

Mercado de ideas

La maldición del ganador ...1
Tiempo extra ...4
Lanzar un salvavidas ...6

Matrix: la vida en una matriz

Las leyes de la Estupidez Humana ...3

Mejor con filosofía

Las apariencias, ¿engañan o delatan? ...7

Newsletter

Negociar con las emociones ...8

MERCADO DE IDEAS

La maldición del ganador

Estamos en un concurrido zoco árabe, paseando entre los llamativos puestos de los comerciantes. De repente vemos una preciosa talla de madera que nos vendría muy bien para aquella parte del salón que aún está sin decorar. Se trata de una figura humana con una expresión triste, a pesar de que porta un trofeo. En ese momento nos parece una auténtica maravilla, una obra llena de matices que transmite emociones encontradas. Así que nos preguntamos cuánto valdrá, como paso previo al juego del regateo con el vendedor.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

En muchas culturas del planeta el regateo es la esencia del comercio, un ritual imprescindible antes de cerrar una venta, una forma de ganarse la vida que observamos con desconfianza y no deja de llamarnos la atención a los que estamos acostumbrados a acudir a tiendas donde cada producto tiene su precio marcado.

Sin embargo, pese a que aparentemente ha dejado de formar parte de nuestra cultura comercial, el regateo está presente en la mayoría de las situaciones cotidianas de negociación. Para muchos, representa su fase más estresante. Para otros, en cambio, no es más que un juego divertido que hay que saber disfrutar con sentido del humor. En cualquiera de los casos, es el momento de las tácticas, donde la incertidumbre pesa más de la cuenta y los sesgos psicológicos representan un papel fundamental.

Ya se considere un drama o una comedia, parece que hacer un poco de teatro forma parte de ese juego del ratón y el gato con la variable "precio". Cogemos la talla y la miramos desplegando todas nuestras habilidades para mostrar descuidada curiosidad en lugar de apasionado interés. El comerciante entra en *escena*: "Se nota que es usted un entendido en obras de arte, la figura muestra las virtudes del ganador, es una pieza maestra tallada a mano por los artesanos más afamados, y...".

Puede que esté argumentando con honestidad, pero no olvidamos que se trata de un juego y que ambos sabemos que estamos en un escenario artificial.

Creemos que un precio adecuado podría ser 500, así que hacemos avanzar el juego diciendo que nos lo llevamos por 200. El comerciante (hace como que) se escandaliza y remata diciendo que el objeto vale como poco 800. "Pero ¡cómo que 800!", respondemos, "¡Si no es más que un trozo de madera envejecida!". "¡Ese es su precio!", insiste el mercader, "¡Es un objeto de mucho valor que ha sido tallado a mano por tres artesanos durante dos semanas! ¡Su precio mínimo es 800!".

Llega entonces el segundo acto, el momento de las concesiones, algo fundamental si queremos llegar a un precio adecuado para ambos. Pongamos que cerramos el trato por esos 500 que nos habíamos marcado como objetivo. Entonces, la "obra de teatro" concluye con la venta y, probablemente, las dos partes estemos satisfechas (aunque no lleguemos a manifestarlo abiertamente).

Pero no nos confundamos, no todo vale. Como en el fútbol, el regateo tiene sus reglas. Por ejemplo, las ofertas que hagamos deben poder defenderse con argumentos sólidos. Nunca deberían ser propuestas extremas o insultantes, sino razonables. Además, es imprescindible mostrar flexibilidad. Las concesiones conforman el lenguaje del regateo y ayudan a justificar el acuerdo al que se llegue (“me pedía 800 y al final lo compré por 500”).



Podríamos pensar que la situación ideal sería un encuentro sin regateo. Que propusiéramos un precio y la otra parte la aceptara tal cual. Aunque nos cueste creerlo, una situación así no siempre nos deja buenas sensaciones. Volvamos al zoco para comprobar qué ocurriría. Mientras analizamos la figura de madera nuestro diálogo interior sería algo parecido a esto: “No tengo ni idea del precio de esta talla, aunque para mí estaría bien pagar unos 500. Posiblemente el comerciante va a regatear y me dirá que vale mucho más, así que voy a empezar el juego con 200”. Entonces nos lanzamos y decimos: “Me lo llevo por 200”. Inmediatamente el comerciante se acerca y nos dice “¿200? ¡Trato hecho!”.

