al cliente si esta de acuerdo con la propuesta y qué se puede hacer para aclarar cualquier duda.
3. Una compra negociada no es lo mismo que una compra de bajo precio. En el abastecimiento por contrato le es permitido al comprador informarle al proveedor cual precio ya es considerado muy alto. También es permitido

para el vendedor, cambiar una propuesta después del intercambio de información de la negociación.

4. El vendedor debe de monitorear la propuesta después de emitirla. Aunque algunos compradores no están dispuestos a discutir el estatus, otros si lo están. En cualquier caso, la información puede algunas veces ser obtenida por la discusión con especialistas, auditores y analistas de costos, cuya presencia en el negocio del proveedor son, en si mismas, buenas noticias.
5. Se deben de notar las señales silenciosas de consideración. Notas casuales, actitudes, miradas o gestos pueden ser tan reveladoras como la firma del contrato.
6. Un proveedor que invierte tiempo con la ingeniería del cliente así como con la gente de compras, desde el principio en la etapa de especificaciones, recibe dividendos en la etapa de la selección.
7. El vendedor debe de estar familiarizado a consciencia con la propuesta y tener una copia siempre disponible.
8. El vendedor debe de invertir gran parte de su tiempo en tres áreas: 1) Un buen sistema de cotización, 2) Un buen sistema de costo contable y 3) Especialistas competentes y analíticos en establecimiento de precios. La mejor defensa contra la negociación del comprador es el precio basado en datos acumulados de una forma metódica, seria y ordenado.
9. El vendedor sabe más de su producto y estructura de costos que lo que comúnmente sabe el comprador. Esta importante fuente de poder no debe de ser olvidada o menospreciada.

Un espacio para el comprador en particular

Mi primer trabajo fue atender un puesto en un mercado tipo "pulga". Lo primero que aprendí vendiendo aparatos eléctricos, fue que "el cliente siempre tiene la razón." Un paso importante en la planeación de un comprador es asumir que el tiene la razón. Las siguientes recomendaciones serán de mucho valor:

1. En la mayoría de los casos ser el comprador es un posición muy ventajosa. Este poder debe de ser preservado y acrecentado a través del proceso de la negociación.
2. Sea o no real, a competencia es una fuente de poder. Si el proveedor cree que existe tal competencia, entonces y para fines prácticos, existe.
3. El objetivo del comprador a lo largo del ciclo de la pre-contratación, es aprender lo más posible acerca de las metas, valores, organización y productos del vendedor. Pero inversamente, entre menos aprenda el vendedor del comprador será mejor.
4. Los compradores deben de saber lo que están comprando, una tarea que no siempre es fácil, y a menos de que alguien en el equipo conozca el producto, no será posible hacer un buen trabajo de negociación.
5. Ya que el vendedor conoce más acerca del costos y del producto en sí, es imperativo que el comprador se sepa defender. Deberá de poner en práctica su mejor talento para entender, cuáles son los valores del proveedor y su estructura de costos y mercado.
6. En muchas industrias, la forma de presupuestar y el sistema de costos no son buenos. Un buen análisis de costos y de ingeniería, puede revelar algunas áreas de oportunidad en la cotización del proveedor, especialmente cuando ésta envuelve varios procesos. Un comprador con experiencia, asume que el sistema de estimación del vendedor es malo y procede a investigar que tan malo es realmente.
7. Un buen analista de costos e ingeniero, usualmente aprende más pasando algunos días en el negocio del proveedor que mirando cotizaciones por un mes.
8. El proveedor se muestra renuente a discutir los riesgos técnicos por temor a no obtener la orden. Una toma e identificación de riesgos realista son los mejores elementos para la compra y la negociación. El comprador debe

probar para descubrir este mutuo y no placentero aspecto del abastecimiento.

Clientes y Abogados

Un abogado de la empresa donde trabajo me preguntó si este modelo de planeación es aplicable a su trabajo. Las decisiones estratégicas que discutimos en este capítulo son de importancia para él así como para cualquier persona que negocie. Un abogado debe primero decidir cuál es su producto y mercado y perseguir sus oportunidades consecuentes. No podemos especializarnos en divorcios, daños personales, leyes, criminales y hacerlo efectivamente en cada área. Todavía hay mucho que hacer y que saber para hacer todo bien.

Aunque la repartición de honorarios es mal vista, seguirá existiendo, por una buena razón económica. Si estas razones no existieran tampoco lo haría la repartición de honorarios. Siempre que un abogado obtiene un caso que está fuera de su especialidad, debe de considerar el hacer equipo con otros abogados o investigadores. Esto no es diferente al la toma o compra de decisiones hecha por los ejecutivos de las empresas.

Las relaciones en la toma de decisiones son, de seguro, de importancia estratégica. A menos que los abogados de la compañía de seguros estén familiarizados con las políticas y estructuras ejecutivas del cliente, se verán luchando contra su cliente y el demandante o actuando como mensajero entre ellos. El poder, la búsqueda de hechos y la ética debe de ser analizados antes de que la negociación inicie. A menos de que esto sea hecho todo el nivel de conocimientos, incertidumbres, recompensas, y el poder de litigar será usado de forma impropia.

Conclusión

La planeación estratégica es la piedra angular de la negociación efectiva. Hoy en día uno no planea cuando ya sentado en la mesa de negociaciones. El negociador y su organización deben de saber a dónde quieren llegar y por qué

las tácticas anteriores pueden ser seleccionadas. Sin un plan, los negociadores son como un marinero sin brújula. irán a donde el viento los lleve y usarán la mayoría de su esfuerzo solo para mantenerse a flote.

14. TÁCTICAS, ESTANCAMIENTO Y CONTRAMEDIDAS

Tácticas: Ciencia y arte de disponer y maniobrar las fuerzas en el combate; El arte o habilidad de emplear los medios disponibles para llevar a cabo un fin.

- Webster -

“Cuando el fin se ha acordado, lo único que queda por hacer es establecer los medios, y estos no son cuestiones políticas sino técnicas, es decir, que solo pueden ser establecidas por expertos.”

- Isaiah Berlin -

“Todos los medios tienden a convertirse en un fin”

- Ignazio Silone -

En los negocios, como en la diplomacia, es importante reconocer que las tácticas están limitadas por la estrategia.

No hace mucho bien el obtener una meta a corto plazo, si se viola la meta a largo plazo. En el mundo de los negocios el vendedor que emplea maniobras poco decorosas, pronto gana mala reputación y pierde su clientela. El trabajo del negociador en jefe es el mantener unidas todas las consideraciones importantes y diseñar tácticas que satisfagan a los objetivos a largo plazo. Al hacerlo deberá definir las cuestiones, problemas y Sub-metas y deberá de inocular al equipo contra la persuasión. Finalmente, deberá decidir cuál es la mejor forma de probar las suposiciones, intenciones y aspiraciones del oponente a través del uso de maniobras y técnicas.

Maniobras

Las tácticas pueden ser divididas en dos áreas, maniobras y técnicas. Una maniobra no es una estrategia. Si estuviéramos hablando de tácticas militares, una maniobra podría ser descrita como un movimiento diseñado para asegurar una posición de ventaja para propósitos defensivos u ofensivos. Una maniobra

en la negociación, es un movimiento diseñado para crear una situación en la cual las metas pueden ser alcanzadas y la posición negociadora defendida.

Tabla 3
Maniobras de negociación

<u>TIEMPO</u> Paciencia Fecha límite Velocidad Hecho consumado Sorpresa Estado actual Aplazamiento	<u>AUTORIDAD</u> Autoridad limitada Aprobación Rutas de aprobación Persona ausente Arbitraje
<u>INSPECCION</u> Inspección abierta Inspección limitada Confesión Confesión calificada Tercera persona Prohibición	<u>MONTO</u> Justo y razonable Tómelo o déjelo Jugar a tentar Falso presupuesto Chantaje Escalada Intersecciones No-Negociables Subasta inversa
<u>ASOCIACIÓN</u> Alianzas Asociaciones Disociaciones Naciones unidas Sobornos	<u>DESVIACIONES</u> Señuelos Rechazo Retirada El bueno y el malo Estadísticas falsas y el error Huevos revueltos Juego sucio Sinvergüenza

No todas las maniobras son éticas. Aquellas que no lo son no tienen lugar en nuestra sociedad y las que están en el límite de lo correcto, deberán ser vistas con escepticismo. El hecho es, sin embargo, que aún existen personas que sus estándares de integridad están tan distorsionados que cualquier cosa es aceptable. Para protegernos a nosotros mismos debemos de entender ambos extremos de las maniobras y reconocer cuándo están siendo utilizadas por el oponente. Para conseguir esto he clasificado las maniobras en seis categorías,

mostradas en la tabla 3, y estas son: 1) Tiempo, 2) Inspección, 3) Asociación, 4) Autoridad, 5) Monto y 6) Desviaciones.

Tiempo (establecimiento del tiempo y duración de los eventos) Las maniobras del tiempo son importantes por que son una fuente de poder básica. Los eventos que gobiernan el tiempo pueden ser reales o imaginarios. Pero en ambos casos el límite del tiempo no existe para los propósitos prácticos de negociación, a menos de que sean creíbles.

Las personas en la sociedad industrial, están hartas del significado oculto del reloj. Cuando alguien dice, "tengo que tomar el avión a las cinco", todos sabemos que quiere decir. Lo mismo sucede cuando el comprador dice que colocará la orden de compra a un proveedor en la mañana siguiente. De las siete maniobras mostradas a continuación, tres de ellas, paciencia, aplazamiento y fecha límite son especialmente importantes. Las demás, con excepción del Hecho consumado, se entienden por si mismas y no se les dará especial cuidado.

1. Paciencia (Voluntad de continuar con la situación)
2. Fecha límite (Hasta donde podemos llegar)
3. Velocidad (Arreglos rápidos)
4. Hecho consumado (Realizado e irreversible)
5. Sorpresa (Toma desprevenidos)
6. Estado actual (Condición estática y sin cambios)
7. Aplazamiento (Retraso hasta que la incertidumbre se ha reducido)

La Paciencia requiere de madurez para soportar la tentación de tomar las satisfacciones inmediatas a cambio de la expectación de ganar más en el futuro. La mayoría de las personas tiene una gran necesidad de terminar con la tensión impuesta en la negociación lo más rápido posible. Como ya vimos en los experimentos, las negociaciones rápidas no generan buenos arreglos.

Una forma especial de la maniobra de la paciencia es el *aplazamiento*. En este caso una parte toma la decisión deliberada de extender las negociaciones a un período largo de tiempo con el fin de que algunas incertidumbres ocultas o no se solucionen antes de la decisión final.

La Fecha Límite. Esta es una maniobra poderosa porque se da la posibilidad de una verdadera pérdida para ambas partes. Lo extraño de la fecha límite, es que las personas toman como propias las de otras personas, a pesar del hecho de que limitar el tiempo tiene una forma de imponer disciplina en ambas partes que favorece más a una que a la otra. No fue por accidente que en el experimento del principio de la tesis, tantos arreglos se tomaran en los últimos 5 minutos, ya que real o imaginaria, el límite del tiempo puede precipitar una decisión.

El Hecho consumado. es una maniobra no muy conocida por la gente de negocios pero muy recurrida por los diplomáticos. Cuando una nación toma el territorio de otra en un ataque sorpresivo, para después negociar desde su posición fortalecida, están usando esta maniobra. Una vez que algo esta hecho, se puede convertir en realidades importantes del poder de negociación. Esto es verdad a pesar de que la acción tomada sea o no legal.

Inspección (examinación y verificación) En las negociaciones, la cuestión verdad es siempre un factor. Ambas partes presentan argumentos que requieren ser probados. La credibilidad puede ser acrecentada de varias formas. Por ejemplo, cuando un vendedor le aconseja a un comprador que puede revisar sus libros, el efecto es el de una mayor confianza en la integridad del vendedor.

Las siguientes seis maniobras son utilizadas para establecer un clima de negociación consistente en una necesidad estratégica de seguridad y una necesidad táctica por credibilidad.

1. Inspección abierta (completa libertad de auditar)
2. Inspección limitada (acceso controlado)
3. Confesión (apertura total)

4. Confesión calificada (respuestas limitadas)
5. Tercera parte (acceso a un tercero de los registros)
6. Prohibición (seguridad restringida de los registros)

Asociación (amigos y enemigos) En una negociación siempre hace sentido encontrar un tercera parte que sea amiga. El poder de la negociación puede ser reforzado por varias maniobras de asociación.

