

UC Irvine

Books

Title

¿Y? Cómo construir relaciones a través de negociaciones innovativas / (AND?: How to Build Relationships through Inventive Negotiation - Spanish)

Permalink

<https://escholarship.org/uc/item/4756w6kz>

ISBN

979-8656170376

Authors

Graham, John

Lawrence, Lynda

Hernández Requejo, William

Publication Date

2020-06-05

Copyright Information

This work is made available under the terms of a Creative Commons Attribution License, available at <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peer reviewed



Cómo construir relaciones con **negociaciones innovativas**

John L. **Graham**

Linda **Lawrence**

William Hernández **Requejo**



John: A mi familia en la que crecí: Charlotte, John, Sherry, Mary Ellen, Steve y Bill. Fueron mis primeros maestros en el arte de la negociación. También, mientras escribo estas palabras de gratitud, recuerdo a Ann Gallagher, fundadora de Seeds of Hope, quien me llevó por Dublín y Belfast mostrándome caminos hacia la paz.

Linda: A Ruth, Lynn y Tom por 156 años de amor y apoyo.

William: A mi familia — Marta, William y Marina — por su creatividad, cariño y sencillez.

Contenido

Contenido	3
Prólogo	5
Agradecimientos	6
Sobre los autores	7
Introducción: ¿Compraste un automóvil recientemente?	9
Capítulo 1. Adelantar hacia el pasado: Breve historia de las negociaciones	15
Capítulo 2. Reconocer el destello de las oportunidades	24
Capítulo 3. Identificar y desarrollar socios	34
Capítulo 4. Construir relaciones personales	46
Capítulo 5. Diseñar sistemas para lograr el éxito	60
Capítulo 6. Seleccionar el equipo adecuado	77
Capítulo 7. Capitalizar la diversidad	93
Capítulo 8. Explorar el lugar, el espacio y el ritmo	112
Capítulo 9. Prepararse para las emociones, el poder y la corrupción	130
Capítulo 10. Cambiar de rol	143
Capítulo 11. Crear sorpresa	160
Capítulo 12. Improvisar	174
Capítulo 13. Jugar juntos en armonía	184
Capítulo 14. Revisar y mejorar	194
Anexo 1: Definición de negociaciones innovativas en términos técnicos	203
Anexo 2: 82 maneras de generar más ideas	1
Notas	5

Este libro no trata sobre cómo negocian los estadounidenses. Trata sobre cómo deberían hacerlo.

En otro de nuestros libros — *Negociaciones globales: las nuevas reglas* — hablamos de cómo los estilos de negociación varían en todo el mundo. Las diferencias culturales son un factor clave que debe tener en cuenta cualquiera que participe en el comercio internacional y la diplomacia. Allí describimos cómo suelen negociar los estadounidenses.

El libro, *¿Y? Cómo construir relaciones a través de negociaciones innovativas*, parte de la idea de que existe un enfoque universal y óptimo para negociar.

Estamos convencidos de que este enfoque funcionará en cualquier lugar del mundo — por eso hemos puesto el libro a disposición en un número cada vez mayor de idiomas. Además, perfectamente puede sugerirles a sus colegas estadounidenses que lo lean en inglés.

Prólogo

“¿Y?” — cuando esta breve pregunta se pronuncia con una ligera prolongación, encarna la esencia de las negociaciones innovativas en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, refleja la idea de que la inventiva es una actividad social en la que participamos tú y yo, y a veces incluso personajes como Dick, Jane, Yoshi y María. En segundo lugar, esta pregunta, tan simple en su forma, toca el núcleo: “¿qué sigue?” — lo que viene después del acuerdo, lo que va más allá de la mera “búsqueda del Sí”. Esta pregunta también permite evitar expresiones como “sí, pero...” que sofocan la creatividad. Supone una relación a largo plazo entre los socios, donde la sinergia desempeña un papel central. Nuestro libro (que de ahora en adelante llamaremos simplemente “Negociaciones innovativas”) presentará un nuevo enfoque de la interacción humana y explicará cómo llevar a cabo negociaciones innovativas en todos los ámbitos de la vida — personal, empresarial, político y global.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todos los miembros del consejo del Centro de Construcción de Paz Cívica de la Universidad de California en Irvine por su destacada labor y la influencia que tuvieron en nuestro libro. Un agradecimiento especial a Paula Garb, Dalsey y Larry Kugelman por sus valiosas ideas y su compromiso con la paz — su aporte está reflejado en estas páginas. El acompañamiento de Erik Ahlgren-Petersen desempeñó un papel fundamental en la conformación del equipo para este libro. Lori Harting, nuestra editora en Palgrave Macmillan, supo ver un destello de posibilidad donde otros no lo vieron y tuvo una influencia decisiva en la estructura de nuestra obra.

También agradecemos a todos nuestros narradores: Eli Simon, Bruce Money, Sudhir Venkatesh, Robert Nagurney, Marisa Arsueta, Anthony Chang, Mary Robinson, Jan Sunoo, William Graham, Carol Holt, Matthew Alexander, el padre Gregory Boyle, Amaury Gallais, Gregg Curley, Yoshihiro Sano, Mark Lam, David Obstfeld, Jorge Jabete, Mili Decompo Rama, Laurence Burns, Geert Hofstede, Samantha Cross, Mary Gilly, John Gerretsen, Paul Ekman, Bernard Lafayette, Sharon Graham Niederhaus, Theresa Lovell, Paula Garb y Robert Cohen. Un agradecimiento especial a Jesse Sánchez y Simon Baudouin por el magnífico diseño de la portada.

En memoria de: Miguel Alfonso Martínez, Ann Gallagher, Edward T. Hall, James Day Hodgson.

Sobre los autores

John L. Graham — profesor emérito de negocios internacionales en la Universidad de California en Irvine. Fue uno de los fundadores del Centro de Construcción de Paz Cívica y del Instituto John y Marilyn Long de Negocios y Derecho EE. UU./China en la Universidad de California. Durante más de treinta años, Graham ha ofrecido consultoría y formación en negociaciones internacionales a directivos de las principales empresas de la lista Fortune 500. En 2009 fue reconocido como “Profesor del Año” en la categoría de “Comercio Internacional” por NASBITE International. Doctor por Berkeley, Graham ha publicado más de 60 artículos en revistas como *Harvard Business Review* (dos veces), *Negotiation Journal*, *Journal of Marketing* y *Management Science*. Sus cinco libros, escritos en coautoría (véase más abajo), se convirtieron en éxitos en sus respectivas áreas. También ha escrito artículos para *The New York Times*, *Los Angeles Times*, *USA Today*, *Christian Science Monitor*, *Orange County Register* y *La Opinión*. Sus investigaciones han sido objeto de reportajes en *Smithsonian* y *Chronicle of Higher Education*, así como en NBC Nightly News, ABC Good Morning America y Fox News. Graham es veterano, habiendo servido nueve años en unidades especiales de la Marina de EE. UU. UDT/SEAL.

Sus obras incluyen:

- En coautoría con William Hernández Requejo, *Global Negotiation: The New Rules* (2008).
- En coautoría con N. Mark Lam, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Marketplace* (2007).
- En coautoría con Sharon Graham Niederhaus, *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living*, 2.^a edición (2013).
- En coautoría con el embajador James Day Hodgson y Yoshihiro Sano, *Doing Business in the New Japan*, 4.^a edición (2008).
- En coautoría con Philip R. Cateora y Mary C. Gilly, *International Marketing*, 16.^a edición (2013).

Linda Lawrence — directora principal de ideas en la consultora *Ideaworks Consulting* y profesora de gestión de la innovación en la Merage School of Business de la Universidad de California en Irvine. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el desarrollo de la

creatividad en diversas industrias, así como en asociaciones comerciales, organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales. Ha recibido más de 500 premios por creatividad y servicio comunitario. Sus trabajos han sido publicados en revistas como *Creativity*, *Journal of Philanthropy* y *Qualitative Market Research: An International Journal*. Es asesora del Centro de Innovación y Emprendimiento de Bill, cofundadora del Centro de Construcción de Paz Cívica y de la iniciativa “Olive Tree” en la Universidad de California en Irvine, y durante más de veinte años ha formado parte de varias juntas directivas.

Linda completó el Programa Ejecutivo en Innovación y Cambio Organizacional en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard y obtuvo una maestría en Desarrollo Organizacional. Combina conocimientos prácticos en creatividad y dinámica organizacional para guiar a los grupos hacia la creación de relaciones de colaboración más innovadoras y rentables.

William Hernández Requejo — presidente y consultor principal de *Requejo Consulting, Inc.*, una corporación californiana especializada en consultoría internacional de gestión, desarrollo de negocios internacionales, negociaciones internacionales y desarrollo organizacional. Ha trabajado con numerosas corporaciones multinacionales en diversos proyectos. William también es profesor invitado en temas de negociación avanzada, negociaciones de negocios internacionales, transacciones empresariales internacionales, empresas conjuntas y alianzas estratégicas, así como de marketing internacional en distintas universidades de EE. UU. y Europa. Es coautor de los libros *Global Negotiation: The New Rules* (2008) y *Global Business Today, Global Edition* (2011). William fue fundador de la Escuela de Negocios Asturias en España. Se graduó en la Facultad de Derecho de la Universidad de Georgetown con especialización en Derecho Internacional.

Introducción: ¿Compraste un automóvil recientemente?

La venta comienza cuando el cliente dice "sí".

— Harvey Mackay

Hay muchos cursos y libros sobre negociación. Entonces cabe preguntarse, ¿por qué necesitas otro? La respuesta es simple: en los últimos tiempos el mundo ha cambiado radicalmente. Lo que antes funcionaba hoy ya no sirve y, probablemente, mañana servirá menos.

Tomemos una situación que muchos evitan: comprar un auto nuevo. Los autores de este libro pasamos por eso recientemente y comprobamos cuánto han cambiado las reglas. Para ilustrarlo, compartiremos tres historias.

John decidió ayudar a su hija a comprar un auto. Ella ya había elegido el modelo, había hecho la prueba de manejo y ahora solo buscaba el mejor precio. Sin embargo, el vendedor fue insistente: exigía que la hija de John volviera a dar una vuelta antes de hablar de números. John y su hija tardaron diez minutos en convencerlo de que la prueba ya se había hecho y que querían negociar. Por fin, a regañadientes, el vendedor los llevó a su pequeño despacho.

Preguntaron por el precio y las condiciones. El vendedor, fiel a su guion, evitó dar una cifra y, en cambio, insistió en saber el pago mensual que la hija de John podía asumir. Ellos se negaron y repitieron: "Díganos el precio del auto". Él insistió, intentando averiguar "cuánto estaban dispuestos a pagar". Ellos, de nuevo, pidieron el precio. La conversación subió de tono y, molestos, se fueron. La hija de John compró luego un auto de otra marca.

Es evidente que el vendedor seguía una vieja estrategia de venta. La prueba de manejo no solo permite sentir el auto; también ayuda a imaginarse al volante y a crear un vínculo emocional. El siguiente movimiento es forzar al comprador a decir primero una cifra, para crear la ilusión de acuerdo. Así, el vendedor conserva la ventaja: maneja la información y ajusta el trato a lo que mencionó el cliente. Es el enfoque competitivo o transaccional, donde una parte gana a costa de la otra. En Estados Unidos, donde la mayoría de las compras no implican regateos, a muchos no les gusta comprar autos.

William abordó el proceso de otro modo: pidió consejo a un amigo que había sido gerente financiero en varios concesionarios. Abogado al fin, William entendía que comprar un auto es una de las interacciones comerciales más coreografiadas en Estados Unidos.² Por eso decidió consultar.

Para su sorpresa, incluso su amigo —que actuaba como intermediario y negociador— le hizo las mismas preguntas que el vendedor de John: "Con tu estatus y necesidades, ¿en qué auto te ves? ¿Cuánto estás dispuesto a pagar?" No hubo prueba de manejo, pero el amigo le envió enlaces con opciones seleccionadas. El "paseo" virtual empezó, como era de esperar, a crear

vínculo emocional. Estatus, necesidades y características clave se integraron rápidamente al proceso. Llegó el momento del precio.

Como en el caso de John, no se habló directamente del precio del auto. El foco fue cuánto estaba dispuesto a pagar William, sobre todo después del vínculo emocional. Al final, William consiguió prácticamente lo que quería: un Jeep Grand Cherokee 4x4 con todas las opciones. El acuerdo final quedó en un arrendamiento por 36 meses, con una cuota mensual igual a la que William esperaba desde el inicio, más 30 dólares.

El acuerdo se redujo a lo que William percibía como "justo". Para evaluar la equidad confió en su amigo, quien sin duda conocía los matices del proceso. William aceptó las condiciones como razonables, aunque nunca supo (y quizá no quiso gastar energía emocional en averiguarlo) si el trato era realmente "justo".

Linda, que detesta sinceramente los concesionarios, eligió un enfoque distinto. Durante varios días comparó por Internet autos de un año con poco kilometraje con los de los anuncios del periódico. Al ver que los autos nuevos costaban casi lo mismo, pero con garantía, cambió el foco a modelos nuevos. Revisó los rankings de autos económicos, confiables y eficientes en U.S. News & World Report y encontró un enlace con precios garantizados. Tras completar los datos, en minutos recibió propuestas de concesionarios en un radio de 25 millas. Eran incluso mejores que las de los anuncios y con más opciones.

Quedaba una variable en el precio final: el valor de intercambio del auto viejo (trade-in). La última vez que Linda compró un auto, conocer ese valor era difícilísimo. La guía Blue Book estaba "bajo el escritorio" del vendedor y él la consultaba para anunciar su precio. Tenía la ventaja: controlaba el precio del auto nuevo y el valor del usado.

Hoy, esa información estimada está disponible al instante y sin costo. Linda consultó Kelley Blue Book, ingresó los datos del auto de su hija e imprimió el valor. Con esa información y con consejos prácticos de Internet, fueron al concesionario más cercano temprano el último sábado del mes. La hija de Linda hizo la prueba de manejo y empezaron a negociar. Pan comido.

Preguntaron si el vendedor igualaba la oferta de otro concesionario a 12 millas. Tras consultarlo con el gerente, aceptaron: vender con menor margen es mejor que perder la operación.

El trade-in fue igual de fluido: el vendedor ofreció 500 dólares menos que la estimación de Kelley Blue Book. Negociaron hasta que la rebaja fuera de solo 250 dólares y, una hora después, salieron contentas. Todos se sintieron ganadores, y la familia de Linda estaba lista para recomendar a ese vendedor.

Tres enfoques distintos, tres resultados diferentes. Sin embargo, para el comprador verdaderamente ingenioso hay opciones aún más interesantes. En lugar de pensar en comprar, puedes alquilar cuando de verdad lo necesites. Servicios como Zipcar eliminan el pago inicial, el seguro, el mantenimiento, la gasolina e incluso el estacionamiento. Puedes usar un todoterreno para transportar cosas o auto compacto (tipo Smart), para aparcar en zonas saturadas. Y lo mejor: sin negociaciones. En la ciudad también puedes elegir transporte público—incluidos tranvías tan encantadores como los de San Francisco— o usar taxi, Uber o Lyft.

En un mundo donde la información llega al instante con solo captar señal móvil, las viejas reglas ya no aplican. Observa el papel de las redes en los tres últimos ejemplos: el consejo del amigo en la historia de William; el acceso a la información del siglo XXI en el caso de Linda; y la red de Zipcar, posible gracias a Internet y a las plataformas. El acceso simétrico a la información cambió el juego para Linda. Al mismo tiempo, la fuerza cultural de los lazos personales fue decisiva para William.

En el siglo XXI, nuestra comprensión de la innovación ha crecido. Quienes se adaptan rápido y piensan fuera de lo convencional adoptan nuevos métodos; quienes se aferran a lo tradicional chocarán una y otra vez con dificultades. Hoy las negociaciones exigen soluciones más creativas, inspiradas en expertos de todo el mundo. En los capítulos siguientes contaremos historias de negociaciones innovativas exitosas.

La importancia de las historias³

"Érase una vez..."

"En el principio..."

"Hace mucho tiempo, en una galaxia lejana, muy lejana..."

Cuando lees una introducción así, tu atención se enciende al instante, como le ocurre a la mayoría. ¿Qué hace tan atractivas a las historias? ¿Y por qué ocupan un lugar central en la negociación innovativa?

Viajemos al pasado, a cuando nuestros antepasados se reunían alrededor del fuego. El fuego era un milagro: daba calor, iluminaba la noche y protegía de los animales. Pero más allá del círculo de luz había peligros: escasez de comida y tribus vecinas dispuestas a arrebatar la comida y las mujeres. El lenguaje apenas nacía; las habilidades de supervivencia eran primordiales. ¿Cómo dominar un lenguaje sin maestros, manuales, ni videos en YouTube?

Nuestros antepasados descubrieron una forma sorprendente de transmitir información vital: contar historias. Compartían relatos sobre cómo vencer a un león o usar la corteza de un árbol para aliviar el dolor. La evolución hizo su parte: las tribus que transmitían bien sus conocimientos mediante historias sobrevivían mejor y legaban habilidades a su descendencia.

Desde el punto de vista biológico, la narrativa puede estar vinculada a nuestra capacidad para interpretar imágenes. En la antigüedad, era una habilidad de supervivencia. Para detectar a un león agazapado en la hierba alta, había que reconocer la figura y reaccionar con rapidez.

Gracias a este don —ver imágenes y patrones— tendemos a encontrar significados incluso donde hay azar. "Vemos" un rostro humano en la Luna o, a veces, un rostro santo en un sándwich de queso tostado.

Nuestra tendencia a dar sentido a las imágenes nos lleva a atribuir emociones humanas a objetos inanimados. En un célebre experimento de la década de 1940⁴, los psicólogos Fritz

Heider y Marianne Simmel mostraron una breve animación: dos triángulos y un círculo se movían alrededor de una caja con una puerta móvil. Tras la proyección, pidieron describir lo visto. De 114 personas, solo tres hablaron de figuras geométricas; las otras 111 inventaron historias sobre héroes y villanos, lucha, amor y drama, incluso con una puerta que golpeaba. Esto muestra nuestra inclinación natural a interpretar movimientos aleatorios como acciones intencionadas con emociones humanas. Puedes ver el experimento en YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=VTNmLt7QX8E>.

Contar historias no solo transmite información. Como filtramos todo a través de las emociones, lo más memorable nos conmueve: mujeres en apuros, héroes y villanos, victorias y derrotas. En el centro de cada historia hay un evento que conduce al éxito o al fracaso. Del mismo modo, las historias enseñan moral o reglas de convivencia. Los buenos actúan bien; los villanos eligen otro camino.

En cada religión hay relatos aleccionadores que ayudan a recordar reglas importantes. Pueden explicar comportamientos o descifrar misterios. Durante milenios la gente ha tratado de entender el origen de la vida, y no sorprende que para explicar el mayor de los enigmas —de dónde aparecimos NOSOTROS— hayan recurrido a historias.

"Érase una vez..." —esa frase sencilla que nos abre la puerta de cualquier cuento— despierta nuestra curiosidad. Nos convence de que no hay casualidades y que cada elemento del universo tiene un papel. Promete orden en el caos, lógica en la cadena de azares y la esperanza de que el problema se resolverá, el héroe vencerá y la justicia prevalecerá.

Toda historia tiene inicio, desarrollo y desenlace. A veces es una epopeya —como la Odisea—; otras, una línea breve pero expresiva, como el estribillo de una canción country. O el consejo de Benjamín Franklin: "Una puntada a tiempo ahorra nueve".

La investigación muestra que recordamos mejor las historias si riman o se cantan. Las rimas generan más confianza, aun si el contenido no siempre es verídico. Las buenas historias persuaden porque crean la ilusión de comprender la situación con claridad. Confiamos en la intuición y creemos lo que suena armonioso.

A veces las historias son tan poderosas que no necesitan palabras para transmitir emociones. Piensa en la célebre fotografía de Dorothea Lange sobre la Gran Depresión: una madre migrante con sus hijos de espaldas a la cámara. Esa imagen expresa, sin una palabra, desesperación, fuerza de voluntad, esperanza y miedo.

¿Por qué importa esto en las negociaciones?

Durante una negociación, cada parte defiende su posición con insistencia. En un conflicto legal, por lo general yo estoy del lado de la verdad y mi oponente, no. Esto suele generar superioridad moral: no solo tengo razón, estoy absolutamente seguro. Mi oponente no solo está equivocado; además —me parece— se comporta de la peor manera, casi como la encarnación del mal.

En segundo lugar, la mayoría de las historias que contamos divide el mundo en blanco y negro.

Si eres San Jorge y te dispones a abatir al dragón, el desenlace parece binario: o le cortas la cabeza o te espera una muerte ardiente.

Sin embargo, hay otro enfoque. Desde hace décadas, la noción de “win-win” (ganar-ganar) es popular: en lugar de partir la naranja a la mitad, las partes hablan de sus necesidades reales. Así, uno se queda con la pulpa para hacer jugo y el otro con la cáscara para rallar y añadir a la masa.

RECUADRO 1.1

La historia de negociación más conocida jamás contada

Uno de los ejemplos clásicos de negociación innovativa es cómo dividir una naranja de forma justa. A primera vista, parece lógico cortarla por la mitad. Pero cuando las partes conversan sobre sus intereses reales, aparece una mejor solución. Una quería el jugo de la pulpa; la otra, la cáscara para preparar mermelada. En vez de dividir en mitades, cada una recibió lo que necesitaba. Fue una solución en la que ambas ganaron y, además, obtuvieron más.

Esta parábola muestra que el pensamiento creativo no solo lleva a compromisos; puede crear valor para todos. No solo dividieron la naranja; en esencia, “plantaron un naranjo” y aseguraron frutos futuros.

Este enfoque tiene desventajas. Primero, no encaja con los cánones de los cuentos. Si la zapatilla le calza a Cenicienta, entonces —según el relato— ella y el príncipe vivirán felices para siempre. Pero en la realidad, las hermanastras pueden no perdonar y, como demuestra la vida, no siempre olvidan.

Segundo, hay límites en los resultados. Es como dividir una naranja. Solo hay una joven que puede casarse con el príncipe. (Y, por cierto, ¿vale tanto ese premio? Un príncipe que no recuerda a su amada —con quien tuvo un romance la semana pasada— hasta que ella se prueba la zapatilla... ¿merece tal atención?)

Las negociaciones verdaderamente exitosas son las que superan con creces las expectativas. En lugar de repartir un único pastel, juntos construimos una fábrica de pasteles. Al final, todos pueden disfrutar de cuantos quieran.

Por eso sostenemos que todo empieza con la historia. A menudo triunfa la versión más memorable y emotiva, aunque no se corresponda con la realidad. En política, a esto se le llama “encuadre” o “maquillaje”: las negociaciones arrancan con mensajes emocionales potentes. Por ejemplo, aunque el mito de los “comités de la muerte” en el ObamaCare fue desacreditado,

influyó mucho en la percepción pública del programa. Como resultado, los partidarios de la reforma acaban a la defensiva frente a afirmaciones falsas, aunque la gente suele estar de acuerdo con sus disposiciones cuando conoce los detalles.

En el corazón de nuestro libro hay historias que explican cómo llevar a cabo negociaciones innovativas con éxito. Creemos que las historias se recuerdan mejor y son más persuasivas que, digamos, una presentación de PowerPoint con viñetas o un resumen comprimido de hallazgos. No nos malinterpretes: también nos apoyamos en investigación. Pero serán las historias las que te permitirán aplicar ese conocimiento en tus futuras negociaciones. Incluso, quizá, aprendas el arte de convertirte en un gran narrador.

Capítulo 1. Adelantar hacia el pasado: Breve historia de las negociaciones

Cuanto más atrás mires, más adelante podrás ver.

— Winston Churchill

La palabra negotiation (negociación) proviene de dos términos latinos: negare (negar) y otium (ocio), y significa literalmente "renuncia al descanso". En francés y en español, esa expresión devino en negocio, "ocuparse de asuntos". Aunque el término tenga raíces latinas, la interacción que nombra es mucho más antigua: alrededor de 300 000 años, desde que el Homo sapiens comenzó a evolucionar como especie.

A lo largo de los siglos hemos usado cuatro enfoques básicos para resolver disputas y problemas. Nos tomamos una pequeña licencia creativa y los llamamos las cuatro M: Might (fuerza), Market (mercado), Mutual interests (intereses mutuos) e iMagination (imaginación). Los antropólogos sostienen que, durante unos 290 000 de esos años, el principal instrumento de supervivencia fue precisamente la imaginación. En las llanuras del sureste de África, pequeños grupos migratorios de cazadores-recolectores se reunían en torno a hogueras. Juntos ideaban mejores estrategias para sobrevivir. Aunque no fueron ellos quienes descubrieron el fuego que los calentaba, protegía y permitía cocinar, su creatividad les ayudó a inventar infinidad de maneras de usarlo. Alrededor de esas hogueras, la imaginación colectiva y las relaciones a largo plazo hicieron posible sobrevivir y mejorar las condiciones de vida.

Con todo, por alguna razón hemos perdido parte de aquellas habilidades de cooperación que fueron clave para nuestro éxito como especie. Los estadounidenses, en particular, se ven perjudicados por su propia cultura cuando se trata de negociar de manera innovativa. Piense en los métodos que usted emplea para negociar en pleno siglo XXI.

Prácticamente toda nuestra vida es una negociación continua. Incluso antes de que pudieras hablar, ya estabas negociando qué ibas a comer desde la bandeja de tu silla... y tirándole al perro lo que no querías. Con la edad, nuestras negociaciones se volvían más serias: si ver la televisión, si hacer o no la tarea, si jugar en la calle y a qué hora ir a dormir.

Al crecer, las negociaciones no desaparecieron. Ahora discutimos qué preparar para la cena, adónde ir de vacaciones y cómo lidiar con los interminables asuntos relacionados con nuestros hijos. En el trabajo, debatimos tareas, horarios y, quizá, el monto del salario.

Tal vez no lo note, pero pasa el día entero en pequeñas negociaciones: quién llevará a los niños a la escuela, cuánto tiempo dedicará a una reunión, a quién quiere en su equipo, dónde encontrarse para almorzar, cuándo conviene programar una teleconferencia, con qué amigos pasará el fin de semana y con qué familiares se verá en las vacaciones. ¿Y con qué frecuencia aparecen palabras como "creatividad" o "ingenio" en esas conversaciones cotidianas?

Sus habilidades de negociación se formaron de manera natural, en gran medida por la imitación inconsciente de sus padres, hermanos u otros modelos. Los métodos aprendidos en la infancia —berrinches, encanto, aceptación relámpago, indecisión y postergación, o asentir afirmativamente sin intención de hacer nada— probablemente sigan presentes hoy en su estilo personal.

Quizá haya recibido capacitación específica en manejo de conflictos o en negociaciones empresariales. Si es así, seguramente aprendió a prepararse a fondo, a formular con claridad sus exigencias, a escuchar atentamente a la contraparte e incluso a encontrar compromisos que satisfagan a ambas partes. También está extendida la idea de que conviene ocultar información valiosa o empezar con ofertas infladas, a veces escandalosas, para "anclar" a la otra parte. Sin embargo, casi no se habla de cómo unas negociaciones innovativas pueden conducir al éxito de ambos, cuáles son sus etapas clave y qué herramientas se necesitan.

¿Cómo perdimos aquellas habilidades de negociación que quizá desarrollamos en los albores de nuestra evolución, cuando vivíamos a la sombra de los árboles en la llanura primitiva?

Para avanzar, primero hay que mirar atrás

Entre los habitantes de la sabana africana predominan los animales que viven en estrecha interacción social. En los zoológicos es difícil observar estos mecanismos, porque el cautiverio no reproduce la vida plena de manadas, clanes y bandadas. Basta, sin embargo, pasar unas horas en la sabana real para ver que las comunidades grupales desempeñan un papel decisivo. Leones, búfalos del Cabo y elefantes prefieren grandes grupos familiares de varias generaciones, a menudo liderados por hembras.

Los biólogos que estudian a los búfalos del Cabo señalan un fenómeno curioso: estos animales "votan". Durante el descanso diurno, las hembras se levantan por turno, cambian el peso de una pata a otra, como si meditaran el siguiente movimiento, y vuelven a acostarse. Así, sus hocicos se orientan gradualmente hacia la dirección elegida. Tras cerca de una hora de estas "votaciones", la manada se pone en marcha siguiendo la decisión colectiva. No hay un líder claro ni jerarquía: es un proceso democrático que toma en cuenta la opinión de cada integrante y, en última instancia, aumenta las probabilidades de supervivencia del grupo.

Los seres humanos también evolucionamos en condiciones naturales similares y, hasta hace poco, nos organizábamos de manera parecida. La cooperación ha sido la clave de nuestro éxito como especie. Al igual que muchos animales, estamos genéticamente predispuestos a trabajar juntos.

No es la interacción lo que nos hace únicos. Lo distintivo del ser humano es un cerebro complejo, manos hábiles y dedos prensiles, junto con la capacidad de pensamiento abstracto, lenguaje, autorreflexión, resolución de problemas y creación de culturas. Aun así, habilidades semejantes se observan en otros animales. Por ejemplo, manadas de orcas, ciertos primates y los pulpos muestran indicios de estas capacidades.

El filósofo escocés Adam Smith dijo: "El hombre es un animal que hace tratos: ningún otro ser hace eso; ni siquiera los perros intercambian huesos entre sí". La naturaleza humana se manifiesta en dos rasgos clave, reflejados en el título de este libro: la inventiva y la capacidad de negociar. Para entender cómo resolvemos problemas, puede ver la película de culto en Netflix "Los dioses deben de estar locos". Muestra a los bosquimanos del África meridional, que desarrollaron formas de interactuar entre sí y con el entorno en condiciones de vida salvaje. Hoy esas prácticas se han convertido en interacción e innovación globales, y han permitido a la humanidad lograr un progreso extraordinario.

Sabemos que incluso en comunidades muy simples, sin un lenguaje común, las personas podían intercambiar bienes. A veces lo hacían sin contacto personal. Los científicos suponen que ejemplos de este "trueque silencioso" existían mucho antes de los idiomas, la escritura, el dinero e internet.

Por ejemplo, una tribu dejaba bienes en un lugar visible junto al río y avisaba a otra mediante humo, tambores o un gong. La otra tribu recogía los bienes y dejaba los suyos a cambio. Si la primera no estaba satisfecha, no tomaba la oferta, señalando así que había que ajustar el trato. La segunda añadía más bienes y, si el primer grupo aceptaba, el intercambio concluía.

En estas interacciones, la confianza y el deseo de mantener relaciones a largo plazo eran fundamentales. Jared Diamond, autor de "Armas, gérmenes y acero", sostiene: "En las sociedades tradicionales, todos se conocen y mantienen relaciones durante años. Por eso, el objetivo de resolver conflictos es aliviar la tensión emocional".

El ser humano es, por naturaleza, proclive tanto al compromiso como a la innovación. Al unir nuestras capacidades creativas, superamos los límites de la percepción individual. Las habilidades para negociar de forma innovativa no solo son útiles en la vida cotidiana; también son clave en ámbitos de mayor alcance, como el comercio internacional, las relaciones internacionales y el mantenimiento de la paz.

De la fuerza a la imaginación: regreso al mundo de la sabiduría

En los últimos 10 000 años, el papel de la imaginación (iMagination) se ha debilitado de forma gradual, cediendo su lugar a la fuerza (Might), al mercado (Market) y a los intereses mutuos (Mutual Interests). Aunque la mente y el cuerpo humanos apenas han cambiado en este periodo, la cultura ha alterado el equilibrio de nuestras interacciones y las ha vuelto menos eficaces. Hemos perdido nuestro ingenio natural para negociar y dependemos cada vez más de la fuerza, el mercado y los intereses mutuos para resolver problemas.

La fuerza

Hace unos 10 000 años, la agricultura transformó el modo de vida de caza y recolección y la cultura asociada.⁴ En vez de recoger juntos granos silvestres y desplazarse en busca de comida, algunas familias comenzaron a asentarse una o dos temporadas para sembrar y cultivar, y así asegurar una fuente de alimento más predecible. Para evitar que grupos

nómadas o animales invadieran sus cultivos, debían protegerlos con cercas y lanzas. También necesitaban intercambiar el grano por carne, algo que ya no podían conseguir mientras se dedicaban al campo.

Las primeras negociaciones entre grupos probablemente versaron sobre el agua. Podían decir: "Denos acceso a su manantial y compartiremos parte de nuestra cosecha". O quizá: "Daré a mi hija en matrimonio con su hijo".

Este nuevo sistema elevó la esperanza de vida, aceleró el crecimiento demográfico y propició el desarrollo del arte y las matemáticas. Con el tiempo surgieron ciudades, gobernantes, dinastías y jerarquías sociales. Inevitablemente, también provocó conflictos sobre fronteras y precios justos, aumentando la necesidad de negociar. Cuando la negociación prosperaba, todas las partes ganaban; cuando fracasaba, estallaban guerras. Gengis Kan y sus guerreros no solían negociar con sus vecinos. Las sociedades agrarias se apoyaron en la fuerza, las armas y la coerción como principales medios de persuasión. La fuerza se impuso a la imaginación.

Competencia basada en el mercado

En el siglo V a. C., en Grecia —cuna de la civilización occidental— se forjó un entorno único para el desarrollo del individualismo. Su geografía, con numerosas islas, favorecía el aislamiento entre comunidades. La propia palabra "aislamiento" deriva del francés *isola*, "isla". Ante un conflicto con el vecino, bastaba con mudarse a otra isla, sobre todo si el mar estaba en calma. No hacía falta la ayuda del vecino, y la barca era demasiado pequeña para dos. Así, la libertad personal, la individualidad, el pensamiento objetivo e incluso la democracia hunden sus raíces en aquella civilización insular.⁵ (Aunque esos "búfalos votantes" probablemente no estarían de acuerdo.)

En 1776, Adam Smith publicó su obra *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, un hito del pensamiento económico. Allí, el filósofo escocés formuló una de las ideas más influyentes: "Al buscar su propio beneficio, el hombre a menudo promueve el bien de la sociedad más que si deliberadamente se propusiera hacerlo".⁶ Esa idea cimentó la comprensión de la relación entre el interés personal y el bien público. Con la ayuda de seguidores como Benjamin Franklin, asentó los cimientos de uno de los sistemas sociales más exitosos de la historia. De ahí que, en Estados Unidos, el individualismo y la competencia se convirtieran en valores clave que han definido su desarrollo. Estados Unidos siempre ha sido un país de inmigrantes. La constante mezcla de ideas y perspectivas de todo el mundo enriqueció la experiencia común. Cada recién llegado debía trabajar duro para abrirse camino: de ahí la sólida ética de trabajo estadounidense. Otro rasgo clave fue un fuerte individualismo e independencia, necesarios para atreverse a emigrar y sobrevivir en vastas extensiones. La Declaración de Independencia no solo llegó en el momento oportuno, sino que también definió nuestra identidad nacional.⁷ Sin embargo, ese afán de independencia nos perjudica en la mesa de negociación. La negociación, por naturaleza, exige interdependencia, y con ella los estadounidenses históricamente se han llevado mal.

Esa mentalidad "insular" o individualista proviene de nuestra historia de frontera. "Vete al oeste,

donde hay espacio", rezaba la sabiduría popular durante los primeros 150 años de vida de la nación. Como grupo, los estadounidenses no practicaron tanto la negociación: cuando surgían conflictos, siempre podían marcharse a otro lugar.

RECUADRO 1.1

Añada un poco de actitud vaquera

Mezcle la filosofía de Adam Smith con el talante de John Wayne y obtendrá esta franca descripción de un negociador internacional estadounidense, veterano de más de sesenta años:

"Siempre terminas en un cuartucho de mala muerte, en algún país de mala muerte. Tu obligación con la empresa es conseguir el mejor trato posible, así que entras pidiendo mucho más de lo que te van a dar. Y te quedas allí solo el tiempo suficiente para obtener lo tuyo. Con suerte, los asustas tanto que querrán volver a la mesa de negociación la próxima vez".

Le preguntamos: "¿Y qué hay de tratar a la otra parte como socia para construir relaciones a largo plazo, mutuamente beneficiosas?"

"¿Están locos? ¿Son socialistas?"

Las grandes distancias entre las personas favorecieron un sistema social de negociación rápida y plazos ajustados. Un viaje de un día a caballo hasta la tienda o el corral no dejaba tiempo para largas discusiones. Había que resolver todo con rapidez y sin ambigüedades. El principio de "dilo claro: "sí" o "no"" era especialmente pertinente en el Lejano Oeste. La franqueza y la capacidad de expresar la propia opinión de forma directa eran muy valoradas y esperadas. Recuerde a John Wayne ("The Duke")⁸, quien se convirtió en un modelo para los hombres estadounidenses. Incluso hoy, en reuniones y debates de negocios se acostumbra a hablar sin rodeos, evitando ardides diplomáticos.

Sin duda, nuestro sistema educativo también refleja la filosofía de Adam Smith. Lo que sucede en las aulas de escuelas de negocios y facultades de derecho influye de manera significativa en el estilo estadounidense de negociar. Desde muy temprano, el sistema educativo inculca un espíritu competitivo, tanto en los estudios como en los deportes. La competencia y el afán de ganar son pilares de la socialización, y donde más se evidencian es en los programas de derecho y negocios.⁹ Los estudiantes capaces de presentar los argumentos más convincentes, encontrar pruebas impecables o refutar con eficacia a sus oponentes ganan el respeto de sus pares y obtienen altas calificaciones. Quienes destacan en estas áreas suelen iniciar su carrera

en prestigiosas firmas de consultoría o de abogados.

Esas habilidades son útiles en la mesa de negociación; sin embargo, en los planes de estudio de negocios y de derecho apenas se atiende a otras competencias cruciales.¹⁰ No enseñamos a hacer preguntas, recopilar información, escuchar con atención y usar las preguntas como herramienta estratégica de persuasión. Pocos comprendemos que, en la mayoría de los países, quien formula las preguntas controla la negociación y, en consecuencia, logra mayores éxitos. ¿Y dónde entra la creatividad?

En síntesis, la filosofía de Adam Smith y nuestra "cultura vaquera" avalan un enfoque competitivo de la negociación. Sí, las fuerzas del mercado superaron a los garrotes y lanzas de reyes, autócratas y déspotas. Pero ese triunfo prestó poca atención a la imaginación y la innovación.

Intereses mutuos y la psicología social estadounidense

Murió intentando conquistar su centésima cumbre de la lista de las cien más altas de Nueva Inglaterra. Llovía, y él y su compañero tomaron sendos caminos. Irónicamente, desoyó su propio principio, aquel que siempre procuraba cumplir: nunca abandonar a los compañeros. Era un experto en las llamadas "trampas psicológicas". Tal vez el alpinismo sea justamente uno de esos casos en los que, una vez elegido el camino, resulta difícil dar marcha atrás. Se concentró por completo en hollar la cumbre número cien y olvidó que el objetivo principal es regresar a la base. Por desgracia, la mayoría de los montañistas mueren en el descenso.

Aproximadamente dos siglos después de la aparición de la teoría de la "mano invisible del mercado", nos topamos con una tercera y última teoría que nos impide volver a las negociaciones innovativas de antaño, aquellas que nuestros antepasados mantenían junto al fuego. Hasta la Segunda Guerra Mundial, el estudio de las negociaciones estaba en manos de politólogos centrados en casos diplomáticos. Tras la guerra, ante la necesidad de interactuar con la poderosa Unión Soviética, el panorama cambió. En 1948, en el MIT, Morton Deutsch, bajo la dirección del psicólogo social Kurt Lewin, escribió una tesis seminal en la que comparó grupos cooperativos y competitivos. Más tarde, continuó su trabajo en la Universidad de Columbia, donde dirigió cerca de setenta tesis sobre conflicto y psicología social.

Para cuando John Graham comenzó a estudiar las negociaciones internacionales en Berkeley, la "biblia de las negociaciones"¹², *Psicología social de la negociación*, ya existía, obra de dos alumnos de Deutsch. Uno de ellos, Jeffrey Rubin, destacado académico de Tufts, participó activamente en la configuración del Programa de Negociación de Harvard. El libro, escrito por Rubin junto con Bert Brown y publicado en 1975, sintetizaba la investigación del campo. Sin embargo, ni "creatividad" ni "inventiva" aparecían en el índice ni en la tabla de contenidos. Rubin fue también el primer editor de *Negotiation Journal*. En 1985, en su editorial inaugural, definió la negociación como "la resolución de desacuerdos y la conducción del conflicto mediante el intercambio verbal".¹³

En aquel momento, el campo afrontaba tres críticas justificadas. Primero, el reduccionismo: intentar estudiar un proceso complejo dividiéndolo en partes. Quizás, el ejemplo más llamativo

es el uso del dilema del prisionero de la teoría de juegos inventado por Deutsch. Segundo, y quizá lo peor, se ha criticado a este campo por su necesidad de cuantificar los resultados de la negociación, lo que condujo directamente a su omisión fundamental de la creatividad y la invención: ¿cómo se mide algo tan intangible? Por último, se señalaba el etnocentrismo de muchas teorías, conclusiones y derivaciones. En otros países y culturas se negocia de otra manera y, a menudo, con mayor inventiva. De hecho, en el glosario de Rubin y Brown no aparece la palabra “cultura”, y a la “internacionalización” se le dedican apenas dos páginas.

Últimamente ha resurgido el interés por las negociaciones internacionales, y los principales especialistas mencionan cada vez más la creatividad. En el libro *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*¹⁴, la biblia actual de las negociaciones, el Capítulo 4 se titula “*Invente opciones para beneficio mutuo*” (la cursiva es nuestra). Aplaudimos a Roger Fisher y William Ury por su análisis pragmático y su profunda experiencia en derecho y antropología. No obstante, conviene señalar que su libro, con más de siete millones de copias vendidas, se apoya en la literatura de psicología social que dominaba en 1983. Además, los autores incorporan las condiciones de mercado en su definición de poder de negociación, a través del concepto de BATNA (best alternative to a negotiated agreement – mejor alternativa de acuerdo negociado). En otras palabras, si usted es el único vendedor y hay muchos compradores, su posición es fuerte, y viceversa.

Otras personas reconocidas también hablaron de la inventiva, aunque sin entrar en detalles. Por ejemplo, Howard Raiffa, profesor de la Universidad de Harvard, apoyó durante mucho tiempo la idea de la innovación en las negociaciones:

Los equipos deben conversar y planificar sus acciones en un entorno informal, participando activamente en sesiones conjuntas de lluvia de ideas. Estas sesiones pueden considerarse como “negociaciones preliminares”. En esta etapa temprana, ambas partes no buscan compromisos, no asumen obligaciones ni tratan de determinar cómo dividir el pastel.¹⁵

David Lax y James Sebenius, en *Negociación tridimensional*¹⁶, van más allá de *¡Sí, de acuerdo!* y hablan de “acuerdos creativos” y “grandes acuerdos”. Lawrence Susskind¹⁷, profesor del MIT, y sus colegas recomiendan “negociaciones informales paralelas” para lograr resultados creativos. Sin embargo, la psicología social estadounidense acabó proponiendo solo el concepto de negociación integrativa. Es una mejora respecto de la coerción y un paso más allá de la negociación competitiva, sí, pero incluso el enfoque integrativo, que privilegia los intereses mutuos sobre las posiciones, sigue entendiendo la negociación como una transacción.

Por último, Jeffrey Rubin¹⁸, alpinista y experto en negociación, aporta una analogía que conecta ambas actividades. Tanto alcanzar la cumbre como llegar al “sí” son solo la mitad del trabajo. La meta más importante es bajar de la montaña y materializar los acuerdos sobre la base de relaciones sólidas.

Imaginación: el regreso a las negociaciones innovativas

Nuestro enfoque innovador de las negociaciones se apoya en una amplia experiencia práctica y

se complementa con conceptos probados de diversas fuentes:

- Experiencia de Silicon Valley, en particular de empresas como Intel e IDEO¹⁹
- El concepto de innovación abierta²⁰
- Las redes de procesos y las estructuras de desempeño de John Seely Brown²¹
- La investigación de David Obstfeld sobre *tertius iungens*²² (el papel del tercer actor en la innovación)
- Hallazgos de la neurociencia
- Investigaciones sobre equipos virtuales
- Economía experimental
- Procesos de innovación perfeccionados durante 30 años de estudio y práctica en publicidad, creatividad e innovación
- Tres décadas de investigación sobre mejores prácticas de negociación en todo el mundo

Las negociaciones innovativas también se apoyan en tradiciones de Japón y de los Países Bajos. En Japón se desarrolló un ritual de negociación colectiva que, de forma intuitiva, incorpora elementos de los procesos de innovación, a menudo pasados por alto por los negociadores estadounidenses²³. Su enfoque para alcanzar el consenso, *ringisho*, estructurado de abajo hacia arriba, permite cerrar acuerdos sobresalientes que luego se implementan con rapidez y perduran. Los holandeses, por su parte, conocidos por su virtuosismo en lenguas y culturas extranjeras, muestran una gran apertura a la colaboración empresarial internacional.

Nuestro objetivo es demostrar que la creatividad y la inventiva son elementos clave de unas negociaciones empresariales exitosas. En este ámbito siguen predominando enfoques anticuados centrados en el cierre de tratos y la resolución de problemas. Incluso el principio ganar-ganar refleja la impronta del viejo pensamiento competitivo. Sin embargo, negociar no es una competencia en la que se pueda ganar o perder. Las metáforas de la competencia y de la resolución de problemas solo limitan nuestra creatividad.

Lamentablemente, el enfoque de la psicología social²⁴ —con todos sus defectos— sigue dominando el pensamiento estadounidense sobre el tema, en particular en las escuelas de negocios y de derecho. Los procesos inventivos que se emplean activamente en Japón y los Países Bajos suelen pasar inadvertidos en favor de enfoques transaccionales basados en la negociación competitiva e integrativa. Por ejemplo, en el conflicto israelí-palestino, pese a más de treinta años de experiencia en negociación integrativa —tanto de asesoría como de práctica—, no se ha logrado ningún progreso significativo. En el siguiente capítulo analizaremos lo que puede alcanzarse mediante negociaciones innovativas.

RECUADRO 1.2

Cómo funcionan las negociaciones innovativas

1. Las negociaciones innovativas son un arte que, por un lado, existe desde hace muchísimo tiempo y, por otro, ya se ha adelantado a su época. Se basan en el talento humano más importante: la imaginación.
2. Todo comienza con un destello de esperanza. Con la fe en que el mundo puede ser mejor y con el deseo de contribuir a su transformación.
3. Necesitas encontrar a los socios adecuados y compartir con ellos tu visión.
4. Después, construyes relaciones con quienes están al otro lado.
5. Creas un sistema que sostenga esas relaciones.
6. Involucras precisamente a las personas necesarias en cada situación, incluidos los facilitadores.
7. Tomas en cuenta la cultura y estimulas la diversidad.
8. Te reúnes en los lugares y espacios adecuados, al ritmo justo.
9. Aprovechas las emociones y superas manifestaciones de poder o de corrupción.
10. Fomentas el cambio de roles.
11. Utilizas herramientas de innovación.
12. Y utilizas herramientas de improvisación.
13. Sigues mejorando las relaciones de nuevas maneras.
14. Incluso cuando piensas que ya has alcanzado el mejor resultado posible, sigues aplicando estas estrategias para obtener resultados todavía mejores, duraderos y más sostenibles.

Capítulo 2. Reconocer el destello de las oportunidades

Si quieres construir un barco, no reúnas a la gente para que recoja madera ni les asignes tareas y trabajo; mejor, enséñales a anhelar la inmensidad infinita del mar.

— Antoine de Saint-Exupéry

En capítulos anteriores usamos los términos "solución de problemas" y "resolución de conflictos", que reflejan una visión antigua y limitante de la negociación. Las negociaciones innovativas no se reducen a resolver problemas y a zanjar conflictos. Su objetivo central es detectar y aprovechar oportunidades. Por eso, el primer paso es reconocer un destello de oportunidades.

Nuestras reflexiones nos llevaron a precisar la esencia de las negociaciones innovativas. En el siglo XX, la negociación solía describirse con palabras como "problemas", "conflictos", "desacuerdos" e "intereses contrapuestos", y con metáforas de juegos competitivos, campañas militares, ajedrez o póker. Nosotros proponemos otro enfoque (para ver en qué se diferencia, véase el recuadro 2.1): aplicar procesos innovadores para construir relaciones duraderas y descubrir y materializar oportunidades únicas. Sí, en el camino pueden surgir problemas y conflictos, pero la pregunta clave es: "¿Qué oportunidades se abren aquí?"

No pudimos evitar sonreír al ver el índice de la edición de marzo de 2012 de Harvard Business Review (HBR). Al principio nos alegró comprobar, por los alentadores titulares de portada — "Reinventando Estados Unidos" y "Por qué el mundo necesita que Estados Unidos vuelva a la normalidad"—, que HBR traía material fresco. Pero en la primera doble página nos recibió la retórica habitual sobre la competitividad de Estados Unidos. Las primeras 13 palabras del índice captaron nuestra atención: "Informe especial: El retorno de la competitividad de EE. UU. Por qué la competitividad de EE. UU. nos importa a todos". ¡Gracias, Adam Smith!

En el siglo XXI, un enfoque acorde con las negociaciones innovativas propondría titulares como "¿Dónde se están abriendo nuevas oportunidades?", "¿Quién será nuestro mejor socio en el mundo?" y "¿Cómo colaborar eficazmente con chinos, rusos y árabes para avanzar?". La portada de marzo de 2012 de Harvard Business Review ya insinuaba esa posibilidad y ponía este enfoque en primer plano. El sistema empresarial de Estados Unidos necesita una nueva mirada sobre la negociación, uno de los aspectos clave de toda actividad. En este capítulo examinaremos cuatro historias que revelan nuevas oportunidades para seguir avanzando.

RECUADRO 2.1

Definiciones y metáforas en las negociaciones

Ajedrez	Negociaciones de paz
Arbitraje	Negociaciones extremas
Batalla intelectual	Negociaciones investigativas
Campaña militar o política	Negociaciones tridimensionales
Cara a cara	Parloteo (negociaciones piratas)
Compra y venta	Póker
Debate	Regateo
Dilema del prisionero	Regateo integrativo
Diplomacia	Repartición de pasteles
Discusión	Resolución de conflictos
Disputas de precios	Resolución de disputas
División del pastel	Resolución de problemas
Duelo	“Sí, de acuerdo”
Entendimiento común	Subasta
Escalar una montaña	Subasta holandesa
Intercambio	Subastas de caballos
Intercambio	Superación de obstáculos
Intercambio de concesiones	Sustitución
Juego de tirar de la cuerda	Teoría de juegos
Logro de consenso	Toma de decisiones conjunta
Logro de un acuerdo	Trampa psicológica
Maniobrar y ceder posiciones	Transacción
Mediación	Trato
Negociación	Trueque
Negociaciones competitivas	<i>Creatividad</i>
	<i>Invención</i>
	<i>Construcción de relaciones</i>

John Lasseter: Al infinito y más allá

Una de las negociaciones más innovativas en la historia del entretenimiento comenzó en la oscuridad y solo fue posible gracias a una cadena de fracasos.

En 1964, John Lasseter, de siete años, pagó 49 centavos por una entrada en el cine Wardman de Whittier y vio *La espada en la piedra* (The Sword in the Stone), la cinta animada de Disney que lo impresionó por su refinada ejecución. De camino a casa ya había decidido que sería animador. Doce años después, gracias a su pasión y al apoyo de su madre —profesora de arte en la escuela secundaria—, estudió con tres animadores de Disney que enseñaban en el Instituto de las Artes de California. También trabajó como animador en Disneyland, entreteniendo a los visitantes de la atracción Crucero por la jungla. No extraña que pronto consiguiera el trabajo de sus sueños: un puesto en el legendario estudio de animación de Disney.

Sin embargo, esa visión y determinación pronto le acarrearón problemas. En 1982, tras ver un corte preliminar de *Tron*, en Lasseter despertó una nueva pasión: las imágenes generadas por computadora (CGI). Se volvió un ferviente defensor de esa tecnología, convencido de que transformaría la industria. Sin embargo, en el estudio de animación más exitoso del mundo no compartieron su entusiasmo y pronto lo despidieron.

Y eso fue solo el comienzo de esta historia, a la que volveremos más adelante. Todo empezó cuando Lasseter supo ver en la nueva tecnología un destello de enormes oportunidades.

Eli Simon: No vendas el espectáculo, vende la visión

Eli Simon enseña el arte de ser payaso en EE. UU., Corea, Italia y Rumania. Autor de un libro sobre su arte, sus actuaciones pueden verse en YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=WBPjbndXYoA>). Además, Eli es guionista, director y productor de una puesta en escena que mezcla bailes tradicionales coreanos, la *commedia dell'arte* italiana y elementos de una mascarada. En la Universidad de California en Irvine, lideró el departamento de actuación y drama. Se le pidió que compartiera sus ideas sobre el uso del humor en las negociaciones, pero en su lugar, contó una historia que muestra cómo encontrar oportunidades incluso en situaciones desafiantes.

Una vez, Eli Simon ideó un proyecto audaz: construir un teatro móvil de la Inglaterra isabelina para representar una obra de Shakespeare en el campus universitario. La idea parecía descabellada y pocos confiaban en su viabilidad. Sin embargo, Eli ya había pensado cómo hacerlo posible. Gracias al reciente financiamiento del departamento de teatro, decidió que sería suficiente para crear una estructura al estilo de un teatro isabelino.

Su sólido vínculo con sus colegas del departamento y su buena relación con Keith Bangs, el director del estudio de producción, ayudó a reducir costos en diseño y personal. Eli asumiría la producción, invirtiendo principalmente su tiempo, haciendo el proyecto lo más económico

posible.

Aunque una gran universidad no es un entorno empresarial típico, Eli convirtió su idea en realidad. Estudiantes y personal construyeron un teatro de 128 asientos, compuesto por 15 secciones que pesaban una tonelada cada una. Lo instalaron en el lugar del espectáculo, presentaron "*El mercader de Venecia*" y luego desmantelaron los decorados para guardarlos. Así de sencillo.