Lo más probable es que, a medida que nos alejemos del zoco con la talla en nuestro poder, una sombra de sospecha nos acompañe: “no he hecho un buen negocio, este objeto no vale los 200 que he pagado”. Habremos aprendido que el regateo da valor al acuerdo. Y no será difícil que uno mismo se vea representado en la propia talla: una figura humana triste, a pesar de que porta un trofeo. Emociones encontradas.

La situación en la que la otra parte acepta rápidamente nuestra primera oferta, se conoce como la Maldición del Ganador y se caracteriza por ese poso paradójico que deja, la incómoda sensación de que probablemente hayamos perdido. Se trata de un efecto muy estudiado por los científicos sociales y surge de la asimetría en la información. No hace falta acudir a un mercado de subastas, podremos padecer este mal también cuando vayamos a comprar, por ejemplo, una casa o un coche de segunda mano, ya que una de las partes suele disponer de determinada información que la otra desconoce. De hecho, en cualquier negociación existe el riesgo de caer en la Maldición del Ganador.

En 1892 el escritor irlandés Oscar Wilde escribió “El abanico de Lady Windermere”, una comedia provocadora desarrollada en los ambientes de la alta sociedad. De esta divertida obra se desprende una gran dosis del ingenio que dio fama a su autor. Entre las frases extraídas del diálogo de los protagonistas, una de las más citadas y celebradas, refleja en cierta medida el problema que acabamos de describir: “En este mundo hay solo dos tragedias. Una es no conseguir lo que uno quiere; y otra, conseguirlo. Esta última es la peor”.

Durante la representación de una de sus obras, Sir Arthur Conan Doyle se encontró bromeando con un novel actor llamado Charlie, quien sugirió al dramaturgo compartir los respectivos ingresos y dividirlos por dos, a lo largo del resto de sus vidas. A la sugerencia, Doyle respondió: “Creo que no... Mr. Chaplin.”

Fuente: www.anecdote.com

Materia de Negociación es una publicación mensual de ENE Escuela de Negociación. Para recibir su ejemplar en formato electrónico, visite www.negociacion.es Quedan reservados todos los derechos. Más artículos, ideas y opiniones en:



MATRIX: LA VIDA EN UNA MATRIZ

Las Leyes de la Estupidez Humana

Una de las matrices más celebradas de todos los tiempos es la que propuso el profesor italiano Carlo M. Cipolla (1922-2000) para explicar -con un exquisito sentido del humor- la estupidez humana. “Con la sonrisa en los labios, como si hiciese la cosa más natural del mundo, el estúpido aparecerá de improviso para echar a perder tus planes, destruir tu paz, complicarte la vida y el trabajo, hacerte perder dinero, tiempo, buen humor, apetito, productividad. Todo esto sin malicia, sin remordimientos y sin razón. Estúpidamente”.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

La matriz se construye con el cruce de dos líneas: el eje horizontal representa lo que cada uno de nosotros ganamos (+yo) o perdemos (-yo) con alguna acción que llevemos a cabo; el eje vertical indica lo que ganan los demás (+ellos) o lo que pierden (-ellos) por dicha acción.

Así, si yo hago algo que me beneficia y que beneficia a los demás, estaré situando mi acción en el cuadrante verde, me estaré comportando de manera **inteligente**. Es aquí donde podríamos encuadrar el concepto de Ganar-Ganar.

En cambio, si hago algo que beneficia a los demás pero me perjudica a mí, me estaré comportando como una persona incauta, **ingenua**. Es el cuadrante azul, probablemente el territorio de las personas no asertivas.

Por otra parte, si hago algo que me beneficia a mí pero perjudica a los demás, según Cipolla, yo sería un **malvado**, una persona a la que no le interesa la relación con el otro.

Pero si yo hago algo que perjudica a los demás y no sólo no me beneficia sino que obtengo un perjuicio, me estaré comportando de manera **estúpida**.

Para Cipolla el estúpido es una criatura extremadamente peligrosa con la que no se podrá negociar nada. “Se pueden prever las acciones de un malvado, sus sucias maniobras y sus deplorables aspiraciones, y muchas veces se pueden preparar las oportunas defensas. Con una persona estúpida todo esto es absolutamente imposible”. Además, la persona inteligente sabe que es inteligente. El malvado es consciente de que es un malvado. El incauto está penosamente imbuido del sentido de su propia candidez. Al contrario que todos estos personajes, el estúpido no sabe que es estúpido. En resumen, frente a un individuo estúpido, uno está completamente desarmado.