1. Alianzas (compañerismo)
2. Asociaciones (amigos)
3. Disociaciones (mutuos no-amigos)
4. Naciones Unidas (una amplia alianza basada en los intereses de las partes)
5. Sobornos (pagos y colusión)

Autoridad (el que toma las decisiones) En algunas organizaciones, para la negociación de las condiciones de compra, se utilizan las maniobras de autoridad para lograr ventajas. Cuando un proveedor llegaba para la negociación, lo atendía la persona de menor jerarquía en la empresa, después de un tiempo en el cual ambos llegaban a un acuerdo tentativo, se pedía la aprobación de la siguiente persona en la escala jerárquica, el que rechazaba e iniciaba a negociar bajo su propia autoridad, y así se volvía a repetir el ciclo. Pocos proveedores tienen el aguante y dedicación para soportar tal violento ataque. Es bueno recordar que la autoridad para tomar la decisión final puede ser utilizada efectivamente para lograr o no la ejecución de un trabajo y se logra mediante las siguientes maniobras:

1. Autoridad limitada (derecho restringido para tomar la decisión final)

2. Aprobación (aprobación obligatoria diseñada para impedir un arreglo)
3. Rutas de aprobación (imposición deliberada de una secuencia de aprobaciones de mayor jerarquía)
4. Persona ausente (ausencia deliberada de la persona con la autoridad final)
5. Arbitraje (decisión de un tercero imparcial)

Pocos negociadores no se han visto, en algún momento, sorprendidos por problemas imprevistos de autoridad. El hecho de que un individuo tenga autoridad limitada prueba que esto es una oportunidad más que un problema. Quizá la mejor forma de evitar sorpresas de autoridad es preguntarle al adversario su posición organizacional y sus límites de autoridad desde el inicio de la sesión. Otro método es el determinar, en base a la historia, si otros han tenido problemas de autoridad con el oponente. En cualquier caso, nada es aprueba de tontos, los problemas de autoridad continuarán ocurriendo en tanto que alguien quiera.

Monto (Precio, cantidad o categoría) Existen muchas formas de alcanzar una meta. Los negociadores pueden establecer su precio y decir, "tómalo o déjalo" o puede "jugar a tentar" a el oponente. Pueden apelar a lo Justo o recurrir al chantaje para obtener sus fines. Nueve variaciones de maniobras de montos ocurren con relativa frecuencia.

1. Justo y razonable (equitativo)
2. Tómelo o déjelo (solo un camino)
3. Jugar a tentar (tomar u ofrecer en pequeñas porciones)
4. Falso presupuesto (precio hecho a la medida)
5. Chantaje (pagas o...)
6. Escalada (demandas crecientes)

7. Intersecciones (negociaciones simultáneas de contratos múltiples)
8. No-Negociables (demandas exorbitantes con el propósito de crear estancamientos)
9. Subasta inversa (el crujido de la negociación competitiva)

De las de arriba, algunos pueden no muy familiares, el “tómelo o déjelo” ocurre cuando una parte, no esta dispuesta a ceder más que cambios menores e inicia con la oferta final al oponente. La maniobra de intersección, busca atar los contratos existentes y futuros en el contenido de las negociaciones en curso. En una gran compañía, dos compradores pueden estar negociando con el mismo proveedor aún sin saberlo. Si estas negociaciones pueden ser interceptadas, el apalancamiento de uno puede extenderse al otro.

La escalada es una maniobra con truco que trabaja así. Después de que dos partes se citan para llegar a un arreglo, una de ellas eleva sus demandas. Cuando un vendedor eleva su precio antes de la sesión, se sorprende al comprador peleando desesperadamente por lograr el precio original, en lugar de algún descuento. La razón de la escalada puede ser legítima o puramente táctica. El negociador experimentado deberá reconocer esta táctica y refutarla desde el inicio.

Otras dos maniobras son de interés práctico. *El falso presupuesto* es usada por los compradores en la bases de su legitimidad superficial. El vendedor es enfrentado con una cantidad arreglada, la cual se convierte en el punto focal. Si el vendedor acepta este presupuesto estrangulado, entonces estará forzado a reducir el precio y alcance del trabajo.

Un vendedor nunca debe aceptar la suposición de que un presupuesto es fijo hasta probar y entender porque no están disponibles algunas otras fuentes de fondos. La mayoría de los presupuestos son más flexibles de lo que aparentan.

La parte más sorprendente de los presupuestos, es que los vendedores a menudo se meten en apuros ellos mismos. Cuando un comprador o ingeniero le

solicita una aproximación del costo meses antes de que el diseño y la cantidad fueran determinados, el vendedor ansioso de complacerlo, hace el presupuesto y con esto se encierra, porque el comprador incluye este monto en el estudio de producto-mercado. y de esto recuerdo las palabras de Shakespeare en *Hamlet*, “Las palabras sin pensamiento nunca al cielo van”. Los precios presentados para el propósito de la planeación del comprador, muy a menudo son “palabras sin pensamiento.”

La maniobra de la subasta inversa tiene alusiones que, si no éticas, al menos son severas. En esta el comprador negocia con dos o tres proveedores, de tal forma que cada uno sepa que los otros están siendo tomados en cuenta favorablemente. La única contramedida para esta maniobra es un análisis concienzudo de la estructura del poder y comunicaciones interorganizacionales de primer nivel. Los negociadores deben de tener el coraje sobre sus convicciones y tratar al oponente como si la competencia no fuera tan aparente. Encontrarán que la tendencia del comprador se revelará por si misma y esta proveerá una señal de trabajo por la cual las tácticas pueden ser cambiadas.

Desviaciones (Rodeos) La negociación es un negocio difícil. Es esencial aprender lo más posible acerca del oponente mientras procura que ellos conozcan lo menos posible de usted. Para hacer esto, la maniobra de desviación es utilizada de una forma o de otra. De las ocho listadas, varias son, sin lugar a duda, poco éticas. Y aunque las maniobras no éticas nunca deben de ser perdonadas ni permitidas, deben de ser comprendidas por los negociadores con el fin de protegerse a ellos mismos.

1. Señuelos (cebo o trampa)
2. Rechazo (negación o retractación de un planteamiento)
3. Retirada (falso ataque y retroceso)
4. El bueno y el malo (juego de el “dulce y el amargo”)
5. Estadísticas falsas y el error (crear figuraciones y engaños)

6. Huevos revueltos (deliberada creación de confusión de temas y cifras)
7. Juego sucio (explotación por cambios deliberados)
8. Sinvergüenza (pequeños robos deliberados por renegociaciones sin fin)

De las maniobras cinco a la ocho deben ser explicadas brevemente. Al calor del proceso de negociación, las cosas pueden ponerse muy complicadas aún con las mejores intenciones. Con las peores intenciones, los errores en aritmética y estadística pueden ser deliberados y engañosos. *La falsa estadística* es peligrosa porque es muy sutil. Los números están bien, pero las suposiciones detrás de ellos son a menudo dudosas.

Huevos revueltos representa un deliberado intento de complicar más que simplificar la transacción con el propósito de crear confusión. Las personas deben de tener auto-confianza y valor para decir que no saben qué es lo que esta pasando o se verán envueltos en acuerdos estúpidos.

Juego sucio es una maniobra basada en engañar al oponente para hacerlo caer en un aparente trato con la intención de elevar los precios después de que haya caído en la trampa. Existen maquiladores que cotizan a precios muy bajos con la *deliberada intención* de eliminar a la competencia para después obtener grandes ganancias haciendo cargos por especificaciones costosas.

Sinvergüenza es una maniobra estrictamente no ética. En este mundo, algunas personas están tan trastornadas, que toman ventaja de otros de cualquier forma posible. Entender esta maniobra es mantenerse en guardia en su contra. Esta maniobra consiste en una negociación sin fin. La idea de la sinvergüenza es tentar al oponente hacia un trato haciéndole una oferta muy atractiva. Una vez que el oponente esta mentalmente convencido de llegar a un acuerdo y descartar la consideración de cualquier otro competidor, el proceso inicia en serio.

El sinvergüenza hace y deshace acuerdos verbales con impunidad. Los métodos utilizados para repudiar los acuerdos varían, pero siempre incluyen

desaprobación de una autoridad superior, incapacidad de clarificar términos, falta de comprensión, problemas de transcripciones, errores en números, retrasos legales y juegos de personas ausentes. El sinvergüenza es cuidadoso de mantener relaciones cordiales hasta que el contrato está firmado. A menos de que los oponentes sean detallistas, las palabras y las cifras experimentarán una sutil transformación para el momento del contrato. Los oponentes, al firmar, dan un aliento de alivio a pesar del hecho de que no están ni siquiera cerca de ganar lo que pensaron que deberían ganar. ¡Pobres tontos! sus problemas apenas acaban de comenzar, ya que tienen que enfrentar todavía la desigualdad de beneficios, retrasos legales, insultos, debates interminables y costos por juicios que parecen irrecuperables.

Lo que ha sido descrito le pasa todos los días a las personas que no prestan atención, codiciosas o con mala suerte. Pocos tienen la fortuna de combatirlo, el mejor consejo para tratar con estos explotadores es correr en otra dirección a la primera señal de mala fe, si no es posible, la única alternativa es buscar la ayuda de algún buen abogado, o especialista.

La necesidad de flexibilidad Las maniobras consideradas apropiadas al inicio de la negociación, pueden considerarse inapropiadas conforme nueva información es descubierta. El negociador debe de mantener una actitud flexible hasta el final de la reunión, cuestionándose las tácticas de una forma disciplinada. Los puntos sugeridos a continuación deben de considerarse en las revaluaciones:

1. ¿Deben las maniobras ser cambiadas o combinadas de diferente forma en esta etapa de la negociación?
2. ¿Existen penalizaciones asociadas con prácticas poco éticas o dudosas?
3. ¿Cómo una maniobra en particular será interpretada por el oponente en este punto de la discusión?, ¿Podría esta destruir

una deseable relación de largo plazo?, ¿Con esta realizarás el punto que realmente quieres?

La selección apropiada de la maniobra táctica no garantiza el éxito, pero el negociador que este bien adaptado a su uso y listo para hacer los ajustes necesarios, puede defender mejor sus objetivos que aquel que está “tocando de oído.”

Técnicas

Las técnicas son el mecanismo de ajuste fino por medio del cual las metas son alcanzadas. Entre las más familiares están la agenda, cuestionario, concesiones, compromisos, amenazas, estancamiento y comunicación no verbal. Como lo indica la tabla 4, existen muchos métodos disponibles para el negociador astuto. El fin de este capítulo será dedicado al análisis de las más familiares de ellas.

Tabla 4
Técnicas de Negociación

1. Agenda	14. Mediciones discretas
2. Cuestionario	15. Comunicaciones no verbales
3. Planteamientos	16. Elección de medios
4. Concesiones	17. Escuchar
5. Compromisos	18. Comités
6. Jugadas	19. Memorándum formales e informales
7. Amenazas	20. Discusiones formales
8. Promesas	21. Sondeo y escape
9. Recesos	22. liberador de hostilidad
10. Demora	23. Intermediarios temporales
11. Estancamiento	24. Lugar de la negociación
12. Punto focal	25. Técnica del tiempo
13. Estándares	

Las técnicas no son una gran estrategia, son en su sentido, armas de un arsenal. Si son bien empleadas, proveerán una fuente de poder en la mesa de negociaciones. En caso de que sean pobremente ejecutadas, pueden ser

contraproducentes y crear hostilidades innecesarias. es por esto que hace sentido saber lo más posible de ellas.

Agenda, Temas y Problemas Los negociadores de las empresas, en su mayoría, le dan menos importancia a la cuestión de la agenda que los diplomáticos. Esta representa el primer paso por el cual las expectativas, actitudes y valores de los oponentes pueden ser evaluados formalmente.

La mejor forma de ver la agenda es como un medio, y como todos los medios, tiene el poder de darle forma a un mensaje y decir la historia por si misma. Es más que solo listar las actividades del evento, es reflejar el poder de las artes y la importancia de los temas.

La agenda puede ser diseñada para jugar un papel específico en las negociaciones; puede clarificar o esconder los motivos; puede establecer reglas que sean justas o parciales; puede mantener las negociaciones en curso o permitir fácilmente la dispersión; la agenda puede ser simplemente un programa de temas a tratar o puede ser combinadas con otras técnicas o maniobras.

Sabemos de nuestra discusión de la teoría de la persuasión, que la organización de argumentos y medios son importantes donde queremos que el mensaje sea aceptado. Una agenda puede dar la introducción de argumentos y del interlocutor donde el efecto se desea mayor. Puede además facilitar el arreglo de temas difíciles, haciendo que la discusión inicie con temas menos controversiales.

Aunque es fácilmente notar que los temas y problemas son el corazón de la agenda, no lo es tanto que las reglas de negociación pueden estar formadas por esta. Una agenda bien pesada fuerza la decisión de los temas y problemas en que vale la pena pensar. Desde el punto de vista táctico, creo que casi siempre es mejor probar las metas e intenciones del oponente manejando un gran número de temas. El oponente puede probar estar menos interesado en algunos temas de lo que creíamos. Además este enfoque tiende a disminuir sus expectativas y aspiraciones.

Algunas veces es fácil olvidar que los temas, reales o imaginarios, tienen valor en el proceso de la negociación, o pueden ser cambiados por algo más.