No obstante, Simon se enfrentó a obstáculos burocráticos comunes en cualquier estructura organizacional. Al presentar su visión del teatro, le dijeron que era demasiado peligroso, arriesgado y costoso, y rechazaron sus ideas.

Insistió en que el teatro ya estaba casi terminado y solo necesitaba ser movido al parque cruzando la calle. A pesar de sus argumentos, la administración no cambió de opinión.

Michael Drake, el rector de la universidad, era una persona accesible que interactúa con estudiantes y profesores. Simon le propuso al rector dar un paseo después del almuerzo. Mientras caminaban, Simon le habló sobre el deseo de su departamento de integrar el campus en la comunidad, involucrar a todos en proyectos conjuntos y fomentar la interacción intergeneracional. En ese momento, Simon sacó de su bolsillo un objeto envuelto como regalo.

"Así es como lo veo", dijo Simon cuando el rector abrió el regalo: una foto del teatro sobre un césped verde como el que tenían frente a ellos.

El rector respondió: "Me encantaría verlo esta noche. ¿Qué necesitarás de mí?"

Simon no supo qué responder en ese momento y dejó la pregunta abierta. "No tengo idea", contestó, "pero sé que necesitaremos tu ayuda tarde o temprano".

Con el respaldo del rector, Simon continuó buscando apoyo, llamando a las puertas adecuadas y validando su legitimidad. Sin embargo, se encontró con serios obstáculos.

Aparecieron problemas técnicos: 15 toneladas era demasiado peso para el césped no reforzado, sin contar el de los espectadores. La estructura podría fallar antes del espectáculo. Problemas de seguridad surgieron al darse cuenta de que las medidas adecuadas para un espacio cerrado no eran suficientes para un espacio abierto, susceptible a la lluvia. En un lugar alternativo que Simon encontró, no había fuente de energía, y conectarse a la red de la biblioteca corría el riesgo de causar sobrecargas que podrían afectar los equipos electrónicos.

Los desafíos y costos seguían creciendo, pero Simon y su equipo entendieron que debían actuar pronto; de lo contrario, todo su esfuerzo sería en vano. Si el festival no ocurría ese verano, el proyecto podría nunca tener lugar. El teatro se desmantelaría y todo el esfuerzo sería desperdiciado. El presupuesto estaba descontrolado, pero las entradas ya se habían vendido y no había marcha atrás. El teatro estaba acumulando nuevos gastos y problemas, complicando la implementación del plan.

En su desesperación, Simon decidió jugar su última carta, sin saberlo completamente en ese momento. Entendió que la única decisión responsable era retirarse. Y no eran amenazas

vacías: realmente planeaba abandonar el proyecto. El sueño que alguna vez pareció cercano ahora era una pesadilla, aún más distante que antes. "Encuentren a otro director artístico, gerente general o capataz", así pensaba dar fin al asunto.

...Por supuesto, no hizo nada de eso. Este proyecto significaba más para Simon que solo un trabajo: era su creación, su pasión y su vida. En una negociación convencional, el proyecto habría fracasado. Pero gracias a las relaciones a largo plazo que había forjado, encontró el camino al éxito. En ese momento, tanto el rector como el decano comprendieron que el proyecto era demasiado importante para abandonarlo. Demostrando creatividad, consiguieron aliados y lograron obtener financiamiento adicional. En consecuencia, en dos semanas, todos los boletos para la primera temporada del Festival de Shakespeare New Swan en UCI se agotaron. Fue un éxito sin precedentes, más comentado que muchos otros eventos importantes en el departamento y la universidad.

Sin embargo, las ambiciones de Simon iban más allá de una sola temporada. Pretendía establecer una tradición que continuara tras su partida. Sabiendo que sin un apoyo financiero estable la segunda temporada estaría en riesgo, buscó la guía de David Emmes, fundador de uno de los teatros regionales más exitosos, el teatro repertorio South Coast. David le dio un consejo valioso: "No vendas el espectáculo. Vende la visión".

Inspirado por este consejo, Simon decidió comunicar su visión no solo a la administración, sino a todos los involucrados en el proyecto. Dio un paso importante al renunciar a su cargo departamental, lo que le permitió ver el teatro como una entidad independiente tanto financiera como legalmente. Sin las cargas administrativas, trabajó en el proyecto sin salario, no dependiendo del presupuesto del teatro.

En lugar de reuniones convencionales en lugares aburridos, Simon reunió al equipo técnico directamente en el teatro (hablaremos más sobre la importancia de estos espacios creativos en el capítulo 8). Se comunicó personalmente con todos, compartiendo su visión y contagiándoles su entusiasmo. Sugirió que consideraran el proyecto como una startup que necesitaba sobrevivir a toda costa. Con humor, inspiración y ligeras provocaciones, desató la creatividad de sus colegas. Pronto, comenzaron a proponer ideas por su cuenta: "Creo que sé cómo ahorrar algo de dinero y llevar el proyecto al final".

Simon encontró inversionistas presentando su idea inspirada en el éxito inicial. Un amigo financió una función nocturna completa, invitando a su firma de abogados al evento. Este gesto motivó a otras firmas a seguir su ejemplo.

La segunda temporada también fue exitosa, con todos los boletos vendidos. El teatro ganó seguidores leales y patrocinadores fijos. A pesar de nuevas dificultades, Simon entendió que el camino más efectivo hacia el éxito en las negociaciones es unir a todos los participantes en un solo equipo desde el inicio. ¡En serio!

RECUADRO 2.2

Reglas para una narrativa convincente¹

Una historia crece en la mente de tu oyente.

— Annette Simmons

1. Ayuda a las personas a darse cuenta de la necesidad de cambio. Apela a sus sentimientos, como el dolor o la frustración. Dales una razón personal para que les importe.
2. Di la verdad. No vendas más de lo que puedes ofrecer. Cuanto más crean en ti, más dispuestos estarán a estar de acuerdo contigo. Si es posible, dales la oportunidad de experimentar esta vivencia personalmente.
3. Hazlo sencillo. Una buena razón para confiar, respaldada por algunas pruebas, es mucho más convincente que una lista larga. No cuentes demasiados detalles para no sonar como una televenta.
4. Enfatiza lo positivo. Esto ayudará a eliminar las emociones negativas Y te hará sentir mejor mientras cambias el mundo.
5. Llama a la acción. "Únete a mi equipo". "Ayúdanos a dar el siguiente paso". "Mira cómo cambiará tu vida".

Amazon en Seattle

En el entorno actual, donde las ciudades compiten por atraer grandes empresas con numerosos empleados, las recientes negociaciones entre Amazon y Seattle han establecido un precedente notable. Para la ciudad, fue un acuerdo sumamente favorable: la nueva sede de Amazon acomodó a unos 12,000 de los 30,000 empleados que tenía la empresa, comparable con la población de ciudades como Annapolis, Helena o Juneau. Si consideramos que muchos de estos empleados tienen familias, un significativo número de nuevos contribuyentes se sumará a la ciudad, lo que hace que este incremento sea similar a la población de Olympia, la capital del estado de Washington.

La nueva oficina principal de Amazon se construyó en un área anteriormente ocupada por almacenes y edificios bajos. John Schoettler, director de bienes raíces globales de Amazon, señaló que "South Lake Union era más bien un lugar de paso, no un destino". Amazon invirtió considerablemente en infraestructura local para alentar a los empleados a vivir más cerca del

trabajo y utilizar medios de transporte alternativos. Entre otras iniciativas, la empresa financió la construcción de carriles para bicicletas e invirtió en el desarrollo del sistema de tranvía urbano Seattle Streetcar.

Estas medidas atrajeron a los desarrolladores, y el año pasado Seattle emitió un número récord de permisos de construcción de viviendas en las últimas tres décadas. Otras empresas tecnológicas también mostraron interés por esta área. La Northeastern University inauguró un campus al otro lado de la calle, y decenas de camiones de comida colmaron las calles, atendiendo al creciente flujo de trabajadores y residentes.

¿Cómo se desarrollaron las negociaciones entre Amazon y la ciudad? Según The New York Times², "Cuando los representantes de Amazon asistieron a las primeras reuniones, sorprendieron a los funcionarios de la ciudad. No por la magnitud del proyecto, sino por lo sencillo que fue discutir los detalles."

"No fueron negociaciones arduas y complejas", comentó Marshall Foster, director de planificación urbana. "Simplemente vinieron y dijeron: 'Creemos que este es el lugar correcto'".

¿Y qué recibieron a cambio? ¿Se esperaban amplias exenciones fiscales durante años, lo que cualquier otra gran empresa habría solicitado? No, Amazon ni siquiera consideró tales condiciones.

El secreto radicaba en que Amazon y la ciudad compartían objetivos comunes y una visión conjunta. La compañía estaba atrayendo a ingenieros y gerentes talentosos y educados, principalmente jóvenes, que deseaban vivir y trabajar en un entorno urbano vibrante. La apertura de la oficina en Seattle se convirtió en una herramienta para atraer y retener a estos profesionales.

Para la ciudad, no podría haber habido un mejor socio de negociación, incluso si hubieran tenido la oportunidad de elegirlo por sí mismos.

Todos los caballos del rey... ¿y si hubiera unos Juegos Olímpicos en Jerusalén?

En el capítulo anterior discutimos el "nudo gordiano" de las relaciones internacionales: el conflicto árabe-israelí y los esfuerzos por establecer la paz en Medio Oriente entre representantes de distintas religiones: judíos, musulmanes y cristianos.

Desde 1948, presidentes estadounidenses, desde Eisenhower hasta Obama, han intentado resolver este conflicto sin avances significativos. Roger Fisher y William Ury, autores de "¡Sí, de acuerdo" (título original, Getting to Yes), junto con otros expertos en negociaciones, han intentado asesorar sobre este tema durante años! Sin embargo, una encuesta del año 2013³ en Israel indicaba que la generación joven era la más pesimista de esos tiempos.

La población de Medio Oriente ha vivido en un entorno de conflictos y violencia durante

décadas, por lo que las negociaciones de paz tradicionales no han logrado los resultados deseados. Es hora de adoptar un nuevo enfoque, dirigido a alcanzar una paz verdadera y duradera. Imaginemos cómo la región podría transformarse en un lugar próspero y en constante desarrollo, donde los países y sus pueblos aprovechen creativamente sus recursos naturales y espirituales. Enfocarse en la prosperidad regional podría conducir a una paz sostenible.

La realización de los Juegos Olímpicos en Jerusalén en 2032 o 2036 podría ser un primer paso en este ambicioso emprendimiento. Así lo propusimos en el blog de Harvard Business Review el 7 de julio de 2011:

Tras la Segunda Guerra Mundial, Europa continental enfrentó una economía devastada, amenazando la estabilidad política y social. Los líderes europeos vieron la necesidad de crear organizaciones económicas internacionales para asegurar prosperidad, estabilidad y paz. La primera fue la "Comunidad Europea del Carbón y del Acero" (CECA), creada en 1952, uniendo las industrias de carbón y acero de varios países europeos. Cuatro décadas después, gracias a este exitoso experimento de interdependencia económica, nació la Unión Europea en 1993, hoy con 27 estados miembros. A pesar de varias crisis recientes, las economías de estos países han florecido y, lo más importante, la paz ha perdurado en la región.

¿Podría este enfoque ayudar a resolver los prolongados conflictos de Medio Oriente?

Un enfoque basado en la búsqueda de prosperidad podría ser la clave para establecer la paz en la región. Se necesita encontrar una solución ventajosa para todas las partes involucradas.

En el centro del problema está Jerusalén, la ciudad sagrada con una profunda importancia religiosa para creyentes de distintas confesiones. Aunque parece que la disputa religiosa perdurará eternamente, Jerusalén podría ser también la solución al conflicto.

El turismo religioso ya alimenta las economías de Israel y Palestina, así como las de la zona circundante. En el año 2000, antes de la más reciente locura de violencia, el turismo aportó 3.200 millones de dólares en ingresos a Israel. Compárese eso con Disneyland, en el condado de Orange, California, que recauda una cantidad comparable gracias a 10 millones de visitantes al año que gastan unos 150 dólares cada uno en entradas, comida y recuerdos —y que además desembolsan dinero en hoteles y transporte.

Y Jerusalén tiene más que ofrecer a más gente que el Magic Kingdom (sin ánimo de ofender a Mickey). De hecho, el público potencial son los 3.500 millones de cristianos, musulmanes y judíos de todo el mundo. La Iglesia del Santo Sepulcro (construida sobre la tumba de Jesús) atraería a los cristianos. El Muro de los Lamentos es el lugar más sagrado para los judíos. Los musulmanes acudirían en masa a la Cúpula de la Roca. Muchos turistas visitarían los tres.

Y, fuera de la Ciudad Vieja, están Belén, Hebrón, Nazaret, Jericó, el mar de Galilea, el mar Muerto y el mar Rojo, por mencionar solo las atracciones más obvias. Nuestra estimación hecha "a ojo" arrojó entre 10.000 y 20.000 millones de dólares en ingresos anuales si las cosas se hacen bien; eso equivale a aproximadamente entre el 10% y el 15% del PIB actual de Israel.

¿Suenan demasiado ambiciosos? No lo creemos. Los acuerdos de "ganar-ganar" ya no son suficientes. En el entorno empresarial global del siglo XXI, las negociaciones innovativas son la clave para prosperar en esta nueva volatilidad. La distinción está entre transacciones y

relaciones; entre concesiones recíprocas y compartir; entre pensar “fuera de la caja” y el pensamiento de sistemas abiertos; y entre la aquiescencia y la creatividad. De hecho, los negociadores inventivos transforman el regateo en un proceso de innovación, integrando las mejores prácticas de cada uno.

Lo que se necesita en Israel y Palestina es un objetivo compartido para poner en marcha este proceso. ¿Qué tal Jerusalén como sede de los Juegos Olímpicos de 2024? Así es como creemos que podría funcionar.

Los principios de las negociaciones innovativas sugieren, primero, formar un Comité Jerusalén 2024 para los Juegos Olímpicos que incluya miembros de las principales bases locales —Israel y Palestina, y quizá también Jordania, Líbano y Siria. Al principio, el comité se reuniría de manera informal, en un lugar neutral y cómodo, y con facilitación internacional. El método de esas reuniones iniciales sería una lluvia de ideas, pero las consecuencias de esas reuniones serían ideas nuevas y relaciones interpersonales positivas.

Los Juegos Olímpicos podrían generar hasta 50.000 millones de dólares en ingresos. Y el simbolismo espiritual de tantos millones de personas visitando las fuentes de su fe no tendría precio.

Pero antes de que pudieran fluir los dólares de inversión internacional, esta pequeña fantasía presupone una división política pacífica de Israel y Palestina en líneas reafirmadas en los Acuerdos de Oslo. Presupone el levantamiento de todos los boicots comerciales en la región. Presupone que los palestinos no tendrán que arriesgarse a que les disparen mientras “saltan la valla” para ir a trabajar a Israel. Presupone que las empresas podrán integrar las operaciones de sus plantas complementarias en la zona. Presupone que Estados Unidos y otros países enviarán a la región legiones de turistas en lugar de cargamentos de armas. Presupone una Ciudad Vieja de Jerusalén abierta, internacional y, lo más importante, íntegra. Y presupone libre comercio y libre circulación entre todas las naciones de la región, permitiendo que todos prosperen de nuevas maneras.

Un pequeño grupo de pensadores inventivos con el que hablamos recientemente propuso un exceso de ideas adicionales: distribuir los juegos olímpicos no solo en sedes de Israel y Palestina (como vóley de playa en Gaza o remo en el mar de Galilea), sino quizá también en la cercana Jordania, Líbano y Siria. O usar “ladrillos de los muros de seguridad” alrededor del país para construir el estadio principal en Jerusalén. ¿Por qué detenerse en los Juegos Olímpicos? La nueva infraestructura turística para los juegos también serviría muy bien para apoyar una Copa del Mundo, quizá con partidos preliminares a lo largo de la región también.

La seguridad no es un obstáculo tan grande como podrías pensar. La tasa de muertes por violencia en Israel (incluso durante la peligrosa mitad de la década pasada) es poco diferente de la de Estados Unidos y es una cuarta parte de la de Brasil, donde Río de Janeiro fue sede de los juegos de 2016.

Los Juegos Olímpicos en Jerusalén darían un impulso inicial al turismo en la zona, harían que actores regionales clave invirtieran en trabajar juntos, atraerían a multinacionales a invertir en la región y hasta podrían sembrar las semillas de una unión comercial más amplia en Oriente Medio, del mismo modo que la Comunidad Europea del Carbón y del Acero dio origen a la Unión Europea.

Oriente Medio fue la cuna de la civilización occidental. Llegó a serlo hace mucho tiempo gracias

a la innovación y al comercio en la región. Solo cabe imaginar lo que produciría ahora el libre comercio en la zona..

Los comentarios en respuesta a nuestro blog (<https://hbr.org/2011/07/bring-the-olympics-to-jerusalem>) fueron, como podrás imaginar, de lo más variados. Algunos lectores elogiaron nuestro pensamiento inventivo. Otros despotricaron y se enfurecieron por nuestra ingenuidad, nuestra ignorancia, nuestra estupidez y cosas aún peores. Lo más chocante fue la manera en que los comentaristas se hablaban entre sí. Varios de esos comentarios fueron considerados impublicables por los revisores de Harvard Business Review. A diferencia de John Lasseter en Disney, a nosotros no nos despidieron; Harvard Business Review continuó con nuestra serie de blogs sobre negociación innovativa. Aunque leer algunos de los comentarios no fue divertido, como describiremos en el capítulo 9, el desahogo emocional puede ser útil de varias maneras. Para más información sobre este tema, también puedes visitar nuestro sitio web: www.JerusalemOlympics.org.

Thomas Edison y uno de sus muchos destellos de posibilidades

Thomas Edison⁴ no solo fue un inventor notable, sino también un negociador inventivo. Imagine esto: fundó 171 empresas, de las cuales 50 operaban internacionalmente, en países como Argentina, Canadá, Japón, China, India, Italia, Alemania y Francia. Edison experimentó con socios en sectores como automóviles eléctricos, baterías, cemento, productos químicos y equipos de oficina. Los equipos creativos que desarrolló sentaron las bases de las industrias modernas de música, cine y telecomunicaciones. ¡Y eso no es todo! Ni siquiera hemos mencionado a General Electric (GE). Antes de Edison, ya existían 22 inventores de lámparas incandescentes, pero su equipo hizo tres mejoras clave: encontraron el mejor material para el filamento, lograron un mayor nivel de vacío y aumentaron la resistencia eléctrica, lo que permitió la transmisión de energía desde una fuente centralizada. No obstante, la bombilla mejorada era solo una parte del éxito de Edison. Junto con socios, desarrolló la infraestructura básica para la transmisión de electricidad desde generadores remotos a los usuarios finales. Hoy en día, GE produce de todo, desde tostadoras hasta turbomáquinas.

En 1878, cuando Thomas Edison comenzó a trabajar seriamente en la creación de la bombilla eléctrica, vio un enorme mercado potencial en América, con aproximadamente 60 millones de clientes potenciales. Pero su mirada iba aún más allá: soñaba con 400 millones de compradores potenciales en el Imperio Británico de la era victoriana. En la siguiente parte, relataremos cómo este talentoso e ingenioso negociador empezó a hacer realidad sus sueños.

Capítulo 3. Identificar y desarrollar socios

In the progress of personality, first comes a declaration of independence, then a recognition of interdependence.

— Henry Van Dyke

Al momento de solicitar la patente nº 223898 para su versión de la bombilla eléctrica, Thomas Edison ya había fundado la Edison Electric Light Company en Nueva York. Su visión era clara: "Haremos que la electricidad sea tan barata que solo los ricos usarán velas." Con esta idea, logró captar la atención de inversionistas como los Vanderbilt y J.P. Morgan. En una década, contrató a los ingenieros más destacados de todo el mundo y construyó el primer laboratorio industrial en Menlo Park, Nueva Jersey¹

Controlaba el mercado estadounidense, que entonces abarcaba unos 60 millones de personas, pero sus ambiciones se extendían más allá: quería alcanzar todo el Imperio Británico, que albergaba cerca de 400 millones de habitantes. Sin embargo, un hombre se interponía en su camino.

Joseph Swan poseía la patente británica de una tecnología similar al invento de Edison. En lugar de embarcarse en un prolongado litigio, Edison percibió en esto no un obstáculo, sino una oportunidad. Convenció a Swan de que la colaboración sería más beneficiosa que los litigios y que, al unir fuerzas, ambos podían enriquecerse significativamente.

En 1883, Edison y Swan fundaron la Edison and Swan Electric Light Company, conocida como Ediswan. La misión de la empresa era crear y distribuir su invento tanto en el Reino Unido como en sus muchas colonias. Aunque Gran Bretaña era célebre por ser el imperio "donde nunca se pone el sol", en ciertas partes todavía caía la noche, y esos lugares requerían iluminación. La arriesgada empresa se justificó plenamente, y con el tiempo Edison logró adquirir la participación de Swan, consolidando su influencia en la industria.

Esta historia es un brillante ejemplo de que la invención no es tarea de solitarios, sino que siempre ha sido un juego de equipo².

RECUADRO 3.1

Desde Fenicia hasta Friedrich Hayek, de Friedrich Hayek a la "Nube"

En el primer capítulo exploramos la declaración de un vaquero estadounidense; ahora, comparemos con la opinión de Matt Ridley, columnista del Wall Street Journal:

"Crowdsourcing", "wikinomía", son términos populares en el mundo empresarial moderno. Muchos consultores de gestión los recomiendan, pero este fenómeno no es nuevo. Ha sido una fuente de inspiración para inventos durante milenios. El progreso tecnológico no dependió de la inteligencia individual, sino del intercambio colectivo de ideas. El progreso humano avanza y retrocede según cuánto se conecten e intercambien las personas³.

Encontrar socios

Entonces, ¿cómo identificas o creas a los mejores socios para convertir ese destello en una oportunidad? Estamos listos para compartir la experiencia de los mejores negociadores, cuyos métodos han demostrado ser efectivos en diversas condiciones en todo el mundo. El primer paso hacia el éxito es la investigación.

En el mundo moderno, acceder a la información se ha vuelto increíblemente sencillo y rápido. Una búsqueda en Google puede revelar, en segundos, datos sobre una persona que antes habrían requerido búsquedas extensas o la intervención de detectives privados. Esto incluye información sobre su membresía en varias organizaciones, área de residencia, participación en la vida política, casos judiciales, declaraciones de impuestos e incluso menciones modestas en publicaciones locales. LinkedIn ofrece perfiles profesionales, facilitando la comprensión del recorrido profesional de una persona y sus conexiones. Mientras tanto, Facebook puede desvelar aspectos más personales de su vida, a veces incluso aquellos que la persona preferiría no haber compartido.

Actualmente, para conocer mejor a un socio potencial, cualquier joven empresario emprendedor probablemente lo seguirá en Twitter y, en un encuentro personal, mencionará, por ejemplo, gustos musicales compartidos. Instagram y Pinterest brindan aún más oportunidades para entender los intereses de una persona. La cantidad de redes sociales crece tan rápidamente que se vuelve complicado seguir el ritmo, pero cada una proporciona su propio conjunto de información para análisis.

Cuando es tan fácil obtener información de fuentes abiertas, surge la tentación de descartar métodos más tradicionales de recopilación. Sin embargo, esto puede ser un error grave. Solo un excolega puede hablar sobre cualidades personales que te ayuden a tomar decisiones al elegir un miembro del equipo o prepararte para posibles confrontaciones. Por ejemplo, ¿cómo

trata a las mujeres en el equipo? ¿Ha roto alguna vez un acuerdo de confidencialidad? ¿Suele ofenderse o enfurecerse si no consigue lo que quiere? ¿Se lleva bien con los demás, sabe guardar secretos o, por el contrario, padece de timidez?

Incluso observando cómo las personas guardan silencio, se puede aprender mucho sobre ellas. Un silencio sospechoso, respecto a temas como ambiciones, habilidad para finalizar tareas o lealtad al trabajo, puede decir más que las palabras y ayudar a llenar vacíos en su perfil. Como dice Carly Fiorina, ex presidenta de HP: "La tarea es convertir los datos en información y la información en conocimiento."

Por supuesto, no toda la información que obtenemos es confiable. Incluso organizaciones respetadas como agencias de calificación crediticia pueden cometer errores, por ejemplo, confundiendo el número de seguridad social de una anciana con el de una joven. A menudo, tales escándalos surgen por exparejas o competidores comerciales resentidos. El consejo de verificar las fuentes de información era relevante en el pasado y sigue siendo valioso hoy.

Puedes encontrar información útil en fuentes como el World Factbook de la CIA, así como en materiales analíticos de Economist Intelligence Unit y Oxford Analytica. Sin embargo, incluso las mejores fuentes requieren un enfoque cauteloso respecto a la actualidad de los datos. Por ejemplo, los resúmenes económicos de tres meses atrás pueden no ser completamente precisos. Un ejemplo destacado es el colapso de Enron, que ocurrió poco después de que las revistas de negocios todavía celebraban su éxito y reputación impecable.

¿Un banquero contra Internet?

Bruce Money es el director del Departamento de Administración de Empresas en Brigham Young University. Una vez apareció en un artículo de The Wall Street Journal sobre personas cuyos nombres coincidían con sus profesiones: imagínate tomar clases de negociación con alguien llamado "el profesor Money". Es uno de los favoritos de la escuela de negocios: afable, ingenioso e incansable. En los cincuenta años de historia de Merage School of Business, solo dos personas han terminado el doctorado (PhD) en tres años (lo habitual es más bien cinco), y él es una de ellas.

Dos grandes ventajas de Bruce fueron su conocimiento del idioma y sus habilidades de ventas, adquiridas durante su trabajo misionero de dos años en Japón. Aunque la decisión de ser misionero fue voluntaria, la iglesia determinaba el lugar de servicio. Bruce reconoce que para los jóvenes mormones que no participan en una misión, buscar pareja en la Universidad Brigham Young puede ser más complicado, lo que motiva a muchos a participar en misiones.

La experiencia adquirida durante la actividad misionera juega un papel crucial en los negocios internacionales en Estados Unidos. En su libro "Tribus", Joel Kotkin menciona cinco grupos étnicos que impactan significativamente en el sistema empresarial global: judíos, japoneses, chinos, indios y anglosajones. Además, predice la aparición de dos nuevos grupos: mormones y armenios.

Money usó sus conocimientos de japonés para realizar un estudio en el que entrevistó a gerentes de Japón y Estados Unidos sobre cómo eligen proveedores para sus empresas. A continuación, dos citas clave de su informe, publicado en el Journal of Marketing⁴:

"Te parecerá gracioso, pero encontré todos los servicios necesarios para mi negocio en las guías de Páginas Amarillas", comentó un gerente estadounidense de una pequeña empresa manufacturera en Estados Unidos.

"Cuando comenzamos un nuevo negocio, nuestro banco se convierte en todo para nosotros. Casi todos mis proveedores de servicios surgieron a través de negociaciones con mi banco", compartió un propietario japonés de una pequeña empresa cosmética en Tokio.

Basándose en sus observaciones, el profesor Money destaca una diferencia clave en la percepción de las recomendaciones personales entre ambos países. En Japón, como en muchos otros países, la gente comprende la importancia de las recomendaciones. Sin embargo, en Estados Unidos, esto no es tan evidente. Un gerente japonés le comentó a Money:

"Los gerentes estadounidenses no entienden cómo se debe seleccionar a los proveedores de servicios. Generalmente, los gerentes de dos organizaciones se conocen desde hace mucho tiempo. Al principio, todo avanza lentamente, pero una vez que la decisión se toma a alto nivel, todos los demás procesos ocurren rápidamente. La decisión no se basa solo en el precio".

En tales situaciones, los negociadores inventivos deben prestar atención a cómo la mayoría de las organizaciones en todo el mundo eligen a sus socios; este método es más popular y efectivo que una simple búsqueda en Google.

Enfoque tradicional

Incluso si tienes toda la información necesaria antes de una reunión, siempre hay algo más que aprender. Un negociador ingenioso sabe observar y escuchar, considerando las particularidades culturales. Una joven que aparece en una reunión en China con un vestido blanco deslumbrante puede parecer como si estuviera de luto o simplemente ignorar cuán importante es considerar las tradiciones al elegir su atuendo. La voz fuerte de un hombre puede expresar ira o ser simplemente su manera habitual de comunicarse. Una mujer que sonríe cubriendo su boca con la mano puede mostrar vergüenza o simplemente seguir las normas culturales.

Por ejemplo, un nuevo futbolista entra al vestuario donde los demás miembros del equipo han estado juntos por muchos años. Camina por la habitación, saludando a cada uno y estrechando manos. En algún momento, le guiña un ojo a uno de los veteranos del equipo, quien se siente desconcertado, sin entender qué significa. ¿Quizás es un coqueteo o una insinuación de que el novato cree que tienen un secreto en común? ¿Quién sabe? Entonces, el jugador experimentado simplemente corresponde al saludo y continúa observando al novato.

Sin embargo, el novato no le guiña el ojo al siguiente jugador ni al siguiente. Al tercer jugador le

guiña el ojo nuevamente, después de cuatro apretones más de manos, vuelve a guiñar el ojo. Finalmente, el jugador veterano nota el patrón y comprende: el novato tiene un tic nervioso que se manifiesta periódicamente.

Lección n.º 1: al investigar sobre socios potenciales, un negociador ingenioso encuentra casi imposible recopilar toda la información de antemano.

Independientemente de la preparación previa o de la observación en el lugar, los mejores negociadores poseen inteligencia emocional y social, no se apresuran a sacar conclusiones y se adaptan rápidamente a nueva información. Las habilidades que aplicas al comunicarte en una posible cita también serán útiles al interactuar durante largas negociaciones, especialmente al elegir socios capaces de hacer prosperar tus ideas.

A veces te encuentran ellos mismos

Para Sudhir Venkatesh, su investigación casi terminó en tragedia. Sin embargo, fue el comienzo de una exitosa carrera que continúa hasta hoy.

Siendo un joven doctorando en la facultad de sociología de la Universidad de Chicago, Venkatesh había estado desde hace tiempo interesado en cómo las personas forman su identidad. Con estudios en matemáticas en el sur de California, era estadounidense de origen indio y llevaba el cabello largo, resultado de su último proyecto de investigación, cuando seguía al grupo Grateful Dead por todo el país.

Con una tablilla y 70 preguntas de opción múltiple, comenzó su investigación en tres edificios de 16 pisos, parte de un proyecto de vivienda en la orilla del lago Michigan. Dado que la construcción se había detenido, la mayoría de las familias conectaron ilegalmente la electricidad y el agua a sus apartamentos, pero ni la iluminación ni los ascensores de los edificios funcionaban. Venkatesh decidió que era el lugar perfecto para estudiar la vida de los jóvenes de familias pobres.

Cuando con dificultad llegó al sexto piso, ya se había oscurecido y no logró convencer a nadie de que respondiera sus preguntas. Pero luego, casi como se describe en el libro de Steven Levitt "*Freakonomics*"⁵, "De repente, en el rellano de las escaleras se topó con un grupo de adolescentes jugando a los dados. Resultaron ser una banda de pequeños vendedores de crack que operaban fuera del edificio, y no estaban felices de verlo".

Los adolescentes estaban desconcertados. "No parecía alguien de una pandilla rival, y ciertamente no era un policía. Además, no era ni negro ni blanco". Comenzaron a discutir qué hacer con él, y la multitud creció y empezó a ser más ruidosa. De repente, apareció un hombre mayor. Agarró la tablilla de las manos de Venkatesh, pero al ver que era solo un cuestionario, dijo desconcertado: "No puedo leer una mierda de esta basura".

Venkatesh tuvo la oportunidad de hacer la primera pregunta de su lista. La respuesta fue una risa burlona, y la discusión sobre su destino continuó. Cuando la situación se volvió crítica,

apareció otra persona: J.T., el líder de la banda. Inesperadamente, intervino en la discusión sobre la terminología del cuestionario. J.T. intentó calmar a sus hombres, pero claramente no buscaba influir directamente en el destino de Venkatesh. Se hizo de noche y J.T. se fue.

"Nadie ha salido de aquí vivo", dijo nervioso un adolescente agitando una pistola.

Fue una larga noche. Los secuestradores le ofrecieron cerveza a Venkatesh, y su líder lo visitó varias veces. Venkatesh intentó hacer sus preguntas, pero cada vez solo recibió risas a cambio. Finalmente, amaneció y luego llegó el mediodía. Casi un día después de haber llegado a ellos, lo dejaron ir.

Para muchos, tal caso sería el fin no solo de la investigación, sino de toda la carrera. Sin embargo, Venkatesh no perdió su entusiasmo. Decidió adoptar un enfoque no convencional e intentó infiltrarse en la pandilla para comprender mejor su estilo de vida. Cuando encontró a J.T., el líder de la pandilla, pensó que el estudiante no estaba bien de la cabeza. ¿Cómo podía un estudiante universitario querer unirse a una pandilla de narcotraficantes? Pero J.T. también quedó impresionado por la determinación de Venkatesh. Curiosamente, el propio J.T. se había graduado en negocios. Trabajó un tiempo en marketing y entendía la importancia de los datos y cómo encontrar nuevas oportunidades de negocio con ellos.

Durante los siguientes seis años, Venkatesh observó la vida de la pandilla, primero en ese complejo habitacional y luego en el área de South Side. Iba de una familia a otra, realizaba tareas como lavar los platos y dormía en el suelo. A veces regalaba juguetes a los hijos de los miembros de la pandilla. En una ocasión, presencié cómo una mujer usó el babero de su bebé para limpiar la sangre del cuerpo de un adolescente asesinado ante sus ojos.

Cuando la pandilla finalmente cayó bajo el ojo de la justicia, uno de sus miembros le entregó a Venkatesh un fajo de libretas encuadernadas en espiral. En ellos había registros detallados de las operaciones financieras de la pandilla: "ventas, salarios, contribuciones, beneficios por fallecimiento pagados a las familias de los miembros asesinados". Era un tesoro que ningún investigador académico podría haber soñado. Esto llevó a Venkatesh a dedicar su vida al estudio de la economía informal y la vida de las clases bajas.

No te equivoques, nadie espera que un negociador inventivo tenga que pasar la noche en el suelo en barrios problemáticos. Sin embargo, la historia de Venkatesh muestra claramente lo importante que es poder elegir incluso a los socios más inusuales.

Cuando el joven Venkatesh comenzó su investigación, no podía prever que surgiría el potencial para una negociación. Esa larga noche se sintió más como un rehén, con la única diferencia de que nadie estaba negociando su liberación.

En el segundo encuentro, Venkatesh tomó una importante decisión estratégica: buscó deliberadamente el contacto de quien realmente controlaba la situación y le ofreció algo inusual: convertirse en parte de la pandilla de J.T.

En la mayoría de las situaciones de negociación, en realidad no es posible saltar por encima de la mesa y unirse al lado contrario. Sin embargo, encontrar socios confiables en ambos lados de

la mesa de negociación puede llevar a resultados extraordinarios. Esta es una estrategia a largo plazo que funcionará incluso en situaciones con apuestas más altas que esta historia de Chicago.

Cambiando de socios

Elegir a los socios adecuados siempre es un proceso importante —y a veces puede ser cuestión de vida o muerte.

Uno de los clientes de William, Rational Therapeutics, se especializa en pruebas de sensibilidad de muestras para quimioterapia. Trozos de tejido vivo, conocidos como muestras de biopsia, se envían a su sede en California desde diferentes partes del mundo. Allí, los científicos prueban diversos medicamentos contra el cáncer en estas muestras, permitiendo a los pacientes evitar el doloroso proceso de probar los medicamentos en sí mismos y desarrollar un plan de tratamiento del cáncer personalizado.

Cuando Rational Therapeutics decidió expandir sus operaciones, los gerentes centraron su atención en el mercado de Brasil, ideal para la empresa. El país está en rápido desarrollo y ofrece el nivel de atención médica necesario para llevar a cabo pruebas de tal magnitud.

Parecía que sería fácil. El entrenamiento de quimiosensibilidad es un campo relativamente pequeño, con apenas un puñado de expertos capaces de trabajar con muerte celular programada *ex vivo*. Sin embargo, todos se conocen entre sí y son ferozmente competitivos. Preferir a uno sería desairar a otro.

El director de Rational Therapeutics, el Dr. Robert Nagourney, optó por colaborar con un socio ideal: un especialista que había conocido en foros médicos internacionales. Como médico y doctor (PhD), el Dr. Ismael Dale dominaba la ciencia y, además, estaba bien conectado con la comunidad profesional en São Paulo, la ciudad más grande de Brasil. Recomendó un laboratorio local que ya realizaba pruebas de VIH, y el Dr. Nagourney viajó a Brasil para reunirse con los propietarios de este laboratorio.

Comenzó entonces un exhaustivo proceso de evaluación de esta colaboración, generalmente de 9 a 18 meses. A primera vista, todo parecía favorable: el laboratorio contaba con el equipo necesario, y tanto directores como empleados se entendían bien. Sin embargo, pronto surgieron desacuerdos en aspectos clave como la propiedad intelectual, distribución de ingresos, documentación y rapidez en las transacciones. Tras cinco meses de infructuosos intentos por alcanzar un consenso, el Dr. Nagourney decidió terminar las negociaciones.

No obstante, la visión de expandir operaciones en América del Sur no se desvaneció. Durante las negociaciones, el Dr. Nagourney comprendió que necesitaba un socio lo suficientemente reconocido para colaborar con una empresa estadounidense, pero no tan grande que eclipsara su propia firma. El círculo de posibles socios se reducía.

En Brasil hay solo tres o cuatro ‘superoncólogos’ con consultorios de élite, de atención

personalizada por membresía. Estos expertos se educaron en prestigiosas instituciones médicas de EE. UU. como *MD Anderson* y *Sloan Kettering*, y también tienen práctica en las mejores clínicas de Brasil. Atienden a personas de alto rango, celebridades y directores de empresas internacionales. Si el Dr. Nagourney eligiera a uno de estos "superoncólogos" como socio, obtendría acceso inmediato a sus pacientes, garantizando prácticamente el éxito. Sin embargo, esto podría ahuyentar a otros candidatos potenciales.

El Dr. Nagourney comenzó negociaciones individuales con cada uno. Un "superoncólogo" de un hospital grande en São Paulo era escéptico sobre la eficacia del método de Rational Therapeutics. Otro buscaba obtener control total, posiblemente con el objetivo de crear su propio laboratorio en el futuro.

Todos los esfuerzos fueron en vano, y el Dr. Nagourney no quería perjudicar su relación con el Dr. Dale, quien había iniciado estas reuniones. Afortunadamente, surgió una candidata prometedora: la Dra. Nise Yamaguchi.

La Dra. Yamaguchi, una amiga del Dr. Dale, ya era una defensora de los métodos de Rational Therapeutics. Varios de sus pacientes, en estado crítico, mostraron mejoría tras aplicar métodos farmacológicos alternativos aprobados por Rational Therapeutics basados en los resultados de investigación. Un niño con mínimas posibilidades de recuperación alcanzó una remisión sostenida gracias a las pruebas personalizadas de muestras realizadas por Rational Therapeutics. La Dra. Yamaguchi compartió este caso por todo Brasil.

El Dr. Nagourney tuvo que replantearse su enfoque. Tal vez, la alianza estratégica tradicional con otro laboratorio no era la mejor solución desde el inicio. Apoyándose en las conexiones y conocimientos del Dr. Dale, desarrolló un enfoque de asociación diferente: una alianza estratégica integrada. El equipo podía aprovechar el trabajo del Dr. Dale en la Universidad Federal de São Paulo y sus laboratorios, así como la práctica clínica de la Dra. Yamaguchi y su acceso a dos principales hospitales. Juntos, crearon la oportunidad de realizar investigación colaborativa para los mejores estudiantes de medicina, un acuerdo de proveedor no exclusivo con el Hospital Albert Einstein, todo ello mientras preservaban la propiedad intelectual del Dr. Nagourney.

Como la primera empresa de pruebas de quimiosensibilidad que opera actualmente en Brasil, Rational Therapeutics está en una posición ideal para tener éxito. La flexibilidad de la empresa para cambiar de socios, su sensibilidad frente a las relaciones de su aliado brasileño y su actitud abierta hacia una estructura diferente le han dado una ventaja de pionero.

Transformando oponentes en aliados

Nelson Mandela dijo una vez: "Si quieres hacer la paz con tu enemigo, tienes que trabajar con él. Entonces se convertirá en tu socio". ¿Se aplican los mismos principios en una situación de David contra Goliath —por ejemplo, entre un adolescente y un enorme conglomerado internacional?

Como todavía no había cumplido 18 cuando se fue a la universidad, Marissa no podía calificar para un plan de celular a su nombre, así que se sumó al plan familiar de una amiga. Durante todo el año pagó puntualmente su parte de los gastos, pero en la primera semana de las

vacaciones de verano, ocupada con una pasantía en un hospital, su teléfono se desconectó de repente. Debido a su agitada agenda, no podía permitirse quedarse sin comunicación.

Al llamar al operador, le informaron que acumulaba una deuda considerable. Un representante de atención al cliente, con tono arrogante, le dijo que la única forma de resolverlo era pagar la deuda de más de 650 dólares más 250 dólares por la rescisión del contrato, para abrir una cuenta nueva a su nombre. Marissa estaba impactada y comenzó a buscar otras opciones, pero todas resultaron igual de caras. Decidió contactar nuevamente al operador.

Esta vez, alguien más respondió su llamada. "Solo tengo 18 años y esta es mi primera experiencia interactuando con un operador. Espero que puedas ayudarme". Como una loba mostrando sumisión ante el macho alfa, explicó su situación, mencionando su impecable historial de pagos y pidiendo ayuda para encontrar una solución.

El representante de la compañía encontró rápidamente una salida. Aunque se había acumulado la deuda, oficialmente no se consideraba morosa hasta el día siguiente, y faltaban siete horas para eso. Todo lo que tenía que hacer era pagar 50 dólares por el mes anterior. En cuestión de minutos, Marissa pagó esa cantidad y pudo abrir un nuevo contrato a su nombre sin la multa de 250 dólares por cancelación anticipada.

Como por arte de magia, ambas partes obtuvieron más de lo que esperaban: la compañía ganó un cliente leal -algo por lo que las compañías gastan millones de dólares- y Marissa obtuvo el servicio que necesitaba. A veces, quien comenzó como oponente puede convertirse en tu mejor aliado, solo necesitas ver nuevas oportunidades en las negociaciones.

Impacto en el equipo del socio

Los gerentes japoneses no pierden la compostura y mucho menos golpean la mesa durante las negociaciones. Al menos, esa es la opinión comúnmente aceptada. Sin embargo, Shigeru Hashimura, gerente general de marketing y ventas de la división de comunicaciones espaciales de uno de los mayores conglomerados japoneses *kieretsu*, en una ocasión realmente se enfadó. Al enterarse de la oferta de un fabricante estadounidense para crear un satélite de comunicaciones cuyo costo sería de varios millones de dólares, comenzó a golpear furiosamente la mesa. Tal reacción de un japonés solo significa una cosa: las negociaciones han llegado a un punto muerto.

¿Qué llevó a esto? Durante más de veinte años, la división comercial japonesa había representado los intereses de la empresa estadounidense en Japón. Al inicio de esta cooperación, Hashimura fue enviado a una pasantía en la oficina de la empresa estadounidense en el sur de California. Se llevaba muy bien con la gerencia y describía su relación con ellos como "casi familiar". Con el tiempo, las relaciones entre las dos empresas se tornaron bastante cálidas, lo que condujo a un acuerdo para vender ocho satélites a la Agencia de Desarrollo Espacial de Japón (NASDA), el equivalente japonés de la NASA.

Dado que Japón había desregulado la industria espacial, la empresa comercial recurrió a su socio estadounidense para presentar una propuesta para crear un nuevo satélite de comunicaciones privado. La firma estadounidense fue elegida como proveedor exclusivo por

varias razones:

1. Relaciones largas y personales.
2. Fiabilidad y experiencia necesaria.
3. Capacidad para presentar una propuesta más rápidamente.
4. "Esperamos de ellos un enfoque honesto".

Sin embargo, la oferta presentada por el proveedor se alejaba mucho de las expectativas de Hashimura. Incluía un cronograma de entrega de 45 meses (doce meses más de lo que ofrecían los competidores) y un precio que superaba a los de la competencia en un 30-40%. Hashimura sentía que su socio estadounidense estaba aprovechando su posición de proveedor exclusivo en su beneficio. A pesar de esto, firmó la autorización para el inicio del trabajo y acordó un pago por adelantado de más de un millón de dólares, ya que no quería más retrasos en el lanzamiento del proyecto.

En febrero se llevó a cabo una reunión con representantes de ambas partes, estadounidenses y japoneses. El equipo estadounidense fue encabezado por el gerente de proyecto e incluyó a Chris Masterson, ingeniero de proyecto, junto con otros especialistas. La parte japonesa estuvo representada por Hashimura y el personal de las oficinas locales de la empresa comercial en el sur de California. Al iniciar la reunión, Hashimura se enteró de que, a pesar de su autorización para iniciar el trabajo, aún no lo habían comenzado, lo cual lo irritó. La parte estadounidense alegó que no podían iniciar trabajos serios porque las especificaciones y requisitos del satélite aún no estaban claramente definidos. Además, los estadounidenses se negaron a hacer concesiones en cuanto al precio y al cronograma de entrega, sin proponer soluciones alternativas. En ese momento, Hashimura no pudo contener sus emociones y abandonó la reunión.

Algún tiempo después, Hashimura contactó a Robert Delaney, vicepresidente de la firma estadounidense y director de sistemas espaciales. Delaney, con quince años de experiencia trabajando con japoneses, ya estaba al tanto de la reacción de Hashimura en la reunión. Hashimura pidió a Delaney que reemplazara a todo el equipo estadounidense responsable de la gestión del proyecto.

Delaney respondió rápidamente a esta demanda, pero puso la responsabilidad de resolver el problema en Chris Masterson. Afortunadamente, Masterson hablaba un poco de japonés y conocía bien las sutilezas de la cultura empresarial japonesa. La producción del satélite continuó, y la experiencia de Masterson en la gestión de relaciones resultó valiosa. Cuando su equipo enfrentaba retrasos, notificaba inmediatamente a Hashimura. Como resultado, Hashimura otorgó bonificaciones por la entrega anticipada del proyecto, señalando que esto sucedió "gracias a las buenas relaciones con Masterson".

No es frecuente poder cambiar por completo el equipo de la parte opuesta en las negociaciones. Sin embargo, si tu objetivo es la colaboración, puedes tener más influencia de la que imaginas.

Finalmente, una historia no contada sobre asociarse

Al pasear por las calles de Shanghái, se puede observar a niños con camisetas que muestran inscripciones como “Toy Snory” y “Mickey Louse”. Esto genera preocupación entre los estadounidenses, ya que una de las quejas principales contra China es el robo de propiedad intelectual. No se trata solo de camisetas, sino de pérdidas que se calculan en miles de millones, e incluso billones de dólares.

Probablemente has oído historias alarmantes sobre el robo de tecnología desde China. Los periodistas y editores suelen resaltar los aspectos negativos para captar la atención del público. Sin embargo, también existen ejemplos de colaboración exitosa entre empresas estadounidenses y chinas. Tomemos, por ejemplo, tu iPhone. En su producción, se utilizan componentes y tecnología de varios países, incluidos China, Japón, Alemania, Taiwán, Corea del Sur y Estados Unidos. De hecho, la asociación entre Apple y Honhai/Foxconn se ha convertido en uno de los acuerdos más exitosos de la historia.

Sin embargo, la parte que aún no has escuchado está basada en nuestra investigación: las estadísticas muestran que el número de patentes otorgadas a equipos conjuntos de inventores estadounidenses y chinos está creciendo rápidamente, incluso mientras lees estas líneas. Los primeros inventores en recibir tal patente — Patricia K. Wang de Shanghái, Robert Wingard de Palo Alto y Leonard Bunes de San Carlos — trabajaron en la invención del “Método para obtener colorantes poliméricos naranjas”, registrado el 24 de marzo de 1981 con el número 4 258 189. Con el tiempo, la cantidad de patentes conjuntas comenzó a aumentar a un ritmo explosivo: se registraron 45 de estas patentes en 2000, 156 en 2005, 742 en 2010, y 1109 en 2012 (ver fig. 3.1 para información más detallada, así como <http://merage.uci.edu/longinstitute/NewsAndArticles.aspx>). Además, hay cada vez más evidencia de que esta asociación internacional fomenta la creación de trabajos científicos significativos y frecuentemente citados.⁶ A medida que los inventores estadounidenses y chinos siguen colaborando activamente, es de suponer que los socios chinos estarán cada vez más interesados en proteger la propiedad intelectual, convirtiendo a estos rivales aparentes en algunos de nuestros socios más confiables.

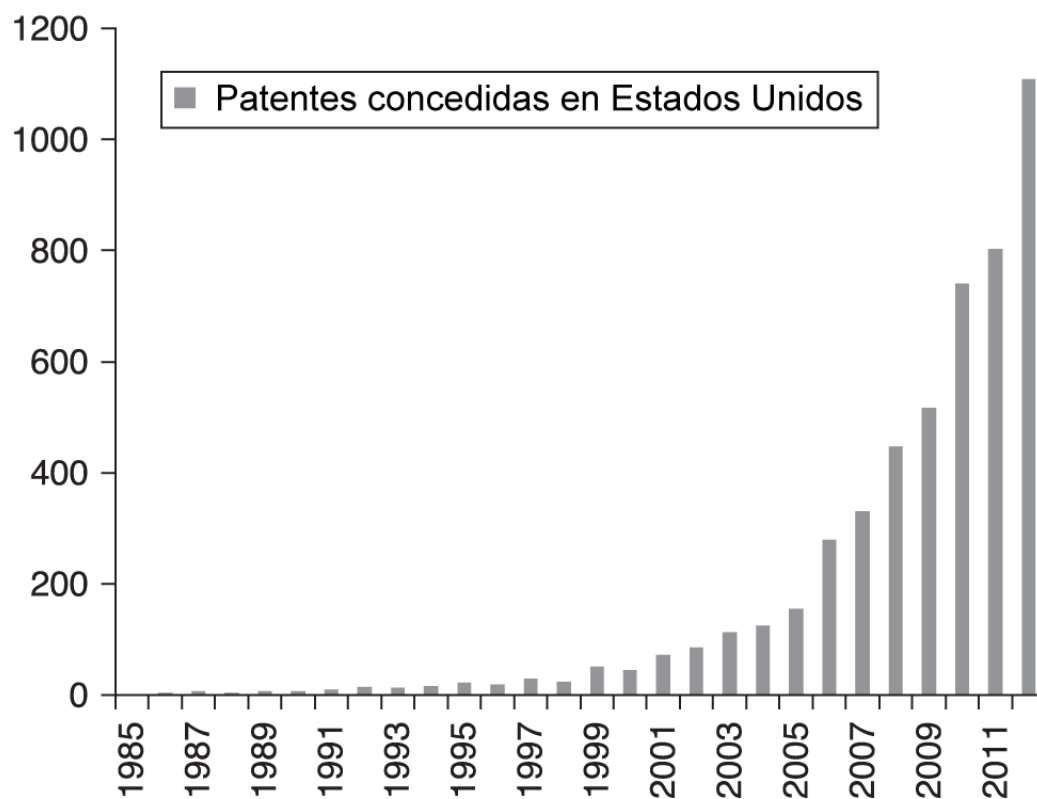


Figura 3.1. Patentes de EE.UU. otorgadas a equipos de inventores que incluyen tanto ciudadanos de EE.UU. como de China.

Fuente: patft.uspto.gov.

Capítulo 4. Construir relaciones personales

Todos los cambios en América comienzan en la mesa del comedor.

— Ronald Reagan

En mayo de 2013 se difundió un documento británico recién desclasificado que detalló aspectos poco conocidos de una reunión secreta de Winston Churchill con Joseph Stalin en Moscú durante la Segunda Guerra Mundial. El objetivo era forjar una alianza entre ambos líderes. Un artículo de Richard Norton-Taylor en *The Guardian* menciona una carta de Sir Alexander Cadogan¹, funcionario del Ministerio de Relaciones Exteriores presente en la reunión. Él escribió: "Es imposible imaginar algo más repugnante que un banquete en el Kremlin, pero fue necesario soportarlo."

Tras la reunión, Churchill se sintió frustrado y solicitó un encuentro personal para la noche siguiente. Cadogan describe esta reunión: "Winston y Stalin se sentaron a una mesa repleta de comidas, incluyendo lechón y una cantidad incontable de botellas. La bebida ofrecida por Stalin me pareció sorprendentemente fuerte. Winston, que por aquellos tiempos padecía de un leve dolor de cabeza, optó sensatamente por un vino tinto efervescente inofensivo del Cáucaso. La velada fue ligera, como el sonido de las campanas de boda. Terminó a las tres de la madrugada..."

Sondeo informal

Avancemos a junio de 2013. Las relaciones entre China y Estados Unidos han sido complicadas durante décadas, con críticas frecuentes. Pero en junio de 2013, el presidente de Estados Unidos, Barack Obama, y el presidente de China, Xi Jinping, se reunieron inesperadamente en Sunnylands, California. ¿Otro ejemplo de la prensa pasando por alto las buenas noticias sobre la relación entre Estados Unidos y China? Quizá.

Según Fareed Zakaria de la revista *Time*², la reunión fue el resultado meses de preparación. Los líderes de ambos países habían sostenido reuniones informales por ocho horas, donde no discutían temas específicos ni elaboraban listas de quejas. En sí mismo, este paso fue una completa ruptura con el pasado.

Durante la primera cena, para sorpresa de los organizadores, la delegación china sugirió brindar con el famoso licor Moutai, hecho de sorgo, en honor a un brindis especial. Quizás pensaron que esto añadiría ambiente a la cumbre en curso. Después, la conversación fluyó de manera más relajada... Se dice que Henry Kissinger dijo una vez al exlíder chino Deng Xiaoping: "Si bebemos suficiente Moutai, podemos resolver cualquier asunto."