A partir de aquí Cipolla expone las “Leyes fundamentales de la Estupidez Humana”:

Primera: Siempre e inevitablemente cada uno de nosotros subestima el número de individuos estúpidos que circulan por el mundo.

Segunda: La probabilidad de que una persona determinada sea estúpida es independiente de cualquier otra característica de la misma persona.

Tercera (ley de oro): Una persona estúpida es la que causa un daño a otra persona o grupo de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí, o incluso obteniendo un perjuicio.

Cuarta: Las personas no estúpidas subestiman siempre el poder nocivo de las personas estúpidas.

Quinta: La persona estúpida es el tipo de persona más peligrosa que existe.

Corolario: El estúpido es más peligroso que el malvado.

Para saber más:

Allegro ma non troppo.

Carlo M. Cipolla, 1988.

Editorial Crítica, 1991.

MERCADO DE IDEAS

Tiempo extra

No es extraño que en el transcurso de una negociación, aún habiendo llegado a un acuerdo, una de las partes, o las dos, perciba que el mismo no es del todo satisfactorio o es claramente mejorable. Aunque, un acuerdo siempre puede verse como un punto de partida.

Ignacio Martínez Mayoral ENE Escuela de Negociación



Cuando hablamos de acuerdos de mínimos, en muchas ocasiones, nos encontraremos que las partes han llegado a tal conclusión después de adoptar una estrategia más orientada a la reclamación de valor, dando forma a una negociación de ámbito distributivo, donde una de las partes parece haber logrado más que su adversario. En este contexto, los involucrados en la disputa es probable que se hayan movido en una corriente de desconfianza que les ha impedido revelar información suficiente para inventar otras posibilidades de acuerdo más cercanas a objetivos óptimos.

Se ha llegado a un acuerdo, objetivo básico del proceso, pero la percepción de que el acuerdo es manifiestamente mejorable, que no se ha obtenido todo el potencial del acuerdo y se ha dejado dinero encima de la mesa merece, como mínimo, una reflexión.

Acuerda primero, inventa después.

Howard Raiffa, profesor emérito de Harvard Business School y Harvard Kennedy School, señala el hecho de que cuando se llega a un acuerdo de mínimos entre dos partes más centradas en la reclamación de valor, es el momento de iniciar una nueva etapa encaminada a crear valor, a perfeccionar y ampliar el acuerdo. A inventar nuevas posibilidades, que hasta ahora crecían en terreno yermo. En definitiva, llega la hora de dedicarle tiempo a lo que él denomina los “*post-settlements settlements*” (PSS) o acuerdos posteriores al acuerdo.

Raiffa sugiere, para extraer el máximo beneficio de esta fase, el contar con una tercera parte que ayude, mediante el uso de entrevistas individuales, a identificar los intereses de las partes y a compartir nuevas formas de mejorar el acuerdo inicial, que pasa a actuar de punto de partida o como valor de reserva en el nuevo proceso. No siempre es necesaria la figura del tercero o mediador entre las partes, como Max Bazerman apunta en posteriores escritos, simplemente que uno de los interesados, habitualmente quien tiene una percepción más insatisfactoria del acuerdo original, estimule la idea del perfeccionamiento de lo acordado.

Las ventajas de invertir tiempo y esfuerzo en esta fase del proceso es que, fundamentalmente, permite a las partes revelar sus verdaderas preferencias, desvelar nueva información valiosa y encaminar las nuevas conversaciones hacia la creación de valor. La seguridad de haber alcanzado un acuerdo previo, aunque no sea del todo satisfactorio, estimula la creatividad y la confianza, dado el hecho de que, en todo momento, cualquiera de las partes puede optar por volver al acuerdo inicial y abandonar este periodo extra de negociación.

Sin embargo, esta etapa sólo tiene sentido cuando hay intención sincera de mejora del acuerdo original y se toma el camino de la creación de valor, esquivando aquel otro que tiene una mayor querencia por la reclamación del mismo.

Nada que perder, mucho que ganar.