La regla para introducir los problemas a la agenda es fácil: ponlos donde sean mejor resueltos. En general, aquellos que sean más fáciles merecen prioridad, ya que generan un clima de éxito. Ya que la solución de problemas depende de una discusión abierta y del comportamiento de valores, la agenda deberá además considerar si los problemas deben de ser resueltos en algún lugar específico diferente que los temas amargamente peleados. Por ejemplo, dejaríamos que las personas financieras resolvieran sus problemas de auditoría en una conferencia especial donde las cuestiones de esa naturaleza puedan ser discutidas en calma. La solución puede ser traída a la mesa de negociaciones como un paso hacia el arreglo general. Un problema de esta naturaleza puede generar un gran calor si se deja al toma y deja del debate.

Los diplomáticos tienden a ver la agenda como una cuestión seria por su impacto en las reglas, suposiciones y temas.

Concesión y Compromiso Cuando dos países se encuentran en guerra, miles mueren antes de que cualquiera de las dos partes haga la primera concesión, sea esta grande o pequeña. Saddam Hussein, Líder de Iraq, en la Guerra del Golfo, no hizo ninguna concesión hasta que su nación fue desbastada y 100,000 personas muertas o heridas. Tuvo muchas oportunidades para sugerir un posible compromiso pero prefirió no hacerlos.

Es difícil creer que los Estados Unidos y Vietnam permitieron que las pláticas por la paz se demoraran por que ningún país estaba dispuesto a realizar la primera concesión. Aunque es cierto de que en mi experimento encontré que en las negociaciones son los perdedores quienes hacen la primera concesión. Uno debe de preguntarse si el precio de la primera concesión en esta cuestión vale la pena.

Las concesiones tienen cuatro propósitos: determinar 1) ¿Qué es lo que el oponente quiere?, 2) ¿Cuánto se quiere?, 3) ¿Qué tanto se quiere? y 4) ¿Qué

esta dispuesto a entregar con tal de obtener lo que quiere?. Es una técnica para probar las suposiciones acerca del oponente previas a la negociación.

Varios escritores han debatido acerca de la oferta inicial y su relación con la primera concesión. Convinieron en que tres estratagemas de apertura del comprador merecen consideración:

1. No revelar la oferta inicial
2. Revelar la oferta mínima
3. Revelar ambas ofertas, la mínima y la meta

En mi opinión, la primer opción es por mucho la mejor, pero desafortunadamente los vendedores son en raras ocasiones tan amigables como para dejar ir al negociador sin mostrarle la oferta inicial. Pensar un poco en la tercera opción nos revelará que es notoriamente absurda ya que asume que el comprador puede dejar fácilmente pasar una oferta alta (Meta) para llegar a una menor si el vendedor desgraciadamente rehusa a aceptar la alta.

La segunda posición merece especial cuidado porque ésta es engañosa. Si un negociador trata de quedarse con la mínima oferta, estaría loco si iniciara con esta misma. Una vez que se ha sacado a la luz, el oponente tiene muchas razones para creer que puede obtener algo mejor. lo más seguro es decir que la mejor estratagema de apertura es una oferta por debajo de la mínima deseada. suena lógico, ¿no?. En cualquier momento uno debe estar listo para conceder algo en el curso de la negociación. Por otro lado, se deberá hacer trabajar muy duro al oponente para lograr cada concesión que se haga.

Esto trae la pregunta ¿Una concesión merece otra? La mayoría de nosotros tendemos a sentir que una buena obra merece otra. Creo que no solo porque el oponente hace una concesión y espera algo a cambio, debemos de responder de la misma forma.

Cuando el oponente hace una concesión, el negociador tiene varias opciones. Puede conceder menos o más que la otra parte, puede concederlo

inmediatamente o prometerlo para el futuro, puede otorgar una pequeña e insignificante concesión en un punto a cambio de una mayor en otro. Puede también no conceder nada, no prometer nada y simplemente continuar con la plática. Puede decidir ser claro en las respuestas o deliberadamente confuso. Lo importante es recordar que cada repuesta es válida desde el punto de vista táctico y que representa diferentes grados de reciprocidad.

Las concesiones es un área en la que las buenas teorías y las buenas prácticas emergen. Cada concesión tiene un efecto en los niveles de aspiración de los oponentes y es, al mismo tiempo, un reflejo de las resoluciones del negociador por alcanzar sus objetivos. El monto, la tasa y la proporción de cambio de las concesiones son factores críticos. Uno nunca debe comprometerse en ningún punto sin pensar en las consecuencias futuras.

Compromiso Cada concesión implica un grado de compromiso o deseo de mantenerse firme. El precio de lista, le dice al oponente que tiene sólo dos caminos: Aceptar esta última oferta o permitir que las negociaciones se derrumben. En cualquier caso la decisión final es recaer completamente en el oponente. Para la mayoría de las personas es una experiencia emocional irresistible. La dificultad con los precios de lista, es que los oponentes pueden no creerlo. Entonces se debe de hacer un cuidadoso análisis en como se puede hacer un compromiso creíble.

Es posible expresar un compromiso de tal forma que suene terminal pero que permita al negociador hacer una graciosa retirada si es necesario. La solución está en encontrar el método que desvanezca la expresión de alguna forma. Esto puede hacerse variando cuatro factores: 1) Contenido (refiriéndose específicamente a lo que la expresión concierne), 2) Firmeza (se refiere a la seguridad con la que la acción final debe ser tomada), 3) Consecuencias (referente a la acción final específica prometida) y 4) Tiempo (referente al momento preciso de la acción final prometida). Un ejemplo no ayudará a comprenderlo mejor.

El planteamiento “No puedo aceptar tus cláusulas y me iré inmediatamente si no las cambias” difiere de “No me es posible aceptar el cargo de \$100.00 diarios en tus cláusulas. Tendré que regresar con mi jefe a menos que resolvamos esta situación.” Ambos son compromisos que suenan firmes pero son de hecho engañosos. En el primero la referencia puede ser en toda las cláusulas o solo en parte de ellas. En el segundo los elementos del tiempo, consecuencias y firmeza son, en cierto grado, inciertas.

Los compromisos son un cuchillo de dos filos. Si son creídos, el trato se hace; si no, la posición negociadora se ve debilitada. La redacción exacta de un compromiso es, por lo tanto, de vital importancia. El que la técnica de un compromiso sea productiva o improductiva depende en qué tan hábilmente haya sido planeado su uso.

Preguntas y Respuestas Hace algunos años, formé parte de un grupo de auditores cuya misión era investigar a un departamento de operación. Iniciamos entrevistando a las personas claves. Para nuestra sorpresa, respondieron sin vacilar y nos guiaron a las áreas de problema que quizá de otra forma nunca las hubiéramos descubierto. Aprendimos que entre menos hablábamos, más hacían. Entre menos evaluativos seamos con sus respuestas, más críticos de ellos mismos se convertían. Las personas disfrutaban de responder las preguntas acerca de ellos mismos y de su trabajo, aún cuando esto no sea muy placentero. Quieren ser escuchados.

Hemos sido victimizados por el sistema escolar en lo que concierne a preguntas y respuestas de la negociación. El éxito en la escuela está basado en su totalidad en dar respuestas correctas. Entre más recordáramos o comprendiéramos mayor sería el grado. De cualquier forma, en las negociaciones, las respuestas correctas no son necesariamente buenas y muy seguido son un poco estúpidas. El arte de responder preguntas en las negociaciones consiste en saber qué contestar y qué no; cuándo ser claro y cuándo no. No tiene nada que ver con estar correcto o equivocado.

Con estas bases, podemos proceder a analizar las preguntas específicamente en los términos de la persona quien las realiza y de quién las responde. Desde el punto de vista del encuestador, son apropiadas varias sugerencias. Primero, es sabio preguntar aún cuando pueda parecer un tanto personal o aún ridículo. El encuestador deberá ser recompensado con una respuesta que sea lo más creíble posible, o aprender algo de una respuesta negativa. Segundo, El propósito de una pregunta es averiguar acerca de los valores, suposiciones e intenciones del oponente. Las preguntas deben de ser diseñadas para exhibir que tan inteligente es el negociador o qué tan estúpido puede ser el oponente. Tercero, Nadie debe de ser atrapado en una respuesta, he visto negociadores jugando al abogado y convertir la sesión en un campo de batalla sin otro propósito que servir a su propio ego. Investigaciones psicológicas han demostrado que las preguntas hechas en un clima de confianza suelen obtener respuestas más útiles. De igual forma las personas que se ponen en una posición defensiva retienen información y tienden a distorsionar lo que escuchan o dicen. Cuarto, es mejor mantener preguntas simples. Se puede aprender mucho de respuestas que nos dicen quién, cómo, cuándo, dónde, qué y cuál.

Desde el punto de vista de quién esta respondiendo, las siguientes ideas pueden ser de ayuda. Primero, no todas las preguntas deben de ser respondidas. Muchas preguntas se hacen a sabiendas de que no hay una respuesta posible; otras con la expectativa de queja. La respuesta correcta es aquella que se relaciona con un plan estratégico y no con el propósito del cuestionador. Una sala de negociaciones no es un salón de clases, ni un lugar donde debemos de complacer al oponente siendo complaciente.

Segundo, el negociador debe de enmarcar sus respuestas tanto como lo hacen los políticos. Un político astuto tiene cuidado de la plataforma de su equipo, y sabe cómo integrar las necesidades de los votantes en el programa global. Los negociadores que no tienen claramente definido su plan estratégico se encontrarán en la posición embarazosa de estar dando respuestas que violan sus objetivos a largo plazo.

Amenazas Toda negociación involucra un grado de riesgo. El hecho de que las recompensas puedan ser retenidas o el castigo pueda ser influenciado por algún estancamiento constituye en alguna forma una amenaza. La pregunta central no es si las amenazas se pueden usar como una táctica sino si hacer énfasis en alguna amenaza existente puede ser benéfico. La respuesta depende de cuatro factores: 1) El plan estratégico, 2) Capacidad relativa de castigo, 3) credibilidad de la amenaza y 4) tamaño de la amenaza.

El uso de amenazas debe de encajar con las necesidades estratégicas. Lo que puede ser sano para una estrategia puede no serlo para otra. El Presidente Bush de los Estados Unidos, en el inicio de la guerra del Golfo, les hizo ver claramente a los Irakíes que estaba preparado para bombardearlos duramente y hacerles pagar un alto precio por permanecer en Kuwait. Esta amenaza, soportada por grandes fuerzas aéreas y terrestres, se mantenían de acuerdo con las metas estratégicas de América.

Las amenazas pueden ser una técnica muy efectiva, cuando una parte tiene el poder de castigar a la otra sin una substancial respuesta al tú por tú, y ambas partes lo saben.. La parte poderosa no debe de cerrarse al uso de amenazas si la relación a largo plazo y los objetivos no son violados. La cuestión crítica es si la hostilidad generada puede resultar en un acuerdo no muy estable. No es muy seguro que algunos negociadores sean más habilidosos en el uso de amenazas, ya que mucho depende de la situación y de la estrategia.

Las amenazas pueden, en ocasiones, ser hechas por escalada o por consistencia en el comportamiento. La escalada construye su propia credibilidad exponiendo al oponente a pequeñas amenazas cumplidas seguidas, si es necesario, de otras mayores. La mayoría de nosotros tratamos de usar el principio de la consistencia cuando les enseñamos a los niños a esperar castigo de lo comportamiento irresponsable. Y como cualquier padre puede testificar, ni la escalada ni la consistencia sirven para hacer a las amenazas creíbles en todas las situaciones.

El tamaño de la amenaza es el mayor factor para que el que amenaza la use y el amenazado la crea. Es inapropiado sugerir armas nucleares en respuesta de la toma de otro rehén. Existe evidencia de que las personas bloquean las amenazas masivas, pero sin embargo responden a condiciones más benignas. El tamaño de la amenaza debe de estar de acuerdo con la situación específica y su implicación con las metas a largo plazo.

Las amenazas son una técnica peligrosa, por que nos fuerzan a aplicar mayores castigos de los que vale la pena. El peligro para ambas partes se puede reducir si la amenaza es implícita en vez de propuesta, suave en vez de masiva, racional en vez de emocional. La estrategia, con su foco en las metas a largo plazo, deben de ser la guía para gobernar su uso.

Lenguaje oculto La gente se comunica con y sin palabras. Aún cuando las palabras son usadas, a menudo significan otra cosa de lo que dicen. En niveles no verbales, los gestos y movimientos pueden decir una historia que sea tan significativa como las palabras en si mismas.