El punto clave de la cumbre fue la reunión personal de los dos presidentes. Discutieron los problemas de la pobreza y recordaron su infancia: uno durante la revolución cultural, el otro en Indonesia. Compartieron sueños sobre el futuro de sus países y las oportunidades actuales.

Ninguna de las partes esperaba acuerdos significativos, aunque hubo algunos avances en el tema de Corea del Norte. Lo logrado en esta cumbre se convirtió en la base para negociaciones a largo plazo.

No se trata de las bebidas y los platos, aunque su papel fue importante en las cumbres descritas. La clave está en una cita de la carta secreta de Cadogan: Churchill "involucró a su compañía en un diálogo superficial e irresponsable."

Conversaciones triviales como estas, o conversaciones cortas, son parte del arte no muy reconocido de la negociación innovativa llamado "sondeo no orientado a tareas" o "sondeo informal". El término "sondeo" proviene de la terminología marítima, refiriéndose a la medición de la profundidad del agua; aquí se utiliza para describir cualquier estudio del entorno y las personas para obtener información útil.

En relación con esta historia, vale la pena destacar algunos resultados positivos de la reunión entre Obama y Xi Jinping en Sunnylands: el continuo acercamiento entre las dos Coreas y, quizá más sorprendente, la visita del comandante de la Marina del Ejército Popular de Liberación de China al jefe de operaciones navales de la Marina de EE. UU. en Washington, D.C. El almirante chino Wu indicó que el propósito de la visita era "familiarizarse más con las fuerzas navales de EE. UU." y también dar a los colegas estadounidenses la oportunidad de conocer más sobre las fuerzas chinas. Paralelamente a esta visita, se realizaron ejercicios conjuntos frente a las costas de California. Y debemos admitir que no sabemos qué bebieron los almirantes.

Con frecuencia, lo que a los estadounidenses orientados a las tareas les parece una pérdida total de tiempo, para la mayoría de las culturas orientadas a las relaciones es precisamente el objetivo de la primera reunión —o quizá de la primera docena—: el sondeo informal.

Consideremos la típica forma estadounidense de comenzar a negociar:

1. Escribes una carta explicando los objetivos de tu negocio, mencionando uno o dos nombres si es posible.
2. Llamas para agendar una cita.
3. Durante la reunión, se inicia una charla informal, conversaciones triviales de cinco minutos como sondeo informal.
4. Se habla del negocio. En Asia, América Latina, el sur de Europa, India y África, se añaden más pasos, pero desde el punto de vista estadounidense, todo eso parece simplemente una demora innecesaria.

Existen varias razones por las cuales otros países perciben estas etapas de manera diferente. Dos de ellas son las diferencias legales y culturales: en EE. UU. tendemos a confiar hasta que hay razón para no hacerlo. Y si algo falla, siempre tenemos un equipo de abogados listos para intervenir.

La mayoría de las personas en el mundo no quieren recurrir a abogados y tribunales para resolver problemas de negocio si algo no sale como se planeó. Algunas personas ni siquiera cuentan con un sistema judicial confiable para respaldarlos. Y en ningún país del mundo existe un sistema legal como en los EE. UU. Para información adicional, consulte la figura 14.1 en el capítulo 14.

En lugar de enfocarse exclusivamente en los negocios, las personas buscan crear relaciones sólidas y de confianza que ayuden a prevenir conflictos futuros. Dedicar tiempo y recursos a construir estas relaciones antes de abordar asuntos específicos. Lo que puede ser unos minutos de "sondeo informal" en forma de pequeñas conversaciones en EE. UU., en Shanghái, Lagos o Río de Janeiro puede extenderse por días, semanas o incluso meses. No hay otra manera.

En las culturas orientadas hacia las relaciones³ de Asia, África, América Latina y el sur de Europa, los encuentros con desconocidos suelen estar cargados de cautela y desconfianza. En estas condiciones, es difícil establecer relaciones de confianza, algo indispensable para iniciar un negocio. En estas culturas, la confianza generalmente se cultiva a través de conexiones personales o intermediarios. Por ejemplo, un socio comercial de confianza puede presentarte a otro socio de confianza. Así, el primer paso en este "sondeo" es buscar contactos personales con la organización o su líder de interés.

Estas conexiones pueden estar ligadas a lazos como el lugar de nacimiento, la familia, la escuela o trabajos anteriores. En algunos países, adoptan un carácter institucional. En Japón, por ejemplo, los banqueros pueden actuar como enlaces en la cadena de contactos. En China o India, las conexiones deben estar respaldadas por algún interés personal; puedes, por ejemplo, solicitar a un excompañero de clase que organice una cena con un amigo. Platos costosos en restaurantes de prestigio son una forma de demostrar el valor de las relaciones personales. Si todo sale bien, el amigo de tu excompañero puede convertirse en un intermediario y organizar una reunión con un cliente potencial o socio comercial bien relacionado.

No es raro que el intermediario organice un almuerzo o cena antes de la reunión con el cliente en su oficina, y él mismo asista a ambos eventos. El intermediario insistirá en que inviertas una suma considerable en el almuerzo, ya que es crucial demostrar la seriedad de tus intenciones. Para alguien acostumbrado a comer rápido mientras trabaja frente a la computadora, tal almuerzo o cena puede parecer un gasto innecesario. Sin embargo, los expertos afirman que, en la mayoría de los países del mundo, una invitación con una cuenta de 500 dólares puede ser una de las mejores inversiones posibles.

En las primeras reuniones, se pueden discutir una gran variedad de temas que pueden parecer triviales a los estadounidenses. Aunque tu intermediario ya ha dado el impulso inicial para el desarrollo de la relación, tu socio extranjero todavía te evaluará en base a cuán confiable, sincero, honesto y competente eres. Buscará en ti un sentido de armonía personal y entendimiento mutuo. Este proceso no puede acelerarse. Aunque estas preguntas puedan parecer ridículas y causar irritación, tómalas como una señal del interés de tu interlocutor.

En algún momento, cuando superes exitosamente esta prueba integral, tu interlocutor podría comenzar a hablar de negocios. Esto puede significar que, en ciertas culturas, no se acostumbra a discutir los temas de negocios de forma directa. Solo tu interlocutor puede dar tal señal, ¡no tú! No te sorprendas si después de un breve debate sobre temas empresariales, tu socio extranjero regresa a temas más generales, continuando su "sondeo informal".

Muchos estadounidenses también prefieren discutir temas de negocios durante la cena de trabajo, pero al día siguiente en sus oficinas intentan hacer una propuesta lo más pronto posible. Desde la perspectiva de los socios extranjeros, esto puede percibirse como algo irreverente. Incluso cuando colegas experimentados aconsejan continuar el intercambio de charlas informales hasta que el interlocutor pase al tema, muchos influyentes estadounidenses prefieren no posponer asuntos.

En una conversación con un grupo de gerentes estadounidenses que mantenían relaciones comerciales con colegas españoles, supimos qué los preocupaba. Resultó que cada vez que llegaban a Madrid, se encontraban con noches "agotadoras": los españoles insistían en que comieran y bebieran hasta tarde. Esto, combinado con la diferencia horaria, los dejaba sin energías para trabajar al día siguiente. Propusimos realizar reuniones en Houston, pero recibimos la respuesta: "Ya lo intentamos. Pero incluso en Houston siguen saliendo hasta tarde, y debemos considerar los intereses de nuestras familias".

La conclusión es clara: en países extranjeros, y a menudo en EE. UU., siempre, SIEMPRE permite que el socio o el intermediario sea quien inicie la discusión de asuntos importantes cuando les resulte conveniente.

Charla informal para ejecutivos de alto nivel

Los ejecutivos de alto nivel suelen desempeñar un papel ceremonial en las negociaciones, lo que no le resta importancia a su presencia. Suelen acudir para firmar acuerdos después de que los problemas se hayan resuelto en niveles inferiores, aunque a veces participan desde el inicio para subrayar la relevancia de las negociaciones. Sin embargo, raramente se involucran en la charla informal previamente mencionada. Se limitan a hacer declaraciones generales sobre el potencial de establecer relaciones comerciales duraderas, dejando los detalles para otros.

Transmitir a los ejecutivos estadounidenses la importancia de la comunicación informal y modificar su enfoque negociador puede ser complicado. Para facilitar la adaptación, es útil sugerirles que recuerden temas clave para tratar en las primeras reuniones. Por ejemplo, el fútbol es una excelente conversación en muchos países, pero en Sídney, tener nociones básicas de críquet puede ser fundamental para ganar confianza. Consulten a lugareños o intermediarios sobre sus preferencias culturales y prepárense con antelación.

En estructuras jerárquicas, se cree que la cultura del líder refleja la de toda la organización. Por ello, las evaluaciones en altos niveles son cruciales para determinar confiabilidad, afinidad y sinceridad. Acciones impulsivas a este nivel pueden deshacer años de esfuerzo en niveles inferiores.

Ten en cuenta que, aunque la charla pueda parecer trivial, una variedad de pequeños matices

no verbales puede ser especialmente importante en esta fase crítica. Ellos también forman parte del sondeo informal.

Las negociaciones se inician desde la recepción en el aeropuerto. Los ejecutivos de alto nivel, especialmente asiáticos, esperan ser trasladados en limusina a un hotel lujoso y luego a tu reunión. Las comidas deben celebrarse en restaurantes prestigiosos. La entrega de tarjetas de presentación no se estila a este nivel. Deberías haber aprendido todo sobre tus contrapartes mucho antes de que se celebren estas reuniones, y ellos esperarán que los reconozcas a primera vista.

El ambiente de la reunión también influye. Las primeras reuniones nunca deberían celebrarse a través de una enorme mesa de sala de juntas ni desde dos sillas separadas por la extensión de un escritorio ejecutivo. Así como recibes a tus amigos en una mesa pequeña de restaurante o relajado en los sofás de tu sala, un negociador inventivo organizará que estos sondeos informales ocurran en lugares informales.

Luego, que empiece la charla informal. Y que continúe. Y que continúe.

RECUADRO 4.1

Dr. Chang

Cuando el Hospital Infantil CHOC, en el condado de Orange, California, buscaba maneras de ampliar su programa de cardiología, la dirección decidió atraer a un joven especialista con gran talento. Este médico se había formado y enseñado en los principales centros de cardiología pediátrica del país, entre ellos *Johns Hopkins*, *Harvard*, *Boston Children's* y *LA Children's*. En el punto más alto de su carrera trabajaba en el prestigioso Texas Children's Hospital y era profesor de planta en la Universidad de Baylor. En pocas palabras, en ese momento no estaba dispuesto a dejar un puesto tan exitoso.

El doctor Anthony Chang recuerda que, al inicio, su interés en el nuevo cargo era “como máximo de un uno por ciento”. Pero el jefe de pediatría de CHOC, el doctor Nick Anas, fue persistente. Seguía llamando para conocer más sobre Chang y sus motivaciones. Durante esas conversaciones, Anas y Chang hablaron sobre la experiencia de este último en Texas y sus planes de introducir innovaciones en la pediatría. Al final de cada llamada, Anas preguntaba por el nivel de interés de Chang, y él respondía con una cifra apenas más alta: “Quizás un 1.3 por ciento”.

Después de una docena de llamadas a lo largo de un año, el porcentaje todavía estaba por debajo del 20. Sin embargo, el equipo del doctor Anas continuaba llamando, compartiendo información sobre oportunidades que podían atraer a Chang y sobre la ambición del hospital de convertirse en líder en esa área.

Hoy Chang dirige el Instituto de Cardiología Pediátrica de CHOC, ejerce con éxito y posee dos maestrías adicionales: una en salud pública y otra en informática biomédica. También es editor principal del libro de texto *Terapia Intensiva en Cardiología Pediátrica*. Forma parte del comité de expertos que evalúa subvenciones para los National Institutes of Health y de los consejos editoriales de todas las revistas relevantes en su especialidad. Además, enseña en la Universidad de California en Los Ángeles, donde imparte cursos de salud pública, salud global e informática biomédica, y organiza conferencias internacionales.

¿Cómo lograron atraer a esta estrella de la pediatría? El proceso tomó casi dos años e incluyó más de cincuenta llamadas telefónicas y reuniones presenciales. Para cuando Chang aceptó unirse al equipo, ya conocía bien a Anas y había establecido una relación cercana con el director general del hospital. Fueron negociaciones poco comunes, pero derivaron en una colaboración fructífera y duradera. Pocos directivos de hospitales estarían dispuestos a invertir tanto tiempo y esfuerzo en un posible candidato, sobre todo cuando su interés inicial era tan bajo. Sin embargo, para Chang

y para CHOC, el proceso resultó, al final, mutuamente beneficioso.

Relaciones personales a largo plazo — El Santo Grial

Por supuesto, el sondeo informal y la construcción de la relación son solo el comienzo. Las relaciones más sólidas y exitosas se construyen a lo largo de años, y a veces incluso décadas. Este proceso se complica especialmente cuando participan muchas personas y organizaciones en el proyecto. Aquí es donde un negociador inventivo puede realmente hacer la diferencia.

Mary Robinson, con su sincera y encantadora sonrisa, siempre encuentra tiempo para comunicarse con cada estudiante, profesor y figura pública, lo que le ha valido el reconocimiento del premio UCI Citizen Peace Building Award. Sus logros son impresionantes: ha sido presidenta de Irlanda, Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, ganadora de la Medalla Presidencial de la Libertad de Estados Unidos y del Premio Embajador de Conciencia de Amnistía Internacional. También es profesora de la Universidad de Columbia y de la Universidad de Pretoria, así como rectora del Trinity College de Dublín. Sus éxitos sorprenden incluso a los más destacados.

Pero quizás lo más importante es que su trabajo ha transformado la vida de millones de personas alrededor del mundo gracias a algunas de las negociaciones innovativas menos pensadas.

En 1990, cuando Robinson se convirtió en la primera mujer presidenta de Irlanda, tenía 46 años y ya había conseguido mucho en su vida. Se educó en derecho en Trinity College y la Universidad de Harvard, hizo carrera como abogada, representó los intereses de las mujeres en tribunales internacionales, enseñó derecho en Trinity y fue senadora. Al mismo tiempo, era madre de tres hijos.

Fue una época complicada para gobernar el país. La pobreza era generalizada y durante casi 30 años, Irlanda del Norte había sufrido una guerra civil conocida como "The Troubles" (Los Problemas). Desde que Irlanda obtuvo su independencia de Inglaterra en 1922, la región estaba envuelta tanto en conflictos políticos como religiosos. Belfast era tan peligrosa que la gente no podía moverse libremente por la ciudad.

Robinson aplicó una estrategia por etapas para resolver el conflicto en Irlanda del Norte, cada paso era inesperado y único. En su discurso inaugural, mostró amistad y demostró amor por ambos lados del conflicto. Quizás solo una mujer podría usar la palabra "amor" en una situación así y salir impune.

Después, encendió una luz en la ventana de la cocina de la residencia presidencial —una

tradición irlandesa que simboliza la hospitalidad y la disposición para recibir a cualquier viajero cansado. Aunque este gesto fue simbólico, creó un ambiente propicio para los pasos siguientes.

A continuación, se dirigió a un lugar muy inesperado —el Palacio de Buckingham. Para comprender la importancia de este paso, es crucial saber que la constitución irlandesa prohíbe al presidente salir del país sin el permiso del cuerpo legislativo. Durante siete décadas después de obtener su independencia, ningún presidente había logrado superar la hostilidad lo suficiente como para cruzar el mar de Irlanda.

La invitaron a dar la conferencia Dimbleby. Rehusó. ¿Reuniones con comunidades irlandesas en Londres? Rehusó. Una docena más de invitaciones —la misma reacción. Sin embargo, cuando se trató de recibir un título honorífico de la Universidad de Cambridge y reunirse con Václav Havel de Checoslovaquia, el gobierno irlandés finalmente dio su consentimiento. Durante su visita a Cambridge, se reunió con el príncipe Felipe, rector de la universidad. Su conversación fue tan cordial que dos años después recibió una invitación de la reina Isabel. Para entonces, el gobierno ya no se oponía, aunque no fue una "visita de estado" ni siquiera "oficial". Tras una pequeña taza de té con la reina, se tomaron una foto para el recuerdo. No fue una visita oficial cronometrada, pero como lo describe la misma Robinson en el libro *"Everybody Matters"*: "La presidenta de Irlanda y la reina de Inglaterra —dos mujeres, estaban con la cabeza en alto."

Tres años después, se llevó a cabo la visita oficial del primer ministro John Major y, finalmente, en 2011, la propia reina Isabel visitó Irlanda.

Aunque estos encuentros no abordaban directamente el conflicto en Irlanda del Norte, desempeñaron un papel crucial. Demostraron que siglos de enfrentamientos entre los irlandeses y sus vecinos podían ser superados y fortalecieron la posición de Mary Robinson entre poderosos aliados.

A diferencia de muchos países, el presidente de Irlanda no está obligado a involucrarse en política. Robinson se postuló como candidata independiente. Aunque era católica y provenía de una reconocida familia irlandesa conservadora, defendía activamente los derechos de la comunidad LGBT, el acceso a anticonceptivos para las mujeres y la posibilidad de volver a casarse.

Su siguiente paso fue relacionarse con otro grupo privado de derechos civiles: las mujeres de Irlanda del Norte. Mientras sus hijos, maridos y hermanos se enfrentaban en conflictos armados, estas mujeres buscaban crear un entorno pacífico para que sus familias pudieran salir de la pobreza.

Desde los primeros días de su presidencia, Robinson invitó a organizaciones comunitarias, especialmente intercomunitarias, a Áras an Uachtaráin, la residencia presidencial. Muchas de estas organizaciones fueron fundadas por mujeres. En 1992, aceptó la invitación de una coalición de organizaciones de mujeres de las zonas más desfavorecidas, quienes a su vez invitaron a funcionarios electos y otros dignatarios a reunirse con Robinson. Esta fue la primera

visita oficial de un presidente irlandés a Irlanda del Norte, pero no la más controversial, ya que esa ocurrió un año después.

En sus propias palabras⁴:

Es imposible transmitir toda la intensidad de este evento sin entender el contexto. No había señales de un alto el fuego o de un proceso de paz, y la violencia solo aumentaba. La situación había llegado a un punto muerto donde el enfoque de "ganar o perder" era primordial. El gobierno británico estaba decidido a "ganar la guerra", mientras que el IRA no tenía intención de "perder".

No había forma de ver la situación de otra manera, por ejemplo, insistiendo en que el sistema de derechos humanos promoviera el diálogo sin emitir acusaciones.

Sin embargo, Robinson decidió viajar al oeste de Belfast para reunirse con los grupos comunitarios locales. Esto significaba que tendría que tratar con representantes electos locales, incluyendo a Gerry Adams, líder del Sinn Féin, el "ala política" del IRA.

Nadie quería ir al oeste de Belfast, ni tampoco reunirse con Gerry Adams. La transmisión de su voz en radio y televisión estaba prohibida por ley. La comunidad del oeste de Belfast se sentía completamente aislada del mundo exterior: no se consideraban parte de Gran Bretaña. No había ayuda financiera externa y la policía no patrullaba esas áreas. Sin embargo, allí había una comunidad vibrante de personas extraordinarias que continuaban luchando a pesar de la falta de instalaciones, recursos y la discriminación. Eso es precisamente lo que encuentro valioso.

Cuando el gobierno británico supo del próximo viaje, dejaron claro a Robinson que debía cancelarlo. El gobierno irlandés también se oponía, aunque no podía prohibirlo, ya que formalmente el viaje se realizaba dentro de Irlanda. Sin embargo, ella decidió seguir adelante, a pesar de todas las objeciones.

En la frontera, estuvo acompañada por grupos de seguridad especiales. Pero al llegar al primer lugar programado, fue recibida por multitudes de escolares ondeando banderas tricolores. El coro de St. Agnes cantaba, sonaban gaitas, y los bailes irlandeses animaban el evento. Sin mucha atención de las cámaras, estrechó la mano de Gerry Adams, y luego se reunió con profesores, líderes sindicales, músicos, estudiantes, miembros del IRA, consejeros locales y activistas comunitarios.

Regresó a casa llena de respeto y admiración por los residentes del oeste de Belfast. Una semana después, el 75% de los irlandeses expresó su confianza en que había hecho bien al estrechar la mano de Adams. Su popularidad se disparó al 93%, y una situación que anteriormente parecía irresoluble fue superada con éxito.

Esta visita se convirtió en un momento clave en las negociaciones que finalmente llevaron a la firma del Acuerdo del Viernes Santo en 1998, un acuerdo histórico que marcó el fin de "Los Problemas".

Esta visita ilustra claramente varios principios clave de las negociaciones innovativas. En primer lugar, Robinson creía firmemente que existía una solución al problema, a pesar de que

no se había encontrado durante muchos años. Logró involucrar en las negociaciones a actores clave cuyas vidas habían sido destrozadas por los conflictos constantes, y entre estos había muchas mujeres. Estaba dispuesta a correr riesgos, incluso si eso podía poner en peligro las nuevas relaciones, todavía frágiles, que estaba construyendo con el gobierno británico.

En lugar de centrarse en ganar o perder, Robinson se enfocó en construir confianza y desarrollar relaciones a largo plazo.

Aplicación de procesos innovadores para construir relaciones⁵

Buscar nuevas fuentes de energía siempre parece generar mucha energía humana. Con toda la controversia sobre los oleoductos, la perforación en aguas profundas y el fracking, uno pensaría que aprovechar el calor natural de la Tierra sería un éxito seguro. Pero estaría equivocado.

Consideremos un proyecto propuesto hace más de veinte años en Bend, Oregón, uno de los más ecológicos en Estados Unidos. La compañía EWEB y Cal Energy planearon emplear fuentes geotérmicas locales para generar electricidad. Esta tecnología ha existido por siglos: desde los romanos en el primer siglo hasta los chinos hace trescientos años, los franceses en el siglo XIV, y los italianos a inicios del siglo XIX. En 1892, Boise, Idaho, ya usaba energía geotérmica para calefacción. Hoy, las instalaciones geotérmicas operan exitosamente en 24 países.

La energía geotérmica es una solución eficiente, estable y segura, con menor impacto ambiental que otras fuentes. Sin embargo, implica perforar pozos, lo que puede ser costoso y provocar cierto grado de contaminación.

Anticipándose, las compañías energéticas buscaron apoyo antes de contactar a las autoridades locales. Crearon el "Grupo de Trabajo de Energía Geotérmica de Oregón Central" e invitaron a participar a todos los interesados. El propósito era asesorar en la planificación de un proyecto piloto geotérmico ambientalmente responsable. Los participantes buscaban información, no necesariamente apoyar el proyecto desde el principio.

El equipo comenzó por elegir a Joan Mann como coordinadora local. "En ese momento, Bend era una ciudad pequeña, con 17,000 habitantes. Todos se conocían en la tienda o en los partidos de fútbol infantil," señaló Mann.

Luego convocaron un retiro de fin de semana. Mann utilizó una prueba de personalidad para conocer mejor a cada participante y anticiparse a posibles problemas. Al final del fin de semana, los participantes habían alcanzado un consenso sobre normas de conducta y procedimientos, evitando algunas de las batallas que podrían haber aparecido más adelante.

El siguiente paso fue programar reuniones comunitarias, realizadas una vez a la semana el primer jueves de cada mes durante dos años. El Boletín de Bend publicaba un aviso cada noche de domingo, y se instaba a todos en la ciudad a asistir. Luego, el grupo organizó visitas

de campo para que los residentes pudieran ver otras plantas en funcionamiento y visitar el emplazamiento propuesto.

Todos estos eran pasos bastante estándar dentro de un proceso bien pensado. Pero Mann fue más allá, organizando cenas acogedoras previas a las reuniones con grupos que tenían intereses similares. Como todos los miembros tenían vidas ocupadas, entre trabajo y familia, estas reuniones les dieron una oportunidad única para hablar de los temas en un entorno informal.

Mann participó en cada una. “Todos tuvieron la oportunidad de reunirse conmigo para aclarar o expresar sus puntos de vista. Yo diría que, a lo largo de los dos años, todos se reunieron conmigo de manera individual. Si me pedían llevar algo al grupo completo, yo lo hacía. Si me pedían mantener algo confidencial, lo hacía. Creo que antes de la sesión tenía una buena reputación por ‘no contar cosas fuera de lugar’, y no abusé de eso”.

Además de los vecinos, había otros dos grupos que se reunían con frecuencia: los patrocinadores del proyecto y un grupo ex officio de representantes de agencias federales. Estas personas de las agencias federales comenzaron con una actitud a favor del proyecto y, antes de cada reunión, comprobaban que no se estuviera violando ninguna ley. Cuando surgían preguntas en las reuniones, tenían las respuestas, y esas respuestas, por lo general, eran que el tema no iba a ser un problema. Sin embargo, incluso con esa actitud, también se aseguraron de que los miembros de la comunidad tuvieran voz en el diseño del proyecto.

Los patrocinadores del proyecto también tenían un rol permanente: aportar conocimientos técnicos y expertos externos para educar a todos los involucrados y responder preguntas específicas. Según Mann: “Se le pidió al grupo que ayudara a ‘completar el panel de expertos’ si conocían a alguien cuando los patrocinadores no. Tanto Cal Energy como EWEB estaban muy abiertos a contar con una fuente o experto diferente. Siempre se aceptaban preguntas. No recuerdo ni una sola vez en que una pregunta fuera ‘redirigida’”.

Como resultado, todas las partes interesadas tuvieron voz; se sintieron respetadas, y las reuniones fueron siempre cordiales. (Contrástelo con la reunión de su concejo municipal local). Si surgía algo que no podía resolverse, el asunto se pasaba a la siguiente reunión, y el grupo utilizaba una votación indicativa de “cinco dedos” para medir el sentir en la sala. Cinco dedos significaban acuerdo total. Tres significaba acuerdo parcial, pero con conformidad. Uno significaba reservas serias, pero acuerdo eventual. Sin mano significaba que no había trato. Al adoptar este enfoque matizado en lugar de un simple conteo de manos levantadas, Mann consideraba que los temas importantes se ponían sobre la mesa y se abordaban. En última instancia, este enfoque dio como resultado una mayor comprensión y acuerdos más duraderos.

Como la ubicación de la planta ya se había determinado, el grupo de trabajo pudo abordar el paisajismo, la ubicación de vías de acceso, la visibilidad de la pluma de vapor, el diseño de la chimenea, el trazado y la apariencia de las líneas de transmisión eléctrica, e incluso el diseño general de la instalación. Todos estos asuntos podrían haber descarrilado el proyecto si el grupo no hubiera participado en todas esas reuniones informales.

Al final del proyecto de dos años, firmaron un documento con sus recomendaciones y realizaron una ceremonia formal de firma. Sus recomendaciones y acuerdos pasaron a formar parte del plan y fueron clave para seguir adelante.

Al seleccionar a un facilitador local, involucrar a todas las partes interesadas posibles y tomarse el tiempo para conocerse fuera de la sala de reuniones, el grupo retiró de la mesa toda la negociación difícil antes de que el trabajo siquiera comenzara. De un conjunto de posibles adversarios, los miembros del grupo forjaron un equipo de colegas respetuosos. Y esas personas siguen trabajando juntas dos décadas después. De hecho, en 2013, tras una variedad de retrasos financieros, el proyecto vuelve a avanzar con pozos de demostración.

¿Nunca negocies con un terrorista?

En 2006, desempeñarse como investigador militar en Irak era una de las tareas más arduas a nivel mundial. Cada día, terroristas suicidas detonaban explosivos en mezquitas y mercados, cobrando cientos de vidas inocentes. Los ciudadanos iraquíes, que habían perdido sus hogares, estaban empobrecidos y lamentaban a sus seres queridos, eran poco propensos a compartir información con los militares estadounidenses. No obstante, sin estos datos, detener a los terroristas suicidas, a los fabricantes de bombas y a los líderes que ordenaban los ataques se volvía prácticamente imposible.

Los métodos tradicionales de confrontación no eran efectivos. El escándalo en torno a la prisión de Abu Ghraib acababa de hacerse público, lo cual hizo que los prisioneros fueran aún menos proclives a cooperar.

Matthew Alexander, ex investigador de casos penales, comprendía que la única forma de obtener información valiosa de un testigo hostil era establecer una relación basada en la confianza, la cooperación y objetivos comunes.

Las condiciones para las "negociaciones" distaban mucho de ser ideales: una pequeña habitación de seis por seis pies con paredes de madera contrachapada y sillas de plástico. Tras semanas de interrogatorios por parte de especialistas, un prisionero clave llamado Abu Haidar no había revelado nada. Sin embargo, Alexander sospechaba que podía tener información sobre Zarqawi, el segundo al mando de Al-Qaeda. En menos de seis horas, Abu Haidar sería transferido a la prisión de Abu Ghraib, llevándose consigo todos sus secretos.

Alexander optó por un último intento no oficial. Según su libro "Cómo romper a un terrorista"⁷, tenía solo minutos para practicar el tono y las primeras frases antes de que Abu Haidar apareciera y le quitaran la bolsa negra de la cabeza. En lugar de amenazar, persuadir o sobornar al prisionero, Alexander inició la conversación tratándolo como a un aliado, una persona respetada y educada con quien se podía compartir un objetivo común.

Se sumergieron en una discusión sobre las creencias religiosas de Abu Haidar, y Alexander utilizó su ejemplar personal del Corán para formular preguntas. También conversaron sobre sus peleadores favoritos en las artes marciales mixtas. Con empatía, Alexander le habló sobre el

caos causado por los escuadrones de la muerte chiítas tras la caída de Sadam y sobre las consecuencias políticas de la guerra regional sunita-chiíta. Abu Haidar estaba sorprendido, pero intrigado. Quedaban solo unos minutos antes de la transferencia.

Alexander fue sincero: "Soy franco con usted porque tenemos poco tiempo". Habló como una persona educada y reflexiva frente a otra similar. Luego añadió dos frases directas:

"Necesitamos líderes fuertes y capaces en quienes podamos confiar y trabajar como aliados iguales. Creo que usted es uno de ellos".

Luego dijo: "Antes de poder ofrecerle esto, necesito estar seguro de su confianza". Y le pidió un nombre. Tras un largo silencio, Abu Haidar pronunció: "Al Masri".

Ese nombre representaba un paso más hacia el terrorista que Alexander había buscado durante meses. Abu Haidar describió rápidamente y con precisión a esta persona y el lugar de su encuentro. Ese momento de verdad, que Abu Haidar expresó con confianza, fue clave en su conversación. La entrevista llegó a su fin, y Abu Haidar se levantó para darle la mano a Alexander.

Alexander detuvo su traslado a la prisión, le consiguió un libro de Harry Potter que Abu Haidar había solicitado, y como resultado obtuvo la información necesaria para eliminar al líder de Al-Qaeda. Respeto, confianza y relaciones construidas: comenzando con ellas, incluso un enemigo puede convertirse en un aliado en las negociaciones.

RECUADRO 4.2

Carol Holt y sus fortalezas

Carol Holt, trabajando en su empresa de producción biomédica, era un equipo de respuesta rápida por sí sola. Cuando las enfermeras enfrentaban dificultades con un nuevo producto, recurrían inmediatamente a Carol. Si se necesitaba adaptar el sitio web para una audiencia internacional, ella lo hacía sin esfuerzo.

Carol incluso resolvió un problema que había preocupado a su empresa durante mucho tiempo: el largo período de espera para los pagos de las grandes redes hospitalarias. A pesar de la experiencia de los especialistas en el departamento de cuentas por cobrar, los pagos tardaban unos 120 días en ser recibidos. Como resultado, productos valorados en millones de dólares eran utilizados antes de ser pagados. Cada llamada y cada mes se convertían en mini negociaciones que Carol manejaba.

El secreto del éxito de Carol residía en su capacidad para establecer buena comunicación con las personas. Como exenfermera, poseía una empatía única y construía fuertes lazos con empleados, clientes, médicos y proveedores. Sin embargo, Carol no podía encargarse personalmente de todas las llamadas de cobro. Necesitaba crear un sistema que continuara funcionando mientras ella se dedicaba a nuevas tareas.

Carol desarrolló una sencilla prueba para empleados que medía las características personales y los métodos de motivación preferidos. Los resultados de la prueba podían colocarse en las puertas de sus oficinas. Algunos colegas eran curiosos y querían nuevos conocimientos, mientras que otros preferían la estabilidad y rutina. Algunos disfrutaban interactuar con nuevas personas, mientras que otros evitaban ese tipo de interacción. Estos empleados ofrecieron a los hospitales realizar una versión en línea de la prueba, y la empresa de Carol asumió todos los gastos.

De repente, los empleados de la empresa entendieron cómo abordar individualmente a cada cliente. Las conversaciones se volvieron más cálidas y, aunque no pedían que se aceleraran los pagos, las facturas de la empresa de Carol siempre eran las primeras en pagarse. En pocos meses, el tiempo de espera de los pagos se redujo a la mitad, lo que superaba el promedio de la industria por dos o tres meses. Y esas llamadas mensuales se convirtieron en un espacio para construir relaciones, no en negociaciones a la desesperada, asegurando que, incluso cuando el personal se trasladaba a otros hospitales, la empresa de Carol siempre sería la primera en cobrar.

Capítulo 5. Diseñar sistemas para lograr el éxito

El sabio contempla el espacio y entiende: no hay límites.

— Lao Tzu

El padre Gregory Boyle, con su camisa Oxford blanca y una barba igualmente blanca, parece un verdadero Santa Claus. Pero su regalo principal es la fe en las personas que la sociedad ha despreciado. Para hacer realidad esta fe, lleva a cabo cientos de reuniones y negociaciones cada día.

Conversamos con él en su oficina en Los Ángeles, a solo unos bloques de una gran cárcel del condado. La ubicación es adecuada, ya que la mayoría de sus empleados son exmiembros de pandillas que han pasado por el sistema penitenciario. Al lado, el café HomeGirl todavía sirve almuerzo a una clientela de empleados de oficina: tacos de salmón al pesto y bebidas de pepino, llevados a las mesas por mujeres cubiertas de tatuajes. Para estas meseras, anfitrionas y cocineras, este es su primer trabajo de verdad. El café y la panadería es uno de tres locales, incluyendo uno que se añadió el año pasado en el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles. Una vitrina de panadería, elegante, exhibe pasteles sofisticados, y las cocadas de coco y chocolate son de las que quitan el aliento.

Quizás no sea la mejor frase, pero fue la muerte la que dio vida a Homeboy Industries, una organización en rápido crecimiento liderada por un sacerdote jesuita. Hace 25 años, cuando el padre Boyle llegó a su parroquia, descubrió que su área incluía dos de los complejos residenciales más grandes y pobres al oeste del Misisipi. La cantidad de muertes era impactante: cada semana despedía a varios jóvenes feligreses que perecían en enfrentamientos entre pandillas. El padre Boyle intentó lograr una tregua entre las pandillas, pero pronto comprendió que los conflictos venían acompañados de violencia, aunque en esencia no había razones reales para luchar. Estos jóvenes habían perdido su identidad, reemplazándola con un odio ciego hacia otras pandillas. La verdadera razón de su comportamiento, según él, era una "mortal falta de esperanza".

No es de extrañar, pues estos chicos crecieron sin padres, y a veces sin madres. No tenían modelos a seguir entre los adultos, no tenían trabajos estables y no veían sentido en continuar estudiando en la escuela. Cuando se movían por los territorios de otras pandillas, estaban preparados para morir. Las drogas, las heridas de bala y la cárcel eran parte de su vida.

El padre Boyle decidió cambiar la situación. Ofreció algo que nadie más ofrecía: trabajo. No fue fácil, pues los exconvictos y actuales miembros de pandillas difícilmente eran trabajadores ideales. Aunque pudo encontrar empleo para algunos de ellos con adultos comprensivos que habían logrado salir de una vida similar, necesitaba más que simple trabajo temporal y empleos ocasionales.

Sabía que nada detiene una bala como el trabajo.

Encontró donantes dispuestos a invertir en la restauración de una panadería abandonada y comenzó a contratar empleados. Las condiciones de trabajo eran duras, el pago mínimo, pero el trabajo era legal. Para muchos, esta fue su primera experiencia de trabajo oficial.

Sin embargo, había una condición: debían asistir al trabajo y trabajar con otros empleados, muchos de los cuales quizás fueron en algún momento sus enemigos jurados. Esta regla no era negociable: si no estabas dispuesto a trabajar en esas condiciones, siempre había otra persona lista para ocupar tu lugar.

Y algo en este trabajo unió a las personas, creando una comunidad con la cual ninguno de estos jóvenes había estado en contacto antes. "Las mujeres se relacionan cara a cara", dice Boyle, "los hombres trabajan codo a codo". Estando lado a lado, amasando la masa y sacando del horno los panes recién horneados, estos enemigos gradualmente se convirtieron en aliados, sin pronunciar una sola palabra.

Después de que la panadería Homeboy Industries tuvo éxito, Boyle y sus patrocinadores decidieron expandirse, abriendo nuevos negocios. Primero incursionaron en la serigrafía y luego abrieron el café HomeGirl. Sin embargo, no todas sus ideas resultaron exitosas. Boyle recuerda un proyecto para capacitar a los empleados en fontanería. Dice que, aunque los empleados dominaban bien la profesión, la demanda de sus servicios fue baja. "No pudimos prever que los hombres de este suburbio no querrían ver en su cocina a exconvictos de dos metros cubiertos de tatuajes, especialmente a solas con sus esposas".

Pero el trabajo es solo una parte del panorama general. Un día, un exconvicto acudió a ellos quejándose de lo difícil que era encontrar trabajo. Llevaba un tatuaje en la frente que decía "Fuck The World", cubriendo todo desde las cejas hasta la línea del cabello. Es difícil imaginar que alguna cadena de comida rápida quisiera mantener esa imagen. "¿Le gustaría añadir papas fritas a su pedido?", preguntaría, mientras las madres apresuradamente alejaban a sus hijos asustados de vuelta al estacionamiento.

Boyle contactó a un médico comprensivo que accedió a eliminar el intimidante tatuaje. Pronto, otros exconvictos comenzaron a solicitar el mismo servicio. Con el tiempo, contaban con 30 médicos voluntarios que, con dos equipos láser, eliminaban alrededor de 40,000 tatuajes al año.

Para los jóvenes, unirse a grupos pandilleros era fácil, pero las chicas a menudo se convertían en víctimas de violencia sexual, sufriendo también abuso físico y humillaciones por parte de los delincuentes. Se unieron al equipo varios especialistas en psicoterapia y, a medida que disminuía la estigmatización de buscar ayuda, tanto entre hombres como mujeres, creció el número de especialistas. Alrededor de 40 psicólogos y psiquiatras licenciados, cuidadosamente seleccionados, ofrecían ayuda en la oficina principal y en consultorios cercanos.

En el edificio que solía ser la sede, también hay una escuela secundaria. "Decir que educar a estos niños fue difícil es quedarse corto. Simplemente no podían aprender. La mayoría había abandonado la escuela hace años y, probablemente, estaban bastante atrasados en conocimientos", los ojos de Boyle se humedecen al recordar. "Y acabamos de graduar a 37

estudiantes de la escuela secundaria".

Cuando preguntamos cómo lo lograron, respondió: "Porque cada uno de estos maestros se preocupa por ellos. Ese es el secreto. A ellos les importan, y los muchachos aprenden porque finalmente hay alguien que se interesa por ellos".

Boyle creó una comunidad donde antes no la había. "No puedes convencer a las personas de que la pandilla es un camino a ninguna parte. Debes permitirles vivir en una comunidad donde la gente realmente se preocupa por ellos antes de que puedan ver la diferencia".

Estamos en su oficina: un lugar donde tres paredes están adornadas con fotografías y dibujos. Una pared de vidrio, del piso al techo, da al vestíbulo de HomeBoy Industries. Es un edificio moderno con diseño de planta abierta y pisos de concreto. Aquí, la gente llena solicitudes de empleo, sube las escaleras a las oficinas, entra a la panadería o a la tienda de regalos cercana, esperando su reunión con Boyle. Cada dos minutos saluda a alguien en la recepción, señalando a quienes han llamado su atención, como si estuviera organizando reuniones. Se distrae de nuestra entrevista para atender llamadas. Varios jóvenes le piden con cortesía las llaves: en el único estacionamiento de la zona, el tiempo está limitado a dos horas, y quieren mover su coche para evitar una multa.

En algún momento, interrumpe nuestra entrevista porque necesita atender un asunto urgente. En esos cuatro minutos, podemos observar su habilidad para negociar en acción.

Entra un joven con su acompañante. Boyle los saluda, se levanta de la mesa y se acerca. Está claro que el chico tiene problemas de salud, y sus colegas le aconsejan que busque atención médica. Ya programaron una cita, pero el pobre muchacho no quiere ir al hospital antes de las ocho de la noche. Tiene miedo a las agujas, los médicos y los hospitales, relacionado con una historia familiar. Cree que visitar el hospital podría poner en peligro su vida.

Boyle inicia la conversación: "Entiendo que no quieres ir al hospital antes de las ocho. ¿Podrías explicar por qué?".

El joven baja la mirada. "Estoy trabajando. No quiero irme", dice.

"Mira", dice Boyle suavemente, y el chico levanta la vista. "Soy tu supervisor, y quiero decirte que hoy este es tu trabajo. Te pago para que estés sano y seas productivo. Y hoy tu principal tarea es cuidarte a ti mismo".

Boyle le da tiempo para asimilar esto y se dirige a la joven: "¿Podrías llevarlo y estar con él?" Ella asiente en señal de acuerdo.

Luego, le pone las manos suavemente en los hombros al joven, mirándolo directamente a los ojos: "Hijo", le dice, "lo único que debes temer es no ser capaz de manejar esto. Y sé que eres lo suficientemente fuerte".

El joven lucha con sus emociones, y Boyle se dirige nuevamente a la mujer: "Te quedarás con él hasta el final, ¿verdad?" Ella asiente.

"Ella puede llevarte y quedarse contigo, cueste lo que cueste. Y somos afortunados de tenerla en nuestro equipo. Así que, ¿puedes ir ahora mismo?"

El joven asiente. Rápidamente discutieron los documentos del seguro, y ambos salieron de la habitación.

Boyle regresó a la mesa. "Probablemente pensaste que ella era su trabajadora social, ¿verdad?" Confirmamos. "No", sonrió, "solo trabaja en el control de asistencia. Notó el problema y ofreció ayudar a resolverlo".

Analizando este diálogo, se pueden ver ejemplos de negociaciones innovativas y cómo Boyle construye relaciones en esta comunidad, comenzando con la conversación.

Boyle comenzó ofreciendo una solución con la que el joven podría estar de acuerdo fácilmente. Dijo: "Entiendo que no quieres ir al hospital antes de las ocho". En sus palabras, no había conflicto ni mención del pasado o los temores del joven. La necesidad de tratamiento se reformuló en una cuestión de tiempo. Después, Boyle permitió que su empleado hablara y escuchó atentamente su respuesta. Vale la pena señalar que este chico es un adulto y puede tener razones válidas para retrasar la visita al hospital hasta las ocho.

Luego, Boyle resolvió el problema de manera racional. Dijo: "Soy tu jefe y te digo que hoy este es tu trabajo". Le dio al joven un argumento que no podía rechazar: "Te pago para que seas un trabajador sano y productivo". Y ahora, al ir al hospital, el joven en realidad está cumpliendo su trabajo.

Boyle le da algo de tiempo para reflexionar sobre la situación desde ese punto de vista. Pide a la joven que lo apoye. Boyle asegura el apoyo de un aliado externo: "¿Ves? Ambos queremos mucho que hagas esto".

Aún le da al joven la opción y la oportunidad de asumir la responsabilidad del resultado: "¿Puedes irte ahora mismo?"

Boyle le agradece por esa elección y al mismo tiempo le encomienda a la empleada cuidar de él. Al separarse, ambos están más conectados con la comunidad, conscientes de su importancia: sanan mutuamente, fortaleciendo el todo.

Para la chica, los resultados fueron más significativos de lo esperado. Muchos nuevos empleados de Homeboy Industries comenzaron en la posición de control de asistencia, supervisando la llegada y salida de los empleados. No requiere habilidades especiales, pero brinda la oportunidad de conocer gente nueva. Así, cuando los nuevos empleados se unen al resto del personal, ya tienen amigos y conocen a casi todos sus colegas. Ahora ella es un miembro pleno del equipo.

Observamos un detalle que Boyle mismo pasó por alto: cuando abrazó al joven por los hombros y lo llamó "hijo".

Boyle se encoge de hombros: "No tiene padre".

En la historia de Boyle se pueden encontrar lecciones sobre negociaciones innovativas: rapidez y eficiencia, belleza en la construcción de relaciones a largo plazo, implicación emocional. Su capacidad para improvisar y cambiar rápidamente de roles (de empleador a figura paterna). Pero, especialmente importante, Boyle demuestra la importancia de un enfoque sistemático de dos maneras distintas y sutiles.

Diseño de sistemas: La tercera dimensión

En su artículo "Negociación tridimensional" publicado en Harvard Business Review, David Lax y James Sebenius concluyeron que la mayoría de los negociadores se concentran solo en dos aspectos: la táctica de negociación y la estructura del acuerdo. Ambas partes suelen discutirse en la mesa de negociaciones. Sin embargo, pocos consideran la "tercera dimensión" más significativa: diseñar el sistema.

Consideremos la historia de HomeBoy. El padre Boyle se esforzó inicialmente por detener los asesinatos en su parroquia. Intentó un enfoque pacífico en las negociaciones, pero no funcionó. Entonces, amplió el alcance de las discusiones al involucrar a posibles empleadores como una tercera parte.

Según Lax y Sebenius, "los negociadores en 3D transforman la escala y secuencia del juego para lograr el resultado deseado. Actúan como emprendedores, yendo más allá de la mesa de negociaciones, asegurándose de dirigirse a las partes adecuadas en el orden correcto para resolver las cuestiones correctas, usando los medios correctos, en el momento adecuado, con las expectativas correctas y en el contexto de las alternativas correctas."

El padre Boyle encarna este enfoque. Lidera un exitoso negocio en seis áreas distintas. Combina esfuerzos contra la violencia, involucrando a empleadores, donantes, proveedores, clientes, especialistas en eliminación de tatuajes, el aeropuerto internacional de Los Ángeles, terapeutas, maestros de secundaria, voluntarios, y personas en libertad condicional o potencialmente en pandillas. En esencia, está construyendo una comunidad unida por la paz, demostrando que nada detiene una bala mejor que el trabajo.

En otro nivel, el padre Boyle demuestra los principios de la ingeniería de sistemas en su oficina. Muchas oficinas ejecutivas exhiben la "política de puertas abiertas", quizás popularizada por la oficina sin puertas de Bill Gates.

No obstante, el diseño de la oficina del padre Boyle es único y se alinea con sus objetivos. Podría considerarse un acuario, planteando la cuestión: ¿quién es el pez, él o su entorno? Desde su escritorio, puede dar entrevistas mientras observa a su equipo al trabajar. Evalúa estados de ánimo y emociones a través de gestos fuera de su oficina. Interrumpe reuniones para asistir a otros basada en sus necesidades, sin importar el estatus. Sus compañeros pueden ver cómo trabaja junto a todos hasta tarde, sirviendo de modelo para la organización.

Si preguntáramos al padre Boyle sobre la planificación detrás de esto, probablemente diría: "No, todo esto ocurrió por voluntad de Dios". O tal vez, "No, no tiene mucha importancia. Lo

esencial es la 'reciprocidad absoluta' de nuestro trabajo conjunto". Y tal vez tendría razón.

Diseño de sistemas y negociaciones innovativas

A finales de los años 60, John trabajaba como mensajero en el área de la bahía de San Francisco. Una de sus paradas era el comedor de la nueva planta de General Motors en Fremont, California. Esta planta era inmensa, equivalente a 88 campos de fútbol. Actualmente, es una empresa conjunta de Tesla Motors y Toyota.

De 1984 a 2010, esta planta albergó una de las colaboraciones internacionales más exitosas: NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.), copropiedad de General Motors y Toyota, dos rivales globales. GM quería aprender los métodos eficientes de producción japoneses, y Toyota necesitaba una base de producción en EE.UU. debido a posibles sanciones comerciales. Durante 25 años, la colaboración recibió numerosos premios y produjo vehículos para ambas marcas, incluyendo el Chevy Nova y el Toyota Corolla.

Stephen Weiss de la Schulich School of Business en Toronto desarrolló un análisis detallado de las negociaciones entre GM y Toyota para NUMMI. En el centro del esquema, enumera a los "actores" clave, mientras que en los cuadros exteriores identifica a varios representantes de la "audiencia". Su análisis ofrece una lista de reuniones importantes y detalla el proceso de negociación. Weiss resalta la contribución de Jay Chai como facilitador, o chukai-sha en japonés. Aunque no todos los detalles son cruciales, esta representación de las negociaciones es un esfuerzo temprano en describir el diseño de sistemas.

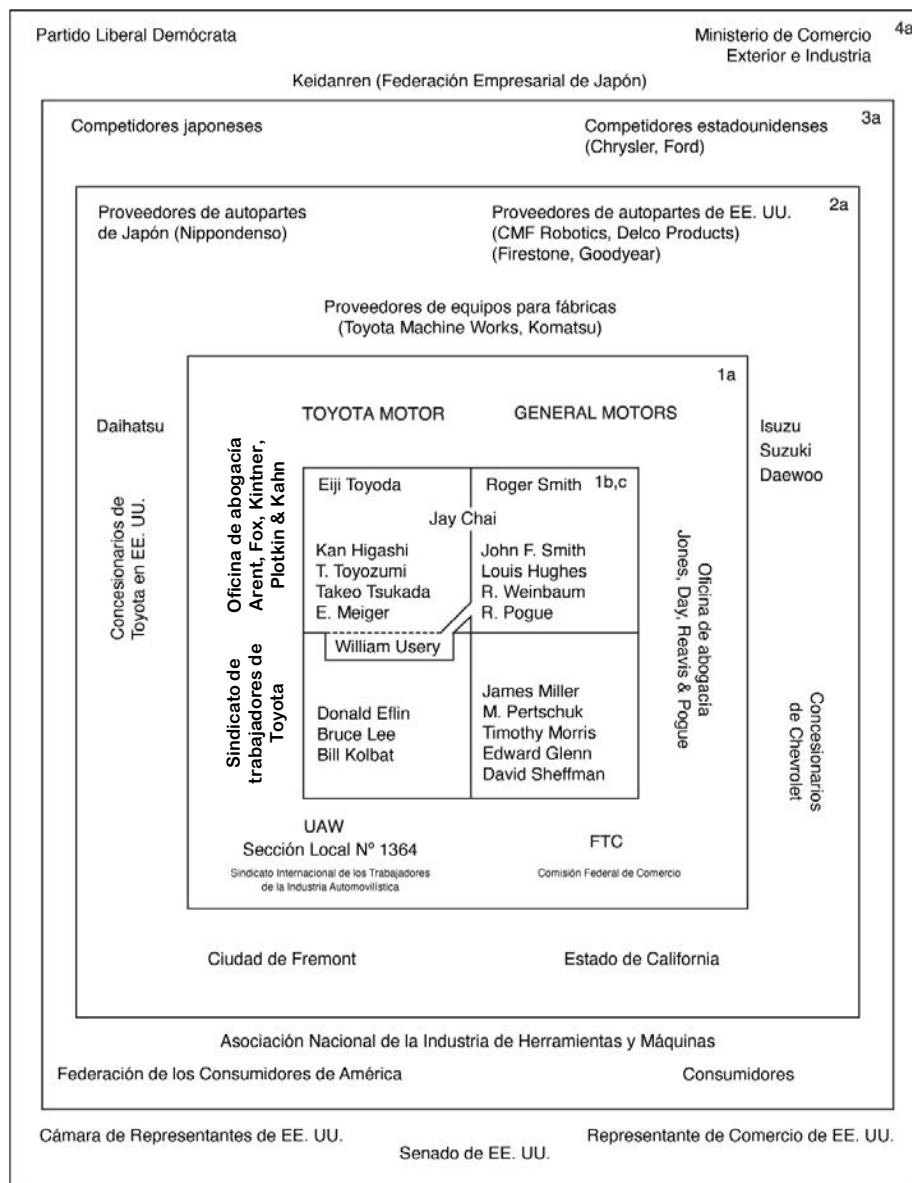


Figura 5.1. Actores y audiencias en las negociaciones GM-Toyota.

Nota: Esta estructura, propuesta por Ian Wise, utiliza rectángulos (anillos) que representan distintos grados de involucramiento en orden decreciente: 1 — actores principales; 2 — personas afiliadas y audiencias de apoyo; 3 — actores de la industria y el mercado (oponentes); 4 — actores políticos. Las letras señalan los niveles de análisis conductual: a — organizaciones; b — grupos; c — personas individuales. Excluyendo la Comisión Federal de Comercio (FTC), los bloques 1b y 1c agrupan a los equipos de negociación (excepto los directores generales Toyoda y Smith) y a los participantes clave en las negociaciones.

Fuente: Stephen Weiss, "Creación de la empresa conjunta GM/Toyota: Un caso de negociaciones complejas", Columbia Journal of World Business (verano de 1987): 23-35.

El mapa de negociaciones NUMMI de Weiss es una especie de "plan" al que David Lax y James Sebenius podrían aplicar su concepto de "campaña de negociación". Este enfoque, que puede extenderse por meses o incluso años, abarca pasos esenciales: identificar las partes clave y agruparlas en "frentes"; evaluar la posibilidad de unir estos frentes; establecer un orden de interacción entre ellos; y decidir qué información compartir tanto con las partes como con los oponentes.² Aunque no siempre preferimos la terminología militar en negociaciones, valoramos la guía que ofrece para planificar reuniones complejas y de gran escala.

William y John, dos de los autores de este libro (nota del traductor), presentan en su obra "Negociaciones globales: nuevas reglas" un modelo alternativo de diseño sistemático, ilustrado en la figura 5.2. Este modelo actúa como un protocolo o mapa para negociaciones globales, combinando conocimientos, comunicación y creatividad para forjar acuerdos comerciales de prosperidad mutua en todo el mundo. El esquema del proceso se asemeja al esqueleto de un pez.