El principal beneficio de esta etapa es obvio. Puede suponer un esfuerzo extra, pero a priori, las partes no tienen nada que perder, excepto el tiempo. Para aminorar este efecto negativo, siempre es útil establecer un límite tangible para esta etapa, que podríamos resumir con aquello de “ahora que tenemos un acuerdo, vamos a darnos una hora más para explorar qué mejoras se pueden hacer”. A esta frase lo más probable es que le siga otra del tipo: “¿Otra hora? Está bien, no tengo

nada que perder”. Poco riesgo y otros beneficios que tienen que ver con:

- **Menos presión:** dado que el primer objetivo y más importante ya está cubierto, las posibles críticas que las partes pueden recibir se van a ver, en cierto modo, aplacadas. Siempre puede decirse que se ha puesto toda la energía para llegar a un mejor acuerdo, aunque éste, finalmente, no haya sido posible.
- **Nuevos enfoques:** podemos explorar nuevas formas de ver el problema y descubrir detalles percibidos como menos importantes pero muy útiles a la hora de perfeccionar o adornar el acuerdo.
- **Nuevos intereses:** podemos centrarnos en cubrir intereses particulares de las partes, como los destinados a cuidar o salvar la imagen del otro, algo que es posible que haya pasado desapercibido en las negociaciones anteriores.
- **No hay obligación:** el mero hecho de que esta etapa se vea como algo que sólo se hará en la medida que mejore el acuerdo inicial, hace que el principio de reciprocidad, con el intercambio de ofertas y contraofertas, no ejerza una presión

desmedida, dado que, en cualquier momento, una de las partes puede “vetar” el nuevo proceso y quedarse con el acuerdo original.

- **Pone a la relación en primer plano:** este momento es especialmente interesante para cuidar la relación con la otra parte, para mejorarla y, con ello, preparar el terreno para las siguientes negociaciones.

Es importante destacar que no nos encontramos ante una nueva negociación donde el objetivo es arrancar nuevas concesiones o concesiones de última hora, sino inventar de qué manera se pueden crear nuevas opciones de acuerdo que mejoren el original.

Es decir, sólo tiene sentido cuando esta etapa se enfoca de modo integrador, orientando los esfuerzos a la creación de valor y no a la reclamación del mismo, que ya tuvo su papel dominante en la primera etapa que culminó con el acuerdo inicial.

IMÁGENES PARA PENSAR

Dos personas dándose la espalda son dos personas condenadas a no entenderse. Qué pueden decirse dos tipos que ni se miran a la cara. Los duelos del antiguo oeste son la más palmaria manifestación de la muerte del diálogo. Resolver un conflicto apelando a cualquier práctica que pisotee la inteligencia es mantener vivo el conflicto, probablemente más enraizado y bilioso.

La bala de un revólver puede terminar un conflicto, pero no lo resuelve.



Intuyo al otro lado a alguien tirando con el mismo denuedo que el tipo que aparece en la foto. A veces le ganará terreno, a veces no. ¿Por qué en vez de tirar de la cuerda no nos ponemos todos a tirar en la misma dirección? Al lado de una vida hay muchas vidas y cada uno de nuestros actos repercute en los actos de los demás, y viceversa. Los procesos sociales son juegos de suma no cero. Todos necesitamos de todos. Una de las consignas más egoístas y falaces que se emplean para el autoelogio es «no le debo nada a nadie».

Todos le debemos casi todo a todos.



MERCADO DE IDEAS

Lanzar un salvavidas

En cualquier negociación influye un número de variables que condiciona su resultado. Algunas son visibles y muy obvias, pero otras permanecen invisibles y hay que tratar de analizarlas con cuidado. Precisamente porque está en juego la consecución de un buen acuerdo.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

En los cursos de la **Escuela de Negociación** llamamos la atención sobre un poderoso principio que suele hallarse debajo de la mesa de negociación: “salvar la cara al otro”. La idea no es nueva. Ya en los años sesenta el sociólogo canadiense Erving Goffman propuso una definición para este concepto: la “cara” es “el valor social positivo que una persona reclama para sí misma”. Está implícito aquí el prestigio, la imagen del negociador.



En nuestra cultura, tan preocupada por “el qué dirán”, la cara es el espejo del alma, un patrimonio que conviene vigilar y proteger. Ocurre lo mismo en otras culturas.