Cada sociedad tiene su propia forma de hacer las cosas. El antropólogo E. T. Hall, en su libro *"El lenguaje silencioso"* indica que las sociedades pueden ser comparadas por sus actitudes hacia el sexo, territorio, tiempo, espacio, aprendizaje, juego y trabajo. Por ejemplo, en algunos países no se considera tarde, el tener que esperar por alguien una hora más, mientras que, nosotros los Americanos, nos desesperamos con sólo quince minutos. Señala que los Arabes y Americanos diferimos de nuestra forma de intercambiar. Para los Arabes, todo tiene valor de mercado, y cualquier persona inteligente lo debe de saber. Si una parte inicia ofreciendo muy poco, no es por razones tácticas, sino que es un indicio de que la persona es ignorante del valor. Si un comprador inicia ofreciendo un poco más del precio de la ignorancia, significa que desea pelear y discutir, pero no comprar. Una oferta inicial algo mayor, que este cercana al precio de mercado, significa que es un comprador serio. Si inicia ofreciendo un precio muy, muy cercano o inclusive el precio del mercado, significa que esta

deseoso de comprar y está dispuesto hasta pagar un sobremercado. En nuestra sociedad las negociaciones inician desde un punto muy bajo, con el fin de averiguar sobre las expectativas del oponente. Las ofertas bajas son consideradas tácticamente correctas y nunca están asociadas con la ignorancia. Cada oferta y demanda lleva diferente mensaje para los Arabes y para los Americanos.

La sensibilidad hacia la comunicación no verbal difícilmente se logra solamente con leer libros. Esta se obtiene de la observación de las personas en sus actividades cotidianas y del deseo de saber más de ellas.

Estancamiento La posibilidad de estancarse, es uno de los elementos que proporciona excitación a la negociación. Es una técnica que merece ser bien comprendida, pero no lo es. En nuestro experimento un pequeño número de personas se estancaron. Cuando platicué con ellas después, estaban sumamente hostiles contra su oponente y contra mí por no darles más tiempo e información con la cual hubieran hecho el trato. Pero estaban más enojados consigo mismos y hubieran preferido, por mucho, llegar a un arreglo.

Posteriormente me involucré en una negociación personal, en la cual mi oponente y yo habíamos estrechado las propuestas, hasta el punto de que el arreglo era inminente. Entonces decidí hacer un pequeño experimento de estancamiento creando, deliberadamente, un atolladero. Después de dos días le hablé a mi oponente para decirle que accedía a sus términos. Después le pregunté, cómo se había sentido en el estancamiento. Me contestó que sufrió un sobresalto, algo de pérdida de auto confianza, un grado de culpa, y miedo de tener que volver a hacer todo el trabajo realizado con otra persona. Lo raro es que yo creé la situación pero nunca sufrí los mismos síntomas que él.

Todavía tengo algunas dudas de si el estancamiento es en su totalidad desagradable. Probablemente lo sea más para algunas personas que para otras, dependiendo de su auto estima y de sus alternativas disponibles. En nuestro experimento descubrimos que las personas con mayores aspiraciones se

estancaron más que las que tuvieron menores aspiraciones. De cualquier forma, los que aspiran más alto son más exitosos que los demás solo cuando no caen en estancamientos. Existe una razón para creer que los estancamientos, sabiéndolos usar, son una técnica muy eficiente para conseguir sus propios objetivos.

El lugar de las negociaciones ¿Dónde se debe de llevar a cabo una negociación?. En casa, hasta donde sea posible.

Durante la temporada de béisbol, hice un análisis estadístico de los resultados de los juegos en casa de los equipos de grandes ligas. De Aproximadamente 600 juegos, 385 se ganaron y 215 se perdieron en casa. Cuando consideramos los juegos de pelota las probabilidades de que gane un equipo o el otro son de 50-50. Esto nos dice que la cantidad mayor de victorias en casa pudo ser por puro accidente, pero no, en el béisbol como en cualquier cosa se tiene una mayor probabilidad de éxito en casa que fuera. Este hecho es consistente con el estudio de antropólogos y estudiantes del comportamiento animal, que indican que existe un instinto inherente en cada ser, que le hace proteger su territorio con una fuerza inusual.

Esto no significa que todas las negociaciones se pueden hacer en casa, pero de tener la elección, deberán de discutirse los aspectos importantes, bajo las propias premisas. De no ser posible, el equipo deberá ser previsto de todas las comodidades de casa para sobrellevar esta natural desventaja.

La técnica del tiempo Las maniobras del tiempo fueron consideradas ya con anterioridad. Entonces diferenciábamos entra maniobra y técnica, resaltando que la primera es un movimiento general diseñado para asegurar una posición ventajosa, mientras que la segunda es el equivalente a un arma o mecanismo por el cual podemos apuntar a un blanco. El tiempo es una poderosa arma dentro del arsenal de técnicas del negociador.

El tiempo es el común denominador por el cual varias técnicas pueden ser integradas. Las concesiones pueden ser combinadas con las amenazas; movimientos con compromisos; Los cuestionarios con los comités. Existe el tiempo correcto para comenzar una negociación y para introducir cada tema. Las cinco de la tarde de un viernes del último día del mes es, por ejemplo, el mejor del peor de los momentos, dependiendo de tu posición en la mesa de negociaciones.

El cronometrar un compromiso final puede contribuir a su credibilidad. Un compromiso hecho muy al principio puede sonar a fanfarroneo, pero una menor oferta final a las dos de la mañana puede ser electrificante. Controversialmente, un comité inmediatamente después de haber tomado un tema insignificante, puede darle a este punto, un peso inapropiado. Una llamada de larga distancia puede elevar la tensión del oponente durante la fases de crisis. El reemplazo de un negociador después de haber hecho una concesión, significa que no debemos de esperar más concesiones.

En fin...el tiempo habla.

Conclusión

De las muchas maniobras y técnicas disponibles, solo algunas he cubierto a detalle. De las tácticas la mayoría son teorías y a la vez prácticas. Las tácticas son las mejores herramientas de las estrategias. Un negociador sin perspicacia confunde una con otra. El planeador habilidoso conoce la diferencia y por esto se concentra en la estrategia antes de considerar los detalles de maniobras y técnicas. Estas se seleccionan con un ojo en la misión táctica, esto es, reducir el nivel de aspiraciones y probabilidad de éxito del oponente, mientras se eleva su nivel de satisfacción.

15. EL ADMINISTRADOR EXITOSO NEGOCIA

El cómo negociemos con nuestros superiores, socios y subordinados tiene un efecto mayor en nuestras vidas que todas las compras y ventas que podamos hacer en la vida. La idea de ver al jefe inmediato superior envuelto en un proceso nuestro de negociación es, al principio, extraño; Hace no mucho tiempo las personas en el trabajo ni siquiera soñaban con negociar con el jefe, simplemente hacían lo que se les decía. Ahora el mundo ha cambiado, la industria habla de administraciones participativas, toma de decisiones colectivas y responsabilidad compartida en todos los niveles, desde la línea de operación hasta la dirección. La actividad central de un día moderno de negocios es la negociación.

La administración moderna mira hacia los trabajadores

Una nueva imagen de personas en el trabajo ha emergido para alterar, para siempre, el viejo concepto de la administración. Douglas McGregor, en su libro *El lado humano de la empresa*, definió los aspectos ocultos de la administración del siglo diecinueve. Los empleados se comportaban como si tuvieran un disgusto inherente al trabajo y, por lo tanto, lo evitaban. Con estas bases ellos creían que los empleados requerían control y coerción antes de esperar que produjeran.

McGregor tenía otra teoría. Él creía que las personas querían responsabilidades y que eran capaces de hacer un buen trabajo una vez que ellos entendieran su propósito. Creía que la administración debería de crear oportunidades para la participación en la toma de decisiones y en consecuencia liberar el potencial productivo inherente en las personas.

En este capítulo, describiremos seis situaciones de negociación que involucran a los ejecutivos en acción con los problemas cotidianos. Las situaciones no son ficticias, pero los nombres han sido cambiados.

Conoceremos a Tomás quién cometió el error de aceptar el sueldo que le ofrecieron en el nuevo trabajo; Daniel y Alberto, gerentes con filosofías totalmente diferentes hacia cuestiones presupuestarias; Carolina, una excelente

gerente de planeación; José, quién es competente pero tiene dificultades para lograr el reconocimiento de los demás; Héctor, quién tiene el don de influenciar a las personas; y Janette, una mujer que va de una no lograda fecha límite a otra. Cada una de estas personas pasa más tiempo negociando en su trabajo diario, de lo que alguna vez pudieran comprar o vender.

Negociando el sueldo en el trabajo nuevo

El error más grande de Tomás fue el aceptar el trabajo con el sueldo que lo hizo. El se dio cuenta tan solo unas semanas después de haber iniciado en este, pero ya era muy tarde. cinco años más tarde ha iniciado a recobrar el terreno perdido, a un costo de 80,000. Este es un precio muy alto para un empleado de nivel medio y lo peor es que se pudo haber evitado.

Tomás estaba trabajando para una compañía que realizó un reajuste en el cual se vio afectado y esto le fue avisado con dos semanas de anticipación. Todos sabemos lo difícil que es encontrar un buen trabajo en dos semanas.

Antes de poder tener cualquier alternativa pasaron dos meses. A pesar de que Tomás tenía una experiencia de quince años en compras y un título de maestría, solo pudo conseguir tres entrevistas. Cuando de una de ellas le volvieron a llamar, se puso tan nervioso como si fuese su primera vez.

No era cuestión de dinero, sino de orgullo. El había ahorrado lo suficiente y su esposa aún trabajaba, así que podía soportar la espera; pero al hacerlo hería su amor propio. Además, su padre estuvo sin trabajo y recordaba lo difícil que le fue encontrar otro empleo. Cuando revisó su propia situación se estremeció. Su habilidad para llevarse bien con la gente, sus conocimientos sobre abastecimiento y el hecho de que había subido exitosamente hasta el rango de gerente se veían un cuanto triviales en comparación de sobresalir en la entrevista.

La entrevista inició amigablemente. El gerente de compras le comentó acerca de la posición y potencial de crecimiento del puesto, alabó la experiencia de Tomás y expresó pesar en que el sueldo propuesto era diez por ciento menor que el que

tenía antes; le aseguraba que el título era de asistente del gerente pero que las responsabilidades era mayores que en el trabajo previo. Durante el curso del monólogo, el entrevistador mencionó lo duro que era conseguir gente competente y que ya tenía ocho semanas tratando de cubrir la vacante y creía que Tomás era la primera persona cuyas referencias y conocimientos eran perfectos. "Bueno", el dijo, "¿Qué piensas tu Tomás?" . El tomó el trabajo sin pensarlo dos veces.

Cuatro semanas después se lamentaba. Además de que varias empresas en donde había aplicado le habían llamado, encontró que sus compañeros con responsabilidades similares ganaban veinte por ciento más. Más aún, el había aceptado el sueldo al nivel más bajo de su categoría , cuando lo permitido era de un treinta por ciento más. ¿Cómo pudo, una persona que se ha pasado toda su vida negociando con proveedores , aceptar una rebaja del diez por ciento sin ni siquiera murmurar.?

Fácilmente, pensando como si se estuviera preparando para este evento durante toda su vida. El problema es que tenía un complejo de inferioridad. Ahora, no es bueno tener el complejo de superioridad, pero es aún peor sentir que uno mismo es menos de lo que realmente es. En lugar de percibirse a sí mismo en términos de logros, está demasiado preocupado en cuán difícil es encontrar trabajo en épocas de recesión; En lugar de elevar sus demandas de sueldo, las bajó; en lugar de buscar una posición de gerente o director, demuestra un deseo inmediato por algo menor; En lugar de escuchar y ser receptivo en la entrevista acerca de las dificultades por cubrir esta vacante del entrevistador, Tomás acentuó su empobrecida posición negociadora. No asimilo el mensaje de su oponente el cual no quería ir por todo el proceso de la entrevista más que lo que Tomás quisiera.

Después de toda una vida en los negocios, Tomás falló al no darse cuenta que el sueldo inicial era negociable. Cuando le preguntaron cuanto pretendía, pudo haber dicho que 15 o 20% más, pero no lo hizo, en su lugar dócilmente dijo que el pretendía ganar su sueldo anterior. La primera demanda no fue lo

suficientemente alta y cuando el entrevistador le hizo su primera oferta, Tomás debió de guardarse el deseo de cerrar el trato y tratar de persuadirlo lo más posible. Aún y si hubiera fallado en esta, pudo haber obtenido alguna promesa de aumento en un período, bonos extras, o alguna otra cosa, pero no fue así.

Tomás nunca vio la cuestión como una negociación. Falló al no analizar la organización del oponente y las dificultades personales de negociación; al no tratar de hacer equipo y buscar la solución a los problemas mutuos; al no analizar sus propios objetivos estratégicos y tácticas. Al no reconocer que el poder es relativo y que aquellos que aplican para un trabajo tienen más poder del que piensan; y fue un error costoso.