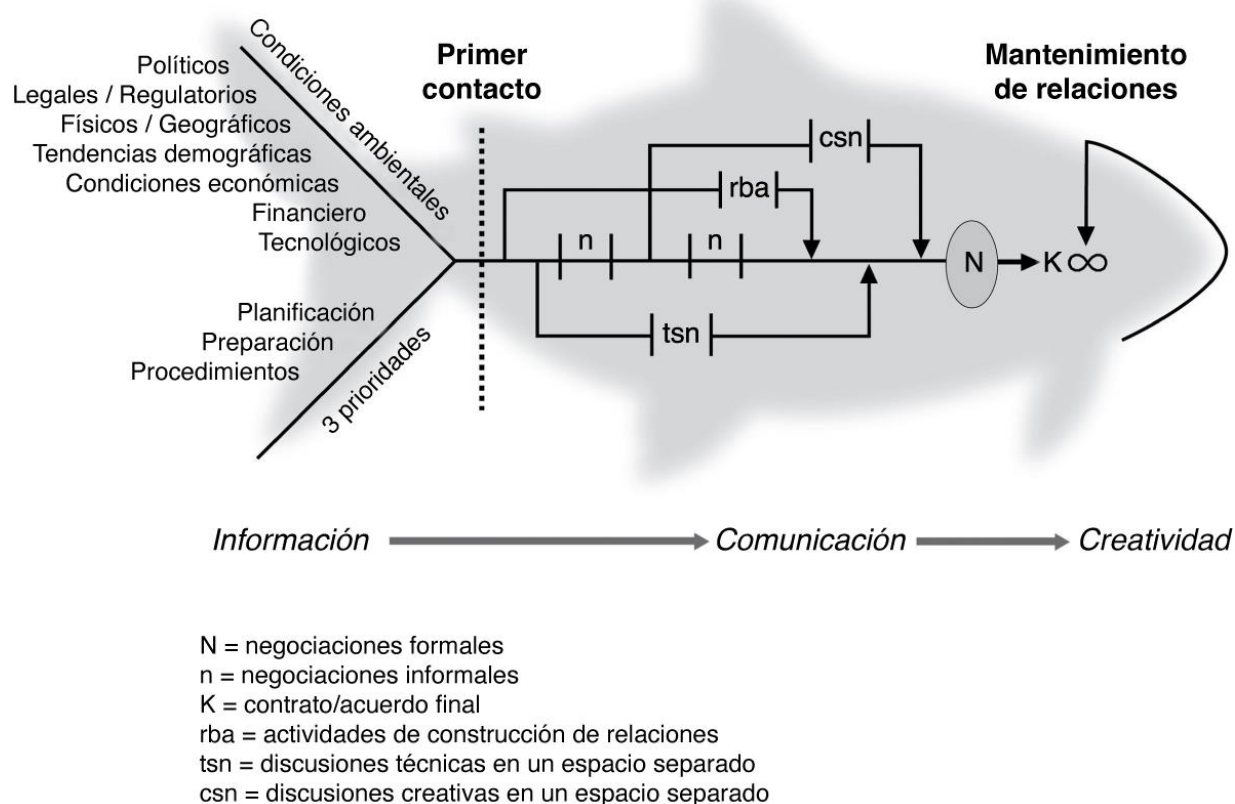


Figura 5.2. Proceso de negociaciones globales

Así funciona: la cola del pez representa los *conocimientos* adquiridos a través de monitoreo,

planificación y preparación, impulsando todo el proceso. El cuerpo principal simboliza las *comunicaciones* entre socios, mientras que la cabeza incorpora la *creatividad (o innovatividad)* en la conclusión del acuerdo, la visión reflejada en el contrato, y una mirada al futuro que ayuda a mantener relaciones duraderas.

La ilustración del pez destaca aspectos clave para la investigación, preparación, planificación y procedimientos necesarios en negociaciones exitosas. Clarifica la línea de tiempo y señala el punto de inicio de las negociaciones. Detalla las negociaciones formales e informales, y los aspectos culturales y técnicos que llevan a la firma del contrato. Finalmente, proyecta hacia el futuro, contemplando el mantenimiento de relaciones.

Esta ilustración orienta a los negociadores novatos sobre las distintas fases y problemas que surgen en negociaciones globales, ayudando a organizar tareas interdisciplinarias en bloques manejables. Sin embargo, el diagrama del pez solo contempla a dos participantes en la negociación, omitiendo a terceros y otras audiencias.

Trate de imaginar cómo podría emplearse este diagrama para analizar el proceso de negociación Homeboy. Sería un verdadero entramado de cuadros y flechas. Desafortunadamente, un diagrama bidimensional no puede reflejar completamente la estructura y procesos en la realidad.

Una metáfora mejor podría ser una nube de información: imaginen tres dimensiones con acceso abierto para todos. ¿O un sistema solar? Imaginen un sol central (la relación fundamental) alrededor del cual giran planetas y satélites (activos) en órbitas entrecruzadas, sostenidos por una gravedad mutua que mantiene el sistema tridimensional junto.

Imaginen al padre Boyle y sus muchachos como la relación fundamental que atrae otros activos: personas con ideas, tiempo y esfuerzo, además de recursos de capital, como dinero, bienes raíces y valor de marca, y un valor sutil pero inestimable de comunidad y "absoluta reciprocidad". Como un sistema solar, las negociaciones innovativas son sistemas abiertos que fomentan la contribución externa. El universo es infinito.

Puesto que ningún diagrama bidimensional puede captar todas las sutilezas de las negociaciones innovativas, solo demostraremos los elementos y te dejaremos combinarlos en tu forma única de diseñar el sistema.

Cómo el diseño mejora los flujos de conocimiento

La clave de las negociaciones innovativas es aprender todo lo posible sobre las otras partes. Determinadas personas, ciertas relaciones personales, lugares de reunión, horarios y canales de comunicación estimulan comunicaciones veraces. Otros dificultan la comunicación abierta y los flujos ricos de conocimiento. Y es tu trabajo maximizar esos flujos.

Hace años, en un seminario corporativo en Boeing, observamos cómo los ingenieros representaban el proceso de negociación como un diagrama de Gantt, una herramienta familiar

para ellos. Prepararon el diagrama para negociaciones con un proveedor de partes traseras de aviones, con un detalle y dedicación admirables. Apoyamos su enfoque, pero luego sugerimos considerar factores difíciles de cuantificar. Inmediatamente, sus procedimientos comenzaron a tambalear. Fuerzas y circunstancias inesperadas no podían preverse en un plan de proyecto perfectamente estructurado bajo ingeniería inversa.

En ese momento, la *ciencia* de la negociación se cruzó el *arte* de la negociación por primera vez. Los ingenieros comprendieron que, además de un buen precio, el proveedor valoraba relaciones a largo plazo con Boeing, la posibilidad de suministrar productos adicionales, y recibir recomendaciones para otras divisiones. Estos factores, no incluidos en el análisis inicial de costos y beneficios, jugaron un papel crucial en el resultado final.

No importa cuánto se analice el entorno o se planifique y diseñe el proceso de negociación, siempre deben considerarse factores desconocidos e inmedibles. La flexibilidad del proceso y la naturaleza improvisada del arte de negociar permiten negociaciones innovativas.

El siguiente paso es aprender a gestionar negociaciones para maximizar los flujos de conocimiento. Aunque algunos de estos factores parezcan triviales, son fundamentales para un diseño del sistema exitoso:

1. Número de partes
2. Número de participantes individuales
3. Audiencias (medios de comunicación y similares)
4. Canales de comunicación

En el capítulo 8, exploraremos otros tres factores: lugar, espacio y ritmo de las negociaciones. Estos siete factores suelen establecerse antes de iniciar negociaciones formales, y cada uno puede ser decisivo para el éxito o fracaso.

Cantidad de partes

En muchas negociaciones participan más de dos empresas. Además del comprador y el vendedor, es común encontrar otros proveedores, firmas consultoras de ingeniería, bancos, empresas comerciales y representantes gubernamentales. Generalmente, mientras más partes estén involucradas, mayores oportunidades surgen para soluciones innovativas, pero las negociaciones se vuelven más complejas y difíciles. Desafortunadamente, nuestra impaciencia estadounidense a menudo nos lleva a intentar reunir rápidamente a todos para llegar a un acuerdo. Sin embargo, esto casi siempre termina en decepción.

En cambio, proponemos organizar las negociaciones iniciales de manera que participen la menor cantidad posible de partes. Por ejemplo, se puede limitar a representantes de solo dos empresas principales. Si participan más partes, recomendamos aplicar un enfoque de cabildeo, que implica reuniones individuales con cada parte antes de reunir a todos los participantes. En su libro "Delfines y tiburones", Petr Shikerev describe un enfoque de cabildeo diferente en Rusia: en lugar de reunirse con todas las partes por separado, se forman coaliciones gradualmente. Primero, te comunicas con una parte. Si logran un acuerdo, invitan a una tercera parte. Cuando los tres encuentran un lenguaje común, invitan a una cuarta, y así

sucesivamente.

Después de llegar a un acuerdo con tus socios y lograr el "Sí", recomendamos un paso adicional que debe ser tomado por todos los participantes. Este paso busca maximizar el potencial creativo del acuerdo, yendo más allá del simple logro del "Sí". En esta reunión final, se debe preguntar: "¿Hay alguna manera de mejorar esta relación para todos? ¿Hay algo que no hayamos considerado?" Cuantas más partes estén involucradas, más ideas nuevas podrán surgir.

Cantidad de participantes individuales

En las negociaciones, los estadounidenses casi siempre se enfrentan a una minoría, lo que puede ser un obstáculo grave. Es crucial saber quién estará presente del otro lado y conformar tu equipo adecuadamente. No dudes en involucrar a más participantes, incluidos expertos financieros o técnicos. Es posible que los gastos adicionales se justifiquen a largo plazo.

Audiencias

En cualquier acuerdo, existen muchas partes interesadas que pueden influir en el resultado. Uno de los ejemplos destacados es DP World, una empresa de Dubái que enfrentó la negativa reacción estadounidense hacia los países del Medio Oriente tras el 11 de septiembre. A pesar de esto, solicitó gestionar operaciones portuarias en EE. UU. Veamos las audiencias involucradas en este proceso:

1. Otros participantes y competidores, incluidas empresas chinas
2. Agencias gubernamentales como FTC, Congreso, Departamento de Estado, Departamento de Comercio y el representante comercial de EE. UU., así como varios servicios de seguridad
3. Donantes de George Bush
4. El público estadounidense
5. Sindicatos de estibadores
6. Medios locales e internacionales
7. Otras empresas del Medio Oriente interesadas en adquirir activos en EE. UU.

Ahora considere cómo la empresa pudo haber utilizado estas audiencias en su beneficio. Todas ellas estuvieron involucradas en las negociaciones de DP World, y algunas pudieron ser manipuladas mediante la fuga selectiva de información. Sin embargo, los demócratas en el Congreso y la antipatía del público estadounidense bloquearon el acuerdo, a pesar de la amenaza de veto de Bush. Como empresarios, los líderes consideraron los argumentos racionales, pero no estaban preparados para las reacciones emocionales.

Otro ejemplo es Telenor, una empresa noruega de telefonía móvil, que acusó a Altim, su socio ruso, de comprar la cobertura de la prensa ucraniana sobre la disputa sobre los activos. No es el primer caso donde se utiliza la prensa para presionar a otra parte a aceptar condiciones propuestas. Cuando el acuerdo se hace público, es más difícil para la otra parte rechazar los términos. Sin embargo, esta táctica es arriesgada, ya que a menudo provoca desconfianza y el colapso de las negociaciones. Intentar influir en las negociaciones con fugas de información a

la prensa extranjera es aún más peligroso, como cuando se intenta presionar al gobierno de otro país.

Los clientes o socios internacionales a menudo manipulan audiencias para su beneficio, especialmente audiencias locales, incluidos gobiernos. Puedes usar los mismos métodos, especialmente si consideras a algunos representantes de la audiencia como socios.

Canales de comunicación

Existen muchas formas de comunicación: cara a cara, mediante un intermediario, en la prensa, por teléfono, videollamada, fax, correo electrónico, mensajería, mensajes de texto, teleconferencias, videoconferencias, Skype, Twitter, Vine, YouTube, Instagram — e incluso formas aún por inventar.

RECUADRO 5.1

Alimentando a la bestia

Cuando la Capitán Di, como la llamaban sus subordinados, asistía a reuniones en Camp Pendleton, empleaba una táctica a menudo subestimada: el poder de la prensa.

En este contexto, "prensa" significaba un par de periodistas: una reportera hostil con hiyab y su igualmente agresivo camarógrafo. La Capitán Di se tomaba el tiempo para hablar con ellos, respondiendo a todas las preguntas y proporcionando información que representaba a los marines de manera favorable, como personas dispuestas a ayudar, y a los lugareños como individuos cuyo juicio valoraban.

También recurría a conexiones informales, dialogando con personas que probablemente eran líderes en sus pequeñas comunidades. Recordaba una máxima que le enseñó un oficial:

"La prensa es como un depredador que necesita una alimentación constante. Debes nutrirla regularmente con nuevos hechos, de lo contrario, podría volverse contra ti".

Es difícil prever cómo evolucionarán las tecnologías de comunicación a medida que aumente el ancho de banda. Los sistemas de telepresencia actuales, compatibles con HDTV y con un costo de \$400,000, podrían pronto ser reemplazados por tecnologías de realidad simulada aún más avanzadas.

La sabiduría común es que las reuniones cara a cara siempre son preferibles. En tales encuentros, todos los canales de comunicación están abiertos, tanto los verbales como los no

verbales. Las personas pueden tocarse, percibir olores y hasta probarse entre sí; en algunas culturas, besarse es una norma. Es fácil evaluar la atención y comprensión a través de expresiones faciales y posturas.³

Esto es crucial para clientes de culturas que valoran las relaciones interpersonales. En estas culturas, otros canales aceptables en Estados Unidos pueden ser ineficaces o inapropiados. Por ejemplo, el sistema social japonés se fundamenta en el contacto personal casi constante. Información importante y delicada no se transmite efectivamente mediante cartas, notas, faxes, correos electrónicos, llamadas telefónicas o incluso teleconferencias. Además, las comunicaciones escritas dejan un rastro de las interacciones, lo cual no siempre es deseable en ciertas circunstancias. A los negociadores japoneses les resulta mucho más complicado decir "no" en situaciones cara a cara. La presión social y el deseo de mantener armonía en las relaciones interpersonales minimizan las respuestas negativas, una presión que no es tan intensa por teléfono o correo electrónico.

No obstante, la comunicación electrónica presenta ventajas claras. La información puede transmitirse de manera rápida y conveniente a través de internet. Comparando los registros de negociaciones personales versus electrónicas, se observa que en el primero a menudo surgen malentendidos, mensajes perdidos, errores, y repeticiones. De hecho, puede ser difícil concentrarse en escuchar cuando ya estás pensando en qué dirás a continuación. En cambio, el correo electrónico te da tiempo para leer cuidadosamente el mensaje y, si es necesario, consultar con otros sobre puntos específicos, además de permitirte reflexionar sobre tu respuesta. Básicamente, la comunicación por correo electrónico se parece a una conversación en un campo de golf: primero intercambias palabras en el área de salida, y luego, mientras buscas tus pelotas desviadas en diferentes direcciones, tienes tiempo para considerar la información recibida y formular una respuesta.

De esto se pueden extraer dos lecciones principales: (1) pregunte por las preferencias de canales de comunicación; (2) desarrolle sistemas de comunicación que permitan maximizar los flujos de conocimiento para fomentar la creatividad.

Sobre el papel esto era imposible

Al igual que el Padre Boyle, el objetivo principal del Grupo de Asuntos Civiles (CAG) del Cuerpo de Marines de EE.UU. en Afganistán era salvar vidas, tanto de sus compañeros marines como de los locales "buenos". Sin embargo, a veces las líneas jerárquicas complican el trabajo.

A mitad de camino entre Kabul y Kandahar, el calor es abrasador. En Nawa, Afganistán, la temperatura media en julio alcanza los 40 °C. La amapola del opio prospera bajo el sol ardiente, regada por el río Helmand. También lo hacían los talibanes, que se sentían cómodos aquí hasta 2009, cuando los Marines lanzaron la operación "Golpe de Espada" y desplegaron rápidamente sus fuerzas. Para 2010, Nawa se había convertido en un ejemplo de operación militar exitosa, transformándose en un oasis de seguridad rodeado de regiones todavía peligrosas controladas por talibanes.

¿Recuerdas la escena de "Lawrence de Arabia" donde Omar Sharif castiga a un ladrón de agua? En Nawa, tal acto no parece inusual. En un lugar donde el agua es vida, el camuflaje marrón de los marines se mimetiza con la tierra reseca, convirtiéndose en una extensión de ella.

Nawa, a pesar de sus éxitos tras la "acumulación de fuerzas", debía resolver el problema de sus habitantes desérticos si aspiraba a un futuro próspero. Los asentamientos a orillas del Helmand prosperaban: eran seguros, no había rastro de insurgentes, y la economía crecía. Sin embargo, a solo cuatro millas al oeste, donde los campos ya no se regaban libremente, vivían los desfavorecidos de Shoshurak, a quienes sus vecinos más verdes llamaban "gente del desierto".

Debido a su marginalidad, Shoshurak seguía siendo un foco potencial de inestabilidad, con cultivo de amapola y amenaza significativa para la estabilidad que Nawa había gozado en años recientes. El comandante estadounidense de la zona enfrentaba el reto de asegurar su sector resolviendo el problema de la "gente del desierto". Con el rápido repliegue de fuerzas de EE.UU. y la reducción de recursos, la idea de cavar pozos para garantizar agua parecía sensata. Sin embargo, cauteloso, el comandante consultó a los especialistas en asuntos civiles.

Los capitanes Gregg Curly y Amory Galle —auténticos marines— poseían resistencia, agudeza mental y rápida reacción. Como especialistas en Asuntos Civiles, eran responsables de implementar proyectos comunitarios en Nawa. Formalmente, su superior inmediato era un coronel al mando de todas las operaciones de Asuntos Civiles en la región, quien supervisaba sus desempeños. No obstante, decidió reasignarlos bajo el mando del comandante local. Y si antes el comandante se armaba con balas, ahora tenía una nueva "arma": el Grupo de Asuntos Civiles, clave para ganar los corazones de la gente mediante la construcción de relaciones con la población local.

Frente a la escasez de agua, Curly y Galle vieron la perforación de pozos como clave para ganar la confianza de los residentes. Su comandante coincidía plenamente. Muchos otros comandantes y asesores civiles en Helmand también apoyaban este método: era económico, simple, y apreciado por los afganos.

Sin embargo, de repente intervino el cuartel general del Civil Affairs Group y prohibió la perforación de pozos. Sus investigaciones revelaron que el agua de estos pozos frecuentemente era de baja calidad y, con el tiempo, podría causar problemas aún mayores, enfureciendo a los residentes locales. Además, la perforación podría afectar negativamente la economía, dejando sin trabajo a los portadores de agua, lo cual podría incrementar el desempleo y, a su vez, el riesgo de que se unieran a las filas de milicianos. Los pozos también podrían servir como fuente de agua para el cultivo de opio y llevar al agotamiento del acuífero. Y lo más crucial: el cuartel general controlaba el presupuesto, por lo que tomaba la decisión final.

La situación en Afganistán también era compleja. Perforar pozos en cualquier lugar podía generar tensiones entre los líderes locales. Cabe recordar una vez más: el agua es fuente de vida y, por ende, de poder y dinero. El control sobre el acceso a un pozo construido por

Estados Unidos representaba un cambio de poder e influencia, lo cual podía alterar la jerarquía natural en las comunidades tribales.

Kerly y Galle evaluaron cuidadosamente la elección del lugar para construir dos pozos en Shoshurak, como insistía el comandante del batallón. Propusieron ubicar un pozo cerca de la mezquita, suponiendo que el imán no mostraría avaricia. El segundo lugar adecuado era un terreno junto a la base del Ejército Nacional Afgano (ANA), que gozaba de respeto entre los residentes locales, garantizando así un acceso imparcial y seguro al agua. No obstante, los locales no simpatizaban con los tayikos, que hablaban persa, y provenían de las regiones del norte, constituyendo la mayor parte del ANA. La tercera opción era el terreno de un popular anciano local que había establecido buenas relaciones con los marines estadounidenses y trabajaba activamente para que Shoshurak pasara bajo el control del gobierno de la República Islámica de Afganistán.

El equipo del Civil Affairs Group enfrentaba la compleja tarea de crear un sistema de negociaciones efectivo y desatar este peligroso nudo de problemas. La ubicación del puesto de mando del batallón estaba relativamente cerca de Shoshurak, mientras que el campamento Lezherne y el cuartel general del principal contingente humanitario estaban a más de 80 kilómetros de distancia. Por tanto, no era posible que todos los marines se reunieran en persona. Sin embargo, esta situación difícil de comunicarse mejoró significativamente cuando el capitán Galle fue asignado al cuartel general del CAG en Lezherne.

Las salas de conferencias en el puesto de mando del batallón no se destacaban por su elegancia y comodidad, pero al menos aquí se podía quitar el chaleco antibalas, simbolizando estar dentro de una zona fortificada, a la que los marines llamaban "perímetro". No obstante, el verdadero desafío era organizar las visitas a los residentes locales: incluso llegar allí implicaba el riesgo de ser atacado por un francotirador o encontrarse con una bomba en la carretera. Como relataba el capitán Kerly:

"Al llegar aquí, debes estar preparado para encontrarte con personas armadas y con chalecos antibalas. Tienen sus propias reglas. Usan teléfonos móviles, algunos poseen coches, y los más ricos tienen televisores. A pesar de eso, cosechan el trigo con una hoz. Algunos cuentan con electricidad, pero en general, su rutina está marcada por el sol. La vida aquí pasa rápidamente: a los treinta años ya tienen barbas blancas. Los más inteligentes, como el gobernador del distrito, tienden a ser pro estadounidenses. Sin embargo, saben que estamos aquí por turnos de seis meses. En cuanto un equipo se va, otro llega y escucha promesas del equipo anterior. Conocen nuestro calendario. Son primitivos, pero no tontos.

No oculté los detalles sobre cuándo concluiríamos nuestros proyectos y qué seguiría después. Ya habían trabajado con los rusos y sabían lo que pretendíamos. La mayoría deseaba nuestra partida, excepto aquellos a los que pagábamos por el alquiler. Cualquiera lo suficientemente influyente para negociar con nosotros sabía que no estaríamos aquí mucho tiempo. Aunque interactuábamos diariamente, intentábamos mantener distancia a nivel macro. Aun así, nos veían como la mejor fuente de dinero.

Visitamos la Shura, su equivalente a una reunión municipal. Estuve allí con Matt Duncan, un funcionario local del Departamento de Estado. Era un experto en gestión, y gracias a él y sus predecesores, Nava prosperó. El Jefe del consejo, elegido democráticamente, era el foco de

atención hasta nuestra llegada, cuando toda la atención se dirigió hacia nosotros. No buscábamos protagonismo; no beneficiaría a nadie que los estadounidenses se convirtieran en el eje de la administración local. Me esforcé por mantener la neutralidad y actuar como observador.

Las paredes estaban adornadas con sofás dorados, probablemente de los años 70. En el suelo, una alfombra desgastada cubierta por otra. Una mesa de campamento servía como el centro, donde la gente se sentaba a tomar té. Moscas por doquier y el suelo lleno de escupitajos. Hacía calor, y una bombilla colgaba del techo. Las ventanas rotas mostraban un terreno cercado afuera. No crecían plantas cultivadas, solo hierba alta entre las grietas. Parecía que los jardines eran meramente decorativos. Según nuestros estándares, el lugar era desolador.

Los miembros mayores del consejo llegaban primero, ya que no trabajaban en el campo. Ocuparon los sofás, mientras los tardíos se sentaban en el suelo. El jefe presidía la reunión, pero Triple H —como llamábamos a Haji Hamedaulah Helmandi, el más influyente del poder tribal informal— designó a un joven para dirigirla. Cuando dos o tres hablaban, los demás callaban.

Nuestros dos traductores eran jóvenes de Kabul, entrenados intensivamente en inglés y contratados para trabajar con las unidades terrestres de EE.UU. Su origen a menudo creaba tensiones con los locales, que despreciaban su procedencia étnica.

No era el ambiente ideal para largas negociaciones, y mantener el flujo de información en la Shura era complicado. Sin embargo, era tarea del capitán Curly, y logró hacerlo con éxito.

Finalmente, se construyó un pozo justo fuera de la base de patrullaje de la Marina de EE.UU., que pronto sería transferido al Ejército Nacional Afgano. El financiamiento provino del Programa de Respuesta de Emergencia (CERP), una fuente de fondos disponible para proyectos rápidos y puntuales. El equipo CAG usó estos fondos para proyectos de efecto rápido, con un máximo de 5000 dólares. Dado que el costo del pozo era menor, su aprobación recayó en el comandante del batallón, no en el coronel de la CAG, que inicialmente se oponía. Los fondos del CERP permitían pagos rápidos, simplificando la licitación. El capitán Curly consideró tres contratistas y eligió a uno basado en precio, reputación y membresía en el consejo comunitario, además de tener un contrato para construir una escuela local.

La inseguridad en Shoshorak era otro desafío, pues los habitantes de la "zona verde" de Nawa y otros lugares enfrentaban grandes riesgos al viajar a esta área remota. Así, los contratistas no querían ir a Shoshorak a menos que los marines pagaran una "prima de seguridad" desproporcionadamente alta."

Entonces el capitán Curly se dirigió al gobernador Manaf, jefe del distrito de Nawa, a quien consideraba un aliado efectivo y un administrador competente. El gobernador conocía una empresa en Lashkar Gah, capital de la provincia de Helmand, que accedió a construir un pozo en Shoshurak dentro del presupuesto de 5,000 dólares.

El equipo de CAG nunca descubrió exactamente por qué esta empresa en particular pudo construir el pozo tan barato. Sospechaban, pero no podían confirmar, que Manaf pudo haber hecho un acuerdo adicional tras bambalinas, posiblemente pidiendo una comisión a la empresa a cambio de garantizar su seguridad. También sospechaban que la empresa asumió riesgos

adicionales y realizó este primer proyecto a bajo costo con la esperanza de recibir contratos futuros de los estadounidenses.

Una vez que los infantes de marina recibieron fotografías confirmando la finalización del trabajo y verificaron con dos fuentes independientes, se pagaron todos los fondos necesarios al contratista. El asesor de asuntos civiles que sustituyó a Curly informó que la construcción del pozo cumplió todos los objetivos establecidos: no solo proporcionó agua potable a la población local, sino que también otorgó a los residentes de Shoshurak confianza e incentivo para participar activamente en el autogobierno local. Sin embargo, a pesar del éxito alcanzado, algunos habitantes locales expresaron insatisfacción porque el agua del pozo no resultó ser "dulce", como había predicho el equipo de Asuntos Civiles.

Al final, se logró el objetivo del comandante del batallón: se creó una nueva fuente de agua en Shoshurak. Esto permitió al cuerpo asegurar apoyo político en el distrito, siempre una fuente de inestabilidad en el sur de Nawa. El lugar donde se excavó el pozo también coincidía con dos intereses secundarios de la coalición. Aunque el pozo estaba destinado principalmente a civiles, un puesto del Ejército Nacional Afgano podía usar la fuente de agua cercana, simplificando significativamente la logística. Y dado que el pozo estaba a la vista del puesto, la protección del sitio y sus visitantes se daba automáticamente como parte del acuerdo.

Armas, chalecos antibalas, trabajo a través de traductores, diplomacia de base, reglas complejas, caminos peligrosos y grupos rivales, todo esto con la necesidad de atraer recursos y colaboración de varias partes interesadas. Todo esto es el diseño de sistemas para negociaciones innovativas en su máxima expresión.

Capítulo 6. Seleccionar el equipo adecuado

A la humanidad le hacen falta personas prácticas... Pero la humanidad también necesita soñadores.

— Marie Curie

Engañados en Shanghái

El nombre de una sola ciudad en el mundo tiene la particularidad de usarse también como verbo. Sin embargo, es una particularidad poco halagadora. En inglés, existe el verbo "to shanghai", que describe el acto de engañar o coaccionar. Aunque en español no hay un equivalente directo, el significado es similar.

Shang•hai (verbo): reclutar forzosamente a alguien para la tripulación de un barco, generalmente a través de engaños, embriaguez con alcohol o narcóticos. Este término se originó debido a la antigua práctica de reclutar a la fuerza marineros para viajes largos, especialmente hacia el Oriente.

Hoy, se utiliza cuando te engañan para entrar en una situación no deseada, especialmente en negociaciones de alto nivel, reflejando los desafíos que enfrentan muchos negociadores al interactuar con una cultura extranjera.

En 1995, Jim Paulsen estaba convencido de que tenía todo bajo control. Como el primer presidente en la historia de Ford en China, se preparaba para negociar una empresa conjunta con Shanghai Automotive Industry Corporation. Ford tenía una ventaja: ya en la década de 1930, Henry Ford vendía automóviles en la región. Henry Ford II fue uno de los primeros líderes estadounidenses en reunirse con Deng Xiaoping tras la reapertura económica de China en 1978. Para la década de 1990, la compañía ya tenía tres empresas conjuntas de piezas, con una más en camino.

Frente a ellos, se encontraba Shanghai Automotive, el mayor y más rentable fabricante de automóviles de China. Su fábrica en Shanghái estaba lista para producir 100,000 sedanes Audi y 200,000 furgonetas al año en una empresa conjunta con Volkswagen.

Ford y Shanghai Auto llevaban tiempo en negociaciones secretas cuando, inesperadamente, la administración Clinton anunció sanciones comerciales, imponiendo aranceles del 100 por ciento sobre importaciones chinas valoradas en más de mil millones de dólares. Pekín respondió con sus propios aranceles, amenazando con cerrar todas las empresas conjuntas con fabricantes de automóviles estadounidenses. La fecha límite para cumplir con esta amenaza se fijó para el 26 de febrero.

Doce días antes, el presidente de Shanghai Automotive, Lu Jian, anunció que Ford y GM debían presentar sus ofertas finales antes de fin de mes, advirtiéndole que, si estas no satisfacían, Toyota ya estaba lista.

Pese a todo, Paulsen sentía que tenía ventaja. Las negociaciones iban bien y se reunió con el representante comercial de EE. UU. y con los ministerios de comercio y asuntos exteriores en Washington. Como precaución adicional, Paulsen visitó la Merage School of Business de la Universidad de California en Irvine para recibir capacitación intercultural, donde nos encontramos con él (los autores del libro).

A pesar de haber entrenado a más de 2000 ejecutivos de Ford en cultura japonesa, para esta inmersión en la cultura china nos unimos a Catherine Xin, nativa de Pekín y actual directora de la cátedra de liderazgo Michelin en la China Europe International Business School en Shanghái.

Para nuestra sorpresa, descubrimos que, a pesar de trabajar con fábricas en México, Chequia, Polonia y Francia y de viajar constantemente a China durante 18 meses, Paulsen nunca había vivido fuera de EE. UU. por un período prolongado. Un brillante y amigable ingeniero del Medio Oeste, que había trabajado toda su vida en Ford, Paulsen no estaba completamente preparado para las particularidades de las negociaciones chinas.

Entretanto, la fecha límite de la guerra comercial fue cancelada; ambos países comprendieron que la retórica hostil les había brindado más beneficios políticos que una guerra comercial real. No obstante, la competencia seguía.

Ford lanzó una nueva carta al anunciar un programa de investigación de motores ecológicos en colaboración con la Academia China de Ciencias, entregando las llaves de un Ford Taurus, que funcionaba con gasolina y metanol, al Ministro de Ciencia y Tecnología de China. En respuesta, GM anunció una transferencia de tecnología y otorgó una beca de un millón de yuanes a la Universidad de Tsinghua, alma mater de muchos funcionarios de alto rango chinos. Este fue el primer paso en la creación del Instituto Tecnológico GM-China, con laboratorios de investigación y centros técnicos.

Mientras tanto, en EE. UU., Paulsen convenció a Ford de hacer cambios en el diseño del Taurus, ampliando el espacio para las piernas en los asientos traseros, ya que la mayoría de los compradores chinos preferían viajar con chófer.

GM cambia las reglas del juego

En esta etapa, GM había elevado inesperadamente las apuestas al incluir a una mujer en su equipo: Shirley Young. Desde 1983, trabajó como consultora y luego como vicepresidenta, destacándose con un impresionante historial en Estados Unidos. Fue miembro del consejo de administración de grandes empresas, integró el comité de nominaciones de la Bolsa de Valores de Nueva York, colaboró con el Departamento de Estado de EE. UU. en desarrollo internacional y fue fiduciaria de la Academia Phillips Andover, del Wellesley College y del Centro de las Artes de Interlochen. Además, fue miembro asociado de la Escuela de Negocios de Harvard. Young fue reconocida como Mujer del Año por la Federación Americana de Publicidad y el Consejo Chino-Americano de Planificación, lideró el "Comité de los Cien" —un grupo de líderes chino-americanos— y formó parte del consejo de administración de la Orquesta Sinfónica de Shanghái, para la cual GM donó \$125,000.

Si bien tenía buenos contactos en EE. UU., sus conexiones en China eran aún más

destacadas. Su padre fue un héroe en China y Taiwán, asesinado por los japoneses mientras era cónsul general de China en Filipinas durante la Segunda Guerra Mundial. Su padrastro fue embajador de China en EE. UU., Reino Unido y Francia. Nacida en Shanghái, Young hablaba mandarín fluidamente y tenía numerosos familiares en toda China.

Su tarea era promover la transferencia de tecnología, trabajando directamente para el vicepresidente de GM encargado de las operaciones en China. Pero su autoridad era solo la punta del iceberg. Organizó personalmente los viajes de líderes y funcionarios chinos a Detroit para recabar información. Allí, involucró a más de 1000 empleados chino-americanos de GM para recibirlos. En respuesta, organizó visitas de altos ejecutivos de GM a Shanghái, acompañando al director general en tres viajes y a cinco de los siete ejecutivos principales de GM a principios de otoño, un evento sin precedentes en las relaciones internacionales de GM. Incluso hubo un viaje a Río para ejecutivos de Shanghai Auto, supuestamente para observar las exitosas operaciones de GM en esa región.

Mientras ella creaba conexiones, Ford hacía lo contrario. Después de 19 meses de viajes continuos, el negociador principal Paulsen se jubiló. A finales de agosto, fue reemplazado por Von Koachdarian, un veterano de Ford con 33 años de experiencia internacional en Japón y Europa. Koachdarian no hablaba mandarín y no tenía experiencia en China.

Para ese momento, Ford y GM ya habían invertido o se habían comprometido a invertir millones en institutos tecnológicos y fábricas de componentes. GM ofreció tecnología de sus divisiones Hughes Electronics y Electronic Data Systems. Todo lo que Ford pudo ofrecer fue un cambio menor en el tamaño del asiento trasero del Taurus.¹

Paulsen describió la situación en la revista Time: "No teníamos suficientes personas que hablaran chino para establecer un contacto cercano en Shanghái. Intentábamos ponernos al día con menos recursos".

No debió tomarse por sorpresa que el 31 de octubre, Shanghai Auto firmó un acuerdo con General Motors para producir 100,000 automóviles Buick Regal en una nueva planta de ensamblaje de mil millones de dólares en Shanghái. Poco después, comenzaría la producción de minivans.

Demasiado poco, demasiado tarde

Tras su derrota, los directivos de Ford culparon a su equipo de ingeniería "demasiado moderno". Sin embargo, la verdadera derrota ocurrió mucho antes, cuando aún estaban en Detroit. Ellos mismos se "shanghaizaron" al no enviar a la persona adecuada a tiempo.

El Dr. Larry Wong era un veterano de 32 años en la Ford con un historial excepcional. Ingeniero aeroespacial, poseía un profundo conocimiento tecnológico y había sido presidente de Ford en Taiwán durante once años, logrando una posición de dominio en el mercado. Había sido nombrado "Empresario del Año de Taiwán" el año anterior, y hablaba mandarín y cantonés.

La elección de Paulsen como representante de Ford desconcertó a muchos, especialmente considerando el potencial de Wong. Un año después, Wong lideró el Club de Jockey de Hong

Kong, generando ingresos de 12 mil millones de dólares anuales. Este club devolvía a la economía de Hong Kong 1500 millones de dólares, representando el 11% de la base tributaria de Hong Kong, suficiente para financiar la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong con 300 millones de dólares.

En las siguientes décadas, Ford continuaría sufriendo las consecuencias de esta mala decisión. Seis años después, la empresa contrató a un chino étnico que pudo cerrar un trato con la tercera compañía automotriz más grande de China. Para 2005, General Motors vendía tres veces más autos que Ford. Para 2012, GM vendía 2.8 millones y Ford 627,000. En el 2013, el director general de Ford, Alan Mulally, seguía reorientándose hacia China, intentando alcanzar a sus competidores.

La lección es sencilla: los verdaderos héroes en negociaciones innovativas comienzan su preparación mucho antes de las reuniones. Comprenden a fondo los matices culturales y se enfocan en la cooperación a largo plazo. Invierten todos los recursos necesarios en construir relaciones, quizás décadas antes de la negociación misma. Al final, las negociaciones internacionales son siempre negociaciones entre personas reales.

Seleccionar el equipo

Uno de los elementos clave en el diseño de sistemas es la selección de los miembros del equipo de negociación. Estos especialistas pueden ocupar diversos rangos dependiendo del tamaño de las empresas y la relevancia del acuerdo. La elección de los mejores representantes puede definir el éxito o fracaso de las relaciones comerciales, como ocurrió con Ford en China.

Cada uno tiene sus propias ideas sobre las cualidades de un buen negociador. Sir Francis Bacon aconsejaba usar "personas valientes para protestar, elocuentes para persuadir, y astutas para investigar". Algunos valoran la perseverancia, extroversión, rapidez de habla, agudeza de mente o carisma. Aunque estas características pueden sonar bien, ¿son estas realmente las cualidades clave en el proceso de negociación?

RECUADRO 6.1

Equilibrio Delicado: La Química Importa

Remo Olímpico. Cuatro años de intensos entrenamientos en ergómetros, fortaleciendo piernas, espalda, brazos y abdominales, acompañados de interminables dosis de Gatorade. Madrugadas frías, fatiga constante y largas esperas. De 1997 a 1999, el equipo masculino de ocho deportistas de Estados Unidos logró un récord al ganar tres campeonatos mundiales consecutivos. Su meta siguiente era el oro olímpico en los Juegos del 2000, pues los remeros estadounidenses no lograban una medalla de oro olímpica desde 1964.

En la preparación para los Juegos Olímpicos de Sídney, el entrenador Mike Teti puso especial énfasis en la "química" del equipo, centrándose en la confianza y las emociones del grupo. Sin embargo, también se fijó en indicadores objetivos, como los resultados en el ergómetro. Dave Simon, estudiante de segundo año en la Universidad de Brown, se coronó campeón de Estados Unidos en el 2000, logrando el segundo mejor registro histórico: 531. Teti, impresionado por estas cifras, integró a Simon en el equipo olímpico de ocho, aunque esto significó dejar fuera a Michael Wherley, ganador de oro en tres campeonatos mundiales. Desafortunadamente, en los Juegos Olímpicos el equipo solo alcanzó el quinto lugar, una decepción para todos.

El documental de Brad Alan Lewis, "Equilibrio Delicado", ilustra claramente cuán crucial es la "química" del equipo para alcanzar el éxito. Irónicamente, el deporte competitivo se convierte en metáfora de la importancia de la "química" en equipos de negociación, donde la confianza y las emociones también son factores esenciales.

Características Clave de un Negociador

A través de investigaciones constantes, entrevistas con negociadores experimentados, análisis literarios y nuestra propia experiencia en transacciones comerciales, logramos identificar siete características esenciales para los negociadores:

1. Habilidad para escuchar
2. Inteligencia social
3. Disposición a aceptar ayuda del equipo
4. Confianza en sí mismos
5. Altas aspiraciones
6. Influencia en la sede central o casa matriz
7. Habilidades lingüísticas

Ya sea en búsqueda de negociadores temporales o permanentes, los gerentes necesitan especialistas con diversas habilidades clave interrelacionadas.

Habilidad para escuchar. Dado que la negociación, según una definición, es la toma conjunta de decisiones y esas decisiones deberían tomarse con la mayor cantidad de información posible, las habilidades de escucha son fundamentales. Para lograr los resultados más innovativos, quienes negocian deben estar atentos incluso a las señales más sutiles de los intereses reales de los clientes.

Escuchar bien también es el primer paso tanto en la persuasión como en la invención. Antes de intentar cambiar la opinión de quienes están al otro lado de la mesa de negociación, necesitas hacer buenas preguntas para aprender lo que ellos necesitan saber. En las transacciones internacionales, tus habilidades de escucha se ponen realmente a prueba: debes extraer el significado de un interlocutor no del todo fluido en tu idioma nativo y de vocabularios no verbales distintos. En resumen: los buenos oyentes maximizan el flujo de información.

Inteligencia social. El contexto social de las reuniones de negocios es clave para el éxito, especialmente en culturas que valoran las relaciones personales. La inteligencia social y la capacidad de congeniar con otros no solo facilitan la comunicación, sino que también fomentan un intercambio libre de información e ideas, permitiendo decisiones fundamentadas y creativas.

Daniel Goleman, en su libro "Inteligencia Social: La Nueva Ciencia de las Relaciones Humanas"², describe esta inteligencia así:

Conciencia social: abarca habilidades desde la comprensión del estado interno de otro hasta la conciencia de sus sentimientos y pensamientos, hasta "captar" situaciones sociales complejas, e incluye:

- Empatía primaria: la capacidad de sentir junto a otros y captar señales emocionales no verbales.
- Sintonía³: habilidad para afinar el "receptor", escuchar y "sintonizar" con precisión a la otra persona.
- Precisión empática (inteligencia emocional)⁴: comprensión profunda de pensamientos, sentimientos e intenciones ajenas.
- Cognición social: comprensión de cómo funciona el mundo social.

Capacidad social: saber lo que otra persona siente o piensa no siempre basta para una interacción efectiva. La capacidad social se basa en la conciencia social, permitiendo una comunicación fluida. Incluye:

- Sincronía: habilidad de interactuar eficazmente a nivel no verbal.
- Autopresentación: capacidad de presentarse de manera efectiva.
- Influencia: habilidad para dar forma a resultados de interacciones sociales.

- Preocupación: atención a necesidades ajenas y acciones correspondientemente.

Disposición a aceptar ayuda del equipo. Ningún ejecutivo estadounidense, por destacado que sea, puede ser experto en todo: detalles técnicos, finanzas, cultura, y relaciones. Formar un equipo de negociación eficaz requiere ingenieros, analistas financieros, traductores y socios extranjeros, y todos ellos valen la pena. Incluir jóvenes miembros del equipo para observación ofrece nuevos puntos de vista y crea conexiones vitales para relaciones duraderas.

Confianza en sí mismo. Tender puentes entre empresas y culturas puede ser un trabajo agotador para el representante clave. Por ejemplo, se llevan a cabo negociaciones con los clientes y con la oficina central. Los clientes cuestionan las políticas de tu empresa. Los gerentes financieros cuestionan el tiempo y el dinero que inviertes en construir relaciones personales. Para trabajar en situaciones donde tu rol es ambiguo, necesitas creer en ti y en tus ideas.

Altas aspiraciones. Estudios de negociación revelan que quienes inicialmente solicitan más logran mejores resultados. Entre dos ejecutivos similares, el que establece metas más altas es preferido. Estos negociadores no se conforman con simples acuerdos; buscan soluciones innovativas.

Influencia en la sede central o casa matriz. Una de las tareas más desafiantes, especialmente en negociaciones internacionales, es "vender" el acuerdo a la casa matriz. Si comprendes demasiado el punto de vista externo, la dirección puede cuestionar tu lealtad. Cuanto mayor sea tu relación con tu superior, mejor será el resultado.

Habilidades lingüísticas. Ninguna habilidad es tan crucial en negociaciones internacionales como el dominio de idiomas extranjeros, y a menudo se pasa por alto. Al contratar estudiantes de negocios, los ejecutivos priorizan habilidades comunicativas: escribir y presentar con claridad. Por ello, las escuelas de negocios se enfocan en desarrollar estas habilidades mediante enseñanza, práctica y retroalimentación.

RECUADRO 6.2

Diplomacia de lápiz: incorporar a un experto

Susan es maestra en su oficio, una pedagoga experimentada que forma a otros docentes, y cientos de alumnos la recuerdan como su profesora favorita. Su aula de primer grado vibra con actividad: los niños trabajan en grupos, leen en un rincón acogedor y hacen preguntas con entusiasmo. Gracias a su interés, raramente provocan caos, incluso cuando se acercan a la estrecha ranura para afilar sus lápices.

Sin embargo, hoy en día, los niños deben enfrentar numerosas pruebas estandarizadas, obligándolos a permanecer sentados sin moverse salvo que haya una razón válida. Para ayudarlos a adaptarse a esta disciplina y enseñarles a planificar con anticipación, Susan implementó una nueva regla: cada alumno recibe dos lápices, los cuales solo pueden afilarse al final de la clase, antes del recreo.

Mientras los 22 estudiantes esperaban con ansias el recreo, se acumulaba una multitud alrededor del sacapuntas, donde empujones y codos mal colocados desencadenaban palabras abruptas e incluso algunos moretones. Aquí es donde intervino un experto de la cultura local: Jeremy, un niño tímido que rara vez hablaba, propuso una solución. Sugirió organizar el afilado como la fila de autos para recoger escolares después de clase. Cada niño debía colocarse en su sector, y el turno se determinaría cada día según el comportamiento en clase.

Susan perfeccionó la idea, integrando juegos matemáticos basados en la suma y resta de posiciones en la fila: problemas matemáticos reales que enseñaban paciencia a los niños. Solo hizo falta la perspectiva fresca de un experto de seis años para resolver disputas y crear orden, sin necesidad de negociaciones.

Es sorprendente que, a pesar de la penetración activa de las empresas estadounidenses en el mercado global, el conocimiento de idiomas fundamentales como el chino o el español aún no sea obligatorio. Además, en la mayoría de las escuelas de negocios estadounidenses, el estudio de habilidades lingüísticas básicas no está planeado, lo que podría facilitar en gran medida el trabajo en el extranjero. Esta brecha puede tener consecuencias devastadoras.

Ford en Vietnam

Imagino un país que, en teoría, es comunista. Después de décadas de estancamiento y del estancamiento de las empresas estatales, el gobierno decide estimular el desarrollo del capitalismo, inspirado por el rápido crecimiento económico de los países vecinos. Las apuestas

son elevadas, al igual que los obstáculos que deberán enfrentarse.

Entra en escena Jan Jung-Min Sunoo, un veterano con 30 años de experiencia en el Servicio Federal de Mediación y Conciliación de los Estados Unidos (FMCS). Es un experto en transformar conflictos laborales en relaciones armoniosas entre trabajadores y directivos. En 2003, aceptó un nombramiento de tres años (posteriormente extendido a seis) en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia especializada de la ONU, con el objetivo de mejorar las relaciones laborales en las nuevas empresas capitalistas de Vietnam.

Sorprendentemente, el legado del comunismo dejó dos valiosas contribuciones a las nuevas empresas privadas y extranjeras en Vietnam: una fuerza laboral generalmente alfabetizada y la exigencia de que todas las empresas con más de 20 empleados tengan sindicatos. Esta condición es única entre los países comunistas y proporcionó a Sunoo un excelente punto de partida para su labor. Su tarea consistía en apoyarse en esta base existente, y decidió utilizar aspectos de las negociaciones innovativas, tanto su enfoque como su método.

El trabajo comenzó en las siete provincias más industrializadas del país. En cada provincia se seleccionaron diez empresas de tamaño medio donde los sindicatos estaban activos, identificando un total de 70 nuevos clientes. Entre ellos había empresas estatales, empresas privatizadas o en proceso de privatización, así como empresas pertenecientes a varias firmas de Asia, Europa y Estados Unidos. El cliente más interesante fue Ford Motor Company, que en 1997 aceptó establecer una empresa conjunta de ensamblaje con una participación de 75/25 con Song Cong Diesel en Hai Duong, a aproximadamente 65 kilómetros de Hanoi. La empresa debía dedicarse al ensamblaje de cinco modelos Ford tanto para el mercado interno como para la exportación.

FMCS (Servicio Federal de Mediación y Conciliación de EE. UU.) sigue varios principios clave para fomentar relaciones laborales armoniosas:

1. Respeto por todas las partes y sus roles en el lugar de trabajo.
2. Comunicación bidireccional continua.
3. Intercambio activo de información.
4. Establecimiento de relaciones interpersonales.

Los principios para lograr el consenso, propuestos por Lawrence Susskind y descritos en nuestro libro "Negociaciones Globales", coinciden en gran medida con las recomendaciones de FMCS.

En EE. UU., se organizan programas de capacitación combinados para directivos de empresas y líderes sindicales, centrados en mejorar habilidades de diálogo social, comunicación, negociación colectiva basada en intereses y mediación. Estos programas se planifican anticipadamente, antes de la finalización de los contratos laborales, siendo especialmente cruciales al inicio de las mediaciones más complejas. Dentro de estos programas efectivos: (1) ambas partes aprenden métodos de negociaciones innovativas y (2) los directivos y líderes sindicales construyen relaciones personales.

El éxito se basa en el entrenamiento, y para Ford, comenzó en un lugar inesperado: un

balneario en la pintoresca bahía de Halong. Hace miles de años, surgieron aquí antiguas culturas entre casi 2000 islotes de piedra caliza de formas caprichosas. Hace quinientos años, el poeta Nguyen Trai celebró esta "maravilla de roca en el cielo" en su oda. Hoy, esta joya natural, reconocida como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, es un destino obligado en el itinerario de viajeros internacionales.

Ford, junto con otras nueve empresas locales, fue invitada a una sesión de capacitación de tres días. Parte del programa era estándar: conferencias y materiales introductorios, complementados con juegos de rol y actividades de equipo. Lo más significativo fue el tiempo dedicado a reuniones informales, cenas y paseos por la playa. Al llegar a las sesiones de lluvia de ideas, los participantes ya se conocían y sentían mutua simpatía.

La selección del lugar fue crucial: los científicos han demostrado que los paseos entre árboles y la proximidad al agua estimulan la creatividad. Un entorno neutral de belleza natural permitió dejar atrás las tensiones y la jerarquía que emergen en la fábrica. Igualmente importante, la capacitación contaba con la destreza de un facilitador experimentado.

¿Por qué funcionó?

1. **Las personas.** Sunoo reunió a los principales gerentes de recursos humanos y líderes sindicales antes de iniciar las negociaciones del contrato laboral. Les enseñó a colaborar como socios, no como adversarios. Se conocieron y entendieron antes de que los temas llegaran a la mesa, ganando el apoyo de sus colegas al poner a los socios vietnamitas y extranjeros en igualdad de condiciones.

2. **Objetivos.** Trabajando juntos desde el inicio, los equipos unidos tuvieron la oportunidad de crear objetivos comunes, visionando un futuro compartido en sus empresas.

3. **Equipos.** Los equipos de Sunoo poseían características que fomentaban la creatividad:

- Tamaño adecuado: ocho personas por empresa, dentro del rango óptimo de 5 a 12⁵.
- Variedad de personalidades y experiencias⁶.
- Diversidad cultural⁷.
- Incluían mujeres⁸.
- Inclusión de expertos⁹ y de personas sin conocimientos especializados¹⁰.

El grupo total en el evento también fue ideal: 80 participantes, suficientes para solidificar los objetivos del equipo, sin superar el umbral de 150 personas para mantener la percepción de comunidad unida.

4. **Tiempo.** Tres días fue la duración óptima por varias razones:

- Permitió el aprendizaje a través de conferencias, ejercicios prácticos y discusiones informales. Dado que diferentes personas tienen diferentes estilos de aprendizaje, cada uno podía compartir su conocimiento.

- Creó una fecha límite real. A diferencia de las discusiones en la mayoría de los lugares de trabajo, una conversación difícil no podía dejarse para la próxima semana o el próximo mes. Había un incentivo incorporado para resolver los asuntos¹¹.
- Nueve oportunidades para comer e igual número de descansos, permitía realizar algo totalmente diferente¹².
- Dos noches para reflexionar y mejorar subconscientemente las ideas¹³.

Hoy, Ford es una red de producción global presente en 21 países, desde centros industriales en Alemania y Japón hasta mercados emergentes en Brasil, Rusia, India, China, desde Rumania hasta Venezuela y Vietnam, promocionando relaciones laborales positivas pese a diversas legislaciones y culturas. La experiencia de Ford en Vietnam es un claro ejemplo de esto. La participación temprana en talleres de FMCS estableció bases sólidas para 16 años de éxito en este entorno laboral desafiante, sin enfrentar huelgas.

Observe las lecciones clave del diseño de Jan para los programas de la FMCS en Vietnam: el contexto es crucial. Es necesario construir buenas relaciones personales antes de que las negociaciones innovativas puedan imponerse. La ubicación fuera de las instalaciones habituales es clave (árboles y agua). Y todas las reuniones informales están diseñadas para estimular un pensamiento inventivo que vaya más allá de la simple resolución de problemas. Por último, Jan y la FMCS cumplen el rol polinizador de facilitadores.

Preparación de negociadores y la importancia de los facilitadores

Muchas empresas estadounidenses enseñan a sus empleados a negociar. Sin embargo, Yan Sunoo ha logrado un éxito asombroso en la prevención de huelgas durante los últimos 30 años. ¿Su estrategia ganadora? Un enfoque proactivo en desarrollar habilidades de comunicación y resolución de problemas.

La FMCS prioriza la capacitación en "negociaciones basadas en intereses" tanto para trabajadores como para la alta dirección. Este método se basa en compartir información sobre los intereses de las partes, lo cual abre *nuevas oportunidades* y fomenta *relaciones de confianza*. En esencia, son negociaciones innovativas, o la construcción de estructuras que generan beneficios mutuos.