Así, el negociador japonés más experimentado siempre tiene en cuenta el *wa*, la armonía de la relación. “Si el resultado de una negociación es injusto” -cuenta el profesor Jim Thomas- “alguien tendrá que perder el prestigio, y si alguien pierde el prestigio, el *wa* de todo el grupo se verá socavado”.

Y para un árabe -como dejó escrito el antropólogo húngaro Raphael Patai- el *wajh*, la cara, es la fachada del honor, un bien preciado que hay que salvaguardar a toda costa.

El problema aparece cuando sentimos que nuestra *cara* está siendo amenazada. Según Goffman, la gente responde emocionalmente a esta amenaza y, cuanto mayor es su onda expansiva, más intensa es

la respuesta emocional. En una negociación, puede ser la chispa que nos haga pasar de una actitud cordial y cooperadora a otra más agresiva y competitiva. Entonces, en el mejor de los casos, este cambio de actitud se traducirá en un *impasse* o en un acuerdo poco eficiente, y en el peor de los escenarios, en la ruptura de la negociación y el deterioro de la relación.

La *cara* es una cuestión social. No sólo depende de lo que uno se esfuerza en ser sino también de cómo los demás responden a esa presentación. Es más un resultado de la interacción con los demás que un atributo propio de la persona. Los demás, con su comportamiento, pueden conferir o denegar ese “valor social positivo” reivindicado por el individuo. Mantener la *cara*, por tanto, requiere la cooperación del otro.

Además, hay situaciones en las que aumenta la necesidad de salvar la cara, porque nuestra imagen puede tener más valor en unas situaciones que en otras: cuando se negocia ante otras personas, cuando se es responsable ante un grupo de personas o un superior, cuando se negocia en equipo, cuando hay diferencias de estatus entre los negociadores, etc.

También hay que considerar que no a todo el mundo le afecta igual su imagen social. Algunos autores (White, Tynan, Galinsky y Thompson) han propuesto un índice para medir esta “sensibilidad a perder la cara” (*Face Threat Sensitivity*), que mide la probabilidad de tener una reacción negativa ante una amenaza a nuestra imagen social. Este índice tiene en cuenta la manera en que respondemos a las críticas y la facilidad con la que nos sentimos heridos.

Según estos autores, las personas con un alto índice “tienen la piel suave” aguantan poco una amenaza y responden emocionalmente, enfadándose o sintiéndose traicionados. Así que se volverán más desconfiados y serán más reacios a compartir información. Tendríamos que tener cuidado porque no es muy complicado calentarles y preocuparles, ya que tienen una mayor

necesidad de salvar las apariencias. En cambio, las personas con un bajo índice “tienen la piel curtida” y no se sienten amenazadas tan fácilmente.

En alguna medida, todos cuidamos la manera en que nos ven los demás, y todos necesitamos sentirnos respetados. Habría que tener esto en cuenta cada vez que se nos pasa por la cabeza utilizar tácticas que ponen el peligro la imagen del otro. El ultimátum, la crítica o el desafío pueden ser agresiones que dejan marcada la cara de nuestro interlocutor.

Mantener la imagen forma parte de las reglas del juego. No se trata de un objetivo a conseguir en la negociación sino de un requisito del proceso. Quien tiene el poder en la negociación, tiene también la responsabilidad de crear una manera para que ambas partes acudan a la mesa de

negociación sin miedo a ser censurados o a perder la autoestima.

Es un aspecto invisible que tiene un alto impacto en la consecución del acuerdo. Por eso es tan importante entrenar esta habilidad. Salvar la cara al otro es proteger la nuestra, y viceversa. Los buenos negociadores lo saben. Por eso lanzan *salvavidas* durante todo el proceso de negociación. A pesar de que pueda parecer un acto altruista o solidario, es un acto de egoísmo inteligente. Cuidar la dignidad de los demás es cuidar la nuestra.

Y poner cuidado en la nuestra es la única manera de ponerlo en la de los demás.

Mejor con filosofía

Las apariencias, ¿engañan o delatan?

Es cierto que las apariencias engañan, pero también lo es que en ocasiones ofrecen mucha deliberada y a veces involuntaria información. La investigación asegura que no necesitamos más de cinco segundos de contacto visual para hacernos una idea de la persona que tenemos delante. Es una osadía que inevitablemente provoca equívocos, pero en la economía de la atención no podemos invertir demasiado tiempo en análisis que vayan mucho más allá. Hace tiempo escribí que «con los datos que apresan nuestros ojos dibujamos una cartografía del alma del otro». Esa primera impresión nos acerca información muy poco depurada, sí, pero tremendamente persuasiva para nosotros. A partir de ese instante, costará mucho esfuerzo y mucha energía desdecir la catalogación que acabamos de hacer de esa persona. No nos gusta aceptar que hemos errado en nuestros vaticinios.