Negociación del presupuesto

Si el director de la compañía hubiera pedido un diez por ciento de reajuste del personal, diez por ciento del personal se hubiera despedido, Alberto hubiera reducido su departamento en un doce por ciento y Daniel solo el ocho por ciento. Alberto es un perdedor consistente y Daniel un ganador en negociaciones del presupuesto.

Alberto y Daniel son hombres competentes quienes obtuvieron puestos de mucha responsabilidad antes de los treinta y cinco años. Plantean el presupuesto anual alcanzando sus objetivos y definiendo los requerimientos del personal. Ambos saben que los objetivos nunca son tan claros como debieran y que las asignaciones de gente se hacen, en el mejor de los casos, solo con estimaciones. La diferencia entre los dos en el manejo de las negociaciones de presupuesto, vale la pena conocerla.

Alberto no cree que en el proceso presupuestario se debe de involucrar la negociación compartida, pero lo ve como una sesión de solución de problemas. Después de hacer el plan le dice todos los detalles al director, incluyendo aquellas áreas en donde existe incertidumbre. Si le piden recortar a diez personas, indica tan preciso como pueda, las actividades que se reducirán y las que se quedarán adecuadamente cubiertas. A el director se le presenta el

problema de comprender la presentación de Alberto, ya que todas las áreas están cuidadosamente delineadas y abiertas a la inspección y ajuste.

Daniel usa un enfoque diferente, él tiende a ver al proceso presupuestario como una negociación en el sentido más amplio. Mientras reconoce que parte del proceso incluye la solución de problemas, nunca olvida que existe la negociación compartida. Daniel no acepta que la necesidad de un reajuste del diez por ciento le afecta como a otros. También está consciente de que sus subordinados mantendrán un nivel moral más alto si la reducción es mínima.

De la experiencia del pasado ha aprendido que los gerentes que saben mantener alguna holgura oculta dentro de su organización se convierten en candidatos disponibles cuando el director tiene algún trabajo especial que necesita que se haga, pero que no encuentra a quién asignárselo. Por esto Daniel insiste en la política que tiende a ser incierta a su favor y por lo tanto exagera en los requerimientos de personal. Él inicia alto y concede lentamente, tal como lo hace en una transacción de compra. El resultado es placentero, Daniel siempre tiene holgura en su organización. Cuando las cosas no van bien, él pierde algunas personas, y cuando las cosas se mejoran, es el primero en recuperarlas.

Aunque ambos siguen manteniendo posiciones de igual responsabilidad, algunas diferencias pueden ser vistas en el funcionamiento de sus departamentos. La gente de Daniel parece más relajada, más informada y un poco más innovadora que la gente de Alberto. Cuando el director se retire el dilema será en quién de los dos obtendrá el puesto, ¿Quién cree usted?

Administración de la planeación y la negociación

La mejor gerente de planeación que he conocido es Carolina. En la industria uno aprende a ser algo escéptico acerca de las personas que prometen fechas de entrega y compromisos de costos, raramente materializan dichas promesas, tan es así que cuando lo hacen tiene que buscarles una explicación. Pero Carolina, al contrario, siempre entregaba lo que prometía.

El primer programa al que fue asignada, era un contrato de \$2 millones. El problema era difícil: Diseñar y hacer un sistema de cómputo en dieciocho meses con un presupuesto muy restringido. El administrador de proyectos normalmente tiene a dos o tres personas trabajando con él para mantener el curso y el costo del proyecto. El trabajo actual de diseño y manufactura es hecho por dos o más departamentos diferentes. El gerente de planeación deberá de llegar a un acuerdo con cada cabeza de departamento en tres aspectos: especificaciones, entrega y presupuesto. Tendrá la responsabilidad total del programa pero sin autoridad directa.

Cuando los jefes de departamento hacen promesas financieras o en entregas, lo hacen con base en suposiciones sobre el trabajo de terceros en quienes dependen. Por ejemplo el departamento de diseño supone que las especificaciones se entregarán en cierta fecha y que no tendrán cambios, entonces hacen una estimación del número de dibujos y costos. Si las especificaciones son entregadas tarde o si se les hacen modificaciones importantes, el departamento de diseño deberá de modificar sus compromisos y perderá su agenda. Esto es la teoría del efecto dominó: Si alguien dentro del proceso productivo falla, es probable que todos fallarán. Pocos toman en serio las juntas con los planeadores. Carolina era diferente; tomaba las promesas de ingeniería y sin temor los confrontaba, sabía que los presupuestos y calendarios que se habían acordado eran justos pero realistas.

Los gerentes de ingeniería fueron los primeros en aprender que Carolina esperaba que fueran cumplidos con su palabra o que explicaran por qué no lo fueron. También los contratistas aprendieron que los acuerdos con ella debían de cumplirse ya que de fallar sin un previo aviso satisfactorio se veían de pronto confrontando a Carolina en la oficina del jefe, en donde invariablemente estaba preparada con hechos y cifras que nunca pensaron que existían.

El gerente Divisional estaba encantado y siempre la apoyaba en contra de los jefes de departamento. En consecuencia, las negociaciones se volvieron más

serias y más realistas y se aclararon las incertidumbres de una forma de negocios.

Ya que ha mostrado ser competente a lo largo de varios grandes proyectos, Carolina ha sido promovida varias veces. Creo que su éxito recae más en la capacidad de negociar efectivamente que en competencia técnica. Entiende lo que es el poder y la persuasión además de tener alto nivel de aspiración.

Ganando el respeto del jefe y de los compañeros

José tiene cuarenta años y es Contador. Durante sus primeros quince años de trabajo en la industria ha realizado un trabajo sobresaliente en varias funciones y ha sido recompensado con promociones y aumentos. De cualquier forma y a pesar de esto, José no ha podido ganar el respeto de su jefe y compañeros. En este punto de su vida, ha aprendido a aceptar esta falla.

José tiene muchos problemas de negociación y el peor de todos es su actitud de sordera hacia el poder y su bajo nivel de aspiración. En las juntas, siempre se sienta cerca del jefe y nadie se acuerda cuando fue la última vez que estuvo en desacuerdo en algún punto con él.

Cuando alguien, del área de José, renuncia ocurre una crisis. El pensar en una requisición de reemplazo, le llena de temor. Es como la persona con un amplio crédito bancario y no va al banco por temor a que le nieguen el préstamo. El jefe ha sentido la aprehensión de José, y como tiene problemas de presupuesto, le permite quedarse sin personal. José como es una persona responsable e insegura, le es necesario quedarse tarde todos los días para probar su lealtad y para compensar la falta de personal.

El resultado es un déficit en la cuenta del respeto de José. Miedoso del poder del jefe e inseguro de su propia competencia, José desea obtener un poco de respeto y eso es lo que obtiene "poco."

El trabajador sumiso, no importa qué tan competente sea, no puede negociar el respeto de su jefe y compañeros. Para ganarlo uno debe actuar con dignidad. Quienes tienen sentido de identidad y se envuelven en el trabajo por su propio

bien, tienen respeto por sí mismos. Son capaces de acercarse a sus jefes de igual a igual, reconocen que todos tenemos algo que dar y que recibir en una relación, aceptan la autoridad pero demandan, a cambio, respeto. El jefe no puede ayudarle sino corresponder en esta negociación de persona a persona.

Haciendo amigos e influenciando a la gente en el trabajo

A sus treinta y cuatro años, Héctor es millonario. Lo merece, no a su carrera de ingeniero, sino a su capacidad única de hacer amigos y de influenciar a las personas, especialmente a los demás ingenieros del trabajo.

Los ingenieros, como la demás gente creativa, tenemos dificultad para aceptar ideas que parezcan ser imprácticas. El problema es que los diseñadores van a las ideas imprácticas como prácticas. Se requiere de una persona que conozca para filtrar los conceptos útiles de los demás, sin crear conflictos entre estas personas.

Héctor esta a cargo del mercadeo de sistemas avanzados para una gran compañía, y tiene a veinte “pensadores” a su cargo que respetan su inteligencia y buen juicio. Siendo bueno escuchando, sabe leer entre renglones y comportamientos. Su respuesta rara vez amenaza su estatus y conociendo de sus límites de poder, prefiere utilizar la persuasión más que la autoridad pura.

Héctor pasa la mayor parte de su tiempo negociando con personas y estando muy consciente de sus logros y el estatus de sus metas; nunca se permite, ni a su gente, olvidar que el desarrollo de la compañía es el objetivo que hace posible las aspiraciones personales.

Cuando los conflictos de valor afloran en el área de control de costos, Héctor negocia un acuerdo. No vacila en tomar una dura negociación y no teme en utilizar el poder para ganar algún punto crítico.

El dilema del estancamiento

Janette, encabeza un proyecto de una gran compañía, pero pronto será despedida. Se la pasa de un estancamiento a otro, y rompe sus promesas de entrega una tras otra.

Los clientes de Janette son los ingenieros de diseño, un grupo elitista de gente creativa, a los cuales parece que les importa el tiempo solo cuando ya se les ha terminado. La mayoría de las órdenes que le llegan tienen el requerimiento de ser terminadas para ayer. Siempre tienen buenas razones para las urgencias, pero las otras 100 órdenes en producción las tienen mejores. El problema de Janette no es intelectual; ella es, simplemente, un mala negociadora, alguien que no sabe decir que no.

En respuesta a la irrazonablemente alta demanda del cliente, usualmente cambia la secuencia de producción. El único problema es que ella supone que todo lo que puede ir mal, no lo hará. Además, no reconoce que las “super especiales” demandas de la alta dirección, seguirán, como lo han sido antes, anteponiéndose a las demandas que ya aún han sido calendarizadas.

Abreviando, responde a la presión interpretando la incertidumbre en favor del cliente; acepta los problemas de tiempo del cliente sin entenderlos, y como resultado, promete algo que no puede llevar a cabo.

Uno podría creer que Janette, una vez que ha sido reprendida, aprendería la lección. Desafortunadamente se pone a la defensiva cuando enfrenta al poder, ya que los ingenieros son superiores a ella. Ella piensa que “pelear con los clientes” no es bueno. Insegura de sus propios méritos y temerosa de las consecuencias confunde la negociación con la confrontación.

Si Janette pudiera ver a las requisiciones de los ingenieros como una negociación, se le abrirían varias alternativas, analizaría el poder y sabría cuán importante es para los ingenieros el llevarse bien con ella. Probaría que la alta dirección tiene requerimientos especiales que crean estragos con todas las prioridades anteriores. Podría contrarrestar a las extravagantes solicitudes de sus clientes ofreciendo otras extravagantes opciones. Probaría la urgencia de las

necesidades de los ingenieros con todos los hechos, persuasión y autoridad que tiene a sus ordenes.

Desafortunadamente, la incapacidad de Janette para negociar en su trabajo nunca le deja tiempo suficiente a sus subordinados para realizar un buen trabajo. Esto y la abrumadora cantidad de órdenes atrasadas le provocarán que falle.

Conclusión

El elemento crítico de la administración bien puede ser la capacidad de formular políticas de tal forma que una coalición ganadora pueda ser movilizada detrás de ella. Para que alguien pueda hacer esto efectivamente, deberá estar consciente de las sutilezas y del potencial del poder, persuasión, estatus, roles y motivación. Una coalición ganadora consiste de personas de varios niveles organizacionales, cada una de ellas con su propio sistema de valores y metas. Para reconciliar estas demandas conflictivas se requiere que el gerente posea habilidad negociadora de alto nivel.

16. AMAR, HONRAR Y NEGOCIAR

“El matrimonio es como la vida... es un campo de batalla y no un lecho de rosas”

- Anónimo -

En un centro de capacitación donde se realizan terapias de grupos. Se reunieron diez parejas de matrimonios en un fin de semana de confrontaciones. A cada persona se le pidió que recordara tres secretos que nunca se atrevieron a decir a sus cónyuges. Cada uno, después, hizo una confesión pública de estos secretos. Tal como se lo imaginaron, pronto el ambiente estaba cargado de emociones. El psicólogo creía que los matrimonios mejorarían con el proceso. Yo no estoy tan seguro.

Mi punto de vista es un poco diferente. Mientras que ellos creen en la expresión de los sentimientos más profundos, yo creo que las parejas deberían de ajustarse mutuamente mediante el proceso de la negociación en el cual el tacto, la discreción y la paciencia juegan un papel muy importante. Los conflictos deben de resolverse en el día con día negociando y comprometiéndose más que enfrentándose con dramáticas escenas.

El matrimonio es una negociación que nunca termina. Las parejas negocian consciente e inconscientemente. Muchos que nunca han soñado en manipular a sus cónyuges, lo hacen sin darse cuenta solo con gestos o comportamientos. Los recién casados aprenden pronto que un silencio inusual y un cerrón de puerta tienen significado.

¿Qué factores determinan el resultado de un conflicto marital? En mi opinión, cualquier factor que determine el resultado de un negociación, lo hará también en el matrimonio. El poder y las habilidades para negociar juegan un papel tan importante como en los negocios. En un mundo perfecto ambas partes quedarían igualmente satisfechas. Desafortunadamente rara vez sucede, la relación tiende a reflejar las aspiraciones del más habilidoso y poderoso de los dos.