La historia de Yan también subraya la importancia de los facilitadores. En la teoría de redes sociales, se les denomina "nodos". Aunque el término puede parecer técnico, simplemente se refiere a personas clave. Es verdad que "nodos" pueden ser microbios, vacas, empresas, o incluso países enteros, pero centrémonos en las personas-nodo: imagínelas como abejas polinizando flores. Los facilitadores, como estos constantes insectos, crean conexiones entre las personas, facilitando el flujo de las negociaciones.

David Obstfeld, durante su doctorado en la Universidad de Michigan, dedicó un año a observar y analizar patrones de interacción entre estos "nodos" en un centro de ingeniería de una gran

empresa automotriz. Su hallazgo fue claro: las terceras partes son esenciales para la innovación. En su artículo célebre en *Administrative Science Quarterly*, los llamó *tertius iungens* (en latín, "tercero que une") y demostró que son más que simples conectores (como los describe Malcolm Gladwell)¹⁵. Estas personas no solo presentan a extraños, sino que facilitan su colaboración. Su rol es completo, similar a los *chukai-sha*¹⁶ japoneses o los *zhongjian ren*¹⁷ chinos. Un ejemplo más cercano podría encontrarse en padres cuyos hijos acaban de mudarse. Cuestiona cómo ha cambiado la dinámica de la cena familiar con una silla vacía; hablarán de la pérdida de un mediador en las disputas y de un testigo de la vida diaria. Esta analogía ilustra claramente la importancia de las terceras partes en negociaciones innovativas.

William Graham¹⁸, experto en energía y ecología, junto a Lawrence Susskind, estudió cuatro proyectos energéticos internacionales en Estados Unidos. Su informe revela que la intervención de facilitadores profesionales redujo el tiempo de negociación y garantizó acuerdos más sólidos en tres de los cuatro proyectos estudiados. Estos resultados se detallan en el capítulo cuatro.

RECUADRO 6.3

Lecciones de Pamplona

El riesgo en Pamplona es inmenso. El estruendo de la multitud y el golpeteo de los cascos es ensordecedor. La muerte siempre está a un paso. Pero durante siglos, jóvenes de todo el mundo se reúnen para el Encierro, experimentando tres o cuatro minutos aterradores mientras huyen de los toros que corren del corral a la plaza.

Cada año, alguien sufre heridas, y en ocasiones, los corredores pierden la vida. Con los años, se han implementado medidas de seguridad, como una valla de 3000 secciones que separa a los espectadores de los participantes. Existen reglas estrictas: está prohibido consumir alcohol, descansar durante la carrera, dar la espalda o provocar a los toros. Los cinturones y pañuelos rojos deben estar anudados de manera que se puedan liberar con facilidad.

Además, los profesionales juegan un papel crucial. Los pastores, armados con bastones a lo largo de la ruta, guían a los toros y previenen imprudencias. Los dobladores, frecuentemente antiguos matadores, ayudan a dispersar a los corredores al llegar a la plaza, dirigiendo a los toros nuevamente al corral.

Sin embargo, los protagonistas son los toros bravos españoles, las figuras centrales del evento. A diferencia del ganado común, que huye del peligro, estos toros atacan con la cabeza alta. Pueden separarse de la manada y atacar por su cuenta, convirtiendo el miedo en furia.

En las calles estrechas, repletas de gritos, los toros podrían fácilmente distraerse y embestir. Esto se evita gracias a dos grupos de "cabezas tranquilas". Seis toros bravos son acompañados por mansos, animales más grandes y calmados que conducen la manada hacia adelante. Dos minutos después de la salida de los bravos, otros mansos más lentos llegan para reunir a los rezagados.

En las negociaciones, algunos participantes actúan como toros bravos: personalidades fuertes, listas para luchar y superar obstáculos. Por ello, los equipos exitosos siempre necesitan individuos como los mansos: personas más reflexivas y experimentadas, con conexiones preestablecidas, que ayudan a quienes se desvían a volver al objetivo principal y calman las tensiones.

En el marco de cuatro proyectos en EE. UU., se llevaron a cabo numerosas negociaciones con la participación de más de diez partes distintas: autoridades federales y locales, políticos, desarrolladores comerciales e inversores, compañías energéticas, organizaciones medioambientales, grupos comunitarios locales, propietarios de tierras adyacentes y tribus

indígenas. La participación de estas últimas confería a las negociaciones un carácter internacional tanto en el ámbito jurídico como cultural. Cada uno de los cuatro proyectos requirió discusiones prolongadas durante años. Sin embargo, en uno de los casos, la empresa Calpine invirtió millones de dólares durante 20 años, pero el proyecto aún está en litigio en el tribunal del Noveno Circuito de EE. UU.

Graham está convencido de que, en los otros tres casos, la clave fue el papel de facilitadores profesionales contratados por las partes involucradas. Un participante señaló: "Todos tenían igual derecho a voz, pero no siempre la misma influencia. Algunas organizaciones o el propio solicitante del proyecto tenían mayor peso. Algunas cuestiones se resolvían por separado. Por ejemplo, las tribus indígenas se reunían en privado con PGE, la compañía local de energía, para discutir asuntos culturales confidenciales". Esta situación contrasta marcadamente con las negociaciones fallidas sobre el lago Medicine, donde las reuniones eran "ruidosas y emocionales", y los representantes del gobierno no eran neutrales ni afines a la energía geotérmica. En los tres casos exitosos, los facilitadores externos aplicaron un enfoque de "construcción del consenso", lo que fomentó una atmósfera de igualdad y confianza, facilitando la búsqueda de alternativas creativas y acuerdos sólidos.

Lawrence Susskind¹⁹ y sus colegas establecieron las bases para los procesos de consenso. Según sus ideas, durante las negociaciones, se deben considerar tres aspectos importantes: la esencia (qué causa el conflicto), las relaciones (quién está involucrado en el conflicto) y el proceso (cómo resolverán las discrepancias las partes interesadas). Estas ideas, basadas en el enfoque científico de Susskind, encuentran apoyo entre los profesionales:

1. Los participantes deben sentirse cómodos y seguros para expresar libremente sus ideas y tener igual voz en el desarrollo del proceso.
2. Es crucial considerar y respetar las diferencias culturales y tradiciones para fomentar respeto y comprensión.
3. Existen múltiples formas de interacción, como grupos de trabajo, sesiones plenarias y reuniones personales, que ayudan a esclarecer intereses y proponer opciones para futuras discusiones.
4. Separe los procesos de generación de ideas de los de compromiso.
5. Invente soluciones que beneficien a todas las partes.
6. Conjunte ideas en propuestas integrales.
7. Evalúe opciones mediante "qué pasaría si...".
8. Evite atribuir la autoría a individuos.
9. Realice lluvias de ideas sin crítica.
10. Planifique reuniones de retiro para reflexionar sobre ideas.
11. Medie en subcomités, teleconferencias y reuniones personales.

La elección de mediadores es crucial para cualquier proceso de negociación. En el exitoso proyecto de relicenciamiento de la central hidroeléctrica en el valle de Crane en California, lo participantes señalaron: "Nosotros, los reguladores, comprendimos la seriedad de PG&E cuando su gerente de proyecto nos ofreció participar en la elección del facilitador, lo que reforzó nuestra confianza en el proceso".

Lo ideal es involucrar a los facilitadores desde el principio, pero hay excepciones. En el proyecto geotérmico de Bend, el mediador apareció solo después de que las negociaciones se estancaron. La representante del Servicio Forestal, como facilitadora, primero llevó a cabo un entrenamiento sobre consensos y luego reanudó las negociaciones, cambiando el enfoque de posiciones a intereses de las partes. El resultado fue sorprendente. Según ella: "El poder del consenso comunitario ayudó a que la propuesta pasara todas las etapas legislativas, sorprendiendo a legisladores acostumbrados a negociaciones tradicionales".

En el negocio energético y medioambiental, la "construcción del consenso" es el estándar de oro. Graham descubrió que la mayoría de los líderes comprenden bien este concepto y sus beneficios. La Comisión Federal Reguladora de Energía apoya oficialmente la facilitación neutral y el consenso en la concesión de nuevas licencias desde hace más de diez años.

Lawrence Susskind desarrolló la teoría y práctica del consenso y negociaciones informales, ampliamente aplicadas hoy en disputas internacionales complejas. Susskind y sus colegas reconocen haberse inspirado en la experiencia de Japón: "Este país ha tenido éxito en lograr consenso, contribuyendo a su auge económico posguerra". El antropólogo John Pfeiffer considera a la sociedad japonesa la más civilizada, destacando sus mecanismos sociales únicos que han permitido construir uno de los países más seguros y ricos del mundo, pese a la falta de recursos naturales.

Crips y Bloods en Irlanda del Norte: Facilitadores Inusuales

A veces, los mejores facilitadores provienen de lugares inesperados. Después de décadas del "Período de los problemas" en Irlanda del Norte, madres de ambos lados, que habían perdido hijos, buscaban la paz, pero sus hijos vivos continuaban la guerra. En Los Ángeles, las pandillas Crips y Bloods se involucraban en tiroteos interminables. La solución fue reunirlos en Belfast.

La primera mañana, jóvenes cautelosos de cada país entraron en la habitación. Para los angelinos, era su primera salida del barrio y primer viaje al extranjero. Para los de Belfast, era el primer encuentro con afroamericanos.

Al principio, hablaron con desgana. Las primeras horas transcurrieron casi sin diálogo. Cuando comenzaron a hablar, solo fue de ira, vidas truncadas y familias destrozadas.

Después del almuerzo, se cambió el tema a los sentimientos de las madres, hermanas, menores. Las historias cambiaron: dolor, tristeza y desesperanza de sus seres queridos.

Durante la cena, se abrieron más. Hablaron de sus propios dolores, ocultos bajo la ira, creciendo con cada muerte. Sorprendentemente, la experiencia resultó similar pese a los diferentes nombres de las calles.

El segundo día compartieron esperanzas, sueños rotos y miedos. Escuchando historias con

diferentes acentos, superaron el desgano a comunicarse con los rivales. Alguien preguntó: ¿cómo cambiar todo? Los de Belfast propusieron ideas para Los Ángeles y viceversa. Las soluciones eran conocidas, pero antes ocultas por el dolor.

Al partir los Crips y Bloods el tercer día, desarrollaron planes de acción detallados. Hicieron listas de aliados, establecieron objetivos, distribuyeron tareas y fijaron plazos claros. Cada participante tenía una influencia real en su comunidad; su autoridad en las calles hacía estas ideas factibles.

La paz instantánea no llegó. En Belfast hay brotes de violencia, en Los Ángeles hay tiroteos. Pero desde que este grupo de facilitadores comenzó a actuar, la cantidad de estos eventos ha disminuido considerablemente.

Capítulo 7. Capitalizar la diversidad

La diversidad de los fenómenos de la naturaleza es tan grande, y los tesoros ocultos en los cielos tan ricos, precisamente para que a la mente humana nunca le falte un alimento nuevo..

— Johannes Kepler

¿Cómo un país pequeño, del tamaño de Maryland, sin muchos recursos naturales y bajo la amenaza constante de inundaciones, se convirtió en el hogar de algunos de los negociadores más innovativos del mundo? ¿Cómo un país donde el 80% de la población habla un idioma único, incomprensible para el resto del mundo, logró dominar el arte de aprovechar la diversidad? La respuesta, por extraño que parezca, reside en el pescado y las flores.

En 1579, tras liberarse del dominio español, las provincias holandesas proclamaron su independencia. En los dos siglos siguientes, se convirtieron en una potencia comercial mundial, enviando sus productos agrícolas a colonias lejanas y trayendo curiosidades del Nuevo Mundo. Gracias al acceso al Mar del Norte, el pescado se convirtió en el principal producto de exportación de los holandeses. Pero quizás aún más sorprendente fue su maestría en el cultivo de flores en este clima frío y brumoso.

A diferencia del oro imperecedero y la seda, el pescado y las flores tienen una vida útil corta. Esto obligó a los holandeses a volverse maestros en hacer tratos rápidos. La barrera del idioma se convirtió inesperadamente en una ventaja: mientras que los poderosos españoles e ingleses exigían a los comerciantes que hablaran sus idiomas, los ingeniosos holandeses simplemente aprendían los idiomas de otros. Estas circunstancias únicas hicieron que las relaciones a largo plazo no solo fueran importantes, sino vitales para la prosperidad.

Para 1815, después de sobrevivir a la ocupación francesa, los hábiles comerciantes holandeses crearon el Reino de los Países Bajos. Su experiencia en idiomas y negociaciones no solo se mantuvo, sino que se fortaleció. La sensibilidad cultural de los holandeses era tan aguda que su compatriota, Geert Hofstede, fue el primero en describir científicamente las diferencias entre culturas¹. Hofstede, oriundo de Haarlem, vivió la ocupación nazi y experimentó el choque cultural en Inglaterra e Indonesia. Trabajando en IBM, para 1981 formuló la teoría de que las personas reaccionan ante situaciones basándose en normas culturales aprendidas previamente.

La historia holandesa de emprendimiento individual generó un alto nivel de individualismo. Los holandeses no temen romper normas sociales y se sienten con derecho a buscar nuevas soluciones. También valoran mucho la igualdad, lo que los convierte en excelentes jugadores de equipo, dispuestos a proponer ideas y construir relaciones a largo plazo. Hoy en día, los holandeses son líderes mundiales en la recuperación de tierras del mar, transporte y tecnología. En Philips, incluso superaron la invención de Edison, perfeccionando su bombilla centenaria.

El Dr. Jörg Habethe, alto y sereno, lidera el departamento de innovación para la salud personal en Philips Research. Bajo su dirección, 1500 investigadores de todo el mundo trabajan en una red global de centros. Habethe hábilmente reúne estos talentos diversos para colaborar creativamente. Se basa en la filosofía de la empresa: "En Philips hay mucha gente inteligente, pero no todas las personas inteligentes están en Philips". Esta idea es la piedra angular de la cultura de la empresa. Hace más de 30 años, los ingenieros de Philips se convirtieron en pioneros en la innovación abierta, intercambiando libremente tecnologías y creando asociaciones para el nacimiento de nuevas ideas.

Uno de esos proyectos es un consorcio formado por 33 socios, creado por la Unión Europea para la prevención y detección temprana de enfermedades cardiovasculares. (Dada la gran cantidad de mantequilla, crema y grasa en la mayoría de las dietas europeas, se podría pensar que están literalmente hechas para ataques cardíacos). En este proyecto participan diversas empresas, como Medtronic Iberia, Nokia y Vodafone Foundation, gigantes textiles italianos como Nylstar y Smartex, así como grandes hospitales, incluidas las clínicas universitarias de Aquisgrán, Heidelberg y Madrid, y universidades de investigación de Italia, España, Portugal y Alemania.

¿Cómo los empleados de Philips coordinan los esfuerzos de todos estos especialistas? Comienzan invitando a consultores externos a un estudio creativo especial, ubicado a unos 90 minutos de Aquisgrán. Además, la empresa tiene ocho sucursales de estudio en Europa, EE.UU. y Asia. En este campo no solo trabajan diseñadores e ingenieros, como se podría suponer, sino también especialistas en antropología, sociología cultural, psicología y estudio de tendencias.

La idea del proyecto Habetha MyHeart nació en un taller práctico en Madrid. Mili Docampo Rama, quien ocupa el cargo de directora de diseño estratégico para el futuro, nos contó sobre sus impresiones de este taller:

Todo comenzó con la propuesta de 33 participantes de 16 ideas diferentes, desarrolladas teniendo en cuenta las necesidades de las personas. En la primera etapa, los participantes debían explorar todo el espectro de posibilidades, desde la prevención hasta el tratamiento de enfermedades crónicas. Las ideas iniciales debían ser atractivas para todas las partes interesadas, y los planes de negocio, cuidadosamente elaborados. Gracias a la cuidadosa selección en Philips, los participantes pudieron llegar a un consenso sobre qué direcciones desarrollar más.

En la segunda etapa, 75 participantes se dividieron en ocho equipos, representando a diferentes empresas. Su tarea principal fue desarrollar proyectos integrales, como prendas funcionales y dispositivos portátiles. Una de las principales ventajas del taller fue la interacción creativa entre los participantes. El formato de dos días les permitió no solo forjar relaciones confiables y a largo plazo, sino también discutir ideas en detalle. En los descansos incluso tuvieron tiempo para jugar voleibol, lo que fomentó tanto la colaboración como la competencia saludable.

Fortalecer la confianza entre los equipos es de gran importancia, ya que enfrentan tareas complejas. Una de esas tareas es la protección de la propiedad intelectual, que a menudo se

convierte en un obstáculo para la colaboración. Según Habethé, "Las empresas en Europa abordan las ideas patentables de manera diferente dependiendo del país. Además, las leyes nacionales otorgan diferentes derechos a los inventores. El acuerdo del consorcio MyHeart fue diseñado para no restringir a los socios en el uso de la propiedad intelectual".

La atención a los aspectos legales en una etapa temprana crea una apertura inesperada entre las 33 empresas. Los talleres ayudan a construir relaciones a largo plazo y de confianza. Los juegos conjuntos, los espacios soleados y las comidas compartidas formaron una historia de colaboración exitosa y destacaron los primeros logros. Philips, actuando como un experimentado intermediario, resuelve eficazmente los conflictos que surgen. Este enfoque a las negociaciones ya está dando frutos en forma de tecnologías avanzadas.

En el centro de este éxito, como siempre, están las personas. La apertura a nuevas ideas, la aceptación de la diversidad y las conexiones humanas son todas ellas cualidades clave de negociadores exitosos e ingeniosos.

Capitalizando la nueva diversidad

El avance de la humanidad a lo largo de los siglos ha estado íntimamente ligado al comercio internacional. Las grandes ideas a menudo surgieron del intercambio cultural. Piensen en la Ruta de la Seda o en el moderno Silicon Valley, ejemplos de cómo la diversidad alimenta la innovación.

Trabajar en equipos con personas de diferentes perspectivas no siempre es sencillo, pero la investigación indica que tales grupos generan más ideas y abordan los problemas de manera variada. Lo fundamental es superar las dificultades iniciales en la comunicación. Eso precisamente llevó a John y a su colega a la sede principal de General Motors en Warren, Michigan.

En un frío día de primavera de 2007, nos reunimos con el Dr. Lawrence Burns, un elegante y enérgico vicepresidente de investigación y planificación estratégica. Anteriormente, su centro de investigación había sido uno de los más innovadores del mundo, pero en ese momento parecía un poco desgastado.

Burns estaba convencido de que la única manera de que GM superara a su competidor Toyota era aprovechando la diversidad de la fuerza laboral global de la empresa. Por eso fuimos contratados para desarrollar programas de formación intercultural. Un problema típico: en los equipos globales de GM, los estadounidenses y brasileños participaban activamente en las discusiones, mientras que los chinos y coreanos se mostraban reticentes a hablar.

Nuestra propuesta se basó en una innovadora investigación sobre el impacto a largo plazo en el rendimiento de los equipos de trabajo, publicada por tres investigadores del Medio Oeste en la revista *Academy of Management* en 1993². Los detalles de la investigación son particularmente interesantes.

Se formaron 36 grupos para trabajar en proyectos, compuestos principalmente por estudiantes de disciplinas relacionadas con los negocios. Durante cuatro meses, trabajaron en diversas tareas. 17 grupos eran homogéneos: todos los participantes compartían la misma nacionalidad y origen étnico. Los otros 19 grupos eran diversos, incluyendo "estadounidenses blancos, afroamericanos, hispanohablantes y extranjeros de Asia, América Latina, África o Medio Oriente".

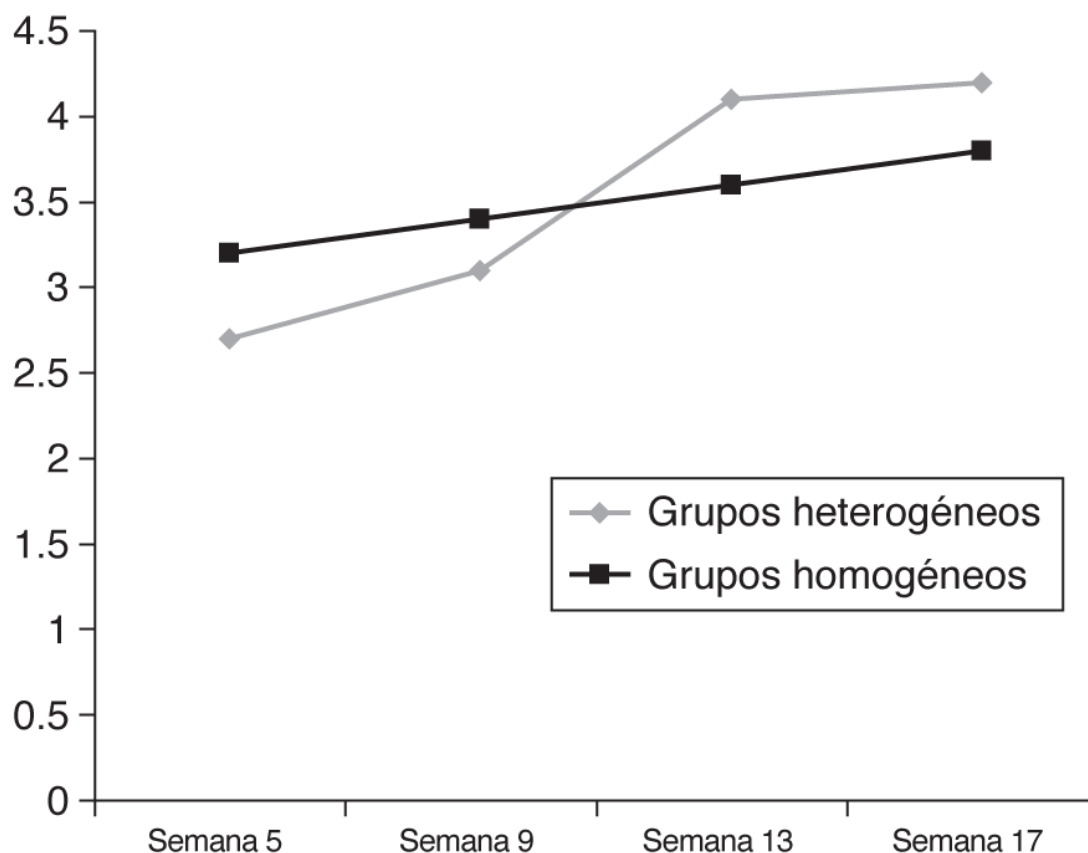


Figura 7.1. Número promedio de ideas propuestas.

Fuente: Watson et al. (1993).

En las semanas quinta, novena, decimotercera y decimoséptima, se pidió a los equipos que ejecutaran varias tareas: (1) considerar un caso desde diferentes perspectivas, (2) identificar los problemas relacionados con la situación descrita, (3) generar una lista de soluciones alternativas, (4) seleccionar y justificar la solución más efectiva.

El estudio mostró que tanto los grupos homogéneos como los diversos mejoraron su

productividad durante las 17 semanas (ver Fig. 7.1). Inicialmente, los grupos diversos estaban atrasados, pero con el tiempo, sus resultados crecieron más rápido y, para la decimotercera semana, superaron a los equipos homogéneos.

Los campos minados de la diversidad cultural

La diversidad en los equipos es una ventaja indiscutible. Abre nuevos horizontes para las ideas y ayuda a generar soluciones innovadoras. Sin embargo, para evitar los obstáculos asociados con las diferencias culturales, es crucial reconocer su existencia y entender cómo afectan a las negociaciones.

Durante las últimas tres décadas, hemos realizado un estudio con más de 1500 empresarios de 17 países, representando 21 culturas³. Nos hemos comunicado con directivos experimentados, observado negociaciones reales en diferentes países, y analizado videos y cuestionarios en nuestro laboratorio de investigación conductual. Nuestro estudio incluyó Japón, Corea, Taiwán, China (incluyendo Tianjin, Guangzhou y Hong Kong), Vietnam, Filipinas, Rusia, Israel, Noruega, Chequia, Alemania, Francia, Reino Unido, España, Brasil, México, Canadá (angloparlante y francoparlante) y Estados Unidos. Elegimos estos países por ser socios comerciales cruciales de América en el presente y el futuro.

Nuestro análisis condujo a dos conclusiones clave: (1) Las generalizaciones regionales suelen estar equivocadas. Por ejemplo, los estilos de negociación japoneses y coreanos tienen similitudes, pero en otros aspectos son significativamente diferentes. (2) Japón es un caso particular. Los japoneses ocupan los últimos puestos en la mayoría de los indicadores de estilo de negociación. Por ejemplo, usan menos contacto visual, pero son líderes en la creación de valor en negociaciones.

Las diferencias culturales pueden crear cuatro tipos de problemas en las negociaciones comerciales internacionales:

1. Idioma
2. Comportamiento no verbal
3. Valores
4. Pensamiento y toma de decisiones

Cuanto más abajo en la lista, más complejo es el problema. Por ejemplo, si un participante habla japonés y otro alemán, es evidente de inmediato. El problema se puede resolver contratando un traductor o eligiendo un tercer idioma común. Independientemente de la solución, tales diferencias son obvias.

El asunto se complica con las señales no verbales. Durante las reuniones personales, gran parte de la información se transmite sin palabras. Muchos expertos consideran que las señales no verbales son más importantes que las palabras y a menudo se comunican de manera

subconsciente. Cuando los gestos y señales no verbales de los socios extranjeros difieren de los nuestros, podemos malinterpretarlos sin darnos cuenta. Por ejemplo, si un cliente francés interrumpe constantemente, a los estadounidenses les puede parecer molesto, aunque no entiendan por qué. Las fricciones interpersonales a menudo afectan negativamente las relaciones comerciales, permaneciendo sin ser detectadas y, como resultado, no corregidas.

Las diferencias en valores, formas de pensamiento y toma de decisiones están aún más profundamente ocultas, lo que las hace aún más difíciles de notar y corregir.

Idioma

Durante las negociaciones internacionales, a menudo surgen dificultades con la traducción, especialmente cuando los idiomas difieren significativamente entre sí.

La figura 7.2 muestra las diferencias lingüísticas entre el inglés y otros idiomas. Los hablantes nativos de inglés deben estar preparados para que la comunicación con idiomas más distantes, como el chino o el árabe, presente importantes dificultades.

Las negociaciones globales pueden ser particularmente complejas. Muchos líderes en la mesa de negociaciones suelen hablar inglés como segunda lengua. Incluso hablantes nativos de Inglaterra, India y Estados Unidos pueden tener dificultades para entenderse mutuamente, y las traducciones no siempre son precisas.

Comportamiento no verbal

Según el antropólogo Ray L. Birdwhistell, durante las conversaciones, las palabras transmiten solo el 35% de la información, mientras que el 65% se transmite de forma no verbal⁵. El psicólogo Albert Mehrabian⁶ de la Universidad de California en Los Ángeles estudiaba la interacción entre personas y concluyó que:

- El 7% del significado depende de las palabras pronunciadas.
- El 38% — de los canales paralingüísticos, como el tono y el volumen de la voz.
- El 55% — de la expresión facial.

Aunque los porcentajes exactos pueden variar, está claro que *la forma en la que hablamos* a menudo es más importante que *lo que decimos*.

En nuestro estudio, realizamos grabaciones de audio y video de más de 400 negociaciones comerciales con representantes de diferentes culturas. Analizamos estas grabaciones en detalle, prestando atención al uso de las palabras "no" y "tú", así como a la frecuencia de amenazas, advertencias, preguntas y apertura. Estudiamos también los aspectos no verbales: períodos de silencio, interrupciones, contacto visual y toques durante los primeros 30 minutos de negociaciones. A continuación, un breve resumen de las diferencias culturales identificadas:

Japón. Los japoneses tienen uno de los estilos de comunicación más pacíficos, que se puede describir como el más cortés. Las amenazas, frases imperativas y advertencias se reemplazan

con promesas, recomendaciones y compromisos positivos. Este estilo se manifiesta en el hecho de que rara vez dicen "no" y "usted", mantienen contacto visual directo y a menudo prefieren el silencio.

Corea. Se pueden escuchar generalizaciones sobre los negociadores asiáticos, especialmente de personas no familiarizadas con la cultura asiática. Sin embargo, nuestro estudio muestra que el estilo de negociación coreano difiere significativamente del japonés. Los coreanos usan un tono más autoritario y castigos, interrumpen tres veces más a menudo y usan activamente la palabra "no". Los períodos de silencio casi no existen.

Norte de China. Los negociadores de China (especialmente de Tianjin y sus alrededores) hacen más preguntas — 34% de todas las réplicas. En general, el 70% de sus declaraciones se pueden clasificar como tácticas de intercambio de información. En otros aspectos, su comportamiento recuerda al estilo japonés: también rara vez usan las palabras "no" y "tú" y mantienen pausas significativas en la comunicación.

Taiwán. El estilo de negociación empresarial en Taiwán difiere de China y Japón, recordando más al coreano. Los taiwaneses dedican mucho tiempo a considerar a sus socios de negociación — casi 20 minutos de 30. Hacen menos preguntas, pero comparten generosamente información, revelando sus pensamientos y sentimientos con más frecuencia que otros grupos asiáticos.

Rusia. El estilo ruso difiere notablemente del estilo de cualquier otro grupo europeo y se asemeja en muchos aspectos al japonés. Rara vez usan las palabras "no" y "tú" y tienen los períodos de silencio más largos entre todos los grupos. Solo los japoneses miraban menos a la cara, y los chinos hacían más preguntas.

Israel. Los negociadores israelíes se destacaron por tres características. En primer lugar, usaron el menor porcentaje de apertura, indicando su tendencia a mantener sus cartas cerca del pecho. En segundo lugar, mucho más frecuentemente que otros grupos, hicieron promesas y recomendaciones. En tercer lugar, hicieron referencia con más frecuencia a las ofertas de los competidores. Pero quizás lo más notable es que los negociadores israelíes interrumpían significativamente más a menudo entre sí que los representantes de cualquier otro grupo. Este importante comportamiento no verbal probablemente sea la razón del estereotipo de "asertividad" que los estadounidenses a menudo aplican a sus socios de negociación israelíes.

Alemania. El comportamiento de los negociadores alemanes es complejo de clasificar, ya que se situaban casi en el centro de todos los espectros. Sin embargo, sobresalían por su alto nivel de apertura (47%) y un bajo porcentaje de preguntas realizadas (11%).

Reino Unido. Los negociadores británicos mostraron una notable similitud con sus colegas estadounidenses en prácticamente todos los aspectos.

España. La palabra "diga" refleja perfectamente el enfoque español en las negociaciones. En Madrid, al contestar una llamada, es más probable que oigas "diga" ("hable") en lugar de "hola" ("hola"). No es sorprendente que, en las grabaciones de las negociaciones, los españoles utilizaran el más alto porcentaje de frases imperativas (17%) entre todos los grupos y

compartieran una parte comparativamente pequeña de información (solo el 34% de frecuencia de apertura). Interrumpían a menudo y empleaban frecuentemente las palabras "no" y "tú".

Francia. Los negociadores franceses se destacaron por su agresividad. Utilizaban el más alto porcentaje de amenazas y advertencias (en total un 8%), interrumpían a menudo, mantenían el contacto visual y utilizaban activamente las palabras "no" y "tú". Uno de los participantes franceses incluso agarró a su compañero de la mano durante la simulación.

Brasil. Los empresarios brasileños, al igual que los franceses y los españoles, mostraron un estilo bastante agresivo. Ocupaban el segundo lugar en el uso de frases imperativas (comandos). En promedio, durante 30 minutos de negociación, los brasileños decían "no" 42 veces, "tú" 90 veces y tocaban la mano del otro unas 5 veces. También mantenían el contacto visual frecuentemente.

México. El comportamiento de los negociadores mexicanos subraya claramente el peligro de generalizar basándose en la región o el idioma. Su comportamiento verbal y no verbal difería notablemente del de los brasileños y españoles. Los mexicanos, al contestar una llamada telefónica, usan un "bueno" menos demandante (una forma breve de saludo), y su estilo de negociación se asemeja más al estadounidense.

Canadá francófono. Los canadienses francófonos recordaban a sus colegas franceses: también usaban frecuentemente amenazas, advertencias e interrupciones, y mantenían activamente el contacto visual. Sin embargo, este estilo agresivo no se combina bien con los estilos más reservados de los negociadores asiáticos y anglófonos.

Canadá anglófono. Los canadienses anglófonos eran mucho más suaves en sus negociaciones, utilizando la menor cantidad de métodos persuasivos agresivos (las amenazas, advertencias y castigos solo constituían un 1%). Estas diferencias de estilo pueden explicar las discrepancias interétnicas en Canadá.

Estados Unidos. Los estadounidenses, al igual que los alemanes y británicos, se encontraban más cerca del centro del espectro en todos los parámetros. Lo único que los diferenciaba era la menor cantidad de "interrupciones" en comparación con otros grupos.

Las diferencias entre culturas pueden ser complejas, y estas observaciones por sí mismas no están destinadas a predecir el comportamiento de colegas extranjeros. Sin embargo, es importante entender estas diferencias para que, por ejemplo, el silencio japonés, el múltiple "no" brasileño o la amenaza por parte de los franceses no se interpreten de manera incorrecta.

Diferencias en Valores de Gestión

Existen muchos enfoques para entender la cultura. Por ejemplo, el profesor holandés de gestión Geert Hofstede describe la cultura como el "software de la mente" que guía a una persona en cómo pensar y actuar, y sirve como una herramienta para resolver problemas⁷. El antropólogo y consultor empresarial Edward T. Hall ofrece una definición aún más adecuada para las negociaciones internacionales: "Las personas a las que hemos consultado constantemente se toparon con una barrera invisible... Comprendimos que se enfrentaban a

una forma completamente diferente de organizar la vida, el pensamiento y la comprensión de principios básicos sobre la familia, el estado, la economía y el ser humano en sí"⁸. Las diferencias culturales a menudo no se perciben (como el agua para un pez), pero ignorarlas puede dañar tanto a la empresa como a la carrera.

La mayoría de las definiciones tradicionales de cultura coinciden en que la cultura es un conjunto de valores, rituales, símbolos, creencias y procesos de pensamiento que son aprendidos, compartidos por un grupo de personas y transmitidos de generación en generación. La cultura existe en la mente de las personas. Sin embargo, la frase "cultura" también implica que grandes grupos de personas, incluidos los líderes empresariales, comparten estas creencias.

En la base de la diversidad cultural entre los sistemas empresariales hay diferencias fundamentales en los valores culturales. En un estudio de más de 100,000 empleados de IBM en 66 países, Hofstede descubrió que las culturas nacionales difieren en cuatro parámetros clave. Posteriormente, él y otros investigadores encontraron que muchos modelos de comportamiento en los negocios se explican por dos dimensiones principales: el Índice de Individualismo/Colectivismo (IDV), que centra la atención en la auto-orientación, y el Índice de Distancia de Poder (PDI), que refleja la percepción de la autoridad. Los valores más altos en el Índice de Individualismo indican una prioridad de los objetivos individuales sobre los grupales, y esta dimensión se considera la más útil. Los valores altos en el Índice de Distancia de Poder indican una mayor aceptación de la jerarquía en contraste con la igualdad (véase los puntajes de Hofstede en la tabla 7.2). También cabe señalar que la correlación entre los puntajes de Hofstede y la distancia lingüística es bastante alta ($r > 0.6$).

Tabla 7.2: Índices de individualismo y distancia lingüística para países y regiones seleccionados

<i>Individualismo / Colectivismo</i>	<i>Individualismo / Colectivismo</i>	<i>Distancia de poder</i>	<i>Idioma principal</i>	<i>Distancia con respecto al inglés</i>
Estados Unidos	91	40	Inglés	0
Australia (en general)	90	36	Inglés	0
Reino Unido	89	35	Inglés	0
Hungría	80	46	Húngaro	4
Países Bajos	80	38	Neerlandés	1
Nueva Zelanda	79	22	Inglés	0
Bélgica (solo neerlandófonos)	78	61	Neerlandés	1
Italia	76	50	Italiano	3
Dinamarca	74	18	Danés	1
Canadá (solo francófonos)	73	54	Francés	3
Bélgica (solo francófonos)	72	67	Francés	3
Francia	71	68	Francés	3
Suecia	71	31	Sueco	1
Irlanda	70	28	Inglés	0
Suiza (solo germanófonos)	69	26	Alemán	1
Alemania	67	35	Alemán	1
Sudáfrica	65	49	Afrikáans	1
Suiza (solo francófonos)	64	70	Francés	3
Finlandia	63	33	Finés	4
Polonia	60	68	Polaco	3
República Checa	58	57	Checo	3

Austria	55	11	Alemán	1
Israel	54	13	Hebreo	5
España	51	57	Español	3
India	48	77	Dravídico	3
Argentina	46	49	Español	3
Japón	46	54	Japonés	4
Marruecos	46	70	Árabe	5
Irán	41	58	Farsi	3
Rusia	39	93	Ruso	3
Brasil	38	69	Portugués	3
Países árabes	38	80	Árabe	5
Turquía	37	66	Turco	4
Grecia	35	60	Griego	3
Filipinas	32	94	Tagalo	7
México	30	81	Español	3
Portugal	27	63	Portugués	3
África Oriental	27	64	–	8
Hong Kong	25	68	Cantonés	6
Chile	23	63	Español	3
China	20	80	Mandarín	6
Singapur	20	74	Mandarín	6
Tailandia	20	64	Tailandés	7

Vietnam	20	70	Vietnamita	7
África Occidental	20	77	–	8
Corea del Sur	18	60	Coreano	4
Perú	16	64	Español	3
Indonesia	14	78	Basa o Bahasa	7
Pakistán	14	55	Urdu	3
Colombia	13	67	Español	3
Venezuela	12	81	Español	3

Fuente: Geert Hofstede, *Consecuencias de la cultura*, 2.^a ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

Diferencias en el pensamiento y la toma de decisiones

Cuando los gerentes occidentales enfrentan una negociación difícil, suelen descomponerla en partes pequeñas. Aspectos como el precio, las condiciones de entrega, garantía y servicio se resuelven por separado, resultando el acuerdo final de la suma de estos acuerdos individuales. En Asia, se discuten todos los temas simultáneamente, sin un orden aparente, y las concesiones se hacen al final. El enfoque secuencial occidental y el enfoque holístico oriental no se combinan fácilmente.

Debido a esto, los gerentes estadounidenses a menudo encuentran complicado evaluar el progreso de las negociaciones en países asiáticos. En EE.UU., se considera que la negociación está a medio completar cuando la mitad de los temas se han resuelto. En China, Japón o Corea, al principio parece que nada está resuelto, y de repente, todo concluye velozmente. Los estadounidenses a menudo realizan concesiones innecesarias justo antes de que la otra parte anuncie el acuerdo.

Una directora ejecutiva de una cadena estadounidense que viajó a Japón para comprar seis productos se quejaba de que las negociaciones sobre el primer producto tomaron una semana entera. En EE.UU., esta cuestión se habría resuelto en medio día. Según sus cálculos, en Japón habría tardado seis semanas en completar las compras. Incluso consideró aumentar los precios de compra para acelerar el proceso. Pero antes de hacer tal concesión, los japoneses accedieron a los otros cinco productos en solo tres días. La gerente confesó que simplemente

tuvo suerte.

Su casi error no solo ilustra las diferencias en los enfoques de toma de decisiones. Para los estadounidenses, las negociaciones empresariales son una forma de resolver problemas, orientadas a obtener el mejor resultado para ambas partes. Sin embargo, para los empresarios japoneses, las negociaciones son una oportunidad para establecer relaciones a largo plazo basadas en el beneficio mutuo. Las consideraciones económicas son secundarias, sirviendo como contexto para construir una cooperación armoniosa. En este enfoque, resolver una cuestión no es determinante, ya que los detalles se resolverán una vez establecidas las bases para una interacción armoniosa. La experiencia de esta empresaria estadounidense muestra que, una vez alcanzado el primer acuerdo de compra, que marcó el inicio de una relación, el resto de los "detalles" se solucionaron rápidamente.

Otros tipos de diversidad

La diversidad de estilos de negociación también existe entre otros grupos: regiones, industrias, empresas, expatriados y géneros. Aunque es posible tener una idea general de las culturas, no se negocia con países o empresas, sino con personas. El comportamiento de cada individuo se forma no solo por la influencia cultural, sino también por otros factores como cualidades personales, cultura corporativa o industrial, experiencia laboral en el extranjero, edad, género, diferencias regionales e incluso la química cerebral. No podemos ayudarlo a determinar el grupo sanguíneo que podría interesar a un líder japonés, o el año del calendario asiático en que nació. Sin embargo, podemos mostrar cómo influyen otros factores.

Cultura y país no siempre son lo mismo

Aunque se pueden hacer conclusiones generales sobre los estilos nacionales de negociación, casi cualquier nacional de un país puede describir rápidamente las diferencias culturales en sus diferentes regiones.

Los mexicanos dicen que existen cinco Méxicos diferentes, y los vietnamitas afirman que su país tiene tres culturas distintas: en el norte, sur y centro. En Japón, los negociadores más duros son de Yokohama, en España son de Valencia, y en China son de Shanghái.

Los idiomas también subrayan las diferencias regionales. Por ejemplo, las señales de tráfico cerca de Barcelona indican salida de la carretera en dos idiomas: catalán y español — sortida y salida. Los grafiteros catalanes a menudo cubren la palabra "salida" como protesta. Hofstede distinguió entre belgas francófonos y flamencos, así como entre canadienses anglófonos y francófonos. Si hubiera realizado un estudio en EE.UU. hoy, habría tenido que medir por separado los valores laborales de los estadounidenses hispanohablantes. Incluso entonces, queda la duda sobre si vale la pena agrupar a inmigrantes de México y Cuba.

Las diferencias culturales más significativas dentro de los países se observan en las regiones más pobladas. Por ejemplo, en la pequeña Suiza, su moneda representa cuatro idiomas oficiales: francés, alemán, italiano y romanche. En el billete de 20 rupias de India se enumeran

13 idiomas oficiales. En realidad, India tiene más diversidad en religiones e idiomas que Europa. O tomemos a China: en nuestro libro "China Now"¹¹ describimos brevemente las diferencias regionales en los estilos de negociación.

Negociadores del noreste. Estereotipo: directos. Los negociadores de las tres provincias del noreste, situadas más allá del río Yangtsé, son conocidos por su laboriosidad y competencia en los negocios. Generalmente son honestos y hablan de manera directa, a veces incluso de forma brusca. Sin embargo, no se caracterizan por ser propensos al riesgo o la creatividad.

Pekín. Los negociadores de Pekín son conocidos por su lentitud burocrática, poco común en China, y su visión del mundo imperial, lo que les resta creatividad. Aunque suelen establecer marcos, no siempre manejan bien su expansión. Sin embargo, los funcionarios cosmopolitas de la capital están rompiendo cada vez más con estos estereotipos.

Shanghái. En una palabra: astutos. Estos negociadores son sociables, disfrutan hablar y gastar dinero. Buscan impresionar de una forma única en China. Para ellos, todo es posible; son muy creativos. Los hablantes del dialecto shanghainés son reservados y hábiles en política. Algunos en China los consideran calculadores e incluso engañosos. Pero lo más importante es que son exitosos y representan el grupo empresarial dominante en el continente.

Sur. Los chinos del sur siempre han estado más abiertos a la influencia extranjera, lo que ha contribuido a su desarrollo en el ámbito empresarial y a poseer cierta espontaneidad. Son conocidos por su honestidad y franqueza, así como por ser menos calculadores en comparación con los shanghaineses. Sin embargo, son excelentes comerciantes, especialmente en la obtención de ganancias rápidas.

Hong Kong. La cultura empresarial de Hong Kong es notablemente diferente de la general en muchos aspectos clave. Prácticamente todos los chinos locales son bilingües y hablan inglés con fluidez. Su conocimiento del idioma inglés generalmente supera incluso el de los estadounidenses. Mientras dominan el inglés, también han adoptado profundamente la cultura británica. Para la mayoría, el idioma nativo sigue siendo el dialecto cantonés, conocido por su rudeza. Las conversaciones a menudo suenan como discusiones, y las palabrotas aquí son legendarias y, a veces, increíblemente vulgares. Sin embargo, si se enfurecen con ellos, ambas partes perderán credibilidad y es probable que el acuerdo se frustre. Curiosamente, en Hong Kong la modestia y la falta de franqueza son mucho más comunes que en el norte de China.

Taiwán. Muchos chinos consideran a los taiwaneses los más conservadores en cuanto a comportamiento y lenguaje. Aquí prevalecen las tradiciones de Confucio y el dialecto mandarín, a pesar de la cercanía al gobierno comunista del continente. Como resultado, en la isla se otorga gran importancia a la edad, el estatus y los lazos familiares. Las empresas suelen ser dirigidas de arriba a abajo, y el estilo de toma de decisiones se puede caracterizar como autocrático. Los gerentes pueden ser prácticos, pero también audaces.

Singapur. En esta región, la influencia histórica británica ha jugado un papel clave. Los singapurenses son conocidos por sus habilidades en el inglés y sus valores fundamentales: respeto a las normas y franqueza en las relaciones comerciales. Los chinos en Singapur son

más individualistas, actúan rápidamente y su estilo de toma de decisiones también tiende hacia la autocracia.

Chinos en el extranjero. Los directivos de origen chino nacidos y criados en Indonesia, Tailandia, Filipinas, Canadá o Estados Unidos poseen al menos una dualidad cultural. Esto les permite pensar y comunicarse como habitantes locales de sus países. Sin embargo, también pueden mostrar rápidamente el espíritu empresarial y las habilidades de negociación heredadas de sus antepasados del sur de China. Continúan siendo clientes y competidores complejos, especialmente en su territorio.

Se puede distinguir a los chinos en el extranjero por su dominio de los dialectos chinos, lo reciente de su inmigración y el lugar donde obtuvieron su educación superior. Cuando se encuentre con chinos en la mesa de negociaciones, ya sea en Bangkok o Boston, es prudente mostrar interés en su historia personal.

Diferencias en estilos de negociación en varias industrias

Los estilos de negociación pueden variar significativamente según la industria, incluso dentro de un mismo país. Por ejemplo, en el sector bancario y el comercio minorista. Las negociaciones en el ámbito bancario suelen ser más conservadoras y tradicionales, en parte porque nadie quiere lidiar con banqueros arriesgados. Un ejemplo distintivo es Mario Conde, conocido como El Tiburón, propietario del cuarto banco más grande de España. En su país, era considerado un empresario respetado y aparecía frecuentemente en la portada de la revista El Tiempo. Sin embargo, pasó sus últimos años en prisión debido a prácticas bancarias excesivamente arriesgadas. Por otro lado, los representantes del comercio minorista tienden a ser más audaces en sus negociaciones que los banqueros.

Cultura corporativa

Cualquiera que haya trabajado en dos empresas distintas de la misma industria en un país sabe que cada compañía tiene una cultura única, su propia manera de hacer negocios y de pensar. Muchas estrategias de fusiones y adquisiciones, aunque lógicas en papel, han fracasado debido a diferencias en el "estilo de gestión". Un ejemplo es la fusión de DaimlerChrysler bajo la dirección de Dieter Zetsche. Hace ya cuarenta años, Harvard Business Review señalaba: "Cuando una empresa busca fusionarse, generalmente elige un socio cuyas operaciones complementen las suyas, ya sea en productos, marketing o producción. Sin embargo, el éxito de una fusión depende al menos de la compatibilidad de los estilos fundamentales de negocio"¹².

Recientemente, durante las discusiones sobre la fusión de AOL y Time Warner, expertos opinaban: "AOLTW ha experimentado numerosos cambios en su dirección. Empleados clave abandonaron la debilitada empresa, como frutas podridas cayendo del árbol. En enero, se fue el ex director general de Time Warner, Gerald Levin, y en julio, el director operativo de AOL, Robert Pittman. La salida de Pittman fue parte de una reestructuración que transfirió el poder de los 'nuevos medios' a los 'medios antiguos' de Time Warner"¹³.

Los objetivos corporativos y las estrategias de crecimiento son fundamentales en la formación

de la cultura corporativa, determinando los procesos de toma de decisiones y el estilo de negociación. Un ejemplo notable es el conflicto entre los "medios antiguos" y los "nuevos medios". Otro ejemplo es la relación entre Neiman Marcus y su marca hermana Bergdorf Goodman. Ambas tiendas de lujo comparten propiedad y directivos, pero mientras Bergdorf está orientada exclusivamente hacia Nueva York, Neiman Marcus se expande activamente por toda América, reflejándose esto en sus culturas de gestión. Si contemplamos una posible fusión entre Microsoft y Apple, sería un caso aún más extremo.

Negociadores con experiencias de expatriación diferentes

Los directivos extranjeros que han vivido o trabajado en Estados Unidos tienden a cambiar su estilo de negociación y comprender mejor los enfoques occidentales. En nuestras simulaciones de negociación, observamos que incluso los directivos japoneses que han estado en Estados Unidos apenas medio año comienzan a adoptar el estilo de comunicación de los negociadores estadounidenses: el contacto visual y el ritmo de conversación. No obstante, la comprensión y percepción del estilo de negociación estadounidense por parte de los directivos extranjeros depende mucho de la duración y calidad de su estancia en América. Preguntas como "¿Cuánto tiempo has pasado en EE.UU.?" y "¿Cuáles eran tus responsabilidades allí?" ayudan a evaluar su nivel de conocimiento.

Normalmente, los expatriados en posiciones directivas, como jefes de sucursales o gerentes de nivel medio, pasan entre tres y cinco años en misiones, centrando su trabajo en interactuar con la sede central. Cabe recordar que muchos empresarios extranjeros con experiencia en ambas culturas cambian fácilmente entre el estilo de negociación estadounidense y su estilo nativo. Por ejemplo, hemos visto cómo socios mexicanos combinan habilidosamente ambos roles: pueden involucrarse en juegos de negocios y conversaciones casuales o, por el contrario, ir directo al grano.

Se suele prestar más atención a directivos con significativa experiencia internacional, que hablan mejor inglés y parecen más comprensivos e inteligentes. Sin embargo, esto puede ser un error. A menudo, estos directivos son los menos influyentes en el grupo. No obstante, investigaciones muestran que las personas con experiencia en dos culturas piensan de manera más creativa. Su experiencia y conocimiento de idiomas ofrecen perspectivas más amplias para resolver problemas.

Edad

"Los jóvenes de hoy aman el lujo. Tienen malos modales, desprecio por la autoridad, ningún respeto por las personas mayores, y dicen tonterías cuando deberían trabajar. Los jóvenes ya no se ponen de pie cuando los adultos entran en la habitación. Contradicen a sus padres, hablan demasiado en compañía, engullen la comida, ponen las piernas sobre la mesa y tiranizan a sus mayores". ¿Suena familiar? Estas palabras de Sócrates fueron dichas aproximadamente en el siglo V a.C. A día de hoy, la brecha generacional sigue ampliándose: los jóvenes se adaptan rápidamente a los cambios constantes en los sistemas de comunicación y tecnología. Algunos expertos creen que estas diferencias solo se intensificarán, ya que los jóvenes encuentran más afinidades con sus pares de otros países que con su propia

generación mayor.

Género

En las negociaciones internacionales, dos estereotipos afectan negativamente a las mujeres. El primero es la percepción de las mujeres como negociadoras ineficaces. El segundo es que los logros de las estadounidenses en profesiones gerenciales no siempre son reconocidos por sus colegas en el extranjero, haciéndolas sentir infravaloradas. Sin embargo, ambos estereotipos son infundados.

Nuestras investigaciones muestran que, en negociaciones simuladas, las mujeres no alcanzan los mismos niveles de ganancia que los hombres. También es sabido que, en la vida real, las estadounidenses ganan menos, principalmente porque piden menos que sus colegas hombres. No obstante, esto es solo parte del panorama completo.

Un estudio sobre fijación de precios entre veterinarios estadounidenses reveló que las mujeres fijaron precios más bajos que los hombres, pero consideraron características de sus clientes y la cantidad de colegas en la práctica¹⁴. Con más colegas, las mujeres aumentaron los precios, algo que los hombres no hicieron.

Deborah Tannen, experta en lingüística, señala:

En general, las mujeres se sienten más cómodas conversando de manera individual. La situación de intervenir en una reunión se parece mucho más a la experiencia de los varones que usan el lenguaje para establecer su posición en un grupo grande, que a la experiencia de las mujeres que usan el lenguaje para mantener la cercanía. Eso es algo que puede aprovecharse. No esperes a la reunión; intenta plantear tu punto con anticipación, de tú a tú. Esto es lo que hacen los japoneses, y en muchos sentidos el estilo de las mujeres estadounidenses se parece mucho más al estilo japonés que al de los hombres estadounidenses.¹⁵

En el otoño de 2013, cuando el Congreso de EE. UU. cerró el gobierno, fue la diversidad la clave para su reapertura. En un artículo de portada de Time titulado "Las mujeres: las únicas adultas en Washington", se señaló: "En uno de los momentos más difíciles del cierre del gobierno, con mercados en caída y acusaciones cruzadas, Susan Collins, republicana de Maine, subió al estrado del Senado y realizó dos acciones audaces: a) se abstuvo de acusaciones partidarias y b) propuso un plan para salir de la crisis".¹⁶

Otras senadoras la apoyaron. La noche anterior, la mayoría de las 20 senadoras se reunió informalmente en una oficina del Senado con pizza, ensalada y vino para discutir posibles compromisos. No hubo puros ni juegos de cartas. Predominó un ambiente de diálogo respetuoso y constructivo. Este nuevo enfoque propuso soluciones más innovativas, presionando a los líderes del Senado Harry Reid y Mitch McConnell a cambiar su comportamiento.¹⁷

Nada de esto sorprendería al psicólogo del MIT, Steven Pinker. En su libro "Los mejores ángeles de nuestra naturaleza", presenta cuatro razones contundentes para la continua disminución de la violencia: el estado de derecho, el acceso a la información, el comercio y la participación de las mujeres en política. Pinker afirma:

Desde una edad temprana, los chicos muestran mayor inclinación hacia juegos violentos, fantasean más con la violencia y miran más entretenimiento agresivo. Cometan gran parte de los delitos violentos, disfrutando del castigo y la venganza. Los chicos tienen inclinación hacia riesgos irracionales en acciones agresivas, votan por líderes belicosos y planean casi todas las guerras y genocidios... Históricamente, las mujeres han liderado más movimientos pacifistas y humanitarios, su influencia en estas áreas ha sido mayor que en otras instituciones políticas de su tiempo. En las últimas décadas, las mujeres y sus intereses han ganado una influencia sin precedentes en todas las esferas de la vida. Este período ha sido uno en el que las guerras entre países desarrollados son menos probables.¹⁸

Las mujeres estadounidenses superan a los hombres en la gestión de relaciones personales. Son más atentas hacia los colegas y se orientan hacia la construcción de conexiones. Nuestras observaciones sobre negociaciones MBA revelaron un detalle: los hombres estadounidenses interrumpen frecuentemente a las mujeres¹⁹. Estudios recientes confirman: las mujeres tienen literalmente más "recursos cerebrales" para la interacción interpersonal²⁰. Esta ventaja se manifiesta especialmente en las negociaciones internacionales, donde las mujeres a menudo obtienen mejores resultados que sus colegas hombres.