Las personas somos un escaparate de indicios que los demás observan e interpretan para saber con quién están relacionándose y acto seguido determinar qué comportamiento han de desplegar. Es cierto que las cosas no son siempre como parecen, pero la mayoría de las veces lo que nos parece acaba siendo así. Quizá porque se activa el dispositivo de la profecía autocumplida, quizá porque sólo seleccionamos la información que ratifica la primera impresión, quizá porque interpretamos prejuiciosamente y sólo advertimos lo que justifica el prejuicio. La primera impresión no es la que vale, pero sí la que más vale hasta que no haya una segunda que la desmienta. Conviene saberlo. Para uno mismo y para los demás.

Josemi Valle

ENE Escuela de Negociación

AGENDA

Citas con el conflicto

VI Congreso Mundial de Mediación

Congreso Mundial

27 de septiembre a 2 de octubre 2010

Lugar: Salta, Argentina

<http://www.congresodemediacion.com/mundial/>

Buscamos ENEmigos

Si eres usuario de las redes sociales facebook o LinkedIn, te invitamos a formar parte de nuestro grupo **ENEmigos**, el grupo de los amigos de ENE Escuela de Negociación donde debatir, informarse, formarse y divertirse, hablando de Negociación.

Búscanos y conéctate a ENEmigos.



FORMACIÓN

Cursos de Negociación

Executive Education

Programas de 20 horas para una formación de aplicación inmediata

Training Day

Seminarios de 8 horas centrados en temas relevantes para el desarrollo de negociaciones

Workshop

Talleres de entrenamiento práctico en negociación

Formato Presencial - Mixto - Online

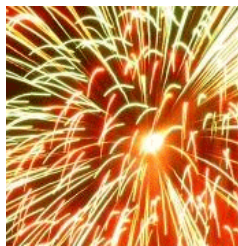
Más información en www.enegociacion.es o en el tf. 902 15 35 15



NEWSLETTER

Negociar con las emociones

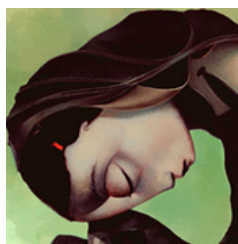
¿Todavía no recibes en tu email el newsletter mensual de [negociaccion.net](http://www.negociaccion.net)? Este mes...



Alegría

La alegría sirve para disfrutar el presente, crecer y desarrollarse. Para que fluya la alegría, y por extensión la felicidad, lo importante no es tener buenos deseos, sino disponer de un buen

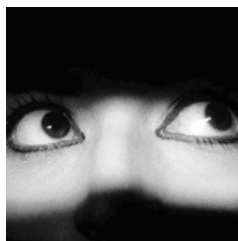
repertorio de proyectos. El proyecto impele a la acción, da forma al futuro y conduce provechosamente la energía en una dirección bien delimitada.



Tristeza

La investigación afirma que la tristeza motiva a las personas a alterar sus circunstancias buscando ante todo manipular su estado de ánimo. Existe mucha literatura en torno a la tristeza, pero lo más

relevante, y también pernicioso, es que un exceso de tristeza provoca quietud, irresolución.



Miedo

El miedo es la anticipación de un peligro. Ante ese fulgurante estado de alarma, el ser humano manifiesta tres espontáneas respuestas: la huida, el ataque o la quietud. El miedo es una emoción

básica, pero su manera de relacionarnos con él a través de la valentía o la cobardía son comportamientos.



Sorpresa

Lo inesperado, lo imprevisible, el imponderable, captan poderosamente nuestra atención y destinan nuestra energía para orientarnos y reflexionar sobre su aparición. La

sorpresa pone en marcha la fábrica de predicciones. La vida está llena de sorpresas, pero aún así nuestro cerebro se lleva mal con ellas.

Suscríbete a nuestro newsletter electrónico en <http://www.negociaccion.net> y recibe cada mes un monográfico en tu email que te hará pensar.