Una pregunta algo intrigosa que he venido haciendo es si los hombres son mejores negociadores que las mujeres, es difícil de contestar, pero como en todo

lo demás el mejor será el que se mejor se prepare, tenga un mejor conocimiento del objeto a negociar, esté más informado del proceso de la negociación, incluyendo las estrategias y tácticas disponibles y sea capaz de llevar la negociación hasta el punto de ganar-ganar.

Los elementos de la negociación marital.

El poder es un factor clave en el matrimonio. Hoy en día parece ser que el poder en la toma de decisiones se está volviendo más igual cada vez entre hombres y mujeres. Las personas que tienen mejores sueldos, tienen mejor educación y tienen trabajos de prestigio, tienden a gozar de más poder que quienes no.

En la misma proporción en que las mujeres participan en la fuerza laboral están, también, acrecentando su poder. Fácilmente se puede ver que el poder de la esposa es directamente proporcional a la contribución económica que aporta a la familia. Ya existen tantas mujeres como hombres en las universidades, este creciente nivel de competencia y educación ha tendido gradualmente a corregir el desbalance del poder entre hombres y mujeres.

Las mujeres están tomando un papel más importante en la administración financiera y en el pago de cuentas. Estos cambios en la división del trabajo parecen estar gobernados por las mismas fuerzas que a los negocios: Capacidad, energía, tradición, conocimiento y educación.

El juego de la negociación inicia desde la luna de miel y termina hasta el final. Uno no necesita haber tenido mucha educación para jugarlo, pero si es importante ser hábil. La capacidad para negociar efectivamente puede ser el factor que más influya al hacer la diferencia entre un matrimonio tolerable y uno feliz. De los siguientes ejemplos todos son reales, algunos han hecho un muy mal trabajo de negociación y, ahora, están pagando el precio.

Problemas de dinero

Francisco y Perla han estado casados durante veinte años y tienen dos hijos adolescentes. Él está orgulloso de su éxito y tiene un sueldo, por demás, excelente. Francisco es un esposo feliz, pero Perla no lo parece.

El problema está en que él mantiene el control total de las decisiones financieras y de el pago de deudas. Él tiene un método muy sencillo que lo llama "la caja", y trabaja de la siguiente forma: Tan pronto como la cuenta de cheques llega a los \$10,000, Francisco deposita un cheque en la cuenta de ahorros; cuando la cuenta de ahorros llega a los \$20,000, depositaba un cheque en la cuenta de inversión; cuando la cuenta de inversión llegaba a los \$40,000 hacía un abono sobre la casa que aún estaban pagando. Como una persona responsable también tenía una caja para las vacaciones, comida, vestido y todo lo demás. A diferencia de la mayoría, él nunca sobrepasaba su presupuesto.

Perla conoce todas las cantidades de dinero que se tiene y en qué cuenta están. También sabe que la cuenta del banco siempre tiene poco y que la compra de un vestido de \$2,000 o el gasto de más en la cuenta del teléfono pueden llevar a una pelea. Disfrutan de vacaciones sin escatimar, pero siempre es bueno ir a la playa en julio porque la temperatura está muy caliente.

Perla comienza a sospechar que se negoció a sí misma en la caja más grande de todas. Sin tener una estrategia propia, se volvió en la víctima de los planes financieros de Francisco. Aún cuando intentó, hace varios años, de convencerlo de cambiarse a una casa mejor, él se lo negó diciendo que no completaba para eso. Simplemente era muy desagradable tratar de discutir o averiguar sobre estos temas.

Hoy, ya es muy tarde. Francisco sabe que Perla no soporta oírlo hablar de sus triunfos en la deducción de impuestos. Su nivel de aspiración por una buena vida es bajo, mientras que su deseo por el capital es alto. Perla se ha dado por vencida, ya no tiene poder, habilidad o determinación para cambiar esta situación ni para divorciarse. Supongo que los únicos que disfrutarán de todo ese dinero serán sus hijos.

El dilema de la adolescencia

Carlos tiene dieciséis años de edad y vive en una de las mejores colonias de la ciudad. Asiste a una escuela privada, tiene una buena habitación, estéreo en su carro propio. A decir verdad, lejos de ser una persona agradable, se comporta como un patán.

El problema pudo haber iniciado años atrás, cuando sus padres le cumplieron todos sus caprichos. Cuando se negaba a limpiar su cuarto o a mantener ordenada su ropa, la sirvienta se encargaba de estas labores. Su desempeño en la escuela no se tomaba muy en serio porque sus padres sabían que tarde o temprano se haría cargo de los negocios de la familia. El, por otro lado, esperaba encontrar su verdadera profesión a los treinta, pero aún no tenía ni la más remota idea de lo que pudiera ser. El esta pasándola en grande, fumando, bebiendo y desvelándose hasta tarde en la madrugada en compañía de un grupo de salvajes pero adinerados amigos.

Recientemente las cosas no han ido nada bien, hasta el punto de haber sido corrido de casa. Su Padre esperaba que con la mala experiencia de no tener nada recapacitara. No fue así, al contrario, se mudó a un departamento que, junto con otros tres, no les fue difícil pagar de los ahorros que guardaban. Esa fue la primera probada de la verdadera delicia: buena compañía y libre de responsabilidades.

Después de un mes su madre, desesperada, pudo lograr una cita con él en un restaurante cercano. El muchacho pedía, para regresar, amnistía total, un mejor carro, su propio departamento en el verano y vacaciones todos los años.

Carlos sabía cómo ejercer su poder. Probablemente sintió a su madre ansiosa y sabía que su padre no podría insistir en el destierro. Aprendió rápidamente que en las negociaciones familiares, quien esté más comprometido con la relación, es quien cede el poder. El muchacho involucró exitosamente el "no poder" dentro de la negociación.

Ahora ya esta en casa, ganó la mayoría de las condiciones. En algunos años entrará a la universidad y probablemente le tomará unos seis años para terminar

la carrera habiendo aprendido muy poco que le ayude a entender la vida o aún más, a ganarse una. Habiendo ganado fácilmente en casa, esta muy propenso a enfrentar duras dificultades en negociaciones en su camino a través de las dificultades de la vida.

Parientes políticos

Julio y Katy tuvieron un noviazgo terrible. El es judío y ella católica. Julio inició la negociación más difícil de su vida el día que sus ortodoxos padres, supieron que se quería casar.

Desde ese momento tuvo que discutir el tema con tíos y tías, primos y vecinos. La familia decidió que solo existía un camino honorable. Katy se tenía que convertir a Judía. Joven y ansioso de complacer a sus mayores, Julio le comentó a Katy la propuesta familiar.

Katy se rehusó a seguir con los planes pero sí concedió el hacer una rápida visita al Rabino local con el fin de tomar un curso de judaísmo sin ningún compromiso. La fecha se llegaba y nada se había resuelto. La familia pensó que un compromiso acabaría con esto de una vez y por todas. Hicieron el anuncio público que se le consideraría a Julio muerto si llevaba a cabo la ceremonia civil sin haber convertido a Katy. El compromiso falló cuando ambos se fugaron. Sería bueno decir que ambos disfrutaron de una grandiosa luna de miel, pero los hechos son que ambos se sentían miserables.

Después de un mes de haber regresado, Julio arregló una entrevista para que Katy conociera a su familia. Los señores prepararon una cena de lujo y se comportaron sorprendentemente amables. Los vecinos se las arreglaron para pedir algo prestado y poder conocer a la extraña novia. Se la pasaron dos horas diciéndole que se había casado con un sinvergüenza y holgazán. Para ese momento ya lo sabía y si esto se lo hubiesen dicho antes de la boda quizá nunca se hubiera casado. De cualquier forma, las negociaciones continuaron por un año y se había puesto mucha presión sobre ella para que se convirtiera. Una noche

ella hizo un compromiso: o Julio se olvidaba de la conversión o ella se olvidaría de él, funcionó, siguen casados y sorprendentemente felices.

Sexo

Hace cien años una buena relación sexual era aquella en la que el hombre era considerado y la mujer sumisa. A la vuelta del siglo las mujeres se han emancipado, haciéndole la vida más interesante al hombre. Las mujeres elevaron sus aspiraciones sexuales y con ellas sus demandas sexuales también. Las aspiraciones mayores, en opinión de muchos expertos, traen también mayores satisfacciones.

Las relaciones sexuales resultan de un proceso de negociación entre personas cuyos gustos, demandas y límites difieren entre sí. No nos extenderemos en las diferencias más bien en los elementos de la negociación en sí. Todos estos factores son: poder, intercambio, satisfacción, persuasión, comunicación y división de tareas.

La comunicación sobre el sexo puede ser verbal o no verbal, oculta o abierta. La mayoría hemos escuchado frases como “estoy cansada(o)”, “hay una película muy buena en la TV”, “los niños están despiertos” Por parte de las no verbales hemos aprendido a conocer el significado de un guiño, bostezo, sonrisa, u otras.

El poder juega su papel en el sexo. Pocos podríamos negar que algunas fuentes de poder como las recompensas, castigos, tradición, conocimiento, compromiso (amor), competencia, tiempo y esfuerzo juegan un papel en las relaciones sexuales. Cada parte ejerce un grado de tensión sobre de la otra y aprende a ajustarse para balancear el poder.

El sexo puede ser visto en términos de el intercambio. Sabemos que existen hombres y mujeres que negocian el sexo y quienes cambian su libertad por una relación más estable. En un matrimonio exitoso ambas partes obtienen satisfacción. Si por otro lado este ofrece muy poco a una parte o a ambos, el estancamiento es seguro. En el mercado del sexo, el cónyuge mal correspondido aprende pronto que existen fuentes de abasto alternativas.

Conclusión

El tema de esta tesis no es el matrimonio. Pero existen, de cualquier forma, buenas razones para ver al matrimonio dentro de un contexto de la negociación. Las negociaciones exitosas del matrimonio parecen más una negociación colectiva madura que las pláticas de paz de los Israelitas. Esto es porque el proceso de solución de problemas en una relación valiosa toma precedencia sobre la negociación compartida.

Con respecto a las técnicas sugeridas en el ejercicio de los matrimonios, me parece que el intercambio de secretos ocultos hace un poco de sentido en el matrimonio tanto como en las negociaciones. El tacto, paciencia, fechas, compromisos, empatía y persuasión tienen mejor resultado en las relaciones maritales que las confrontaciones.

Sería bueno pensar que nuestro índice de divorcios podría decrecer si los votos maritales fueran cambiados a la forma de "Amar, honrar y negociar."

17. ORGANIZATE PARA GANAR OBJETIVOS

“Los recursos, para que den resultados, deben de estar dirigidos a las oportunidades más que a los problemas”

“El proceso es el producto”

Existe una historia sobre negociación que siempre me gusta contar, fue cuando un amigo, que es un muy buen administrador, se estaba deshaciendo de su casa. Entonces fue cuando en un bar se encontró con una persona que habiendo sido promovida en su trabajo, se había tenido que mudar a la ciudad y estaba buscando casa. Después de ver la casa esta persona le ofreció cuatrocientos mil, los cuales aceptó inmediatamente. Una transacción de relevancia se había decidido en un instante.

Esta persona se mofaba al contar la historia a otros ya que estaba dispuesta a pagar hasta quinientos mil. Mi amigo también le encanta contar la historia porque esta seguro de haber timado a esta persona ya que el estaba pidiendo por su casa trescientos mil.

Con todo respeto a la visión de negocio de cada uno, pero en esta ocasión ambos se vieron como malos negociadores. El que hayan expresado satisfacción con el resultado no es inusual, y así como estas parece que todas las personas están inconscientes de lo que pueden lograr si se organizan para ganar, aún cuando las metas sean altas. He visto gerentes que pelean, amenazan y obligan a su gente a cumplir con un presupuesto demasiado limitado, cuando esta así solo por los errores que ellos cometen en la negociación. Con una buena capacitación y organización, estos errores se pueden evitar.

El programa que proponemos es práctico y puede ser implementado a un relativo bajo costo y con un mínimo de trastornos organizacionales. Todo lo que se necesita es el compromiso de implementarlo y reconocer la importancia de los conceptos modernos.

Un programa positivo y decidido

Existen cuatro partes en el programa. Las fases I y II deben de implementarse una detrás de la otra. Las fases III y IV involucran replanteo organizacional y pueden ser iniciadas después, pero para mejores resultados, se debe de implantar la propuesta completa. las cuatro fases son:

- I. Mejorar la planeación de la negociación.
- II. Establecer un amplio programa de capacitación.
- III. Mejorar el proceso de selección del negociador.
- IV. Establecer actividades de negociaciones de alto nivel.

Fase I “Mejorar la planeación de la negociación.”