El segundo error sobre la igualdad de género es más complejo. Las mujeres en otros países no siempre tienen el mismo nivel de igualdad que las estadounidenses, pero a veces su situación es incluso mejor. El índice de igualdad de género del Foro Económico Mundial ofrece un panorama interesante: entre 115 países, Estados Unidos ocupa el puesto 22. Al final de la lista están Arabia Saudita (puesto 114) y Yemen (puesto 115). Suecia y Noruega lideran en igualdad de género, ocupando los primeros lugares. Estos datos muestran que la idea del liderazgo indiscutible de EE. UU. en igualdad de género no refleja completamente la realidad.

La situación de las mujeres en todo el mundo está mejorando, aunque en algunos lugares muy lentamente. En EE. UU., las mujeres representan el 57% de los estudiantes de licenciatura, y esta tendencia se observa no solo en Europa, sino incluso en países como Irán y Arabia Saudita. Este cambio en la educación superior está transformando el panorama de los programas profesionales. En América, las mujeres constituyen aproximadamente la mitad de los estudiantes en facultades de derecho y medicina. En programas de MBA su proporción ronda el 30% (una disminución desde el 40% en los años 90), y en especialidades de ingeniería, están alrededor del 20%.

Implicaciones para gerentes y negociadores

Resulta sorprendente que el negocio internacional prospere, dada la complejidad de las negociaciones interculturales, especialmente cuando gerentes de distintas culturas, con valores e idiomas diferentes, se enfrentan entre sí. No obstante, los imperativos económicos del comercio global permiten alcanzar el éxito a pesar de las complicaciones ocultas. Comprender las diferencias culturales y de otros grupos no solo conduce a acuerdos favorables, sino también a relaciones comerciales innovativas y altamente rentables.

Día de Acción de Gracias e innovatividad en las negociaciones

"Siempre habrá pavo en la mesa junto con platos tradicionales persas. Ella prepara batatas y otros acompañamientos similares. Los platos persas no faltan: uno con limones, otro con papas, pero todos de carne con salsas ricas. A menudo, el menú incluye salmón y berenjena. Si yo voy, ella hace arroz integral para mí, pero el arroz blanco siempre está presente. No se sirve pan ni bollos, solo arroz. Por lo general, hay ensalada fresca. Y pavo. Todo es simple, incluso el puré de papas."

"Cada año, junto a una cantidad increíble de platos jamaicanos, un pavo con relleno, salsa de arándanos y gravy adorna nuestra mesa. Decoramos la mesa con el pavo en el centro. Sin embargo, casi nunca se come, salvo el cuello. El resto permanece intacto. Al día siguiente, se guarda en el refrigerador del garaje. Quizás mi cuñado corte una pierna o un pedazo de pechuga, pero el 90% del pavo sigue ahí. Al quinto día, acaba en la basura, casi intacto."

"En el Día de Acción de Gracias siempre preparamos pavo a la mexicana. Lo envolvemos en hojas de plátano, añadiendo especias mexicanas especiales y relleno, y lo horneamos por varias horas. Al estar listo, el relleno es increíblemente jugoso y sabroso. Con el método tradicional, el pavo puede quedar seco. Como dije, intentamos fusionar lo mejor de la cocina mexicana con las tradiciones americanas, creando nuevas experiencias de sabor. No es necesario cambiar todo para disfrutarlo."

Estos tres comentarios, extraídos del estudio de nuestros colegas, reflejan claramente los beneficios de la diversidad cultural²¹. Muestran familias compuestas por integrantes de dos culturas y su celebración del Día de Acción de Gracias. Los investigadores lo explican así.

El concepto de criollización proviene de la lingüística y se define como "el proceso de mezclar elementos diversos para crear una nueva entidad viable y vibrante". La palabra "criollo" deriva del español criollo, el portugués crioulo y el francés créole. Históricamente, ha significado desde una persona de origen francés o español nacida en América, hasta un individuo de sangre mixta. Como adjetivo, "criollo" también describe lo que ha sido mezclado o combinado, ya sean personas, alimentos o lenguas. Édouard Glissant, poeta, novelista y filósofo martiniqués, veía la criollización como un encuentro que transforma ambas partes, creando algo nuevo. Esta visión de la criollización es compartida por otros investigadores, que la definen como "cualquier combinación de variados rasgos o elementos culturales con el objetivo de formar nuevos rasgos o elementos".

A pesar de que inicialmente puedan surgir dificultades, la diversidad cultural siempre aporta ideas frescas y positivas a su equipo. Esta diversidad asegura negociaciones innovativas en su máxima expresión.

Capítulo 8. Explorar el lugar, el espacio y el ritmo

El espacio es el aliento del arte

— Frank Lloyd Wright

El calor es sofocante, como si estuvieras en el mismo infierno. El sudor corre a torrentes, empapando la ropa, mientras las órdenes llegan a través de los auriculares desde diferentes niveles de mando. En las calles, enardecidos habitantes armados de Somalia, con machetes ensangrentados y fusiles AK-47, intentan abrirse paso por la puerta. El cuerpo del hermano del alcalde yace en el suelo.

En la sala donde se reúnen los representantes del Grupo de Asuntos Civiles (CAG) del Cuerpo de Marines de EE. UU., la tensión es palpable. Los gritos de los habitantes ahogan las negociaciones. Un representante de World Food intenta llevar suministros a la aldea, mientras un contratista privado insiste en construir una central eólica en la playa elegida por los marines para el desembarco. También están presentes los líderes tribales en conflicto y una periodista con hiyab y su operador agresivo, transmitiendo desde el lugar. La capitana D, como la llaman los soldados, tiene mucho que hacer.

El conflicto parece aterradoramente real. Los habitantes de Somalia no son solo personajes, sino personas reales. En la base de operaciones avanzada (FOB), los marines cumplen sus misiones. El asesor cultural Claude Henri, un veterano del ejército francés con 25 años de experiencia, está familiarizado con África. Sin embargo, su armamento despierta el descontento entre los lugareños.

Para William Hernández Requejo, algunos roles son convencionales. Al ponerse el casco, participa en la batalla y enfrenta las mismas condiciones de "peligro vital" que sus compañeros. Pero al quitarse el casco, se convierte en un observador.

De repente, los habitantes de la aldea irrumpen en el campamento. Se oye el sonido de los cerrojos amartillándose. Un somalí con machete a unos centímetros de la cara de William pregunta: "¿Quién eres tú?" — "¿Quién eres tú?" En ese momento, siente que es hora de asumir el rol de observador. Se quita el casco.

Aunque los aldeanos son reales, en realidad estamos en Camp Pendleton, cerca de San Diego, California. El objetivo de este innovador ejercicio de entrenamiento es evaluar la eficacia del equipo al aplicar las habilidades de negociación adquiridas la semana anterior, en condiciones lo más próximas posible a las situaciones reales que los marines podrían enfrentar en un mundo post-Afganistán.

Henry tuvo que crear una atmósfera auténtica. Invitó a inmigrantes estadounidenses de

Somalia que han vivido conflictos bélicos reales. Todo el entorno fue diseñado meticulosamente, incluyendo el insoportable calor bajo el sol de verano. Pero lo más importante, Henry poseía un profundo conocimiento de esa cultura gracias a los años que pasó en África. A diferencia de los militares estadounidenses, vivía en los mismos pueblos y casas que las personas a las que protegía. Podría decirte que un machete, a pesar de su apariencia intimidante, en realidad no es tan peligroso si te mantienes a distancia, especialmente en comparación con un AK-47. Y un AK-47 levantado es más un gesto de alegría que una amenaza.

Ahora nuestra tarea es calmar a los aldeanos y convencerlos de no atacar a las fuerzas principales de los marines que llegarán la próxima semana. Sin embargo, las promesas de alimentos, energía y seguridad pueden ser obstaculizadas por las tribus enfrentadas, que se niegan a reconocer a un líder, especialmente tras el asesinato de uno de sus jefes en la calle. "En otros lugares se realizan elecciones democráticas", dijo un representante de una de las tribus, señalando el cuerpo mutilado del hermano del alcalde. "Aquí, así es como elegimos a los líderes".

La primera etapa, como en cualquier negociación, es la observación minuciosa de todo lo que sucede. Pero si sientes una carga de adrenalina en las transacciones comerciales habituales, en esta situación dinámica (su eufemismo para referirse a las balas zumbando), el efecto se intensifica mucho más. Cuando entran en juego las emociones, todas las lecciones racionales se desvanecen instantáneamente.

Entre los participantes de las negociaciones había mujeres con trajes tradicionales, el jefe de policía, el alcalde, así como varios líderes tribales y representantes de la prensa, todos ellos acababan de pasar junto a la pila de restos que alguna vez fue el hermano del alcalde. La capitana D entendía que la elección de los asistentes a la reunión era crucial. Si ella hubiera hecho esta selección, podría haber confirmado o excluido a participantes importantes.

Por lo tanto, dejó esta decisión a los expertos locales. El alcalde, el hermano del alcalde y el jefe de policía acordaron permitir un representante de cada tribu involucrada en el pueblo.

Luego, se debía elegir el lugar de la reunión. Finalmente, los residentes optaron por un territorio neutral: la opresivamente calurosa casa de cemento de dos pisos del alcalde. El edificio carecía de iluminación, pero estaba rodeado por una cerca detrás de la cual los infantes de marina protegían el perímetro interno, mientras los habitantes locales permanecían afuera. Todos, excepto el alcalde, entregaron sus armas al entrar, incluyendo a la capitana, como muestra de buena fe.

La segunda decisión crucial, como en cualquier negociación, fue la disposición de los asientos. El alcalde ocupó la única silla. Cuando la capitana D solicitó una silla para ella, le respondieron que eran pobres y no había más. ¿Podría el alcalde sentarse en el suelo como los demás? No, contestó, ya que le dolía la rodilla. En el ámbito de la comunicación no verbal, la capitana D perdió posiciones significativas y dejó de ser vista como un participante igualitario.

Así que utilizó su conocimiento de la cultura para elevar su estatus. Sabiendo que el anfitrión

debía ofrecer comida y bebida, mencionó tener sed. El alcalde se vio obligado a ofrecer algo y, peor aún, a servírselo.

La siguiente tarea fue determinar quién tenía el derecho de tomar las decisiones finales. Acostumbrada a la estricta disciplina militar, la capitana al principio se sintió desorientada. Los lugareños debían consensuar entre todas las "facciones", cada una con sus propios objetivos. Cada facción pretendía un permiso de trabajo o pago antes de permitir el desembarco de las fuerzas principales de los infantes de marina. La capitana no tenía autoridad para satisfacer tales demandas.

La situación se deterioró rápidamente. Un participante se vio obligado a abandonar la reunión. Durante su ausencia, la multitud se volvió cada vez más agresiva. Al regresar, el alcalde interrumpió abruptamente la reunión.

La capitana D se puso un chaleco antibalas y guió a su equipo de vuelta a la calle, entre una multitud aún más hostil. A pesar de la creciente tensión, siguió buscando una solución, escuchando a los lugareños y respondiendo sus preguntas mientras el equipo se movía serenamente hacia una base operativa avanzada segura.

Tras analizar la misión, la capitana D se sintió decepcionada. No logró cumplir el objetivo de asegurar la llegada segura de los infantes de marina la semana siguiente. Sin embargo, los entrenadores revelaron el verdadero propósito: la situación fue creada como un callejón sin salida para evaluar si el equipo podía mantener la calma, usar nuevas habilidades, lograr algún progreso y salir con vida.

Sus futuras negociaciones probablemente no se desarrollarán bajo amenaza de fuerza. No obstante, como comprendió la capitana D, factores como la cultura, el estatus, la geografía, la experiencia del equipo e incluso la percepción de la reunión pueden influir considerablemente en el éxito de las negociaciones.

En América, la palabra "reunión" abarca un amplio rango de significados, desde una conversación de media hora con un par de personas en Starbucks hasta una presentación formal con docenas de participantes en la sala de conferencias de una corporación. La preparación puede variar desde horas de trabajo detallado hasta unos minutos para revisar notas. En otras culturas, las expectativas pueden ser completamente diferentes, y estas diferencias pueden convertirse en obstáculos para alcanzar objetivos a corto y largo plazo.

Sin embargo, como muestra la experiencia, la eficacia de las negociaciones depende en gran medida de la elección adecuada del lugar, una correcta organización del espacio y un ritmo óptimo de la reunión, elementos que juegan un papel tan crucial como el contenido de la discusión misma.

Lugar

En 2013, el presidente Obama y el presidente de la República Popular China, Xi Jinping, se

encontraron en Sunnylands, un complejo en Palm Springs, California. El entorno acogedor e informal de este lugar, junto a su ubicación conveniente a medio camino entre las capitales de estos países, contribuyeron a una sensación de igualdad y respeto mutuo entre los líderes. Fue una elección simbólica del lugar que promovió el desarrollo del diálogo entre Estados Unidos y China. Anteriormente, en 1986, el presidente Reagan y el líder soviético Gorbachov se reunieron en Reikiavik, Islandia. El lugar fue elegido por su aislamiento, su estatus neutral y su equidistancia de los países de los líderes, ayudando a reducir la tensión y enfocarse en las negociaciones. Estas reuniones demostraron que la elección del lugar puede jugar un papel clave no solo logísticamente, sino también en la percepción psicológica.

El lugar de las negociaciones influye en sus resultados también desde un punto de vista práctico. Por ejemplo, realizar negociaciones en una jurisdicción determinada puede afectar sus consecuencias legales. Lo más importante es cómo el lugar afecta la percepción y dinámica de las negociaciones. En condiciones de competencia, los estadounidenses a menudo aprovechan estar "en casa", donde disponen de todos los recursos e información, mientras que el equipo visitante está limitado y debe adaptarse al entorno local.

Quizás la ventaja más importante de los anfitriones es su sentido psicológico de poder. Cuando el oponente llega a su terreno, significa que usted tiene algo que él necesita. Usted controla los recursos limitados, ya sea un producto o servicio si es vendedor, o acceso a un mercado clave si es comprador. Por esta razón, los participantes de negociaciones competitivas prefieren tener reuniones en su propio terreno.

Sin embargo, los negociadores innovativos eligen un lugar neutral, donde la igualdad favorece un intercambio abierto de información. Esto es crucial cuando se trabaja con clientes o socios en culturas orientadas a la creación de relaciones. En tales culturas, la demostración de poder e importancia se puede lograr visualmente y a través del lugar de encuentro.

Por ejemplo, en Japón, los vendedores de autos pueden ir a la casa del cliente para crear una interacción más personal y de confianza. En relaciones comerciales internacionales, es importante elegir lugares neutrales, como restaurantes, bares de karaoke, spas o campos de golf. Estos espacios fomentan la comunicación informal y pueden llevar a soluciones más creativas.

Actualmente, las restricciones del gobierno de EE. UU. sobre visas para algunos directivos extranjeros complican a las empresas estadounidenses. Los retrasos y rechazos de visas hacen menos viable invitar a colegas de China o Medio Oriente. Sin embargo, las empresas pueden optar por una alternativa: organizar reuniones en oficinas de otros países. Por ejemplo, representantes de General Motors invitaron a sus socios de una compañía automotriz de Shanghái a una planta en Brasil para negociar.

Visitar el país de su socio puede crear un ambiente más neutral y mejorar sus posiciones. Por ejemplo, puede alquilar una sala de conferencias en su hotel (o en un banco, o en la oficina de una subsidiaria) e invitar al equipo del socio allí. Puede decir algo como: "Ya he arreglado todo, todo está listo", o "Ahora podrán relajarse y no preocuparse por las llamadas."

También puede elegir un lugar inusual fuera de la oficina principal. Cuando John, uno de los autores del libro, trabajaba como analista de mercado en Solar Turbines International, una división de Caterpillar en San Diego, la compañía tenía un barco corporativo. Antes de los teléfonos móviles y la comunicación inalámbrica, se invitaba a los clientes a pasar el día persiguiendo delfines y pescando en las tranquilas aguas de Coronado. Era un momento para conversaciones, debates, risas, bebidas e incluso un poco de pesca. Y los clientes no podían simplemente irse.

Finalmente llegamos a París

En 1973, los Acuerdos de Paz de París concluyeron la guerra de Vietnam y otorgaron el Premio Nobel de la Paz a Henry Kissinger y a Le Duc Tho. No obstante, solo la elección del lugar para estas negociaciones tomó semanas.¹

Desde abril de 1968, el presidente Johnson propuso Ginebra como sede para las conversaciones, recordando que allí se habían dividido inicialmente Vietnam del Norte y del Sur. Su equipo defendía que la neutralidad de Suiza era perfecta para las negociaciones y que sus instalaciones cumplían con los estándares internacionales para la prensa. Hanói, en cambio, sugirió Phnom Penh (Camboya), oferta que los estadounidenses rechazaron de inmediato. Luego, Johnson recomendó ciudades en Asia: Vientián (Laos), Rangún, Yakarta o Nueva Delhi, pero los vietnamitas se negaron, proponiendo Varsovia. Estados Unidos respondió con una lista de ciudades: Colombo (Sri Lanka), Tokio, Kabul, Katmandú, Rawalpindi (Pakistán), Kuala Lumpur, Roma, Bruselas, Helsinki y Viena.

Hanói consideró que todas estas opciones carecían de neutralidad o no mantenían relaciones diplomáticas con Vietnam del Norte. El 2 de mayo, rechazaron la propuesta de una reunión secreta en el golfo de Tonkín en un barco indonesio. Finalmente, Estados Unidos aceptó París, pese a temer la posible influencia de Charles de Gaulle. Teniendo en cuenta que la elección del lugar demoró 34 días, no sorprende que el formato de la discusión también fuese complicado.

Espacio

Afortunadamente, las opciones para los formatos de las negociaciones fueron menos numerosas que las ubicaciones sugeridas. Los vietnamitas insistieron en una mesa redonda, lo que daría igual estatus al Frente Nacional de Liberación (FNL), aliado del Norte en Vietnam, especialmente después de que EE. UU. invitara al gobierno de Vietnam del Sur a participar. Los sudvietnamitas, por su parte, querían una mesa rectangular, simbolizando dos lados opuestos. Finalmente, se llegó a un compromiso: los gobiernos de Vietnam del Norte y del Sur se sentaron en una mesa redonda, mientras que el resto —estadounidenses y representantes del FNL— en mesas cuadradas alrededor.

Las negociaciones comenzaron el 13 de mayo de 1968 en el Centro Internacional de Conferencias del Hotel Majestic. El presidente Johnson instruyó a los representantes estadounidenses a "acelerar" el proceso. La delegación de Vietnam del Norte, en contraste, recibió instrucciones de "retrasar". Los estadounidenses se alojaron en hoteles, mientras que los norvietnamitas alquilaban cómodos chateaux. Las conversaciones se extendieron cuatro

años más, y en ese tiempo murieron millones de personas. Esto ilustra cómo el lugar, el espacio y la velocidad pueden influir significativamente en el curso de los acontecimientos.

Piscina en vez de sala de conferencias

Bajo un toldo naranja brillante, junto a cabinas de piscina, un grupo de abogados de Miami mantiene negociaciones comerciales. Según The New York Times¹⁵, "las conversaciones del contrato iban bien hasta que una mujer en bikini las interrumpió al preguntar a Mitchell Stevenson y a su cliente si querían una bebida".

A pesar de tales distracciones, cada vez más empresas eligen escenarios junto a la piscina para negociaciones serias. Durante décadas, en las cabinas del hotel Beverly Hills se aprobaron grandes películas de Hollywood. La Cosa Nostra gestionaba sus imperios mafiosos desde tumbonas al borde del mar en South Beach o tomando mojitos en el legendario Hotel Nacional de La Habana antes de la llegada de Castro.

"Hoy en día, veo a más grupos que prefieren lugares inusuales o no tradicionales", afirma Betty Wilson, vicepresidenta de ventas de Starwood Hotels. La demanda de un entorno relajado de "sol y diversión" ha llenado las reservas de 20 cabañas de playa con techos de paja en el Marriott Beach Resort y cabinas de dos pisos con aire acondicionado en Loews Miami Beach. En ciudades más frescas, las reuniones se trasladan a terrazas al aire libre en verano y a spas en invierno.

RECUADRO 8.1

Lugar y espacio: lecciones de la ciencia

La investigación científica sugiere que el lugar de una reunión puede influir inconscientemente en el resultado de cualquier negociación. Si el objetivo es enfocarse en detalles, elija un ambiente con techo bajo y paredes rojas. Pero si busca innovatividad, pruebe estos trucos comprobados:

1. Organice la reunión fuera de la oficina, en un entorno neutral²
2. Pinte la habitación de azul³
3. Use un espacio con techo alto para una sensación de amplitud⁴
4. Equipe la habitación con juguetes e instrumentos para estimular la creatividad⁵
5. Mantenga la habitación cálida⁶
6. Asegúrese de tener una vista agradable desde la ventana⁷
7. Añada plantas y flores⁸
8. Exhiba arte moderno en las paredes⁹
9. Perfume la habitación con aroma de lavanda¹⁰
10. Ubique a los participantes en proximidad física directa¹¹
11. Instale sillones y sofás cómodos¹² e invite a los participantes a relajarse y acomodarse libremente¹³
12. Cree un ambiente sonoro en la habitación similar al de una cafetería¹⁴

Según The Times, el atractivo de estos lugares radica en que a la gente le encanta asistir a reuniones en entornos agradables. Otra razón es la búsqueda de lo nuevo e inusual. Pero, sobre todo, los profesionales ahora realizan menos reuniones y buscan una colaboración más estrecha. Como señala Stevenson: “Tus pensamientos pueden fluir libremente cuando no estás en un edificio de oficinas blanco con la misma mesa aburrida que tus vecinos”.

Tiene razón, ya que muchas pruebas científicas respaldan esta declaración. Para entender la importancia de elegir el lugar adecuado para negociadores talentosos, es útil observar una típica atmósfera corporativa.

Dos compañías, A y B, han acordado discutir una empresa conjunta. La reunión se celebrará en una sala de conferencias de un rascacielos. Una gran mesa rodeada de veinte sillas de cuero con respaldo alto ocupa el centro. Cada asiento está preparado meticulosamente: un nuevo bloc de notas amarillo, un bolígrafo corporativo, y documentos financieros encuadrados en un pequeño aro. Junto a la botella de agua de plástico, un pesado vaso de cristal. Al fondo, sobre un gabinete, hay una pantalla LCD plana y un termo plateado con café junto a tazas adornadas con el logo de la empresa.

Aunque no hay tarjetas identificativas, todos saben dónde sentarse; solo hay dos opciones. Si

los jefes de las compañías se ubican en extremos opuestos de la mesa, los empleados se alinean por importancia desde la derecha del directivo, distribuidos a lo largo de la mesa. Los últimos dos asientos son para los abogados, con sus gruesas carpetas negras llenas de documentos. Alternativamente, los empleados de la compañía A se sentarán frente a los de la compañía B. El orden es imperativo, y las charlas informales se limitan mientras todos esperan que el líder tome su lugar. Siete minutos después de la hora programada, la reunión empezará y terminará estrictamente después de dos horas.

Antes de que se intercambie una palabra, es evidente que esta reunión no dará lugar a negociaciones innovativas. Además, es probable que ambas partes salgan decepcionadas, con menor interés en este proyecto y una creciente rivalidad que podría condenar cualquier esfuerzo futuro.

Examinemos las razones:

1. Es posible que ambos equipos estén de acuerdo en que colaborar es ideal. Ya hay un acuerdo sobre tecnología, marketing, distribución, o una unión contra un competidor. Aunque la decisión principal está resuelta, quedan muchos detalles por ajustar. Dado lo importante que es esta decisión, no se delegó en jóvenes empleados. A cada compañía le costó seleccionar diez personas para formar el equipo. Algunos pueden oponerse al proyecto porque amenaza sus intereses personales. Exceptuando al líder (y tal vez incluso él, si tiene un fuerte consejo directivo detrás), no hay jugadores de riesgo en la sala. Por supuesto, para mayor seguridad, hay un par de abogados presentes. De las veinte personas con serios trajes azules: una es de otro país, una de diferente raza, y solo tres son mujeres. Claramente, no están las personas adecuadas y hay demasiadas personas presentes, faltando quienes realmente se necesitan.
2. Como en cualquier iniciativa empresarial, se supone que las decisiones serán racionales. Esto es un error. Investigaciones neurológicas recientes revelan que las personas deciden emocionalmente y luego racionalizan. Los blocs de notas en la mesa son solo accesorios para esta justificación.
3. El equipo tiene muy poco o demasiado tiempo. Dos horas bastan para plantear y discutir objeciones, pero claramente no lo suficiente para formar un equipo o acordar metas mutuas sin evitar disputas menores. Ni siquiera habrá tiempo para un breve descanso.
4. Dado que todos los asientos son iguales, la jerarquía no se establece físicamente, lo que significa que los participantes tendrán que establecerla por sí mismos. La forma más sencilla es rechazar las propuestas de otros.
5. La gran mesa intensifica la confrontación. Las investigaciones demuestran que, cuanto menores son las barreras entre las personas y más suaves y redondeadas son las superficies en las que se sientan, más se inclinan hacia adelante o se tocan entre sí, más cooperan. Aquí, los participantes están separados por una enorme barrera de madera dura de 30 pies de largo, con ejércitos de defensores a cada lado, cada uno con

su propia "armadura": un rígido sillón de cuero con respaldo alto y reposabrazos que los separa de cualquier idea sobre la mesa.

6. La vista desde la ventana es estéril. Una pantalla de televisión vacía. Una pared de ventanas, muy por encima del nivel del suelo, sin vegetación visible. Tal vez una pintura abstracta en una pared. Tazas de café azul oscuro y blocs de notas amarillos idénticos. Silencio casi total. Sin personas, nada interesante, nada vivo. Sin embargo, décadas de investigación muestran que las personas son más creativas cuando ven árboles vivos, escuchan sonidos de personas en un café o se encuentran con detalles inesperados. La sala de conferencias corporativa ignora todas las reglas del espacio creativo.

7. No hay comida. En esta reunión programada a las 10 am, no habrá intercambio de galletas, ni intercambio de papas fritas sobrantes, ni historias divertidas sobre la famosa salsa de chile de papá. Este grupo no compartirá el pan, rompiendo una antigua regla de hospitalidad que existía mucho antes de que los comerciantes comenzaran a viajar por la Ruta de la Seda a través de tierras hostiles. Cerca del mediodía, todos, especialmente quienes se saltaron el desayuno, solo pensarán en su próxima comida.

No es sorprendente que, en este ambiente, no haya lugar para la confianza, el intercambio de ideas y la creación de relaciones. Todo parece estar en contra.

Para comparar, observemos la experiencia de la Escuela de Diseño de Stanford o IDEO, una agencia creativa involucrada en el desarrollo de todo, desde su ratón de computadora hasta una fregona, la forma en que usamos servicios bancarios o compramos ropa interior, hasta el sistema de salud. En el proceso, han creado decenas de empresas conjuntas y asociaciones a largo plazo.

Las salas de conferencias en este espacio creativo están diseñadas para grupos pequeños de tres a diez personas. Aquí se puede ver una casa rodante Airstream, un asiento triple redondo con techo y una mesa de café en forma de bloc de notas desprendible. Las áreas abiertas pueden albergar hasta cien personas, y las áreas al aire libre aún más. Los suelos de concreto permiten mover fácilmente sillones, sofás rojos, mesas y divisores. No hay mesas de conferencias convencionales, pero las superficies de trabajo están llenas de objetos enigmáticos a medio armar. La gente se sienta en las mesas, en pufs, se reclina en los sofás, está de pie junto a las pizarras dibujando o trabaja sentada en el suelo frente a mesas bajas. En el aire resuena un murmullo alegre de conversaciones y risas, a veces en diferentes idiomas. Fuera de las ventanas, se ven árboles, coches y peatones. Dondequiera que mires, hay algo interesante: cajas con piezas de repuesto, bicicletas, montones de lápices y papel de colores, pizarras blancas cubiertas de notas adhesivas de neón, rollos de cinta adhesiva brillante, juguetes, sombreros, plumas, juegos de mesa y pistolas Nerf para niños.

Las reuniones aquí pueden durar desde diez minutos hasta siete horas si el proceso creativo está en pleno apogeo. Cuando se prolongan, incluso se puede pedir comida china. La vestimenta de los participantes varía de lo casual a lo excéntrico. Aunque el equipo es principalmente joven, también hay empleados canosos y otras mentes brillantes bajo el sol. Cuando surge una idea, el equipo puede formar de inmediato un grupo focal para analizar sus

puntos débiles o proponer algo nuevo. En la cocina siempre hay aperitivos, y las cómodas mesitas están ubicadas tanto dentro como fuera. El aroma de palomitas de maíz o brownies frescos flota en el aire, y al final del día se puede disfrutar de una copa de vino o una cerveza.

Los clientes usualmente reservan una habitación por una o dos noches en Palo Alto, para cenar o desayunar con sus colegas. Tienen tiempo para "dormir" con las ideas y mejorarlas antes de irse con algo realmente genial.

Dígame honestamente, ¿dónde preferiría llevar a cabo sus próximas negociaciones?

RECUADRO 8.2

Paseo por el bosque

Quizás la sesión de negociación creativa e informal más famosa fue entre Paul Nitze y Yuli Kvitsinsky. En 1982, en Ginebra, dieron el legendario "paseo por el bosque" donde encontraron una solución original al estancamiento en las negociaciones entre Estados Unidos y la Unión Soviética sobre la reducción de armas nucleares. Su discusión tuvo lugar en un entorno informal, entre árboles.

Aunque su propuesta fue finalmente rechazada por ambas partes, todos reconocieron que sentó un nuevo tono para futuras negociaciones y allanó el camino para un progreso significativo en la cumbre de Reagan y Gorbachov en Reikiavik en octubre de 1986. A veces, el mejor lugar para negociar es un espacio abierto, en medio de la naturaleza.

Negociaciones internacionales

Al negociar fuera de los EE. UU., la elección del lugar puede ser aún más importante (ver la descripción clásica del lenguaje del espacio del antropólogo Edward Hall en el recuadro 8.3). Los estadounidenses están acostumbrados a un ambiente informal que les resulta cómodo. En la mayoría de los otros países, por el contrario, los líderes valoran la formalidad. Por ejemplo, si negocia en Tailandia, los tailandeses organizarán todo: desde la hora y el lugar hasta los refrigerios y las pausas (a menos que usted lo haga). El único consejo para los estadounidenses es preguntar a los tailandeses dónde sentarse. Ellos ya tendrán un plan claro y, si no se sigue, puede causar malentendidos.

Cuando sus socios extranjeros lo visiten, cree un ambiente que los ayude a sentirse relajados y propensos a colaborar. Para mostrar su interés en el acuerdo, lo mejor es tener la reunión en una sala de estar acogedora, sin mesas formales ni salas de conferencias. Muchos líderes tienen tales áreas en sus oficinas, y a menudo una conversación informal con el CEO es el

mejor primer paso. Si recibe invitados extranjeros con frecuencia, puede habilitar una sala especial para tales reuniones, fomentando un mejor intercambio de información y el desarrollo de ideas creativas.

Algunas empresas enfocadas en negociaciones competitivas crean un ambiente de subasta colocando a los competidores en habitaciones contiguas. La compañía petrolera brasileña PetroBras es conocida por emplear esta táctica con los proveedores. El agente de compras de la compañía pasa de una habitación a otra, bajando el precio a ambos participantes. Walmart también es famoso por organizar subastas similares, reuniendo a proveedores en una habitación: quien ofrezca el precio más bajo obtendrá el contrato. Todo esto está en el extremo opuesto del espectro en comparación con las negociaciones a bordo de un yate de la compañía Solar Turbines frente a las costas de Coronado con un par de cervezas Corona. Las tácticas de presión pueden traer beneficios a corto plazo, pero destruyen la creatividad y las relaciones comerciales a largo plazo.

RECUADRO 8.3

El lenguaje del espacio

Así como con el tiempo, el lenguaje del espacio varía según el lugar. Un empresario estadounidense, acostumbrado a la cultura corporativa de EE. UU., fácilmente evalúa la importancia de otra persona simplemente comparando el tamaño de su oficina con otras oficinas alrededor. En la versión tradicional, el presidente ejecutivo o el presidente del directorio tiene la oficina más grande. El vicepresidente ejecutivo ocupa una oficina más pequeña, y así sucesivamente, hasta los espacios de trabajo abiertos, conocidos como "bull pen". Las oficinas importantes generalmente se ubican en las esquinas y en pisos superiores. Las oficinas de los ejecutivos están en el último piso. El rango de los vicepresidentes se refleja en su ubicación a lo largo de la "fila de dirección". En Francia, por el contrario, el espacio se planifica más a menudo como una red de puntos de influencia, actividad o interés. El líder francés normalmente se ubica entre sus subalternos para controlarlos mejor.

Los estadounidenses que se encuentran en condiciones estrechas a menudo sienten que su estatus en la compañía disminuye. En el mundo árabe, como cabría esperar, la ubicación y el tamaño de la oficina dicen poco sobre la importancia de su propietario. Lo que para nosotros parece un espacio estrecho, un árabe puede percibirlo como "bastante espacioso". Esto también es cierto para las culturas de habla hispana. Un funcionario latinoamericano mostró un ejemplo de este enfoque, llevando a cabo un recorrido por la fábrica: al abrir la puerta a una oficina de 33 metros cuadrados, donde estaban sentados 17 empleados en sus escritorios, dijo: "Miren qué oficinas tan espaciosas tenemos. Hay suficiente espacio para todos".

En el Medio Oriente y América Latina, un empresario puede sentirse fuera de lugar porque su tiempo no es valorado y el espacio parece demasiado estrecho. La gente se acerca demasiado, lo toca, invade su espacio personal. En Escandinavia y Alemania, por el contrario, se siente más cómodo, aunque la gente puede parecer algo fría y distante. Es el propio espacio el que crea esta sensación.

Ritmo de las negociaciones

Tokio. La aisatsu (reunión formal) había sido planificada con varias semanas de anticipación y debía realizarse en la sala del consejo directivo de la compañía japonesa en Tokio. John Graham, quien trabajaba para un fabricante estadounidense de equipos industriales, llegó con una semana de anticipación para prepararse para este importante paso en las negociaciones del acuerdo de distribución para el mercado japonés. Junto con su colega, realizaron varias reuniones con los directivos de menor rango de la compañía japonesa, asegurándose de que

todos los detalles estuvieran listos para la reunión del jueves.

Sin embargo, la situación comenzó a deteriorarse. El vicepresidente estadounidense, un hombre de unos cuarenta años que nunca había estado en Japón, debía llegar el miércoles por la noche para recibir una sesión informativa y descansar adecuadamente. Pero su vuelo se retrasó dos veces debido a demoras. Cansado y falto de sueño, el vicepresidente y su gerente de ventas para los países del Lejano Oriente llegaron al hotel recién a las nueve de la mañana.

El segundo contratiempo ocurrió también el jueves por la mañana. El acuerdo legal estadounidense, que debía presentarse antes de la reunión, nunca llegó. Esto implicaba que el vicepresidente necesitaba mantener una actitud positiva, pero sin hacer promesas. Dado que en estas reuniones aisatsu generalmente no se discuten asuntos de negocios, esto no debería haber causado dificultades.

Luego, el vicepresidente preguntó sobre las reglas de protocolo y comportamiento. El representante, suponiendo que el vicepresidente ya conocía la cultura japonesa, simplemente dijo: "Sea natural". Posteriormente, los viajeros se apresuraron al piso de arriba para tomar una ducha.

Graham y otros tres directivos estadounidenses llegaron a la oficina en Tokio exactamente a las 14:00. Fueron recibidos cortésmente por una recepcionista uniformada y conducidos a una sala de reuniones formales. Allí los esperaban 16 sillas suaves y costosas dispuestas en un cuadrado, con mesas de café al lado. No se les ofreció sentarse de inmediato. Poco después, aparecieron tres directivos japoneses con quienes John y el representante de la compañía se habían reunido durante toda la semana. El intercambio de tarjetas de visita fue sorprendentemente formal, y los siete participantes intercambiaron cortesías en inglés y compartieron impresiones sobre el viaje desde Singapur.

Cuando se unieron tres directivos senior más, la reunión adquirió un tono más respetuoso y oficial del que los estadounidenses esperaban. Las diferencias de estatus se hicieron rápidamente evidentes, generando incomodidad entre los estadounidenses. Antes, estaban en igualdad de condiciones con los directivos menores japoneses, pero ahora debieron adaptarse rápidamente a su nueva posición más baja en relación con los colegas senior. Antes de que pudieran restablecer la igualdad, el presidente de la compañía japonesa ingresó. Los empleados japoneses mostraron aún más respeto hacia su líder, y los estadounidenses se encontraron efectivamente dos niveles más abajo.

Se produjo otro intercambio formal de tarjetas de visita. Cuando finalmente se les invitó a sentarse, cada uno ocupó su lugar, estrictamente de acuerdo con la jerarquía. El presidente de la compañía japonesa y el vicepresidente estadounidense se sentaron juntos en un orden predeterminado (en ángulo recto uno del otro), y detrás de ellos, un poco detrás, se ubicó un empleado junior en un taburete, quien desempeñaba el papel de traductor (aunque el presidente de la compañía japonesa hablaba perfectamente inglés). Se sirvió té.

Ahora el presidente de la compañía japonesa tenía el control total de la situación. Hacía preguntas a cada uno de los estadounidenses por turno a través del traductor. Luego comenzó

un diálogo entre los dos líderes principales. Sin embargo, no era exactamente un diálogo. El presidente formulaba una pregunta en japonés, mirando directamente al estadounidense. Mientras hablaba el traductor, el presidente japonés utilizaba ese tiempo para estudiar la reacción del interlocutor. Cuando el estadounidense respondía, el presidente entendía todo de inmediato, pero gracias a la pausa durante la traducción, tenía el doble de tiempo para pensar en su respuesta y analizar la expresión facial del estadounidense. Al mismo tiempo, el presidente siempre mantenía contacto visual directo, lo que añadía un dominio no verbal adicional.

Todas las miradas en la sala estaban fijadas en el vicepresidente estadounidense, por lo que él intentó llenar cualquier pausa en la conversación. Dado que en esta etapa todos evitaban hablar de decisiones empresariales, la conversación se trasladó al tema del golf. Era el deporte favorito del vicepresidente, y se animó visiblemente al comenzar a contar sobre los campos y torneos cerca de su sede.

Su siguiente frase podría haber sorprendido a todos, si no hubieran sido tan educados. Invitó al presidente de la compañía japonesa a jugar al golf en Estados Unidos cuando viniera a firmar el acuerdo de distribución. De esta manera, trasladó el tema a la discusión de negocios y comenzó a predecir relaciones largas y exitosas entre las empresas.

El presidente de la compañía japonesa ocultó la sorpresa y respondió algo cortés y contenidamente. Luego se disculpó rápidamente y sugirió que los estadounidenses se trasladaran a otra sala para la presentación por parte del equipo directivo. En esta etapa, si continuaba su cooperación, la parte japonesa podría dictar las condiciones de las futuras negociaciones.

¿Qué sucedió?

El vicepresidente estadounidense era joven, inexperto y no entendía del todo la cultura empresarial japonesa. Quería cerrar el trato lo más rápido posible, pero estaba demasiado cansado y sin sueño para captar todas las sutilezas de la situación y recordar a tiempo la instrucción clara: "no hablar de negocios". Trabajar con un traductor le privó del tiempo para pensar en sus respuestas, y sentía la presión de diez pares de ojos observando cada palabra.

Pero lo más significativo fue la instrucción de "ser natural". Proveniente de una cultura que valora las decisiones rápidas y la iniciativa individual, y donde las diferencias de estatus a menudo se ignoran, simplemente no poseía las habilidades culturales necesarias para participar en un negocio tan formal. Su sentido habitual del tiempo, que funcionaba en su país de origen, le jugó una mala pasada en esta situación.¹⁷

Estadounidenses y el tiempo

"Simplemente haz que esperen." Es bien sabido que no hay táctica más efectiva contra los estadounidenses, ya que nadie valora más el tiempo que ellos, ni se irrita tanto cuando las cosas se ralentizan, o consulta el reloj tan frecuentemente.

Sin embargo, los estadounidenses también pueden aprender a usar el tiempo a su favor. Solar

Turbines Incorporated (una división de Caterpillar) estaba intentando vender turbinas de gas industriales y compresores por 34 millones de dólares para un proyecto de gasoducto ruso. Ambas partes acordaron llevar a cabo las negociaciones finales en territorio neutral, en el sur de Francia. En negociaciones anteriores, los rusos habían sido duros pero razonables. Sin embargo, en Niza, su comportamiento se volvió mucho más rudo e inflexible.

Pasaron varios días complicados antes de que los estadounidenses identificaran el problema. Se realizó una llamada clave a la oficina principal en San Diego. ¿Por qué los rusos se habían vuelto de repente tan fríos? Estaban disfrutando del clima cálido en Niza y no tenían prisa por regresar a Moscú. La llamada a California resultó ser un punto de inflexión. La dirección de Solar en San Diego fue lo suficientemente flexible para permitir que sus negociadores no se apresuraran. A partir de ese momento, las negociaciones avanzaron con un nuevo horario: reuniones breves de 45 minutos por la mañana, y tardes dedicadas al golf, la playa o al hotel, realizando llamadas y trabajo de oficina. Finalmente, en la cuarta semana, los rusos comenzaron a hacer concesiones y a solicitar reuniones más largas. ¿Por qué? No podían regresar a Moscú después de cuatro semanas en el Mediterráneo sin un contrato firmado. Este cambio estratégico en la táctica de tiempos le otorgó a Solar un contrato rentable.

Los festivales nacionales también pueden influir en el curso de las negociaciones. PetroBras invitó a un equipo estadounidense a licitar por un contrato de 5 millones de dólares para suministrar equipo para una plataforma petrolera marítima justo antes de las fiestas navideñas. El verano en Río es maravilloso, pero los estadounidenses estaban en desventaja, con la mente ya en casa, donde sus familias esperaban a Santa.

Y un último punto importante sobre los plazos: aunque la presión del tiempo puede fomentar procesos creativos y enérgicos de ideas, las mejores relaciones comerciales internacionales requieren tiempo para construir lazos personales sólidos y crear estructuras empresariales innovadoras.

Lento pero seguro

Su sentido del tiempo es impecable. Sabe cuándo hablar, cuándo callar y cuándo esperar. Permite que el padre Gregory Boyle te cuente algunas historias más de su libro "Tatuajes en el corazón."¹⁸

Conocí a Anthony a través de la legendaria oficial de libertad condicional del Eastside, Mary Ridgway. "Ayuda a este chico", me rogó enfáticamente por teléfono.

Mary me indicó dónde probablemente podría encontrar a este pobre muchacho, ya que su último "domicilio" conocido era un coche abandonado en la calle Michigan.

Para entonces, Anthony tenía diecinueve años y había vivido solo durante mucho tiempo. Sus padres habían desaparecido hace mucho tiempo en el caos de la heroína y la prisión, y él se las arreglaba vendiendo ocasionalmente frascos de fenciclidina para comprarse un Big Mac o el famoso Pastrami Madness en Jim's. Un muchacho pequeño

con una voz delgada y apenas audible. Si cerrabas los ojos, podrías pensar que estabas hablando con un chico de doce años.

Un día estábamos de pie apoyados en su destartado "coche", y la conversación giró hacia el eterno tema: qué quería ser cuando fuera grande.

"Quiero ser mecánico. Aunque no sé nada de coches. Pero me gustaría aprender."

Mi mecánico, Dennis, de la avenida Brooklyn, era toda una leyenda en el barrio.

Dennis podía arreglar cualquier coche. Un alto y delgado japonés-americano de casi sesenta años, fumaba constantemente. Pero no solo por eso: Dennis prácticamente no hablaba. Simplemente fumaba. Llevabas el coche, te quejabas de algún sonido bajo el capó, le entregabas las llaves a Dennis, y él simplemente se paraba allí, sujetando el cigarrillo en sus labios.

Él tomaba las llaves, y al día siguiente regresabas, y el coche funcionaba como nuevo. Todo el proceso, sin una sola palabra.

Así que me acerqué a Dennis con una solicitud.

"Oye, Dennis," le dije, sentado en su pequeña oficina llena de humo. "Toma a este chico Anthony como aprendiz. No sabe nada de coches, es cierto. Pero tiene muchas ganas de aprender, y estoy seguro de que lo hará bien."

Dennis solo me miraba, asintiendo ligeramente, mientras la ceniza de su cigarrillo colgaba, lista para caer en cualquier momento. Doblé mis esfuerzos. Le conté cómo este trabajo cambiaría no solo su vida, sino que también traería paz a todo el barrio. Mi pasión aumentaba, mientras Dennis permanecía en silencio. Continué, prometiendo un Premio Nobel de la Paz, un cambio en el curso de la historia y la salvación del mundo. Nada. Dennis simplemente tomaba una profunda calada, y yo derramaba todas mis súplicas. Finalmente, me rendí y callé. Ya había dicho todo lo que podía, y estaba listo para irme. Entonces, Dennis dio una última calada larga, soltando el humo que lentamente cubrió su rostro. Y cuando la última estela desaparecía, me miró y pronunció la única frase del día:

"Le enseñaré todo lo que sé."

Otra muestra de cómo el padre Boyle percibe el momento con precisión:

La misa está por comenzar en Camp Munz, y estoy saludando a los chicos que llenan el gimnasio. Todos visten uniforme militar, sonríen y son educados. Un chico llama la atención: su rostro y sus manos están cubiertos de tatuajes, algo poco común en chicos tan jóvenes. Lo aparto de la fila y me dice que se llama Grumpy. Solo se presenta con su apodo de la calle y parece mucho más rudo que los demás.

"Oye," le digo mientras saco una tarjeta de presentación, "llámame cuando salgas y te quitaremos los tatuajes gratis."

Normalmente, en situaciones como esta, la reacción es similar. Toman la tarjeta, la miran con detenimiento y dicen algo como: "¿De verdad?.. ¡Guau!.. ¿Gratis?.. ¡Genial!" Pero no Grumpy. No toma mi tarjeta. Me mira, como dirían sus compañeros, con 'franqueza' y responde en voz alta: "¿Crees que me los hice para luego quitármelos?" Está molesto y agresivo. Esto rara vez ocurre. En respuesta a la situación, mantengo una calma total y hablo con mi voz más suave.

"Bueno," le digo, "no te conozco, pero SÉ por qué te hiciste esos tatuajes."

"¿Ah, sí?" replica él, aún más fuerte. "¿Y por qué?"

"Es simple," le digo tranquilamente mientras él sigue hablando fuerte. "Un día, mientras no prestabas atención, tu cabeza... se atoró en tu... trasero. Sí, hermano, de verdad la encajaste ahí." Y le ofrezco mi tarjeta. "Lláname... tan pronto como encuentres tu cabeza."

No fue mi mejor momento, pero como dirían los chicos: "No dejaré que me falten al respeto," lo que significa que, si empiezas con rudeza, puedo responder de la misma manera. Estoy trabajando en ello.

Aproximadamente cinco meses después, alguien me regaló muchas entradas para un partido de los Lakers, tantas que pude llevar a todo un grupo parroquial de chicos de Pico Gardens, una verdadera pandilla bulliciosa (un grupo de pequeños traviesos que, al parecer, compartían una aversión común por la higiene y el baño). En aquellos días, los Lakers jugaban en el Forum, y conseguimos asientos no solo en la zona económica, sino casi bajo el techo. Los chicos del barrio iban corriendo por delante, y yo no me apresuraba al subir las escaleras. De repente, a unos quince asientos a lo largo del pasillo, un grupo entero de adolescentes de Camp Munz se levantó para saludarme. "Hey, G," dijo uno de ellos, "Somos nosotros, de Camp Munz." Ahora los vi bien, todos en camuflaje. Supongo que a ellos también les dieron entradas gratis. Saludé a cada uno de ellos, sentados en fila a lo largo del pasillo. Los gritos de "¡Siéntense ya!" no nos detuvieron. Estábamos sinceramente contentos de vernos de nuevo.

Cuando llegué a los últimos en la fila, el tercero desde el final era Grumpy. Nos cruzamos con la mirada y le extendí la mano. Se negó a ofrecérmela. Pensé: "Eso no es bueno." Hubo una pausa, y de repente, inesperadamente, Grumpy me abrazó con fuerza. Se inclinó hacia mi oído y susurró: "Estoy libre el martes... Llamaré el miércoles... Quiero que me quites los tatuajes."

¿Cuál es el secreto del éxito del padre Boyle? Su fortaleza radica no solo en su profunda comprensión de los jóvenes y los lugareños, sino también en su auténtica inmersión en su cultura. No es de extrañar que lo hayan aceptado como uno de ellos, apodándolo G-Dog, y estén dispuestos a hacer cualquier cosa por él. El padre Boyle no solo ha establecido lazos sólidos con los que le rodean, sino que ha creado un lugar al que la gente acude en busca de comunidad. Así ha sentado las bases de una comunidad capaz de mantener esta conexión durante años. Y todo comenzó, por supuesto, con la fábrica de pasteles.

En sus historias, el padre Greg Boyle demuestra una paciencia sorprendente. No apresuró a Dennis, dándole tiempo para recobrar sus pensamientos, y esperó pacientemente a que Grumpy cambiara de opinión. No importa cuán cuidadosamente elijas el lugar de la reunión o planifiques su organización, el tiempo asignado a las negociaciones juega un papel decisivo. Recordemos los meses que pasó Ford en Vietnam organizando reuniones en un complejo turístico lujoso o las cenas de equipos "geotérmicos" en Oregón. Cuantas más conexiones informales amistosas establezcas, mejores serán los resultados. Y cuanto más profundo comprendas a las personas con las que negocias, más precisamente podrás calcular el tiempo necesario para cada etapa de tus discusiones.

Capítulo 9. Prepararse para las emociones, el poder y la corrupción

La especie humana piensa en metáforas y aprende a través de historias.

— Mary Catherine Bateson

Él estaba claramente preparado para este momento. Una silla voló por el aire y, con un golpe sordo, se estrelló contra la pared. Tanto los coreanos como los estadounidenses se quedaron paralizados de asombro: la silla se quedó incrustada en la pared, como flotando sobre el suelo. Tras una pausa, el estadounidense se levantó lentamente, guardó sus papeles en el maletín y declaró fríamente: "Ya hemos tenido suficiente".

Este movimiento no era una táctica de negociación estándar, pero resultó sorprendentemente efectivo. Sin embargo, sus consecuencias fueron catastróficas para una, o quizás ambas partes.

Ahora un poco de contexto. En los Estados Unidos, la demanda de teléfonos móviles estaba cayendo rápidamente: todos los que querían un teléfono ya lo habían comprado. Esta caída también afectó la demanda de chips semiconductores utilizados en estos dispositivos. Además, la situación se agravaba por la recesión en curso, lo que oscurecía las perspectivas a largo plazo.

Los fabricantes coreanos insistían en reducir los precios de los proveedores estadounidenses de chips, aunque el límite de rentabilidad ya estaba al borde. Durante estas complejas negociaciones, los coreanos aumentaron la presión, a pesar de que ambas partes sabían que su futuro dependía de las innovaciones que solo los estadounidenses podían ofrecer.

El equipo coreano estaba compuesto por cuatro personas y estaba excelentemente preparado. Lo lideraba un ejecutivo veterano, de más de sesenta años, apoyado por dos expertos financieros y técnicos, de unos cuarenta años, y un ambicioso joven gerente con un MBA de una de las mejores universidades estadounidenses, que hablaba inglés con fluidez. (Fue él quien lanzó la silla).

El equipo estadounidense fue reunido apresuradamente: estaba compuesto por un gerente de negocios, un especialista técnico de proyectos y un jefe de proyecto coreano-estadounidense. Ninguno de ellos tenía mucha experiencia en negociaciones internacionales y, siendo técnicos, carecían de las habilidades sociales necesarias para la mayoría de los negociadores empresariales.

Cuando los estadounidenses entraron en la sala, la tensión literalmente llenaba el aire. Los coreanos estaban de mal humor debido a la escalada de sus vecinos del norte. Los estadounidenses estaban exhaustos por un vuelo de 18 horas y una escala. Y en cuanto surgió el primer punto de conflicto, uno de los coreanos se levantó bruscamente, y la silla voló por el

aire.

Los estadounidenses estaban perplejos: este comportamiento no encajaba con su entrenamiento cultural, donde les habían hablado de los asiáticos como reservados y tranquilos. En lugar de abandonar la reunión, dudaron, tratando de entender qué había ocurrido exactamente.

Los estadounidenses ni siquiera sospechaban que el lanzamiento de la silla estaba cuidadosamente planificado. El joven gerente coreano sabía que ellos tendían a creer en estereotipos y estaban familiarizados con las turbulentas peleas de bar en su país de origen; esa información la había obtenido durante una pasantía en su empresa. El equipo coreano había trabajado junto durante muchos años, había estado en Estados Unidos repetidamente, estudiando especialmente los métodos de negociación estadounidenses. Refinaban sus habilidades en el contexto de transacciones cada vez más complejas. Y habían ensayado, una y otra vez. Cuando llegó el momento de interpretar este truco, cada gesto estaba calculado y el tiempo era preciso al segundo.

Luego, el líder coreano aprovechó la confusión de los americanos. Envío al joven gerente fuera de la sala y comenzó a disculparse, ofreciendo profundas disculpas por su "imperdonable ataque de ira". Explicó que el proyecto era vital para su futuro éxito. Pero la silla permaneció en la pared.

Los estadounidenses, aún conmocionados, volvieron a sus lugares y literalmente "soltaron" todo lo que pudieron. Sus mínimos márgenes de ganancia se desvanecieron como humo. Habían llegado a la reunión seguros de que podrían razonar con los coreanos, pero estos los superaron utilizando el poder de las emociones: una irracionalidad dramática.

Los coreanos ganaron este asalto empleando métodos no convencionales. Pero esta es la completa antítesis de la negociación innovativa. En lugar de buscar puntos en común y trabajar juntos para crear nuevos teléfonos y aumentar las ventas conjuntas, ambas partes salieron perdiendo.

Este caso muestra cómo las emociones pueden influir en cualquier negociación y cuán importante es saber manejarlas, no para ganar un conflicto, sino para construir relaciones.

La neurociencia afirma que las personas reaccionan a los disparadores emocionales casi instantáneamente. Primero sienten, y luego filtran cualquier información a través de estos sentimientos en situaciones similares. Si un fuerte sentimiento negativo aparece en la sala, la creatividad se desvanece inmediatamente, y por mucho tiempo. El neurocientífico Antonio Damasio de la Universidad del Sur de California explica que nuestros procesos cognitivos, como la lógica, la percepción y la memoria, operan a una velocidad increíble, en fracciones de segundo. Podemos cambiar de opinión al conocer nueva información más convincente. Pero las emociones cambian mucho más lentamente. La empatía, la imaginación, el amor, la lealtad, todos estos sentimientos se recuperan solo a su propio y pausado ritmo.

Emociones: preste atención a las cejas fruncidas

Durante décadas, entrenadores corporativos y neurocientíficos han sabido que vivir emociones en conjunto puede forjar lazos inquebrantables y fomentar la lealtad. De ahí surgen actividades en retiros corporativos como descensos en tirolesa, saltos de altura, rafting en ríos turbulentos, grabación de videos cómicos o karaoke incómodo. Cualquier actividad que provoque emociones intensas hace el momento inolvidable y fortalece los sentimientos hacia aquellos que lo compartieron contigo.

No obstante, para un vínculo emocional aún más sólido, nada se compara con el ejército. Aunque podrías haber detestado a tu sargento, al final del entrenamiento básico estarías dispuesto a darlo todo por tus compañeros. Un objetivo común, un enemigo compartido, condiciones físicas agotadoras compartidas: todo esto está diseñado para mejorar la cohesión grupal.

¿Cómo se vinculan las emociones con negociaciones innovativas?

Paul Ekman, profesor de psicología en la Universidad de California en San Francisco, es un renombrado experto en el estudio de las expresiones faciales y las emociones. A finales de la década de 1970, John Graham asistió a uno de sus seminarios, donde adquirió un profundo conocimiento sobre las emociones básicas. Lo más impresionante de la presentación de Ekman fue su demostración del mapa de los músculos faciales, que manejaba con una precisión asombrosa. Ni siquiera la famosa ceja levantada de Paul Newman o las expresivas muecas de Stephen Colbert podían competir con los cambios en el rostro del profesor Ekman mientras ilustraba su Sistema de Codificación de Acciones Faciales (FACS)². Ekman identificaba seis emociones básicas: alegría, tristeza, ira, miedo, disgusto y sorpresa. Todas estas emociones pueden reconocerse observando el movimiento de ciertos músculos en el rostro.

Durante su trabajo en Berkeley y la Universidad del Sur de California, John (uno de los autores del libro) fue pionero en aplicar el Sistema de Codificación de Acciones Faciales (FACS) de Ekman para estudiar negociaciones comerciales cara a cara³. En su investigación, él y sus colegas demostraron que las cejas fruncidas (definidas por el movimiento muscular conocido como Unidad de Acción 4), las interrupciones y la mirada fija impactan negativamente en los resultados de las negociaciones, mientras que las sonrisas (movimiento de la Unidad de Acción 12) y el reflejo de las emociones favorecen el éxito. Estos hallazgos nos llevaron a centrarnos en dos aspectos de las emociones en las negociaciones. Primero, consideraremos el impacto de la ira en las negociaciones innovativas. Más adelante, en el capítulo 12, discutiremos el impacto del humor en las negociaciones. En términos generales, como se puede suponer, la ira es perjudicial y las emociones positivas son beneficiosas.

Influencia negativa de la ira

La historia del coreano y la silla ilustra claramente cuán destructiva puede ser la ira para las negociaciones creativas. Cuando la silla se incrustó en la pared y los estadounidenses permanecieron en sus asientos, todas las posibilidades de una solución creativa se

desvanecieron.

La ira que se torna amenazante o intimidante no solo destruye el ambiente de la reunión actual, sino que también impacta negativamente en las relaciones personales. Si sientes que empiezas a enojarte, es recomendable hacer una pausa y entender las razones. Si tus socios muestran ira, igualmente es una señal para detenerse y averiguar qué la provocó. La ira y la creatividad pocas veces coexisten.

Frecuentemente, la situación se intensifica rápidamente. Las personas tienden a reflejar el comportamiento que observan del otro lado de la mesa. La sincronización en la comunicación implica que una sonrisa genera una sonrisa, las amenazas generan amenazas, y una conversación en tonos elevados eventualmente se transforma en gritos. La ira crece rápidamente y se intensifica.

Oportunidades que brinda la ira

Aunque la ira rara vez es adecuada en las negociaciones, hay cuatro situaciones específicas donde puede jugar a tu favor. Sin embargo, debe usarse con gran cautela.

Quizás no has presenciado a alguien lanzando sillas en una negociación, pero si eres estadounidense, seguramente has visto a personas enfadarse. Chester Karrass, experto en negociaciones que enseña métodos competitivos e integrativos en sus libros y cursos, sostiene que la ira puede ser útil si se utiliza para resaltar la importancia de temas específicos, actuando como un medio de comunicación. Esta es la primera.

Segundo, la ira puede usarse para sacar a alguien del pensamiento rutinario. Es un cliché (por una buena razón) en la ciencia de la creatividad que pensar fuera de la caja es clave. Un ejemplo es la historia de Jim y Andrea. Una noche, mientras veían televisión, su hija adolescente entró al cuarto retorciéndose de dolor. Llevaba meses sufriendo dolores de estómago, pero los médicos no podían diagnosticarlo correctamente. Esta vez, el dolor era insoportable.

Andrea, entre lágrimas y gritos, llamó al médico de inmediato. Su miedo e ira motivaron al médico a reconsiderar el diagnóstico inicial y a consultar con colegas. En dos días, descubrieron que la niña tenía una rara infección tropical, cuya presencia nadie había sospechado. Unos días después, su condición se normalizó completamente tras un tratamiento con antibióticos comunes.

En el caso de Andrea, no podemos estar completamente seguros de qué funcionó, si su ira o su llanto. Ambos factores afectan emocionalmente a los que están alrededor. De hecho, la Unidad de Acción 4 del sistema de Ekman (cejas fruncidas) puede indicar tanto ira como tristeza o miedo.

Tercero. Hoy en día, quienes estudian marketing saben que las quejas de los clientes son información valiosa. Empresas enteras se construyen alrededor del concepto de "gestión de

quejas" hábil. Cuantas más emociones, como ira o tristeza, acompañen estas quejas, más atención atraerán. Así que, si tu socio en la negociación explota, tómate una pausa, cálmate y luego intenta entender qué provocó una respuesta tan intensa. Cuanto más sepas sobre tus socios, más creativamente podrás trabajar con ellos, aunque no sea seguro.

RECUADRO 9.1

Disputa sobre el camino de acceso

En la cima de un acantilado con vistas al Océano Pacífico en Laguna Beach, California, había dos casas multimillonarias. Compartían una vista panorámica de 180 grados, el sonido de las olas y un largo camino de acceso.

Mientras que los primeros propietarios de estas casas convivieron sin problemas, los nuevos vecinos pronto se encontraron en conflicto. Uno organizaba fiestas que irritaban al otro. El otro estacionaba coches en la parte compartida del camino de acceso.

El vecino A instaló barreras de concreto, dificultando o imposibilitando el estacionamiento. El vecino B demandó en el tribunal, alegando una violación de su derecho de acceso a la propiedad. El vecino A presentó una contrademanda. Las disputas legales duraron años y no se veía un final. Numerosas ofertas financieras para llegar a un acuerdo fueron rechazadas. Las emociones prevalecieron y ninguna de las partes quería ceder.

Finalmente, acordaron intentar con un mediador. Parecía que, dada su riqueza, la parte económica del problema sería fácil de resolver, pero no fue así. Cuando el juez profundizó en el asunto, descubrió la verdadera razón del conflicto:

"No me importa el dinero. Felizmente pagaría por retirar las barreras. Simplemente no quiero que este tipo reciba ni un centavo de mí."

El mediador sugirió una solución innovativa. ¿Qué tal si el vecino A realmente no paga al vecino B ni un centavo, pero destina la mitad de la suma a una obra de caridad elegida por B y la otra mitad a una causa seleccionada por el juez?

Al vecino B se le ofreció una opción similar: no recibiría dinero, pero podría destinar la mitad de la suma a la caridad de su elección y la otra mitad a la caridad elegida por el juez.

Al final del día, los vecinos y sus abogados llegaron a un acuerdo.

Al apelar a su deseo de hacer contribuciones benéficas, el juez pudo superar la hostilidad mutua y la verdadera ira. Como resultado, las organizaciones benéficas recibieron sumas considerables que estos vecinos adinerados podrían haber seguido gastando en la prolongada disputa sobre el camino de acceso.

un problema. Si la situación no provocara frustración, no habría necesidad de corregirla. Linda Lawrence, coautora del libro y con amplia experiencia en equipos creativos, comprendió rápidamente que las relaciones laborales en un equipo siempre comienzan de manera similar:

Modo "queja". Cada vez que los gestores de cuentas llegaban con una nueva tarea, los directores de arte y redactores comenzaban a quejarse: "Esta es la tarea más tonta que nos han dado. Los competidores lo hacen mejor. No podremos terminar para el viernes". Los recién llegados al equipo de gestión de cuentas siempre se sorprendían, ya que su trabajo consistía en atraer negocios y esperaban ver al equipo creativo desplegar sus habilidades inmediatamente.

Pero lo curioso es que este comportamiento siempre resultaba en soluciones bastante creativas. Cuando los gestores de cuentas pedían que cesaran las quejas, los creativos simplemente se callaban hasta que aquellos salían de la habitación y continuaban su "queja". Tras años de participar en estas sesiones y observar los resultados, Linda llegó a la conclusión de que había algo mágico en estas quejas colectivas. Permitían al equipo identificar los problemas reales que debían resolverse y fomentaban un sentido de solidaridad contra el enemigo percibido, ya fueran plazos ajustados o la complejidad de la tarea. Por eso, al planear cualquier proyecto, Linda siempre incluía tiempo para esta primera reacción del equipo creativo, advertía a los gestores de cuentas y les aconsejaba abandonar la sala rápidamente, para que el equipo pudiera trabajar en los problemas y avanzar hacia soluciones brillantes.

Retomando el capítulo 3, donde discutimos nuestro experimento mental sobre la celebración de los Juegos Olímpicos en Jerusalén en el blog de Harvard Business Review; las reacciones a esta entrada a menudo fueron extremadamente negativas, y en algunos casos, incluso malintencionadas. Sin embargo, al analizar estas críticas, aprendimos tres lecciones simples:

1. Expresar emociones sobre la imposibilidad de la tarea puede ser un útil preludio para el pensamiento creativo;
2. Hacer ataques personales casi siempre daña el proceso de invención;
3. Para buscar soluciones con éxito, es fundamental centrarse en el futuro, no en el pasado.

Expresar emociones en las negociaciones puede ayudar a revelar información adicional e identificar problemas reales, lo que a su vez puede conducir a soluciones constructivas. Incluso los comentarios más duros a veces se convierten en fuentes de hallazgos inesperados. Es importante poder diferenciar entre quejas e ira. Si se cruza esa línea, es esencial tomar inmediatamente una pausa para calmarse. La ira crece rápidamente y puede destruir tanto las negociaciones actuales como las relaciones personales. Úsalo rara vez y con muchísimo, muchísimo cuidado.

RECUADRO 9.2

El "rostro de póker" japonés

Una de las quejas comunes de los estadounidenses sobre las negociaciones con japoneses es su aparente falta de expresiones faciales: "No podemos entender lo que piensan, si están satisfechos, descontentos, enojados o algo más".

Paul Ekman⁴ y sus colegas se cuestionaron sobre la universalidad de las expresiones faciales y decidieron investigar. En su laboratorio, mostraron a hombres japoneses y estadounidenses dos videos: uno sobre un cachorro y otro sobre un rito de circuncisión en Nueva Guinea, donde se usaba una piedra como "instrumento quirúrgico". Los rostros de los estadounidenses revelaban una mezcla de sorpresa, miedo y asco. Los japoneses no mostraban emociones.

A primera vista, se podría concluir que las expresiones faciales no son universales, pero esa sería una conclusión equivocada. Ekman se preguntó qué sucedería si los sujetos vieran los videos solos, sin investigadores presentes. Las cámaras ocultas mostraron que no había diferencias: tanto estadounidenses como japoneses manifestaban emociones universales: sorpresa, miedo y asco. Se descubrió que los japoneses aprenden desde una edad temprana a controlar sus emociones en situaciones sociales, mientras que en los estadounidenses esto está menos desarrollado.

En nuestro laboratorio, grabamos en video las expresiones faciales de empresarios japoneses y estadounidenses durante negociaciones simuladas y luego analizamos las expresiones. No encontramos diferencias en la cantidad de expresiones. Nuestra conclusión es esta: los japoneses utilizan las expresiones faciales no menos que los estadounidenses, pero estos últimos no son capaces de "leer" correctamente sus emociones debido a las diferencias en el ritmo de la expresión emocional y las peculiaridades culturales. Por eso, los estadounidenses a menudo perciben las expresiones faciales de los japoneses como un "rostro de póker".

La conclusión para los negociadores es clara: el lenguaje corporal (o como se dice en el póker, "dices") puede proporcionar información valiosa, pero el riesgo de una interpretación errónea, especialmente en condiciones interculturales, es muy alto.

Poder: El segundo enemigo de la inventiva

Fisher y Ury, en su libro "Getting to Yes" ("Negociar sin ceder. El método de Harvard"), presentan una idea crucial sobre el papel del poder en las negociaciones. Introducen el

concepto de la "mejor alternativa a un acuerdo negociado" (BATNA, best alternative to a negotiated agreement) y explican cómo esta ayuda a medir tu poder en cualquier negociación. Si tienes varias buenas alternativas para llegar a un acuerdo con tus socios actuales, entonces el poder está de tu lado. Por ejemplo, poseer una patente para un producto único te otorga poder incluso en negociaciones con gigantes como Walmart, Microsoft o Donald Trump. Esta es una definición de mercado del poder.

En física, el poder es el trabajo realizado por unidad de tiempo. (En inglés, la palabra "power" significa tanto "potencia" en física como "poder" en un contexto social. — nota del traductor)

Definir el poder social es más complejo, pero aquí hay una lista común de los diferentes tipos de poder que las personas utilizan:

- de percepción
- de competencia
- de legitimidad
- de aceptación de riesgos
- de compromisos
- de experiencia
- de conocimiento de las necesidades
- de inversión
- de recompensa y castigo
- de precedente
- de perseverancia
- de relaciones

Los psicólogos John French y Bertram Raven proponen una lista más sencilla⁵:

Poder coercitivo — Forzar a alguien a hacer algo que no desea hacer. "Si no bajas el precio, terminamos la colaboración."

Poder de recompensa — Ofrecer a alguien lo que desea o reducir lo indeseado. "Si bajas el precio, podemos trabajar juntos mucho tiempo."

Poder de legitimidad — Evocar un sentido de responsabilidad u obligación. "No puedes establecer precios tan altos en un contrato gubernamental."

Poder referencial — Influir mediante la aceptación (o no) de la personalidad. "Tus precios bajos favorecerán tu reputación en el mercado."

Poder de experiencia — Transmisión de conocimientos o experiencia. "Basándome en mi larga experiencia en negocios, tus precios son completamente irrazonables."

Poder de la información — Proveer datos. "Según los últimos datos de mercado, tus precios son demasiado altos."

Creemos en un concepto diferente de poder: en las relaciones sociales, simplemente no existe. El poder es un concepto útil solo en retrospectiva, para académicos o periodistas. A los

políticos les gusta explicar eventos a través del "poder": "Ganaron la negociación utilizando su _____ poder". (Añade cualquier adjetivo aquí). Los 19 terroristas del 11 de septiembre desmintieron la idea de que Estados Unidos es la nación más poderosa de la historia. Los defensores del poder explicarían que los terroristas desarrollaron un "contra-poder". Pero esto es solo una explicación retrospectiva.

Consideramos que solo existen negociaciones e intercambios entre personas. Por lo tanto, como negociador innovativo, es esencial permanecer atento y reconocer intentos de presión o manipulación. Si los detectas, devuelve el proceso al camino de la solución creativa de problemas. Enfocarse en oportunidades compartidas hace que las mejores alternativas sean obsoletas e ineficientes. En lugar de preocuparte por otros socios potenciales, concéntrate en mejorar la asociación actual.

Corrupción: El tercer enemigo de la inventiva en las negociaciones

En un caluroso día de agosto, William y John (los autores del libro — nota del traductor) se reunieron con Miguel Alfonso Martínez en el hotel "Nacional", para discutir una posible colaboración entre la Universidad de California en Irvine y la Universidad de La Habana. Martínez ocupaba varios puestos importantes, como presidente del nuevo comité consultivo del Consejo de Derechos Humanos de la ONU, portavoz del Ministerio de Asuntos Exteriores de Cuba y presidente de la Sociedad Cubana de Derecho Internacional. Hablaba con fluidez inglés, francés y español, y daba clases sobre negociaciones internacionales tanto en la facultad de derecho de la Universidad de La Habana como en nuestros cursos en UCI.

Martínez era un hombre corpulento con cabello canoso recogido en una cola. Cuando nos sentamos a la mesa, era evidente que estaba cansado por sus recientes viajes y largas reuniones en la ONU en Nueva York — respiraba con dificultad. Pero comenzó la conversación de manera inesperada: nos preguntó si habíamos jugado al póquer o al ajedrez. Esperábamos discutir negociaciones innovativas, pero ¿por qué de repente hablar de juegos? Martínez buscaba explorar nuestras metáforas y valores en el contexto de la negociación. El ajedrez implica un enfoque maquiavélico que requiere planificación estratégica, mientras que el póquer permite el engaño como parte normal del proceso. Ambos simbolizan competencia.

Cuatro años después, organizamos un viaje para treinta estudiantes de MBA de la UCI a Cuba para un curso de nueve días sobre bienes raíces y el sistema de salud en una isla en desarrollo. El éxito de ese programa innovador surgió del papel decisivo que desempeñó Martínez en nuestras negociaciones innovativas mutuas; sin embargo, lamentablemente, no vivió para verlo. Murió en 2013. Su pregunta sobre el póquer y el ajedrez revela dos problemas éticos en negociaciones innovativas: la mentira (desinformación) y el ocultamiento de la verdad. Para el éxito en negociaciones innovativas, se requiere un flujo libre de información precisa, y cualquier distorsión mata la creatividad.

Paul Ekman, nuestro experto en expresiones faciales, se hizo famoso por su investigación sobre microexpresiones — pequeños movimientos faciales que duran una fracción de segundo

y revelan emociones.⁶ Descubrió que solo 50 personas de 20,000 pueden detectar el engaño sin entrenamiento previo. Ekman también utiliza métodos de sociolingüística para identificar la mentira y afirma que pudo determinar que el expresidente Clinton mentía durante el escándalo con Monica Lewinsky al analizar su "lenguaje de distanciamiento".

Si no estás entre el 0.25% de las personas con un "detector de mentiras" innato, deberás confiar en tu intuición. Si sientes que te engañan, probablemente sea cierto. Aquí es donde encaja el póker: buscar "señales" es una habilidad crucial en ese juego competitivo, donde es perfectamente aceptable farolear y ocultar información. Sin embargo, recuerda: si tu trasfondo cultural o étnico difiere del de tu pareja de negociación, el riesgo de malinterpretar las "señales" aumenta significativamente (los autores también utilizan el término creativo "lie-dar" — de mentira y radar — nota del traductor).

¿Dónde está la verdad?

La definición de verdad puede variar según la cultura. Consideremos, por ejemplo, el problema del "wa" — el mantenimiento de la armonía en Japón. Muchos negociadores occidentales señalan que les resulta difícil obtener retroalimentación de sus colegas japoneses. Hay tres razones para esto: (1) Los japoneses valoran el acuerdo interpersonal ("wa") más que la franqueza. (2) Es posible que los japoneses aún no hayan llegado a un consenso sobre la propuesta. (3) Los negociadores occidentales a menudo no perciben señales sutiles pero concretas que proporcionan los japoneses.

El "wa" es uno de los valores clave de la cultura japonesa. En Japón, rara vez se da una respuesta negativa directa a las propuestas, especialmente en el contexto de las negociaciones. Si se niegan, lo hacen con mucha cautela. Un ejemplo familiar es cuando los japoneses dicen: "Lo pensaremos". Para los estadounidenses, esto puede significar "no", pero si un japonés realmente estaba planeando considerar la propuesta, explicaría por qué se necesita tiempo y cuál es el proceso de toma de decisiones. El uso directo de la palabra "no" en la cultura de negociación japonesa es extremadamente inusual.

Un investigador japonés, Keiko Ueda, identificó dieciséis formas de evitar la palabra "no" en la cultura japonesa. En nuestras investigaciones, encontramos que los negociadores japoneses utilizan esta palabra en promedio menos de dos veces durante media hora en una simulación de negociaciones. En comparación: los estadounidenses dicen "no" unas cinco veces, los coreanos siete veces y los directivos brasileños hasta cuarenta y dos veces en el mismo periodo.

Los negociadores japoneses siguen un doble estándar cultural conocido como tatemae y honne. "Tatemae" puede traducirse como "posición oficial" y "honne" como "verdaderas intenciones". En la cultura japonesa, es importante mantener la cortesía y expresar el "tatemae", pero a veces entre líneas transmitir el "honne", que puede ser una opinión más honesta pero potencialmente ofensiva. Este sistema de valores es especialmente notable en las conversaciones retrospectivas, donde los japoneses describen a los estadounidenses como personas directas y francas, lo que les provoca cierta incomodidad.

Por último, el contacto visual durante las negociaciones con japoneses es mucho menos frecuente que con los colegas occidentales: en un 13% de los casos con japoneses, un 33% de los casos con estadounidenses y coreanos, y un 52% de los casos en las negociaciones con los directivos brasileños.

Así, en Japón, la expresión de sentimientos potencialmente ofensivos está limitada, y el "honne" (intenciones sinceras) queda inactivo. Para los estadounidenses, tal distinción entre "tatemae" y "honne" puede parecer hipócrita, incluso engañosa.

Sin embargo, para los japoneses, esta distinción se hace con conciencia tranquila y en interés del importante "wa" — el mantenimiento de la armonía. Con estas diferencias culturales en mente, muchos estadounidenses acusan a los japoneses de mentir. A su vez, los propios estadounidenses pueden parecer "andando con rodeos" cuando suavizan la verdad en las negociaciones con socios alemanes o israelíes, conocidos por su franqueza. (En hebreo hay una palabra para esto, "doogri", y la palabra inglesa "frank" (franco) proviene de la antigua tribu germánica de los francos).

No seas demasiado confiado

En Estados Unidos, por lo general, confiamos en que la gente dice la verdad, a menos que se demuestre lo contrario. En la mayoría de los lugares del mundo ocurre lo opuesto: la confianza debe construirse con el tiempo. En ningún lugar esto es más cierto que en Israel. Un tema central de las negociaciones allí es: "No seas un *freier*". Podrías traducir el hebreo al inglés como "*sucker*", pero esa palabra no capta la importancia del concepto en la manera de pensar israelí. Por lo tanto, a menudo escuchamos a líderes israelíes advertir a sus contrapartes estadounidenses sobre ser *demasiado confiados*. Por supuesto, la desconfianza mata la inventiva, y esta es quizá otra explicación del desacuerdo interminable en la región.

De nuevo problemas éticos

Regresemos a aquella situación en Seúl con la silla lanzada contra la pared. Si esta acción fuera una reacción espontánea a la obstinación de los estadounidenses, podría haber dañado seriamente la innovatividad del proceso. Pero si esta histriónica reacción estuviera planificada de antemano, la acción se convierte en un espectáculo de mentira — posiblemente, como lo expresaría Miguel Alfonso, una combinación de ajedrez y póker. Esto agrava significativamente las consecuencias.

El fraude es una forma de mentira y conlleva responsabilidad legal. En las negociaciones, el problema del fraude puede surgir tanto desde un punto de vista ético como legal. Recordemos cómo los grandes bancos tergiversaron la información durante una de las últimas crisis financieras.

Otra forma de corrupción en las negociaciones es el soborno. Los estándares legales internacionales se están volviendo cada vez más estrictos y las leyes más claras, especialmente en lo que respecta a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE. UU. (Foreign Corrupt Practices Act), que prohíbe a las empresas y particulares estadounidenses dar sobornos a funcionarios públicos extranjeros. Aunque no justificamos el soborno, para muchas

personas en todo el mundo (y a veces en Washington, D.C.) el pago de tributo puede percibirse como una forma de negociaciones creativa.

Además, prácticamente cualquier político estadounidense negará esto — solo hay que preguntarles públicamente si la recaudación de fondos electorales influye en los resultados de la votación. Por ejemplo, como recordamos en el capítulo cinco, los estadounidenses utilizaron el dinero como un arma más efectiva que las balas en Afganistán, y este enfoque fue considerado pragmático. Sin embargo, independientemente de quién distribuya el dinero en efectivo, la falta de transparencia generalmente perjudica a la sociedad y, por lo tanto, destruye la "gran negociación innovativa".

La filtración de información puede ser otra forma de mentira, especialmente si la información se filtra selectivamente. Sin embargo, cuantas más personas poseen la información, mejor. La apertura y la transparencia siempre deben fomentar las negociaciones innovativas.

Negociaciones innovativas como ética

Dado que las negociaciones innovativas representan una alternativa más prometedora, consideramos que utilizar tanto enfoques competitivos como integrativos en las negociaciones es en realidad no ético. Ambos enfoques se centran en intereses, no en oportunidades de cooperación. Ambos limitan lo que las personas pueden lograr cuando trabajan juntas.

Capítulo 10. Cambiar de rol

Cuando la palabra "crisis" se escribe en chino, consta de dos caracteres: uno significa peligro y el otro significa oportunidad.

— John F. Kennedy

Como cualquier padre sabe, lograr que los niños coman verduras no es tarea sencilla. Se complica aún más cuando comprarlas significa hacer dos viajes en autobús después de un largo día de trabajo de pie, además de representar un gasto importante del salario.

El Departamento de Salud de California ha probado durante décadas diferentes maneras de motivar a las familias a mejorar su alimentación para prevenir diabetes, cáncer y enfermedades del corazón. Incluso en un estado tan enfocado en la vida saludable como California, la mayoría de las personas solo consumía dos porciones de verduras al día, y una de ellas probablemente era papas fritas.

La situación era grave. En las zonas urbanas con mayor índice de obesidad, los restaurantes de comida rápida abundaban, mientras que las tiendas con productos frescos eran casi inexistentes. La comida rápida era barata, sabrosa y, claro, conveniente. La publicidad de "comida chatarra" llenaba la televisión, mientras que el presupuesto del Departamento de Salud para anuncios era limitado.

Mucho antes de que Michelle Obama lanzara su campaña nacional, los nutricionistas de California decidieron actuar diferente.

Comenzaron investigando por qué las madres ocupadas y de bajos ingresos optaban por alimentos fritos o procesados de alto contenido calórico. Algunas respuestas eran previsibles: las frutas y verduras son caras, pesadas, requieren tiempo de preparación y se deterioran rápido. Otras estaban ligadas a la cultura: para los afroamericanos, una cena sin carne no se consideraba completa. Para los latinoamericanos, emplear recetas familiares (a menudo con grasas animales) era una forma de cuidado. De hecho, para todos los grupos, ir a un restaurante de comida rápida era visto como un premio, una forma de demostrar amor.

En los grupos focales a lo largo del estado, las madres estaban convencidas de que hacían lo mejor para sus hijos. Cuando descubrían que esos "premios" dañaban a sus familias, casi todas pedían consejo sobre cómo cambiar la dieta familiar.

Sin embargo, incluso con acceso a la información, hay una brecha entre lo que la gente planea hacer y lo que realmente hace. Es aquí donde las negociaciones innovativas entraron en juego.

Cuando el Departamento nos buscó para ayudar a cerrar esta brecha, comenzamos con otro estudio: en las últimas 48 horas, la mitad de las familias estadounidenses había visitado un restaurante de comida rápida.

Hasta entonces, la estrategia del Departamento había sido combatir la expansión de la comida rápida, ciudad por ciudad, barrio por barrio. Convocaban a los dueños de tiendas de abarrotes a abrir en áreas desfavorecidas. Trabajaban con escuelas para prohibir contratos con cadenas de comida rápida y máquinas de refrescos. Pero sus recursos eran limitados y los esfuerzos a largo plazo no producían resultados rápidos.

Empezamos con un principio de las negociaciones innovativas: imaginar un mundo ideal. En ese mundo, todos habrían consumido 10 porciones de frutas y verduras en lugar de comida rápida en las últimas 48 horas.

Animamos a todos a considerar ideas descabelladas y a trabajar en ráfagas cortas para poner sobre la mesa la mayor cantidad de ideas posible, como la del siguiente párrafo.

Las investigaciones mostraron que los niños creen que la comida sabe mejor cuando se presenta en envases de comida rápida. Alguien sugirió envolver zanahorias en paquetes de papas fritas. Otro propuso intercambiar presupuestos de publicidad con la industria de la comida rápida. Un tercero sugirió poner juguetes en paquetes de brócoli. Y de repente, surgió una gran idea: en lugar de considerar a la industria un enemigo, podríamos hacerla un socio, usando sus presupuestos de publicidad, popularidad y puntos de venta convenientes como canales de distribución efectivos. Tal vez los niños empezarían a recibir zanahorias o manzanas en un "Happy Meal".

Desde la idea hasta el logro hay un largo camino, y aquí aplicamos otro principio de las negociaciones innovativas. Si pedimos a McDonald's que promueva nuestros productos, ¿qué recibirán a cambio? ¿Cómo podemos construir una relación con ellos?

Realizamos un juego de roles para entender qué podríamos ofrecerles. Una nutricionista, representando a la dueña de un restaurante de comida rápida, se metió un balón de playa bajo el suéter, cruzó los brazos sobre el pecho y gruñó: "Enséñenme el dinero". Este gesto la ayudó a cambiar de perspectiva: dejó de ser una devota profesional de la salud y por un momento se convirtió en una dueña de franquicia preocupada por sus ganancias más que por la salud de los clientes.

Antes de reunirnos con los dueños de franquicias, necesitábamos entender cómo nuestra idea podía ayudarlos a ganar más dinero.

La investigación fue útil nuevamente: si la mitad de los estadounidenses elige comida rápida, la otra mitad no lo hace. Entre ellos hay muchas mamás que buscan ofrecer a sus hijos alimentos más saludables. Al proporcionar alternativas, los dueños de restaurantes de comida rápida pueden recuperar a las familias que dejaron de usarlos por salud.

Fueron necesarios dos años de trabajo con asociaciones regionales y mercados de prueba, pero pronto los niños del país podían elegir leche o jugo en lugar de refrescos, y manzanas en lugar de papas fritas.

El principal obstáculo no era complicado, sino una actitud sencilla: los dueños de restaurantes de comida rápida eran vistos como enemigos. Pero una vez que los nutricionistas cambiaron su

enfoque, viendo en sus antiguos oponentes como socios potenciales y desarrollando una estrategia común, sus nuevos aliados ayudaron a transmitir alternativas más saludables a los niños.

Cambiar de rol

Nos damos cuenta o no, todos interactuamos diariamente asumiendo diversos roles. Algunos son estereotípicos, como el padre estricto, la madre cariñosa o el payaso de la clase. Otros dependen de las circunstancias: la víctima inocente de un accidente, el mariscal de campo que registró la anotación ganadora. Además, hay roles definidos por la dinámica familiar: el inteligente, el hermoso, el rebelde, el terco, el religioso, el confiable. La lista sigue.

En la vida, cambiamos constantemente de roles. Durante el día, una hija cariñosa puede ser una escritora creativa, esposa amorosa, madre atenta, hermana adorada, y al final, el alma de la fiesta con sus amigas.

A veces, las personas se ven forzadas a cambiar de papel. En la película "Jasmine" de Woody Allen, la historia sigue a una mujer casada con un hombre exitoso. Ella pasa de ser una estudiante normal a una esnob, habituada a las compras de lujo, casas de campo, caballos de carreras y autos caros. Ignora a su hermana pobre y tolera las infidelidades de su esposo para mantener su vida de lujo.

Pero cuando su esposo resulta ser un estafador tipo Bernie Madoff, pierde todo y no se adapta a su nuevo papel. Sigue volando en primera clase, aunque está endeudada, y considera que trabajar no es acorde a su estatus imaginario.

Como Jasmine, en negociaciones empresariales o políticas, asumimos un rol y olvidamos que podemos ser flexibles. Peor aún, vemos a otros solo como los roles que les asignamos, y dejamos de verlos más allá de ser oponentes.

Incluso quienes trabajan juntos durante años en un entorno formal quedan atrapados en sus primeras impresiones. Por eso, comenzamos talleres de pensamiento colaborativo con un ejercicio simple: los participantes se unen con alguien que apenas conocen. En dos minutos, descubren el nombre, puesto, participación en el proyecto y talentos ocultos de la otra persona, y luego se presentan al grupo.

Siempre resulta que descubrimos que la persona en un rol juega otro distinto en diferentes contextos. La sorpresa es inevitable cuando el tranquilo director financiero es maestro en kung-fu o la presidenta del consejo es una especialista en danza del vientre. En grupos grandes, puede descubrirse un grupo de músicos o un equipo de voleibolistas.

Al mostrar otro lado de su personalidad, las personas se abren a cambiar de roles y abandonan los estereotipos sobre los demás.

En las negociaciones, los roles pueden y deben cambiar. Un oponente puede ver el valor a largo plazo de negociaciones exitosas y volverse un defensor. Alguien puede ser ascendido y

comenzar a trabajar contigo o ser trasladado dejando espacio a una persona nueva con ideas diferentes. Un jefe severo puede relajar su papel al recopilar información. Un introvertido puede destacarse si la negociación toca su especialidad. Cambiar roles permite a un negociador innovativo lograr resultados inesperados y positivos.

Aquí hay un buen ejemplo.

Guerra, paz y prisioneros

Para el doctor Bernard LaFayette, uno de los momentos de negociación más significativos de su vida incluyó una comida, un giro inesperado de los eventos y un cambio de rol.

El doctor LaFayette trabajó con Martin Luther King Jr. y estuvo con él el día de su asesinato. Por más de cincuenta años ha difundido la filosofía de la no violencia de Luther King por todo el mundo. Uno de los principios menos comprendidos de esta teoría es que las personas violentas pueden intentar quitarte la vida, pero si ya la has dedicado al servicio de la paz, no tienen nada más que arrebatarle.

Desde 1964, hasta el 30 por ciento del territorio colombiano estuvo bajo el dominio del grupo armado FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia). Sin embargo, los habitantes de estas zonas, al igual que muchos alrededor del mundo, anhelaban una vida pacífica. Por eso, el doctor LaFayette llegó allí para impartirles los métodos de la no violencia.

Un día, estaba visitando una pequeña aldea, acompañado por el Alto Comisionado para la Paz, un sacerdote y el gobernador de ese estado, cuando guerrilleros de las FARC decidieron apoderarse del café producido en la aldea. Como los dignatarios se opusieron, los guerrilleros los secuestraron y se los llevaron en una larga marcha a través de la selva. Dos de los cuatro serían asesinados, pero para ese momento los grupos ya se habían separado, y Lafayette viajaba con su propio grupo de escoltas. Su comandante, que controlaba 400 tropas, era conocido entre ellos por su violencia y su necesidad de control absoluto. De hecho, uno de los escoltas de Lafayette no tenía una mano: se la habían cortado cuando mató y se comió una gallina silvestre sin permiso del líder.

LaFayette fue un prisionero ejemplar, caminando durante cinco días por senderos de montaña, cojeando y casi desmayándose de cansancio. Al detenerse para descansar, los guardias le ordenaban levantarse. No se permitía descansar. LaFayette obedeció, pero al levantarse, miró su reloj. Eran las 2:30 y no se habían detenido para almorzar.

Con su limitado español, dijo: "Quiero comer". En respuesta, un guardia lo empujó con el cañón de su AK-47.

Pero LaFayette no se echó atrás. Se acercó a una roca plana, se sentó y repitió: "¡Quiero comer!" Añadió para mayor efecto: "¡Pronto! ¡Aquí!".

Desconcertados, los guardias llamaron a su comandante. Al llegar, LaFayette repitió sus demandas, señalando su reloj.

El comandante debía decidir. Este prisionero claramente no entiende cómo comportarse.

¿Acaso ignora que lo van a matar?

Pero LaFayette tenía una determinación clara: si iba a vivir, necesitaría comer. Y si lo mataban, ya no necesitaba almuerzo. Aplicó uno de sus principios enseñados: un comportamiento inusual pero genuino ante circunstancias extremas puede despertar la conciencia del agresor. Así cambió su rol, de prisionero sumiso a exigente.

Quizás no fue la conciencia, sino el pragmatismo lo que convenció al comandante. También él debía decidir. Podía continuar la marcha con un prisionero problemático, sabiendo que empeoraría. Podía matarlo. O liberarlo.

Pronto llegó la hora del almuerzo. Los guardias comieron sus tamales con una sonrisa: si LaFayette no podía comer, ellos tampoco. Poco después apareció un caballo y el comandante ordenó a LaFayette que montara. Aunque nunca había montado a caballo, enfrentado a la libertad potencial o más escoltas, obedeció.

Como principiante, cometió un error. Al aferrarse al caballo, presionó su abdomen con las piernas. El caballo se encabritó. Su español limitado no le permitió comandos como "¡Quieto!" o "¡Calma!".

Los guardias se rieron al calmar al caballo. Le enseñaron órdenes básicas y lo enviaron cuesta abajo por el sendero de la montaña.

Así que, ya sea en negociaciones o promoviendo la paz, esta historia enseña que a veces, salir a almorzar e intentar algo inusual puede resolver un punto muerto, como cambiar de rol.

Cambio de roles en negociaciones importantes

A veces, se requiere cambiar de roles debido a cambios en tus socios o adversarios. Esto puede abrir nuevas oportunidades para negociaciones creativas o cerrar todas las rutas posibles.

En la portada del New York Times del 20 de septiembre de 2013, había tres historias que ilustraban perfectamente cómo el cambio de roles puede influir en el éxito de negociaciones innovativas. Aunque el resultado de estas negociaciones es incierto, cada una representa un avance positivo en situaciones previamente estancadas.

Es difícil imaginar un socio más complejo para negociaciones que el expresidente de Irán, Mahmoud Ahmadinejad. La lógica de sus discursos era tan confusa como su comportamiento provocador. ¿Negar el Holocausto? Inconcebible. Sin embargo, el titular del Times "Irán busca un acuerdo nuclear para levantar sanciones" era inimaginable mientras él estaba en el poder. Ahora, con el nuevo presidente de Irán, Hassan Rouhani, un líder más moderado, se intercambian mensajes pacíficos con el presidente Obama. Rouhani había obtenido, aunque de forma tenue, el apoyo del Líder Supremo de Irán, el ayatolá Ali Khamenei. Este fue un sorprendente giro de los acontecimientos, teniendo en cuenta las décadas de retórica agresiva y embargo contra Irán.

El cambio en la presidencia de Irán era solo un factor. Como señalaron Thomas Erdbrink y

Mark Landler del New York Times, "Los líderes iraníes vieron el tono de la carta de Obama como muy prometedor y, paradójicamente, perciben la influencia menguante de EE. UU. en la región como una señal positiva. Rouhani aplaudió públicamente la decisión de Obama de no atacar a Siria con el uso de armas químicas contra sus propios ciudadanos".

En realidad, no existía paradoja en el enfoque renovado de Irán. El papel de Estados Unidos en el Medio Oriente había cambiado tras los fracasos en Irak y Afganistán, así como por la creciente independencia energética del país. Estos cambios generaban nuevas oportunidades para el liderazgo y la política estadounidense en la región.

Otro titular inesperado fue "Giro diplomático sobre Siria e Irán". El periodista David Sanger explica que, en medio de la creciente tensión entre Estados Unidos y Siria, Rusia asumió el papel de mediador. A pesar de las complejas maniobras diplomáticas tradicionales de Rusia, tal vez vieron una oportunidad para una solución pacífica al conflicto sirio, que aún continúa. Este no fue un nuevo rol para Rusia; hay evidencia de que la Unión Soviética intentó mediar entre Estados Unidos y Vietnam en los años 60.

Los cambios diplomáticos del momento también parecían haber sido impulsados por una propuesta "impulsiva" del secretario de Estado John Kerry, sugiriendo que se podría evitar más violencia si los sirios entregaran sus armas químicas de inmediato. Quizás, si esta propuesta hubiera venido del vicepresidente Joe Biden, sería más fácil descartarla como accidental. La diplomacia es un juego sorprendente, donde rara vez hay soluciones creativas, aunque quizás fueran los rusos quienes pudieran aportar un enfoque más innovativo a la situación.

La tercera noticia importante en el New York Times se refería a una declaración del Papa: "La Iglesia está obsesionada con temas de homosexualidad, aborto y control de natalidad". Según Laurie Goodstein, el cambio de liderazgo en el Vaticano claramente estaba afectando el pensamiento y la posible política de la Iglesia. Pedimos disculpas si alguien considera esto inapropiado, pero, al final, solo Dios sabe cómo se resolverá todo esto.

El hombre de muchos roles

Teniente primero, candidato a gobernador, juez del distrito federal, senador del estado de Maine, líder de la mayoría en el Senado de EE. UU., defensor del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y la OMC (Organización Mundial del Comercio). En 1994, George Mitchell rechazó la oferta del presidente Clinton para ocupar un cargo en la Corte Suprema. Además, fue director de empresas como Disney, Federal Express, Xerox y Boston Red Sox, socio de un bufete de abogados y pacificador. Intentó dos veces resolver el conflicto israelí-palestino, en 2001 y 2009.

Sin embargo, uno de sus logros más significativos ocurrió en 1998, cuando se convirtió en mediador en el proceso de paz en Irlanda del Norte. Curiosamente, esta misión no fue su primer contacto con este problema, aunque inicialmente no planeó abordarlo directamente.

RECUADRO 10.1

Irak

Incluso en situaciones de gran tensión y amenaza mortal, es posible revertir roles para llevar a cabo negociaciones innovativas. Esto ocurrió en las primeras semanas de la guerra en Irak. Los iraquíes de todas las facciones se oponían a las tropas estadounidenses. Sin un gobierno operativo, afloraron los conflictos sectarios acumulados durante décadas. Líderes religiosos eran asesinados, mezquitas explotaban, y los civiles estaban en peligro tanto dentro como fuera de sus hogares.

Los militares estadounidenses, sin un claro entendimiento de la cultura local, intentaban reducir la violencia enviando tropas para proteger a los líderes religiosos. Sin embargo, la presencia de soldados armados solo enardecía a los locales, quienes salían armados a las calles. Cada encuentro amenazaba con convertirse en un tiroteo.

Un pequeño destacamento de soldados estadounidenses salió de los vehículos blindados en un callejón sin salida, donde uno de los líderes religiosos más influyentes se había refugiado en su mezquita. Su misión era protegerlo, pero solo contaban con un traductor.

Mientras permanecían en la esquina, los transeúntes comenzaron a congregarse y pronto la multitud creció considerablemente. El traductor trataba de explicar que los soldados estaban allí para proteger a su líder, pero la multitud no escuchaba o no creía. Finalmente, formaron un bloqueo denso, gritando y armados, apuntando sus armas a los soldados. Un movimiento en falso y cientos de personas podían morir.

El joven coronel no podía cumplir su misión; la situación se calentaba rápidamente. Entonces hizo algo inesperado, un paso que contradecía todo lo que le habían enseñado y que sorprendió a sus hombres. Ordenó a sus soldados bajar las armas, arrodillarse y sonreír.

Acostumbrados al combate en el campo, pero también a seguir órdenes, los soldados obedecieron. El miedo persistía en sus rostros jóvenes, pero a medida que se arrodillaban con los rifles bajados, la multitud se calmó paulatinamente. ¿Por qué los soldados extranjeros hostiles se arrodillaban? Entonces el coronel levantó su rifle, sosteniéndolo por el cañón, mostrando un gesto de amistad.

Cuando los iraquíes se calmaron, la voz del traductor empezó a ser escuchada. Ahora la gente escuchaba y se suavizó visiblemente. Esto le dio al coronel la oportunidad de retirar a sus hombres de manera segura, sin una gota de sangre derramada. Al cambiar sus roles —de invasores armados a personas humildes— los soldados convirtieron una situación potencialmente mortal en una pacífica.

Bill Clinton no gustaba de recibir negativas. Cuando Mitchell dejó el cargo de senador en 1994 sin la aprobación del presidente y rechazó su oferta para unirse a la Corte Suprema, Clinton le propuso dirigir la conferencia de la Casa Blanca sobre comercio e inversión en Irlanda del Norte. Le dijo a Mitchell que tomaría solo unos días. En realidad, tomó tres años.

En su nuevo rol, Mitchell se reunió con líderes empresariales de Belfast de ambos lados del conflicto, tanto unionistas como nacionalistas. Ambas partes presentaban un argumento que él ya había escuchado muchas veces: "Existe una conexión directa entre el desempleo y la violencia". Ya había oído este razonamiento "nada detiene una bala como un trabajo" de Robert Zoellick, otro experto en cambiar de roles, quien más tarde presidió el Banco Mundial. Este mismo argumento se escuchó en las discusiones sobre NAFTA y la OMC.

El trabajo de Mitchell con grupos comerciales demostró sus sobresalientes cualidades personales, en particular, su sentido de la justicia. Esto lo llevó a una fase quizás la más satisfactoria y emotiva de su carrera. Fue nombrado jefe del equipo tripartito de mediación y presidente de las negociaciones de paz multilaterales, que finalmente condujeron al Acuerdo de Belfast (o Acuerdo del Viernes Santo) en 1998.

La historia de esos tres años se asemejaba a una montaña rusa en el parque de atracciones Six Flags. En su libro *Making Peace*, Mitchell todavía lamenta haber sacrificado tiempo con su familia por una tarea que a menudo parecía desesperada: el desarme y la destrucción de armas de ambos lados del conflicto. Pero no se rindió, continuó buscando nuevos enfoques, centrándose no solo en la violencia, sino también en los sufrimientos causados por la pobreza económica.

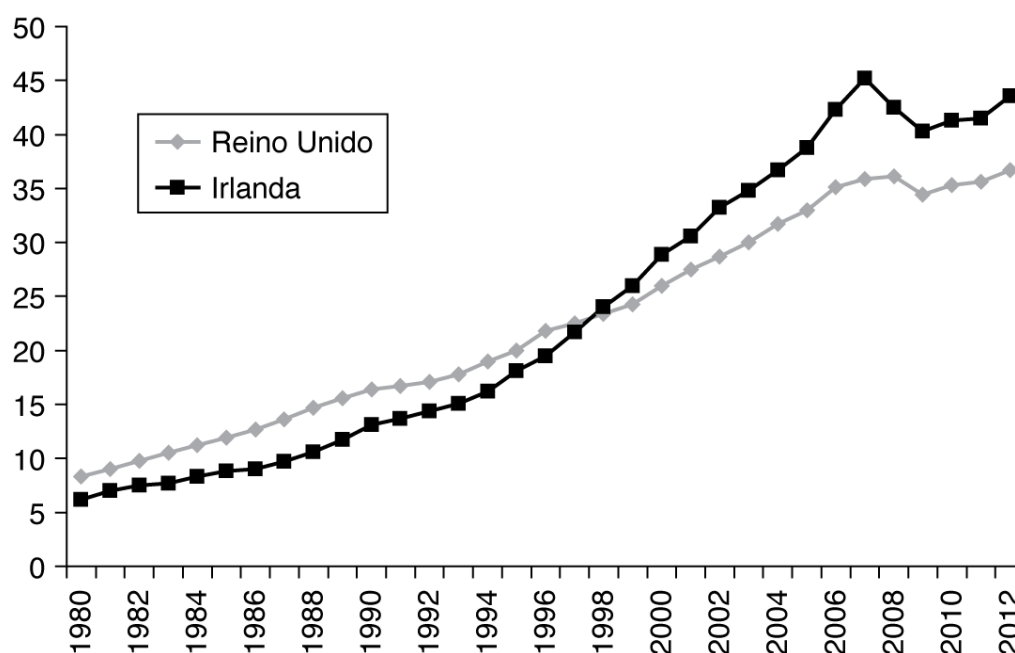


Figura 10.1. PIB per cápita, Reino Unido e Irlanda (PPA).

Fuente: Banco Mundial, WDI online.

Al mismo tiempo, Mary Robinson unía a una diversidad de aliados, desde representantes de la realeza hasta combatientes callejeros. Y Ann Gallagher, una exenfermera, cambió su rol al fundar la organización *Seeds of Hope* y crear una plataforma de diálogo entre prisioneros y aquellos a quienes habían herido.

Estas iniciativas de paz a nivel local fueron respaldadas por el desarrollo económico impulsado por Mitchell. El apoyo principal provino de la Unión Europea y las inversiones estadounidenses en la República de Irlanda. Gracias a esto, la gran brecha económica entre las dos partes de Irlanda comenzó a reducirse (ver figura 10.1). Aproximadamente al mismo tiempo que los países alcanzaron la paridad en el nivel de ingresos, se firmaron los acuerdos de paz, lo cual fue posible gracias a que Mitchell actuó tanto como embajador de negocios como pacificador.

Nos encontramos en medio de la mayor crisis de nuestro tiempo²

El problema principal al que se enfrentarán los estadounidenses en las próximas dos décadas se esconde en nuestros hogares. No se trata de guerras externas ni del terrorismo. Tampoco es la economía, aunque muchos lo piensan. No son las drogas ni las dietas. No, se trata del cambio de roles para 75 millones de estadounidenses. El mayor desafío que enfrentará América para 2014 es el envejecimiento de la generación del baby boom. Sin embargo, como dijo alguna vez Kennedy, cualquier problema puede ser visto como una oportunidad, una oportunidad para negociaciones innovativas. Como señaló Franklin D. Roosevelt: "Creo que el mundo, al igual que la misericordia, comienza en casa".

"La felicidad es una familia grande, amorosa, atenta y unida... En otra ciudad".

— George Burns

"La ventaja de crecer con hermanos es que te vuelves muy bueno dividiendo".

— Robert Brault

El humor en este tema es valioso por varias razones. Primero, un toque de ligereza nos ayudará a afrontar los significativos cambios que nuestras familias enfrentarán en las próximas décadas. Segundo, el humor es una excelente manera de fomentar el pensamiento creativo. Y aunque las bromas de Burns y Brault son innovativas a su manera, las personas con las que conversamos tienen una perspectiva diferente. Actualmente, millones de familias estadounidenses están encontrando nuevas formas de convivir y trabajar de manera creativa y colectiva, en lugar de simplemente dividir responsabilidades.

El número de personas mayores está aumentando, lo que trae consigo inevitables problemas de salud, un deterioro en la situación financiera y el debilitamiento de los sistemas de pensiones. Los costos adicionales del cuidado infantil para padres que trabajan a tiempo completo, junto con la inestabilidad en el mercado laboral y de la vivienda, se están convirtiendo en desafíos serios para los estadounidenses. La generación del baby boom está experimentando una transformación: de proveedor a jubilado, de padre a abuelo, de cabeza de familia a negociador. Más familias de varias generaciones conviviendo se ven obligadas a buscar soluciones creativas para desarrollar nuevas formas de interacción y organización del hogar, dado que estas familias "extendidas" se están volviendo un fenómeno cada vez más común. La cultura estadounidense está cambiando:

1. La jubilación y los problemas de salud entre los baby boomers estadounidenses están llevando a un replanteamiento del apoyo gubernamental y corporativo para las personas mayores (como la seguridad social, los fondos de pensiones, Medicare y la atención médica en general). El proceso de adaptación tomará aproximadamente una década y será complicado tanto para individuos como para organizaciones.
2. Nuestro experimento nacional de 50 años con la familia nuclear, compuesta por dos padres, dos hijos y la tradicional "cerca blanca" (símbolo del sueño americano de tener una casa propia en un buen barrio) está llegando a su fin. Se está restableciendo el viejo y comprobado modelo de interdependencia en las familias "extendidas", que nuevamente se está convirtiendo en una norma cultural.
3. Se construirán nuevos hogares adaptados para comunidades de múltiples niveles, donde personas de diferentes edades y familias de múltiples generaciones vivirán cerca unas de otras. Aproximadamente un tercio de las casas modernas para una sola familia podrán y van a incluir apartamentos adicionales o sus variaciones.
4. El aumento del número de "niños bumerán": adultos que vuelven a vivir con sus padres debido a las dificultades económicas actuales, sirve como preparación para el difícil período de jubilaciones masivas de los baby boomers. Millones de estadounidenses están aprendiendo nuevamente a equilibrar la cercanía y el espacio personal, habilidades que serán especialmente importantes en las próximas décadas.
5. Nuestra peculiar obsesión cultural con la independencia personal en EE. UU. se debilitará en la próxima década, en parte debido a factores económicos. Esto llevará a cambios en las normas de construcción y a enfoques más creativos para el concepto de "hogar".