El noventa por ciento de los líderes de negocios han ponderado a la planeación como la más importante característica, la cual en mi opinión siempre ha estado olvidada. Las siguientes etapas deben de seguirse si se quiere asegurar la efectividad de la planeación.

1. Elabora preguntas de sondeo acerca del poder, objetivos, nivel de aspiración y demás factores.
2. Mejora la información de las reuniones y el proceso de prueba de suposiciones.
3. Entiende la diferencia entre planeación estratégica, administrativa y táctica y observa que cada una se hace en el orden y clima organizacional apropiados.
4. Realiza un análisis de valor de alto nivel.
5. Desarrolla la comprensión de la amplia gama de maniobras tácticas y técnicas disponibles.
6. Comprende la anatomía de la negociación y sus aplicaciones.
7. Inoculación para el éxito
8. Organiza a la gente y a los recursos para un mayor impacto en la negociación.

Para implementar esta parte del programa son necesarias dos decisiones. Primero, la gerencia debe de aumentar sus aspiraciones en cuanto a lo que significa un buena planeación. Segundo, deben de aprender más acerca de la planeación, para que puedan distinguir entre una buena y otra mediocre. Hasta que la gerencia tome estas dos decisiones, la planeación será solo superficial.

Fase II “Establecer un amplio programa de capacitación.”

La capacitación en las negociaciones es una inversión altamente remunerable, que requiere de una sola negociación exitosa para recuperar su costo. Quizá no exista otra forma en que mejorar las habilidades, pueda convertirse tan rápido en ganancias.

Los especialistas en capacitación coinciden en que hay dos formas de hacer las cosas. Una tiende a estar completamente orientada al “cómo hacer las cosas”, mientras que la otra al “cómo pensar” u orientada al concepto. Un curso en negociación debe de incluir ambas, y no hay razón para que la idea de enseñar estos conceptos a personas negociadoras pueda atemorizar a los instructores. Estos conceptos son una simple forma de ver la realidad, pueden ser explicados en términos simples de sentido común e ilustrados por los ejemplos de la vida diaria.

¿Cuál es la mejor forma de enseñar un curso como este? Creo que el aprender de la simple lectura es la menos efectiva, al contrario es más fácil hacerlo mediante alumnos e instructor. En mi opinión el mejor es mediante un seminario de mesa redonda, en donde la discusión de los conceptos básicos y los principios son fomentados bajo un fuerte y bien informado liderazgo. El involucramiento y compromiso de quienes enseñan y aprenden harán que ambos sean más responsables.

El valor del seminario puede ser acrecentado por la simulación de sesiones de negociación, diseñadas para ilustrar los principios. En cortos períodos que

permitan al pequeño grupo interactuar en temas relacionados con el poder o la toma de decisiones.

Ya que las capacitaciones nunca son baratas, es muy importante determinar la mejor forma de utilizar el presupuesto, por esto las empresas deben de concentrar sus recursos en las oportunidades, sugiero que la capacitación inicie con los altos ejecutivos y gerentes programación. Solo les tomará unas horas para ganar o perder millones en las negociaciones futuras.

El programa de capacitación deberá de incluir personas de ventas, compras y contratos, así como también unos cuantos ingenieros de diseño que son los que proveen de soporte técnico cuando se esta negociando. Un mayor impacto de la inversión en capacitación se logrará si los miembros del equipo de negociación saben lo que están haciendo y por qué.

Fase III “Mejorando el proceso de selección”

Solo porque alguien se empeña en las negociaciones durante el curso de su trabajo, no es razón para creer que es un buen negociador. Un excelente representante de ventas o abogado puede ser un negociador mediocre.

Cuando los productos eran menos complejos y prevalecía el método de las tres cotizaciones, no era un gran riesgo asumir que un comprador competente fuera un buen negociador. Las empresas hoy en día tienden a comprar lo más posible por medio de negociaciones, es decir, contratos celebrados con proveedores. En vista de esta tendencia, es hora de nos enfoquemos en el proceso de selección.

Un especialista en precios soporta a veinte o treinta grandes negociaciones al año. Por lo tanto puede observar las capacidades de muchas personas durante las fases de planeación e implementación del proceso.

Releyendo este trabajo y enfocándose hacia los factores que contribuyen a la negociación efectiva, parece lógico seleccionar al personal tomando en cuenta los siguientes pasos:

1. La selección de representantes debe estar basada en una observación disciplinada. Las opiniones de los gerentes deben ser suplementada con la opinión de observadores entrenados, quienes evalúan al negociador en acción.
2. Se debe de practicar exámenes psicológicos a quienes sean los responsables de negociaciones de alto valor. Quienes tengan algún problema con el auto-estima, poder o ambigüedad, no deberían de representar a la compañía.

La mejora en la selección y capacitación van de la mano. A menos de que los gerentes y observadores sepan qué buscar, tendrán menos oportunidades de encontrar a la persona que buscan.

Fase IV “Negociación, una función de alto nivel.”

Cada año solo hay unas pocas negociaciones esenciales para el bienestar de una compañía. En una pequeña empresa, el dueño se encarga de estas, ya que el movimiento no es tan grande. En las grandes corporaciones, el criterio de selección está basado en el hecho de que alguien es un buen administrador, ingeniero o abogado. Pero ni en la pequeña ni en la grande empresa el negociador en jefe es seleccionado por su habilidad comprobada como negociador profesional.

En mi opinión, la mayoría de las empresas se beneficiarían de organizar un pequeño pero elitista grupo de negociadores quienes le reportarán directamente al director, presidente o dueño de la empresa y que dentro de sus responsabilidades estuvieran el proveer los siguientes servicios:

1. Conducir todas las negociaciones corporativas esenciales, sin importar que se trate de ventas, compras, regulaciones laborales o condiciones de contratos. Aunque reconozco que los miembros de esta élite no pueden ser especialistas en todo, estoy suponiendo que son

extraordinariamente inteligentes y que poseen una muy buena motivación y por esto son capaces de llegar al escénica del tema eficientemente. De cuando en cuando se les debe de asignar a problemas que por su complejidad es necesario tener años de preparación.

2. Proveer servicios de consultoría en la pre-propuesta, en la propuesta y en la negociación de temas de menor magnitud.
3. Crear un clima de negociación a lo largo del personal de abastecimiento, contratos, ventas e ingeniería.
4. Proveer asistencia en la selección de negociadores competentes, en todos los niveles de la compañía.
5. Actuar de abogado del diablo bajo circunstancias especiales.
6. Establecer un programa formal interno para mejorar las habilidades de candidatos especiales.

Excepto por el programa interno las demás responsabilidades se explican solas. Es bien sabido que el entrenamiento médico de un doctor no se termina hasta que sirven en un programa interno bajo la dirección de los profesores. No hay razón para no adaptar esta práctica en el desarrollo de un número limitado de negociadores cuidadosamente seleccionados.

Los internos tendrán la oportunidad única de desarrollar una comprensión conceptual de su profesión y de ver los principios puestos en acción por los negociadores profesionales, quienes saben lo que están haciendo y pueden describir sus actividades de una forma disciplinada. El entrenamiento desde este enfoque no es tan caro como parece, ya que los internos pueden desarrollar muchas actividades necesarias para los representantes profesionales, mientras que aprenden. Pero esto debe de ser lógico, sería un poco ingenuo seleccionar y entrenar tan intensamente a las personas de esta élite y no darles buenos sueldos, estatus y seguridad. Ya que siempre encontrarán una mejor oferta en otra compañía.

Los argumentos para esta élite de negociadores son muy fuertes, pero su implementación requerirá de mucha energía de parte de la administración. Encaran una difícil decisión. Por un lado, pueden seguir usando los actuales abogados y especialistas para negociar los contratos esenciales y nadie será el sabelotodo. Por el otro lado pueden reconocer y organizar las negociaciones como una profesión especializada que requiere de entrenamiento, conocimiento e inteligencia del más alto orden. La última selección es difícil pero alcanzable y asigna a los mejores recursos donde se encuentran las mejores oportunidades.

Midiendo resultados

Ahora debemos encarar un problema difícil como ejecutivos, nos gustaría saber si nuestros negociadores lo hacen bien. Excepto en raras ocasiones, que seamos capaces de medir el resultado de una negociación en relación de lo que pudo haber sido.

Prefiero vernos gastando nuestras energías midiendo el proceso más que el producto. Si realmente planeamos bien, seleccionamos nuestro personal cuidadosamente, los capacitamos en una forma sofisticada más que superficial y nos organizamos para utilizar nuestros mejores representantes, no podemos hacer otra cosa que hacer bien las cosas.

Esto no significa que nunca lo vayamos a hacer mal, ya que existen muchos factores que determinan el resultado, y no al último están el poder y las habilidades relativas del oponente. Lo importante es conseguir el balance del profesionalismo en negociación, en donde quienes sean más sistemáticos y están mejor informados harán mejor las cosas que los que lo hagan intuitivamente. Son las leyes de la probabilidad que favorecen al capacitado.

Lo mejor de medir el proceso y no al negociador es que el primero puede ser hecho y el otro no. Podemos aspirar a planear, seleccionar, capacitar, y organizar lo mejor posible con nuestros recursos. Es mucho más simple reconocer lo mejor que encontrar las diferencias entre lo bueno y lo mediocre. Lo mejor sobresale de los demás, lo bueno y lo mediocre se confunden un poco entre sí.

Conclusión

Cada negociación significativa contiene una zona de desconocimiento, en donde el riesgo es difícil de evaluar y la realidad es confusa. Un negociador habilidoso puede cambiar el resultado por lo mucho un 5 o 10 por ciento. Para una compañía grande esto puede significar millones de dólares de diferencia. Estas ganancias pueden ser obtenidas si se organiza para ganar.

18. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Un hombre sabio hará más oportunidades de las que encuentre”

- Sir Francis Bacon -

“Inherentemente, todo problema es de alguna forma una oportunidad”

- Jack Karrass -

“La culpa, querido Brutus, no está en las estrellas, sino en nosotros mismos, que estamos debajo”

- Shakespeare -

Hoy en día las decisiones importantes están siendo tomadas por los empleados de las empresas a las cuales representan. Hace no mucho tiempo era el mismo empresario quien se encargaba de estas porque él ganaba personalmente haciendo bien el trabajo. Las personas dentro de las organizaciones no están motivadas por las mismas metas y se le pagará su sueldo de cualquier forma si el resultado es excelente o mediocre. En los caso cuando responde con energía al reto de una negociación, usualmente no es porque recibirá una ganancia personal, sino por el deseo de logro y superación en un juego difícil.

Para quienes están en los negocios, la situación económica actual es una oportunidad o un problema, pero al fin y al cabo cada problema es una oportunidad. Si podemos crear un clima empresarial de negociaciones y seleccionar representantes orientados al logro, quienes tengan altas aspiraciones y sepan como negociar, las oportunidades de ganar serán buenas.

La clave para ganar objetivos está en saber como negociar más efectivamente. Esto es verdad, aunque el intercambio concierna a comprar o vender, ley o diplomacia, matrimonio o administración; los elementos del éxito son siempre los mismos.

Las personas pueden alcanzar sus metas a por sí mismas y sin ningún orden pero el camino será largo y lleno de riesgos.

Imaginemos una rueda que tiene siete radios compuestos de los elementos básicos de la negociación. Estos elementos pueden ser hechos de acero muy resistente o de madera apolillada. La rueda seguirá funcionando aún si algunos o la mayoría de estos radios faltan o están defectuosos. ¿Pero qué tan confiable será?

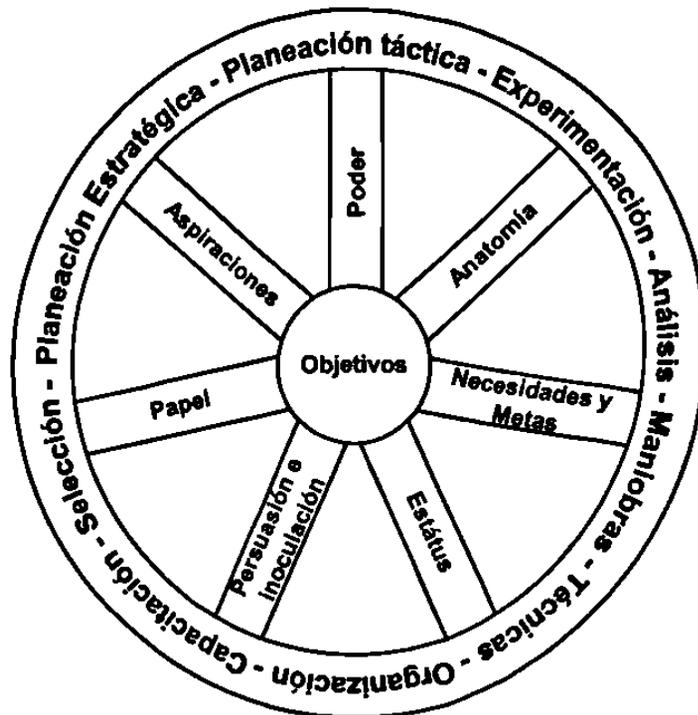


Figura 10. La rueda de la negociación

Parecido a la calzado de la rueda de una carreta, la llanta está hecha de fibras, fibras consistentes en la planeación, estrategias, técnicas y algunos materiales menos conocidos. Continuando con la analogía, reconocemos que los automóviles andaron un tiempo razonablemente bien, hasta que alguien inventó la llanta de hule sólido. Y aunque es posible andar largas distancias sobre llantas defectuosas o anticuadas, nadie competiría con ellas en alguna carrera esperando ganar.

Así también pasa con la rueda de la negociación. El punto clave está en qué cantidad de riesgo estamos dispuestos a aceptar. El ejecutivo con visión al futuro, no aceptará ningún riesgo innecesario inherente a una rueda defectuosa o anticuada, especialmente cuando se ha de andar a pasos agigantados y la presión es muy fuerte. Insistirá en utilizar una estructura de negociación fuerte;

una que proteja los objetivos y asegure que serán alcanzados. Esta es la única póliza de seguros que protege nuestros intereses en las negociaciones.

La negociación es una profesión nueva. Las personas elevarán sus expectativas. Incluso la estructura de la autoridad tradicional se ha puesto a prueba hasta sus límites. El dominio del esposo sobre la esposa, padres sobre hijos, viejos sobre jóvenes, está bajo fuego. Nadie aceptará ser un ciudadano de segunda clase en casa. Los miembros de la familia ya no dependerán económicamente unos de otros. Los padres de hijos adolescentes comienzan a sospecharlo, sus hijos ya lo saben. La elección es negociar unos con otros y destruir nuestro institucionalismo.

Tengo el presentimiento que lograremos solucionar nuestros problemas porque hemos tenido práctica en el regateo. Ya hemos visto, en Europa del este y en la Unión Soviética, que la más pequeña de las naciones, cuando se le ha informado lo suficiente acerca de los derechos humanos democráticos. Ha tenido el coraje de derrotar su sistema político del pasado. Su levantamiento nos hace ver como cosa de niños, porque ellos tienen menos experiencia en negociar el intercambio de ideas y valores. Sí, la era de la negociación está sobre de nosotros.

Cada uno de nosotros debemos de convertirnos en mejores negociadores, para resolver los conflictos sociales y de negocios. Esto significa que debemos de conocer mejor el proceso y sus elementos básicos. Para quienes negociamos todos los días en el trabajo, el problema es más grave. Una vez que las compañías empiecen a tratar a la negociación como una profesión, todas las demás tendrán que seguirla. Cuando los individuos elegidos sean provistos de conocimiento especializado y de un largo período de capacitación intensa, serán muy difíciles de siquiera, igualar en las negociaciones. Estos profesionales tienen altas aspiraciones y saben cómo negociar para ganar sus objetivos. Estarán preparados para participar efectivamente en una sociedad negociadora.

Apéndice I “Comparativo de los rangos de características”

	Gte. De Compra	Jefe de Compra	Gte. Contratistas	Rep. Del proveedor	Ing. De Diseño	Gte. De Programación
AGRUPACIÓN POR LA REALIZACIÓN						
Energía	7	7	7	7	7	7
Planeación	1	1	1	1	1	1
Conocimiento del producto	5	4	4	2	3	4
Formalidad	6	6	6	5	6	6
Esfuerzo por las metas	2	5	5	3	4	2
Solución de problemas	3	3	3	6	5	5
Iniciativa	4	2	2	4	2	3
AGRUPACIÓN POR LA AGRESIÓN						
Persistencia	4	3	2	1	3	4
Toma de riesgos	5	5	6	6	6	3
Explotación del Poder	1	2	3	2	2	1
Competitividad	3	4	4	3	4	5
Defensiva	7	7	7	7	7	7
Coraje	6	6	5	5	5	6
Liderazgo	2	1	1	4	1	2
AGRUPACIÓN POR LA SOCIALIZACIÓN						
Confianza	8	7	6	6	8	7
Paciencia	5	4	4	4	4	4
Presencia física	4	5	5	5	5	5
Integridad	1	1	1	1	2	2
Tacto	2	2	2	3	1	1
Mente abierta	3	3	3	2	3	3
Apariencia	6	6	7	7	6	8
Sentido de compromiso	7	8	8	8	7	6
AGRUPACIÓN POR LA COMUNICACIÓN						
Claridad al hablar	1	1	1	1	1	1
Relaciones	4	4	5	3	4	6
Escuchar	2	2	2	2	3	3
No verbales	7	7	7	7	7	7
Debates	5	5	3	5	5	4
Coordinación	3	3	4	4	2	2
Juego de papeles	6	6	6	6	6	5
AGRUPACIÓN POR EL ESFUERZO PROPIO						
Ganar el respeto del oponente	1	1	1	2	1	2
Auto Estima	2	2	4	4	3	1
Dignidad	6	5	2	3	6	5
Ganar el respeto del jefe	5	7	7	6	7	7
Ética	3	3	3	1	4	6
Jerarquía organizacional	8	8	8	8	8	8
Auto Control	4	4	5	5	2	4
Riesgos	7	6	6	7	5	3
AGRUPACIÓN POR EL PROCESO						
Experiencia negociadora	6	5	6	7	6	4
Inteligencia en práctica	2	1	2	1	2	2
Amplia perspectiva	7	7	7	5	3	7
Perspicacia	4	6	4	3	7	5
Decisión	5	4	3	6	5	3
Capacidad analítica	3	3	5	4	4	6
Pensar claro bajo presión	1	2	1	2	1	1
Educación	8	8	8	8	8	8

Apéndice II “Comparativo de los rangos de características”

	Abogados	Contadores	Revendedores de ropa al menudeo	Vendedores de Bienes Raices
AGRUPACIÓN POR LA REALIZACIÓN				
Energía	7	7	7	7
Planeación	1	1	1	4
Conocimiento del producto	3	4	3	3
Formalidad	5	5	6	5
Esfuerzo por las metas	6	6	2	1
Solución de problemas	2	2	5	6
Iniciativa	4	3	4	2
AGRUPACIÓN POR LA AGRESIÓN				
Persistencia	2	2	2	2
Toma de riesgos	6	6	4	1
Explotación del Poder	1	1	3	4
Competitividad	4	3	5	3
Defensiva	7	7	7	7
Coraje	5	5	6	5
Liderazgo	3	4	1	6
AGRUPACIÓN POR LA SOCIALIZACIÓN				
Confianza	6	7	7	8
Paciencia	4	5	6	3
Presencia física	5	4	4	6
Integridad	1	1	1	1
Tacto	3	2	3	2
Mente abierta	2	3	2	4
Apariencia	8	6	5	5
Sentido de compromiso	7	8	8	7
AGRUPACIÓN POR LA COMUNICACIÓN				
Claridad al hablar	1	1	1	1
Relaciones	3	3	4	3
Escuchar	2	2	2	2
No verbales	7	7	7	7
Debates	5	6	5	6
Coordinación	4	4	3	5
Juego de papeles	6	5	6	4
AGRUPACIÓN POR EL ESFUERZO PROPIO				
Ganar el respeto del oponente	1	3	2	2
Auto Estima	2	1	1	1
Dignidad	5	4	4	5
Ganar el respeto del jefe	7	7	7	7
Ética	4	2	3	3
Jerarquía organizacional	8	8	8	8
Auto Control	3	5	5	4
Riesgos	6	6	6	6
AGRUPACIÓN POR EL PROCESO				
Experiencia negociadora	6	7	7	7
Inteligencia en práctica	4	3	2	2
Amplia perspectiva	7	4	5	4
Perspicacia	3	5	6	6
Decisión	5	6	4	5
Capacidad analítica	2	2	1	3
Pensar claro bajo presión	1	1	3	1
Educación	8	8	8	8

GLOSARIO

NEGOCIACIÓN.- Acción y efecto de negociar; tráfico o comercio en donde se afectan intereses de dos o más personas, asociaciones o entes de cualquier naturaleza.

REGATEO.- Ídem NEGOCIACIÓN

NEGOCIADOR.- Persona dedicada, por profesión, a la tarea de lograr los mejores beneficios para su empresa, mediante el uso de Maniobras y técnicas.

MANIOBRA.- Movimiento diseñado para crear una situación en la cuál, las metas puedan ser alcanzadas y la posición negociadora defendida

TÉCNICA.- Mecanismo de ajuste fino por medio del cual las metas son alcanzadas.

ESTRATEGIA.- Arte de dirigir las operaciones, maniobras, y personas de una forma inteligente hacia el éxito.

CARACTERÍSTICAS.- Perfil necesario de una persona para desempeñar una tarea determinada.

RESULTADO DE CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR.- Rango en el cual se encuentra una persona en el examen de características propias de una persona dedicada a la negociación

NEGOCIADOR CON HABILIDADES.- Aquella persona que está por encima de la media del resultado de características del negociador

NEGOCIADOR SIN HABILIDADES.- Aquella persona que está por debajo de la media del resultado de características del negociador

NIVEL DE ASPIRACIONES.- Meta individual de cada persona con la cuál se llega a la satisfacción de sus propias expectativas.

ESTANCAMIENTO.- Situación en la cual ninguna de las partes negociadoras está conforme con el trato y no esta dispuesta a realizar concesión alguna.

CONCESIÓN.- Práctica de ceder, otorgamiento de beneficios hacia la contraparte negociadora, Buscando en su mayoría el mínimo de perjuicio hacia la parte que cede.

PROVEEDOR DE INSUMOS ÚNICOS.- Persona que provee de algún insumo que por sus características no se encuentra disponible con ningún otro proveedor.

ÉXITO.- Satisfacción de las expectativas establecidas ante una situación.

PODER.- Capacidad de un negociador para influenciar en el comportamiento de su oponente. Ventajas potenciales, reales o ficticias de las cuales el negociador puede echar mano para lograr sus objetivos.

TIEMPO.- Lapso cronológico en el cual un negociador debe de lograr un resultado.

ESTÁTUS.- Estado jerárquico de una persona ante una sociedad.

MERCADO.- Personas, sociedades o entes susceptibles de ser influenciados para proporcionar un beneficio.

PLANEACIÓN.- Establecimiento de programas de acción con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir, así como la estructuración de organismos adecuados para esta realización.

SUPOSICIÓN.- Dar por hecho situaciones no ciertas, guiados únicamente por la intuición o sentido común

AMENAZA.- Dicho o hecho que advierte un peligro potencial, con el cual los objetivos puedan no ser alcanzados.

FUNNY MONEY (DINERO FICTICIO).- Todo aquello que no siendo dinero, pueda negociarse en su lugar, haciendo perder el sentido de la realidad y del costo. (Tarjetas de crédito, Fichas de juego en las Vegas, etc.)

LENGUAJE CORPORAL.- Cualquier movimiento, guiño o seña del cuerpo que pueda hacer saber a nuestro oponente de nuestras intenciones, sentimientos o pensamientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chester L. Karrass** **The Negotiating Game.**
Harper Business, New York
1992
- Chester L. Karrass** **Give and Take**
Harper Business, New York
1993
- Chester L. Karrass** **Effective Negotiating, Work book and Discussion Guide**
Karrass, Santa Monica, California
1993

LISTA DE ILUSTRACIONES

1. El resultado del poder y la negociación	7
2. El modelo de aspiración de Atkinson	28
3. El modelo de la percepción y del poder	40
4. El modelo de la persuasión	48
5. El modelo del papel de la negociación	72
6. Las jerarquías de necesidades de Maslow	76
7. Metas, necesidades y percepción	80
8. El modelo de la negociación en fases de tiempo	91
9. El modelo de satisfacción de la negociación	95
10. La rueda de la negociación	162

LISTA DE TABLAS

1. Ponderación de las características de negociación	19
2. Planeación de la negociación - una vista tridimensional	103
3. Maniobras de negociación	115
4. Técnicas de negociación	124

ING. JESÚS GERARDO HERRERA MARTÍNEZ

DATOS PERSONALES

Lugar y Fecha de nacimiento: Monterrey, N.L., 3 de julio de 1967
Nombre de los padres: Sr. Jesús Herrera Ornelas
Sra. Ma. Auxiliadora Martínez de la Garza
Estado Civil: Casado
Nombre de la Cónyuge: Sra. Rosalinda González López
Título: Ing. Mecánico Administrador
Obtenido en: Universidad Autónoma de Nuevo León

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Supervisor de producción y mantenimiento preventivo
Acumuladores Mexicanos, S.A. de C.V., Planta Ciénega de Flores, N.L.
desde 1989

Administrador de materiales, de Abastecimiento
Cementos Mexicanos, S.A. de C.V.
desde 1992

Coordinador de Abastecimiento Corporativo
Vitro Corporativo S.A. de C.V.
desde 1994