En 1940, más del 60 por ciento de las viudas ancianas vivían con sus hijos. Para 1990, esta cifra disminuyó a menos del 20 por ciento, en gran medida gracias al programa de seguridad social. Para 2010, esta tendencia comenzó a cambiar por razones económicas y sociales.

Consideremos el fenómeno conocido como "niños bumerán". Las estimaciones varían, pero según la Oficina del Censo de los Estados Unidos, casi un tercio de todos los estadounidenses de 18 a 34 años vive con sus padres. Esto representa más de 21 millones de adultos jóvenes.

Hace diez años, los titulares de los periódicos, libros y películas llamaban a este fenómeno "Inicio Fallido", y solo una pequeña parte de los padres estadounidenses cuyos hijos habían pasado los veinte expresaba descontento. Ahora está claro que los "niños bumerán" son solo un síntoma más de los enormes cambios culturales que afectan a la sociedad estadounidense: la reunificación de las familias "extendidas".

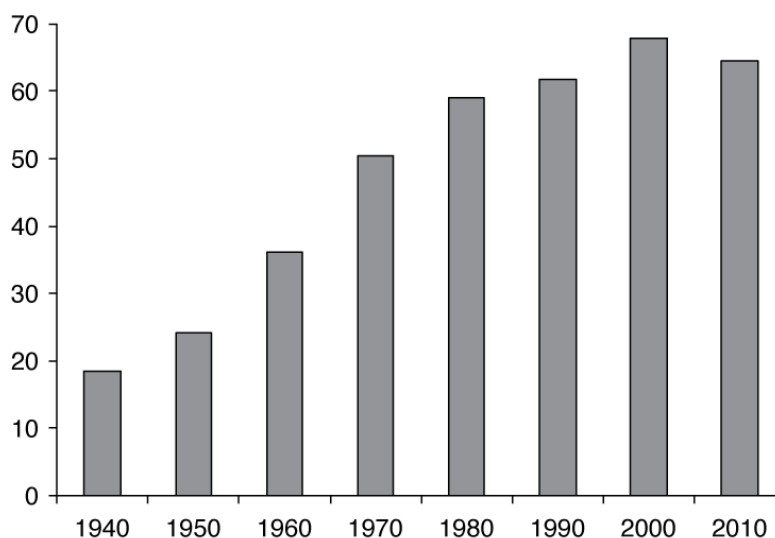


Figura 10.2. Porcentaje de viudas mayores de 65 años que viven solas.

Fuentes: McGarry & Schoeni (1998) y censo de Estados Unidos.

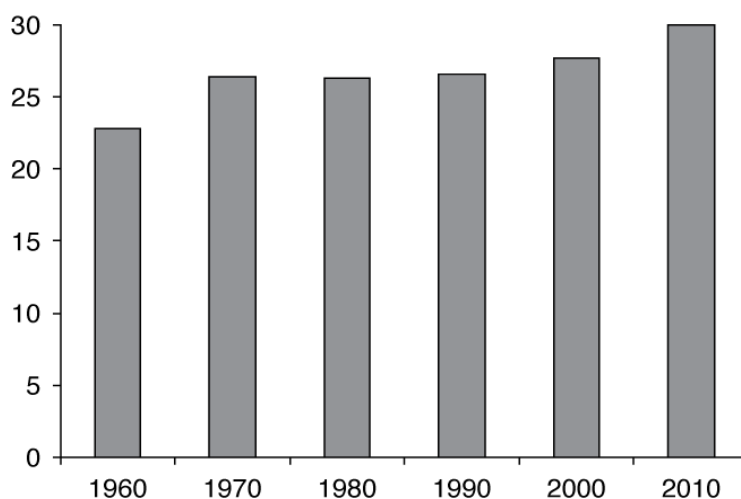


Figura 10.3. Porcentaje de personas de 18 a 34 años que viven con sus padres.

Fuente: censo de Estados Unidos.

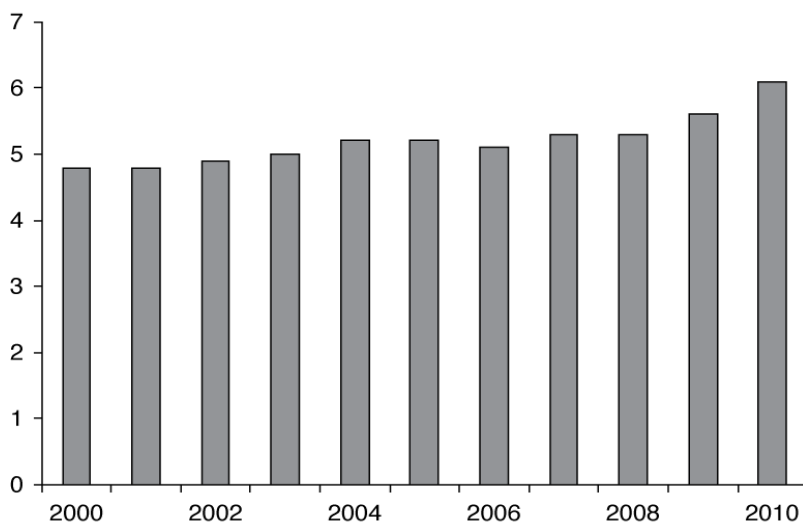


Figura 10.4. Porcentaje de hogares multigeneracionales.

Fuente: análisis de los datos del censo de Estados Unidos realizado por la AARP.

Los abuelos también vuelven a vivir con sus hijos. Según la Oficina del Censo, el número de hogares estadounidenses con tres generaciones sigue aumentando. El Centro de Investigación Pew estima que más del 17 % de la población —es decir, 54 millones de estadounidenses— vivían en hogares multigeneracionales en 2011, frente a 28 millones en 1980. Eso representa el 6 % de todos los hogares estadounidenses (véase fig. 10.4).

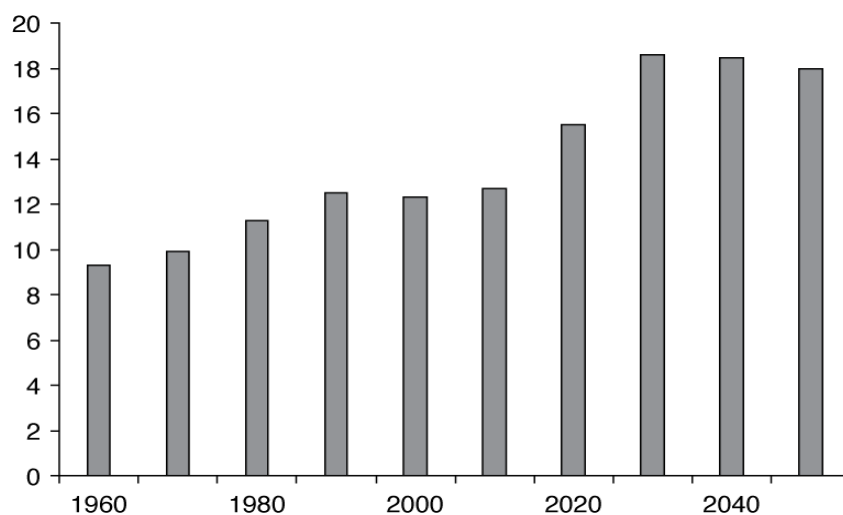


Figura 10.5. Porcentaje de la población estadounidense mayor de 65 años.

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos.

Además, el censo subestima en parte esta tendencia: quienes viven cerca, al otro lado de la calle, en dúplex o edificios de departamentos no están contabilizados. Las familias vuelven a reunirse bajo un mismo techo, porque la gran experiencia de la generación de la Segunda Guerra Mundial no cumplió sus promesas. Tres generaciones deben convivir, y las razones no son únicamente financieras.

Las personas, tanto psicológica como fisiológicamente, han evolucionado para vivir en familias extensas. Nos sentimos más felices entre nuestros seres queridos, nuestro "clan". Poco a poco, nos damos cuenta de que otras instituciones, como empresas, sindicatos, organizaciones estatales o religiosas, no podrán cuidarnos por completo. Solo las familias, como desde tiempos inmemoriales en las sabanas de África Occidental, tienen la capacidad y disposición para cuidarnos verdaderamente.

La población anciana en EE. UU. está creciendo a un ritmo moderado, pero en un futuro cercano, este proceso se acelerará. Según las proyecciones de la Oficina del Censo, para 2040 el número de personas mayores se duplicará, superando los 80 millones (ver fig. 10.5). Así, uno de cada cinco estadounidenses tendrá más de 65 años, y más de la mitad de ellos padecerá al menos una enfermedad o discapacidad.

Las familias deberán decidir conjuntamente cómo crear comunidades y hogares que puedan adaptarse al rápido envejecimiento de la nación, implementando enfoques innovadores. Dentro de estos hogares, será necesario cambiar constantemente de roles para enfrentar nuevos desafíos.

Tal como lo hace una familia del norte de California, mencionada por el San Francisco Chronicle.

Domingo, 5:55 de la tarde, casa en Fairfield. Grace Carri, de cinco años, recorre la casa sonando una pequeña campana para reunir a todos a cenar.

A las 6 de la tarde, todos están sentados a la mesa del comedor: los padres de Grace, Bernadette, de 37 años, y George Carri, de 42 años; su hermano menor, Jack, de 3 años; su tía y su tío, Teresa, de 41 años, y Steve Lavell, de 42 años; sus hijos, Jennifer, de 15 años, Michael, de 13, y Danny, de 11; y los abuelos, Gretchen, de 70, y Joe Schilts, de 72. Incluso el perro de la familia, Roxy, está presente. Todos ellos viven en una casa de 6,800 pies cuadrados en una parcela de 4.8 acres a lo largo del Canal Sur Putah. Los Schilts residen en el primer piso, y cada una de las dos familias tiene su ala en el segundo.

La idea de crear un complejo familiar surgió cuando a Joe se le diagnosticó Parkinson en 1999. Las cinco hijas de los Schilts ya se habían mudado y casado, dejando la casa en Fairfield, donde crecieron, demasiado grande y laboriosa de mantener. Mientras tanto, las familias Carri y Lavell se expandieron más allá de sus casas en Fairfield.

Teresa Lavell sugirió la idea de vivir todos juntos. Ella y Steve habían viajado extensamente mientras él servía como piloto de la Fuerza Aérea. Al terminar su servicio, Teresa dijo: "Regresamos a Fairfield y viviremos juntos", relata Gretchen Schilts.

Tres de las hijas de los Schilts se fueron, pero las familias que permanecieron en Fairfield ya estaban acostumbradas a compartir mucho tiempo juntas. "Nuestros estilos de vida estaban

naturalmente integrados", recuerda Bernadette Carri.

En 2000 comenzaron a buscar un terreno adecuado, culminando con la compra en noviembre de ese mismo año. Luego eligieron la firma de arquitectura Jacobson, Silverstein & Winslow en Berkeley. "Pasamos horas discutiendo y revisando libros para encontrar ideas", recuerda Gretchen Schilts.

Las dificultades para obtener un préstamo fueron significativas. La familia incluso organizaba almuerzos con oficiales de crédito para compartir su sueño, pero el riesgo de incumplimiento asustaba a los banqueros. Finalmente, un oficial de crédito de First Northern Bank accedió a proporcionar los fondos. "Él captó nuestra visión", recuerda Gretchen.

El proyecto costó 1.4 millones de dólares, lo que equivale a 466,666 dólares por familia, incluyendo terreno, diseño y construcción, excluyendo piscina, diseño del paisaje y paneles solares.

Los Schilts utilizaron parte de los ahorros de jubilación de Joe para adquirir el terreno, y las tres familias contribuyeron con el pago inicial tras vender sus casas. Son copropietarios de la propiedad y cada familia aporta al fondo común que cubre la hipoteca a 15 años y otros gastos comunes. A pesar de su singularidad, Joe estima que adquirir tres casas separadas en Fairfield habría sido el doble de costoso. Las nuevas casas en Fairfield pueden costar entre 600,000 y más de 1 millón de dólares.

Construir tres casas separadas hubiera requerido comprar tres terrenos, ya que la zonificación permite solo una casa por parcela. Joe calculó que adquirir tres parcelas habría costado 100,000 dólares más de lo que pagaron por su terreno. Además, los costos de construcción se habrían incrementado casi 500,000 dólares.

La entrada está rodeada por un pasillo que atraviesa el centro de la casa. En el pasillo hay estantes bajo grandes ventanas, y accesos a una gran sala de estar de doble altura. A la izquierda hay un área de reunión con chimenea, televisor, piano y una ventana con vistas al patio trasero con terrazas, piscina, césped y una ladera seca que conduce al canal.

En el centro de la sala hay una larga mesa de comedor que puede acomodar hasta 20 personas. Fue su primera compra conjunta, simbolizando "la importancia de las comidas compartidas para toda la familia", explica Bernadette Carri.

Esta mesa también se convirtió en el lugar para cenas semanales de sopa los jueves en invierno. Amigos y vecinos a menudo traían a gente nueva, fomentando conversaciones animadas. "Era nuestro modo de ampliar nuestro círculo social", añade George Carri.

Cada familia eligió los colores para su parte de la casa. La pintura de las paredes y otros detalles para las áreas comunes se discutían y aprobaban conjuntamente. "Fue un trabajo arduo", recuerda Gretchen Schilts. Todos se reunían en la mesa en casa de los Schilts para tomar decisiones importantes durante la construcción.

El trabajo conjunto es clave para el éxito de esta convivencia. Cada quien se las arregla por su cuenta para el desayuno, el almuerzo y la cena del viernes, que a menudo termina siendo recalentado o pizza. La familia que cocina para la semana también planifica el menú y hace las compras.

La limpieza de las áreas comunes se divide entre los ocho adultos, que se turnan cada semana. Joe y los niños Carri están exentos de estas tareas. Cada familia mantiene el orden en su parte de la casa.

Las cenas a las seis de la tarde son "una verdadera experiencia para los jóvenes", señala Gretchen Schilts. Es el momento de reunirse y discutir el día.

La cena también es una oportunidad para prevenir conflictos, apunta, añadiendo que discutieron mucho este tema antes de mudarse. Intentan realizar reuniones familiares regularmente, aunque los niños no participan en discusiones sobre finanzas. "Tenemos ese vínculo especial que hace posible nuestra convivencia. Todos estamos comprometidos el uno con el otro", dice Gretchen, quien trabaja como enfermera y capellana católica en North Bay Hospice.

"Cuando planeamos la casa, lo vimos como una manera de unir a las familias", añade Steve Lavell, "y cuidar a mamá y papá". "Esto no es un experimento", afirma. "Haremos que funcione".

George Carri asiente: "No importa lo que pase, lo resolveremos. Aquí, la familia es más importante que la propia casa".⁵

RECUADRO 10.2

Inventar un Abuelo

Cuando el médico preguntó: "¿Quién es su pariente más cercano?", Ann Gallagher respondió sin dudar: "Supongo que soy yo". Y así, esas palabras se hicieron realidad.

Dick Madden, de setenta años, yacía en una cama de hospital para pobres en Dublín, muriendo de neumonía. Los médicos mantenían su vida, pero fue Ann quien lo rescató. Antiguamente enfermera, Ann había dejado esa profesión para convertirse en un lazo crucial en Irlanda. Conocía a todos: del norte y del sur, protestantes y católicos, exconvictos y policías, los ricos e influyentes, y aquellos, como Dick, que se encontraban en situaciones desesperadas. Unía intereses comunes y forjaba conexiones, reforzando la paz que ha perdurado en Irlanda del Norte durante décadas.

Ann también rescataba a personas como Dick, un extraño que un día encontró en una calle helada y llevó al hospital. Lo visitaba mientras se recuperaba, y cuando mejoró, ella y su esposo Jerry lo ayudaron a mudarse a un pequeño apartamento cerca de su hogar en los suburbios de Dublín. Cada cena de domingo con Ann nutría no solo el cuerpo de Dick, sino también su alma, y pronto le confiaron incluso la llave de su casa. A su vez, Dick ayudaba a cuidar de su hijo de 14 años, Jared, mientras trabajaban.

Jared es campeón de hurling y fútbol gaélico, y su seguidor más leal era Dick. Durante cinco años, no se perdió ningún juego. Cuando la salud de Dick empeoró nuevamente, se mudó con Ann para pasar sus últimos días rodeado de su cuidado.

Dick falleció en casa, junto a su familia adoptiva. Jared le sostenía la mano al partir y lo besó en la frente durante el funeral, al que asistieron decenas de miembros de la comunidad. Jared extraña a su mejor amigo.⁶

Ann, que tenía ocho hermanos y hermanas que ayudaban a su madre, logró redefinir los roles y crear nuevas relaciones especiales, que se convirtieron en su verdadero salvavidas.

Con tristeza añadimos: el año pasado Ann falleció. La extrañamos profundamente.

Esta gran familia logró adaptarse para vivir una vida compartida. Una década después, cuando John (uno de los autores del libro) los entrevistó de nuevo, todos seguían viviendo en su casa en Fairfield. Los pequeños se convirtieron en adolescentes, los adolescentes en adultos, y los padres en abuelos. Aunque dejaron de hacer encuentros quincenales, aún resuelven problemas conforme surgen. Como 50 millones de otros estadounidenses, estos miembros familiares revisan constantemente sus acuerdos, convirtiendo muchas amenazas en

oportunidades.

¡Así es, diez personas de tres generaciones y el perro familiar! Mientras tanto, en China, durante la próxima década, el país enfrentará las consecuencias de la "política de un solo hijo": cada pareja de mediana edad estará obligada a cuidar de cuatro padres. Dado que la estructura social para el cuidado de los ancianos es casi inexistente, el gobierno está considerando promulgar leyes que obliguen a los hijos a cuidar de sus progenitores. En Irlanda, se observa el problema opuesto. En la década de 1950, las familias numerosas eran la norma, y hoy a menudo hay ocho hijos adultos para un abuelo o abuela. Por ello, algunos adultos buscan sus propias alternativas.

Capítulo 11. Crear sorpresa

A lo largo de toda mi vida, la media hora entre despertarme y levantarme me ha resultado propicia para cualquier tarea que exija invención.

— Sir Walter Scott

Paula Garb dedicó toda su vida a establecer la paz y a enseñar a otros cómo lograrlo. Desde trabajar en programas para prevenir la violencia callejera en Los Ángeles hasta participar en consejos internacionales para la reconciliación postbélica, su carrera estuvo llena de negociaciones. Probablemente pasó más tiempo negociando que la mayoría de las personas en varias vidas, y sus historias favoritas siempre contienen un elemento de sorpresa.

Durante la Guerra Fría, como estudiante estadounidense, Paula aprovechó la oportunidad para estudiar en Moscú. Allí conoció a un joven ruso encantador. Durante los siguientes 20 años, se casaron, tuvieron dos hijos, y luego Paula regresó a Estados Unidos para convertirse en profesora en la Universidad de California en Irvine. Su profundo conocimiento del idioma y la cultura de ambos países fue invaluable en sus estudios y en las negociaciones de paz entre la antigua Georgia soviética y la región de Abjasia, que busca ser reconocida como un estado independiente.

Durante años, fue casi imposible reunir a ambas partes del conflicto para negociar. Pero después de décadas de trabajo con activistas locales y de construir confianza, las partes finalmente acordaron reunirse. Cada participante debía presentar sus informes desde diferentes perspectivas.

Sin embargo, antes de que comenzara la conferencia, surgió la cuestión de la publicación de las recomendaciones. Normalmente, los materiales de las conferencias se publican juntos, ya sea por temas o con diferentes puntos de vista. Pero dado el desequilibrio en las relaciones (los georgianos tenían una clara ventaja: recursos financieros, poder militar y fuerzas existentes), un participante del lado abjasio se opuso rotundamente a la publicación conjunta. Consideraba que, si sus informes aparecían en un mismo volumen, significaría que los abjasios aceptaban permanecer subordinados a Georgia.

Los argumentos lógicos no funcionaban. "Así se hace siempre", decían los georgianos. "Es muy caro publicar dos libros". Cuanto más insistían, más se resistía el participante abjasio. Después de una larga mañana de negociaciones, las partes tomaron un descanso para almorzar. Paula probó diferentes argumentos con el resto de la delegación abjasia, pero ninguno funcionaba.

Después del almuerzo, las negociaciones se reanudaron, y ambos equipos no esperaban llegar a un acuerdo. Pero entonces, el negociador georgiano hizo algo inesperado: cedió. "¿Saben?", dijo, "me parece bien que haya dos ediciones". En ese momento, el obstinado abjasio también flexibilizó su posición. Cuando la tensión en la sala disminuyó, estuvo de acuerdo en que era

más lógico publicar un solo volumen.

Quedaba la última pregunta: ¿quién escribiría el artículo introductorio? El primer artículo o la primera mitad del libro podría sugerir que una de las partes había prevalecido. Entonces Paula propuso una solución simple, tomada de negociaciones académicas: "¿En orden alfabético?".

Ambas partes lo pensaron, asintieron, y la planificación de la conferencia continuó. Un pequeño paso hacia una paz duradera entre dos regiones que habían sido enemigas durante mucho tiempo.

Incluso si no diriges una conferencia de paz internacional o no libras batallas intelectuales con un escuadrón de guerrilleros en la jungla tropical, hay formas de introducir elementos de innovación en cualquier negociación. Estos métodos tienen su origen en talleres de innovación, prácticas teatrales, experimentos en sociología y psicología, así como décadas de ensayo y error. Es posible que ya hayas usado algunos de ellos, incluso sin darte cuenta de que son sofisticados y probados por el tiempo. Se pueden aplicar en "negociaciones secundarias" innovativas (usando la terminología de Lawrence Susskind) o para superar situaciones de estancamiento. Piensa en cómo tú o tu facilitador pueden utilizarlos para estimular la imaginación.

Haga una pequeña concesión

Has realizado tu tarea. Has seleccionado a los participantes adecuados y creado un ambiente amigable. Has organizado la reunión en un lugar conveniente y posiblemente definido objetivos comunes. Pero al entrar en la sala, todo cambia. Automáticamente se activa el viejo guion: tú te colocas de un lado de la mesa, representando las fuerzas del bien, mientras tu oponente se sitúa al otro lado, encarnando las fuerzas del mal. Tu tarea es ganar.

Aquí viene tu primer movimiento inesperado: ceder en algo. Por supuesto, ese "algo" debe ser insignificante para ti o para el resultado final de tu colaboración. Podría ser un tema discutido en negociaciones anteriores fallidas que en realidad no tenía un significado real, o un problema que inventaste específicamente e incluiste en las negociaciones. Durante la preparación, descubriste que este punto no representa gran valor para la otra parte. Sin embargo, para lograr el efecto deseado, debe parecer una cuestión importante y digna de discusión.

Tal vez el negociador abjasio de la historia con la que comenzó este capítulo actuó de esta manera. Probablemente ya sabía que no había fondos para publicar dos informes y sorprendió a la otra parte cediendo en algo que en realidad no le importaba. Su sorpresa podría haber sido planeada de antemano.

Cuanto antes emplees esta táctica, mejor. En primer lugar, rompe el estereotipo: no eres un villano dispuesto a pelear hasta el final por cada detalle. Esto transforma significativamente tu rol. Es interesante que, al hacer una pequeña concesión, te pongas en la posición de anfitrión generoso, y otros pueden comenzar a seguir tu ejemplo.

Este proceso se puede observar en muchas culturas donde hacer regalos es tanto el inicio de las negociaciones como una demostración de poder: quien ofrece los regalos más generosos es percibido como el más influyente.

Celebre las pequeñas victorias

Cuando su propuesta es aceptada (y debiera asegurarse de que efectivamente lo sea), el equipo puede verlo como su primer éxito. Esto establece un nuevo enfoque: el de la colaboración, haciendo que todos comiencen a sentirse parte de un solo equipo. Además, es una victoria inicial que demuestra que este equipo es capaz de lograr resultados rápidamente. Si alguien se comunica con la oficina central durante el primer receso, podrá informar honestamente que las negociaciones van por buen camino, con varios puntos de la lista ya completados.

Esto también transforma el estado de ánimo interno de todos los participantes en la negociación. En lugar de precaución y desconfianza, comienzan a sentir confianza y éxito. Las personas que negocian desde una posición de fortaleza son siempre más generosas que aquellas que temen perder algo y se aferran a cada detalle.

Para reforzar esta sensación, celebre la victoria con un brindis. Si las negociaciones se llevan a cabo por la mañana, en lugar de una copa puede ser una taza de café con un panecillo, pero conviértalo en una pequeña ceremonia. Hacer una pausa en las negociaciones en este momento de pequeño triunfo te ofrece la oportunidad de preparar otra sorpresa.

Cambie las sillas

Independientemente de si está en una sala de negociaciones tradicional con una gran mesa o en un entorno más informal, sus posiciones probablemente siguen siendo opuestas: un equipo se sienta de un lado, el otro del otro.

A veces la situación es aún peor, como en el caso del aisatsu japonés mencionado en el capítulo 4: podrían haberlos manipulado sin que se dieran cuenta para que se sentaran según su rango, ubicándolos en una posición no tan fuerte.

Es hora de cambiar algo. Lo que proponga para celebrar la pequeña victoria debe incluir movimiento, como ir al buffet por café o pararse para anotar algo en el tablero. Mientras las personas estén de pie, sugiera una breve discusión informal sobre el próximo paso en grupos mixtos durante unos minutos.

Esto es más complicado de lo que parece. Las personas son naturalmente sensibles al territorio, y este instinto guía su comportamiento desde el momento en que entran en la sala. Por ejemplo, en un aula, se puede predecir el comportamiento de los estudiantes por dónde se sientan: los que quieren aprender, en las primeras filas; los menos interesados, atrás. Los extrovertidos se sientan fácilmente junto a personas desconocidas; los introvertidos prefieren

dejar algunos asientos vacíos entre ellos y los demás. Pero cada uno crea su "territorio personal": como los perros que marcan esquinas, las personas colocan sus marcas: la botella de agua aquí, el maletín allá, el abrigo por allí, el bolígrafo y el cuaderno a cierta distancia. Si no propone un nuevo esquema de asientos, las personas ocuparán automáticamente sus lugares habituales y se sentirán irritadas si alguien se sienta "en su lugar".

Cuando las personas llegan a talleres creativos y ven sofás y sillas tipo puffs, a menudo preguntan dónde sentarse. Al decirles que no importa porque pronto se moverán, se sienten desorientadas.

Esperas ese comportamiento posesivo en un lugar de trabajo, incluso en personas creativas que parecen prosperar en el caos. Un caso famoso ocurrió con la agencia de publicidad de Apple, Chiat Day, cuando se mudaron a un espacio innovador diseñado por un renombrado arquitecto. En este espacio, a los empleados no se les asignaron lugares de trabajo permanentes; se suponía que esto fomentaría la interacción activa y el proceso creativo. Se les dieron pequeños carritos móviles para sus documentos, y las computadoras debían ser recogidas diariamente para establecerse en cualquier lugar deseado entre espacios amplios, llenos de luz y con plantas.

Las personas se sintieron miserables. Deseaban tener sus propios sitios para colocar fotos de sus hijos y mascotas, refugiarse o asegurarse de estar en el mismo lugar al día siguiente. Un productor de televisión llegó a construir una "pared" de cintas de video como ladrillos para crear un espacio personal. Al final, en el siguiente edificio de la compañía, además de espacios comunes creativos, se establecieron áreas de trabajo asignadas para que las personas organizaran sus "nidos".

Pedir a las personas que cambien de asientos los va a incomodar. Alguien ocupará el sitio que acaban de personalizar, y se sentirán intrusos en territorio ajeno. Al intentar esto por primera vez, enfrentarás resistencia.

Aquí es donde un facilitador resulta útil.² Como participante en las negociaciones, no puedes proponer cambios directos durante el proceso. Pero es posible discutir de antemano las reglas del día y proponer el formato deseado.

El facilitador puede superar esta resistencia permitiendo el movimiento desde el inicio del día. Puede informar a los participantes que formarán pequeños grupos y sugerir mover sus pertenencias hacia las paredes para facilitar el movimiento entre equipos. Este es un movimiento neutral y generalmente las personas siguen tales instrucciones del facilitador.

Si el facilitador no estableció esta regla de antemano, puede dar el primer paso presentándolo como una solución temporal: sugerir que se muevan para una breve discusión de cinco minutos. Una vez que se hayan movido, los equipos temporales harán sus reportes desde nuevas ubicaciones, y el facilitador seguirá el programa, dejando a los participantes ligeramente fuera de su zona de confort, pero en nuevas posiciones.

Aunque podría parecer que no vale la pena desafiar este instinto, tal cambio ofrece dos beneficios importantes. Primero, destruye la atmósfera hostil. A nivel subconsciente, las

personas empiezan a sentirse parte de un nuevo equipo. Sin las "paredes" habituales de maletines y botellas que marcan su espacio, se vuelven más receptivos a ideas y sugerencias.

Si la disposición de asientos estaba basada en jerarquía, este cambio es aún más significativo. Cuando la ubicación física ya no confirma rangos constantemente, las personas se sienten más seguras y participan activamente en la discusión, aportando sus ideas.

Todo esto lleva a la segunda razón para cambiar los asientos. Investigaciones recientes muestran que cambiar la composición de equipos temporales aumenta significativamente el flujo de nuevas ideas.³ Si deseas fomentar el pensamiento creativo, encuentra motivos para formar nuevos equipos temporales con la mayor frecuencia posible.

Ahora que has creado una atmósfera de logros y creatividad, puedes comenzar a aplicar nuevas técnicas para mantener este espíritu durante las futuras negociaciones. Estás iniciando un viaje conjunto, aunque para muchos el objetivo sea solo dividir un "pastel". Necesitas avanzar parte del camino antes de compartir una visión más amplia y guiar a los equipos hacia la construcción de una fábrica metafórica, donde se "horneen" miles de esos pasteles. Esto significa que en la siguiente etapa debes comenzar a usar ciertas técnicas.

Juxtaposición Aleatoria

El primer instrumento de este tipo consiste en compartir información o datos interesantes.⁴ Dado que cada participante en las negociaciones tiene sus propios puntos de vista y conocimientos, se identifican cinco u ocho datos que probablemente ninguno de ellos conozca, y se pide al facilitador que reparta descripciones de una página sobre estos datos.

Estos datos pueden estar relacionados con estadísticas de tu sector, acompañadas de conclusiones. Por ejemplo, si vas a discutir las condiciones de distribución en un nuevo mercado, podrías dar un ejemplo como este: "En nuestro país, el 40% de los consumidores utiliza nuestro producto de cierta manera. En el país objetivo, solo el 10% lo hace así. Si informamos a los nuevos consumidores sobre las posibilidades adicionales de uso del producto, las ventas podrían cuadruplicarse".

También puedes tomar ideas de otras industrias. Los mejores ejemplos pueden provenir de campos significativamente diferentes al tuyo. Por ejemplo, una red de hospitales utilizó la experiencia de los equipos de paradas en pits de NASCAR para discutir con el personal los procedimientos de admisión de pacientes.

A primera vista, este enfoque podría parecer un inicio ineficaz para las negociaciones. Sin embargo, es un método comprobado para lograr que incluso las personas más reservadas comiencen a pensar en nuevas soluciones. Es una técnica llamada juxtaposición aleatoria, que básicamente consiste en poner juntas dos cosas elegidas al azar. Quizás el ejemplo más famoso sea el de Thomas Edison, quien empleó este enfoque en la búsqueda de un material adecuado para el filamento de su bombilla. Probó miles de materiales al azar: piezas de máquinas, algodón, alambre, e incluso malezas de la calle.

Por supuesto que no puedes esperar resultados inmediatos solo por distribuir hojas con nueva información. Es esencial involucrar a los equipos en el proceso. El facilitador puede reunir a personas con competencias afines, como ingenieros o abogados de cada parte, y sugerirles que discutan juntos cómo la nueva información podría modificar su enfoque ante el problema actual.

Supongamos que el tema de discusión es la duración del contrato. Una parte aboga por una opción a corto plazo, mientras que la otra desea más tiempo para consolidar una base de clientes. La información curiosa podría estar relacionada con empresas que operan mensualmente versus aquellas que firman contratos de veinte años. Esto podría incluir enfoques flexibles hacia los contratos, que se describirán con más detalle en el capítulo 14.

Cuando el facilitador solicita a los equipos discutir cómo podrían trabajar en diferentes escenarios, surgen muchas nuevas opciones. Esto contribuye a evitar discusiones rutinarias sobre los plazos del contrato y permite a los participantes sentir que están generando ideas innovadoras por sí mismos.

Existen cuatro reglas clave para aplicar con éxito la yuxtaposición aleatoria. La primera es que el facilitador debe enfatizar que el objetivo es generar opciones, no necesariamente buenas. Muchas ideas no se exploran debido a la autocensura, cuando las personas las descartan sin siquiera expresarlas. Incluso las propuestas inusuales pueden llevar a resultados innovadores si se expresan en voz alta.

Velocidad

La segunda condición que favorece el pensamiento creativo es la velocidad. Las investigaciones indican que se generan más ideas en sesiones de lluvia de ideas de cinco minutos que en aquellas de treinta minutos.⁵ Cuando las personas sienten que deben actuar rápidamente, lo hacen. Las restricciones de tiempo cortas no les permiten pensar demasiado, lo que reduce la crítica hacia las ideas emergentes. En nuestros talleres de liderazgo, hemos descubierto que dos minutos es el tiempo óptimo para la generación de ideas al utilizar el método de yuxtaposición aleatoria.

Dado que algunas personas son introvertidas y otras extrovertidas, esta es la mejor manera de estructurar estas mini-sesiones de lluvia de ideas:

- Dos minutos para anotar en silencio sus ideas (los colores brillantes de las notas adhesivas Post-it son ideales para capturar ideas sin detalles innecesarios)
- Dos minutos para compartir ideas entre sí
- Tres minutos para agregar nuevas ideas a la lista común y afinarlas conjuntamente.⁶

Intercambio de Ideas

La tercera regla es dar a todos los equipos la oportunidad de presentar sus ideas al grupo de

manera rápida y concisa, incluso si están abordando diferentes aspectos de una tarea.⁶ Por lo general, asignamos uno o dos minutos a cada equipo para compartir sus ideas. Si tienes ocho participantes, podrías obtener alrededor de 20 enfoques distintos en menos de 15 minutos, sin generar resentimientos y reduciendo al mínimo la oportunidad de manipulación o motivos ocultos. Ahora es evidente por qué este método es tan efectivo.

La última condición es no comenzar inmediatamente a clasificar o evaluar las ideas. El cerebro aprecia lo novedoso, pero en dosis moderadas. A la gente le gusta la estabilidad, y las nuevas ideas pueden parecer extrañas y riesgosas, especialmente si no provienen de ellos mismos.

Por eso, no te apresures: deja que las nuevas ideas permanezcan sobre la mesa. Ahora, cada participante se siente productivo y motivado. Resolver rápidamente una tarea estimula la producción de oxitocina en el cerebro, la misma sustancia que genera placer al reírse o mantener una conversación amena.

Mientras todos disfrutan de este "efecto químico", reflexionemos sobre lo logrado:

1. Has demostrado que tu equipo puede llegar a un acuerdo sobre el primer asunto.
2. Has señalado y celebrado este éxito.
3. Has creado equipos multifuncionales en ambas partes que trabajaron juntos exitosamente.
4. Has demostrado que todos los participantes son creativos y tienen buenas ideas.
5. Has avanzado en el camino para resolver cuestiones complejas con nuevos métodos.
6. Has eliminado el ajuste automático al enfrentamiento.

Todo esto en menos de una hora. Ahora es el momento de tomar un merecido descanso.

Descanso

El descanso en esta etapa no solo es una oportunidad para relajarse; es una forma científicamente comprobada de lograr constantemente mejores resultados.⁸ Aquí está la razón: las personas no están diseñadas para mantenerse inmóviles y enfocadas por largos períodos. Nuestros antepasados, cazadores o recolectores en las planicies africanas, no habrían sobrevivido si no se mantuvieran en movimiento. Probablemente lo hayas notado si alguna vez has asistido a una presentación de PowerPoint de una hora después del almuerzo, o has intentado quedarte quieto durante una película de dos horas elegida por tu pareja. En nuestros talleres, hemos descubierto que 20 minutos es el tiempo máximo en el que las personas pueden concentrarse, incluso cuando participan activamente.

La forma en que se aprovecha el descanso también es importante. Con el desarrollo de las tecnologías modernas, un descanso no estructurado suele llevar a las personas a revisar sus correos electrónicos, y el sentido de logro se disuelve en preocupaciones sobre problemas

domésticos o laborales. Sin duda, los gerentes ocupados deben mantenerse conectados, pero el facilitador puede limitar estas revisiones a pausas más prolongadas, después de las cuales el grupo tendrá más tiempo para reanudar las discusiones.

El facilitador debe sugerir que el descanso de cinco o siete minutos se utilice tanto para ir al baño como para revisar brevemente todas las ideas que están literalmente sobre la mesa. Si utilizaste notas adhesivas para plasmar las ideas, el facilitador puede pegarlas en una ventana o pared cercana para fomentar el movimiento y la discusión.

Has creado una situación que la mayoría de los negociadores no enfrentan con enfoques estándar. Supongamos que aún estás debatiendo el plazo del contrato. En negociaciones convencionales, en este punto ambas partes ya habrían ofrecido pequeñas concesiones, por ejemplo, cuatro años en lugar de cinco de un lado y tres años en lugar de dos del otro. Sin embargo, ahora tienes 20 opciones diferentes sobre la mesa y ha llegado el momento de decidir cuáles seguir desarrollando.

Discusiones adicionales

Existen varias formas de abordar este dilema. El facilitador puede asignar un pequeño subgrupo para discutir las alternativas más tarde en el día. Alternativamente, los participantes pueden proponer voluntariamente sus soluciones. En cualquier caso, el asunto parece resoluble, ya que existen muchas opciones disponibles y se mantiene una actitud positiva que permite avanzar hacia la próxima cuestión.

La desventaja de este método es que, para las personas acostumbradas a trabajar de manera lineal, este enfoque puede parecer insatisfactorio. Estas personas buscan completitud; desean una solución inmediata. Un buen facilitador debe evaluar si este método es adecuado para la situación en cuestión.

Selección de ideas

Otro enfoque consiste en elegir, por ejemplo, cinco de veinte opciones, que se discutirán posteriormente en el subgrupo. Una manera de lograr esto es proporcionar a cada participante tres pegatinas de un mismo color y pedirles que las coloquen junto a las tres ideas que consideren más prometedoras. En nuestros talleres para líderes, este método ayuda a mantener el control y apoya la igualdad, ya que todos tienen la misma cantidad de votos. Con frecuencia, esto lleva a sorprendentes consensos en torno a las mejores ideas. Sin necesidad de debates, las ideas menos prometedoras se eliminan rápidamente, ahorrando tiempo y evitando herir sensibilidades.

Sin embargo, para algunas personas acostumbradas a un control riguroso, este modo democrático de tomar decisiones puede parecer inaceptable precisamente por su igualdad. En empresas o culturas organizadas jerárquicamente, la idea de que el líder no sea el único en

tomar decisiones puede percibirse como un desafío.

En esta situación, el facilitador puede establecer reglas claras: la discusión de ideas se llevará a cabo en el subgrupo más tarde, donde el líder puede asumir la responsabilidad de las cuestiones importantes. Este subgrupo reducirá la lista de opciones a tres y propondrá sus ideas, para que las personas encargadas de tomar decisiones puedan elegir una de las tres opciones finales.

Después de lograr un paso exitoso en las negociaciones, es un buen momento para probar nuevas técnicas.

Pensamiento inverso y "monos voladores"

Una vez que has resuelto varias cuestiones con éxito, tu equipo ya no es el mismo con el que comenzaste a trabajar temprano en la mañana. Trabajan juntos, a veces incluso ríen, y entienden que son capaces de superar tareas difíciles. Sin embargo, en esta etapa, todavía se apegan al objetivo inicial: atravesar el proceso de negociación sin perder su parte del "pastel".

Es aquí donde se puede cambiar este concepto por uno más amplio: una "fábrica de pasteles". Todos los participantes pensarán que esta idea surgió de ellos mismos. Para esto, primero se debe crear esta visión y luego retroceder mentalmente para entender cómo alcanzarla. Esto es pensamiento inverso.

Es mejor comenzar cuando las personas están relajadas, satisfechas y en un ambiente diferente. Dependiendo del horario, esto puede ser después del almuerzo, cuando hay tiempo para caminar entre los árboles.⁹ Si no hay posibilidad de salir al aire libre, incluso la vista de las copas de los árboles desde una ventana puede ser útil.¹⁰

Pensar en grande

Lograr que un grupo piense en grande no es sencillo, especialmente cuando los participantes llegan creyendo representar a equipos diferentes. Aquí, un facilitador hábil puede ser clave. Es momento de tomar una breve pausa para reflexionar sobre el avance significativo ya logrado.

En un mundo ideal, este ejercicio se llamaría "cielo azul", implicando un pensamiento libre y sin obstáculos. Pero, en la práctica, estas palabras pueden encontrar resistencia, especialmente de técnicos o financieros presentes en la reunión. Ellos están en busca de resultados concretos y no desean conversaciones sobre cosas que creen que no sucederán.

Sin embargo, muchos ingenieros, científicos y financieros se sienten cómodos con escenarios hipotéticos de "qué pasaría si", aunque generalmente estén ligados a la gestión de desastres. Por lo tanto, solo debes cambiar el enfoque. La mejor manera de incentivar el pensamiento expansivo es demostrar cómo otros ya lo han hecho. Aquí, el facilitador puede aportar información útil.

El primer paso es recopilar historias de equipos que lograron lo que parecía imposible. Pueden ser ejemplos de tu industria, de otras áreas, o incluso de este libro. Encuentra cinco de esas historias, preséntalas brevemente y pide al facilitador que las entregue a equipos trans funcionales de tres personas.

Luego, el facilitador establece las reglas: tienen tres minutos para imaginar cómo será el mundo en 10 años si esta colaboración es un gran éxito. ¿Cómo se verá? ¿Qué estarán construyendo? ¿Qué cuota de mercado tendrán? ¿En qué países? ¿Cómo maximizarán el talento de cada participante? (Y, por supuesto, resolver el hambre en el mundo y establecer la paz).¹¹ A veces, los equipos llaman a esto un Gran Objetivo Audaz y Peludo. Todos anotan sus ideas en notas adhesivas brillantes.

Luego viene otra regla: como es un escenario imaginario, no se permiten frases como "sí, pero". Cuando los participantes comparten sus ideas, solo se puede decir "sí, y...". El facilitador da cinco minutos para intercambiar pensamientos y crear un escenario unificado que combine las mejores ideas. Luego presentan brevemente su visión al grupo. Todo esto dura solo 10-12 minutos.

Es en esta etapa donde el proceso suele tropezar: la realidad regresa y la gente tiende a pensar de manera lineal. Al planificar el año siguiente, empiezan desde su punto actual. Aparecen barreras, las expectativas disminuyen. La versión 2.0 rara vez difiere mucho de la actual porque nadie quiere arriesgarse al fracaso.

Para superar el pensamiento estereotipado, es crucial empezar a pensar al revés. El facilitador ofrece dos minutos a los equipos para responder: ¿cómo debería ser el mundo en ocho años para alcanzar lo imaginado en diez? ¿Qué pasos deben tomarse en esta etapa? Luego, tienen seis minutos para las mismas preguntas para el sexto, cuarto y segundo año. Y, finalmente, dos minutos para reflexionar sobre lo necesario el próximo año para alcanzar el segundo año. Durante todo el experimento mental (con base en la terminología de Einstein), los participantes deben suponer que cualquier barrera presentada puede superarse. Todo el proceso dura veinte minutos.

En talleres para ejecutivos, lo llamamos "Si los monos pudieran volar". El término surgió de una conversación que Linda Lawrence tuvo en un vuelo de Ginebra a California. Su compañero de asiento era el director de innovación de Johnson & Johnson, y ella preguntó cómo sus equipos manejaban problemas irresolubles.

Explicó que su división fabricaba stents (pequeñas estructuras metálicas diseñadas para mantener abiertas arterias obstruidas). Los problemas principales eran crear un material lo bastante fuerte para un uso prolongado sin causar trombos. El metal sigue siendo metal: sus propiedades no se pueden cambiar.

Cuando un problema parecía detener el proceso, los ingenieros lo posponían diciendo: "Oh, sí, si los monos pudieran volar". En vez de quedar atrapados en la realidad, imaginaban un escenario sin ese obstáculo. Al contemplar un resultado positivo, a menudo encontraban maneras de sortear la barrera. "Claro, ponemos mochilas propulsoras al mono". Así, solían

hallar nuevas formas de combinar metales o probar recubrimientos que hicieran sus inventos viables.

Para introducir esta técnica en las negociaciones, el facilitador puede contar esta historia o discutir las barreras: cinco minutos para identificarlas. (Recursos, personal, dinero y tiempo suelen destacarse). Luego, cinco minutos más para elegir las cinco "monadas" más difíciles y pensar quién podría encargarse de ellas. En otras palabras, si surgen dificultades, ¿quién podría ayudar a eliminarlas?

A menudo, la persona capaz de tratar con esa "monada" problemática ya está en la sala.

Como dijo un líder de tecnología: "Es sorprendente que nunca haya presupuesto para nada, pero cuando el presidente de la empresa se enamora de un proyecto nuevo, el dinero aparece".

Esa es la magia, o el poder de la visión.

El descanso ha concluido. Han pasado treinta minutos y todos en la sala empiezan a pensar más grande. Las posibilidades comienzan a destellar en su imaginación. El quinto paso es integrar esta visión más amplia en las discusiones, y hacerlo es sencillo. El facilitador pregunta si hay nuevos puntos para añadir a la agenda para una discusión más a fondo, hoy o más tarde.

Nadie está obligado a aceptar esta visión. No han pasado todo un año creando estos planes, pero la puerta al futuro ahora está abierta de par en par.

Consultarlo con la almohada

Contar con dos días para realizar negociaciones es una oportunidad invaluable. Una de las acciones más efectivas hacia el éxito es permitir que las personas "lo consulten con la almohada".

La humanidad ha evolucionado para no dejar pasar oportunidades. Hemos tenido mucho éxito en ello, incluso si no siempre estamos conscientes de ello. En realidad, el subconsciente actúa aun cuando creemos que las decisiones surgen del pensamiento racional durante el día, y más aún durante el sueño.

Numerosos estudios evidencian que las personas aprenden mejor, hallan más soluciones innovadoras y colaboran mejor con nuevos equipos si tienen la oportunidad de dormir entre sesiones de negociación.¹² Incluso una breve siesta diurna puede resultar beneficiosa.¹³

Con frecuencia, al final de un día largo de negociaciones, los participantes se enfrentan a cuestiones sin resolver. Puede ser una, dos, o incluso cinco. Aquí, el facilitador desempeña un papel crucial al sugerir que no piensen en los problemas por la noche. Las instrucciones podrían ser: coman, beban, diviértanse, canten, bailen, rían. Pero de ningún modo piensen en esos asuntos pendientes.

Claro está, cuando a las personas se les prohíbe algo, su subconsciente tiende a desafiar esas restricciones. Dígale a un grupo que no piense en tigres blancos, y no podrán pensar en otra cosa.

En nuestra experiencia facilitando seminarios de dos días para negociadores, aproximadamente dos tercios de los problemas no resueltos del primer día encuentran solución cuando algún participante "descubre la respuesta" durante el sueño, en la ducha matutina o mientras corre. Las historias de grandes inventores están llenas de estos ejemplos: la teoría de la relatividad de Einstein, la estructura del ADN, la invención del globo de helio. Tras sumergirse en el problema, la solución surge cuando dejan de pensar directamente en él.

En una sesión de dos días, conviene dedicar media hora en la mañana para discutir estas soluciones inesperadas, pero frecuentemente brillantes, que surgen durante la noche.

Diversos datos científicos prueban que comida, bebida y descanso pueden mejorar los resultados de las negociaciones. Dependiendo del carácter de los participantes, puedes probar varias técnicas que han demostrado su efectividad.

La más sencilla es la comida. Por ejemplo, la palabra "cooperación" se compone de "co" y "operación", indicando trabajar juntos, pero lazos más sólidos, como "compañeros" o "compañías", provienen del latín "con pane", que significa "con pan".

En nuestros seminarios para líderes y en clases de MBA, sabemos desde hace tiempo que un poco de dulces incrementa significativamente la creatividad. Distribuimos chocolatinas en miniatura a los equipos que generan más ideas en dos minutos, proponen las soluciones más creativas, o simplemente rien más. Cuando las personas trabajan arduamente en un proyecto, ponemos cuencos de M&Ms, a los que llamamos "píldoras para pensar". Incluso hay estudios que confirman que los dulces hacen a las personas más felices, y, por ende, más creativas.¹⁴

Por supuesto, la comida nutritiva también tiene su espacio. Ofrecemos bandejas generosas de frutas y panecillos, nueces, verduras, así como galletas, crackers, queso y vino. Sorpresas culinarias como estas son más efectivas que las previstas, por lo que es conveniente incluirlas como técnica de sorpresa en los días de negociación.

Si servir comida en la sala de negociación es recomendable, el almuerzo y la cena pueden fortalecer aún más el trabajo en equipo y mejorar los resultados. Comer juntos favorece la creación de conexiones que pueden evolucionar en relaciones a largo plazo, al encontrar intereses comunes y hacer amistades. Un poco de vino también puede colaborar en este proceso (aunque, naturalmente, es importante ser consciente de los riesgos de beber en exceso).

Finalmente, las actividades nocturnas pueden potenciar significativamente la creatividad. Cinco minutos de juego antes de la cena, como un concurso para designar colores de equipo, ayudan a mezclar equipos e intensificar el proceso creativo.¹⁵ Cantar y bailar siempre son beneficiosos.¹⁶ Por cierto, cualquier actividad física sincronizada fortalece los lazos.¹⁷ Para la lista completa de formas de mejorar el rendimiento del equipo, consulta el apéndice "82 maneras de generar más ideas". Y no te avergüences demasiado mientras bailas.

Rogar, pedir prestado o robar

Imaginen a ciudadanos típicos de Estados Unidos comenzando el día con una naranja del Mediterráneo oriental, un melón de Persia o tal vez un trozo de sandía africana. Tras disfrutar de las frutas y la primera taza de café, continúan con waffles elaborados con tecnología escandinava y trigo cultivado en Asia Menor. Añaden jarabe de arce, una invención de los pueblos originarios de los bosques del noreste de América. Además, acompañan con huevos de un ave domesticada en Indochina o tiras finas de carne de un animal criado en Asia Oriental, saladas y ahumadas mediante un método desarrollado en el norte de Europa. Mientras desayunan, leen las noticias matutinas impresas con caracteres creados por antiguos semitas, en papel fabricado en China mediante un proceso también desarrollado allí. O tal vez leen las noticias en una computadora ensamblada con piezas de todo el mundo, pero más frecuentemente armadas en China.¹⁸

Al igual que este desayuno, muchas de las ideas básicas sobre negociación innovativa se han tomado de otros. Algunas provienen de grandes negociadores internacionales, como los holandeses y los japoneses. Gran parte de lo que recomendamos les resultará familiar.

Por ejemplo, para los japoneses es natural trabajar en estrecha proximidad física: viven de esa manera desde hace siglos. Además, trabajar en grupos pequeños no es un problema, ya que muchos líderes trabajan en distintas áreas funcionales, eliminando el "efecto silo" que a menudo se observa en empresas estadounidenses.

En cuanto a la actividad física, imaginen el día laboral comenzando en una fábrica japonesa con canto grupal y ejercicio. ¿Cantar? Los japoneses inventaron el karaoke, y disfrutarlo no requiere habilidades vocales. Las pausas laborales allí también son norma desde hace tiempo.

No criticar decisiones demasiado pronto es casi natural para los japoneses, quienes a menudo encuentran difícil criticar a otros, especialmente extranjeros. Estudios científicos demuestran que los japoneses tienden a usar herramientas visuales y un pensamiento holístico más que los occidentales, ambos aspectos cruciales en negociaciones innovativas.

Por supuesto, los aspectos culturales hacen que algunas técnicas parezcan incómodas para los negociadores japoneses. La diversidad no es su fuerte: la inclusión de mujeres o de otros grupos étnicos podría parecer inusual. Aunque Japón ha enfatizado la creatividad últimamente, no es conocido por ser creativamente nato. En las escuelas primarias, los niños alineados repiten al unísono el lema escolar, que irónicamente puede incluir "seremos pensadores independientes".

Los negociadores chinos también pueden encontrar incómodas las técnicas creativas, a pesar de que China intenta compensar su déficit de creatividad en la competencia con Estados Unidos. En un artículo reciente del New York Times Magazine, Anne Hulbert plantea preguntas contundentes: "¿Podrá China crear escuelas que fomenten la apertura, flexibilidad e innovación? ¿Y qué sucederá si lo logran?" Añade que mientras los estadounidenses buscan el enfoque pedagógico basado en pruebas y matemáticas chino, los educadores chinos buscan implementar el pensamiento crítico occidental. El gobierno chino teme que muchos estudiantes

se hayan convertido en "robots memorizadores", rindiendo bien en pruebas, pero a costa de gran estrés y sin habilidades para el mercado global.¹⁹

Además de las habilidades tomadas de los japoneses, hay dos más que los estadounidenses deberían adoptar.

Primero, los japoneses son campeones en recolección de información. Guardan silencio y permiten que hablen los demás, obteniendo más beneficio de sus colegas internacionales (clientes, proveedores, competidores, científicos, etc.) que cualquier otra nación. Se critica este enfoque, llamándolo copia o apropiación, pero estar abierto a las ideas de otros es clave para la creatividad y progreso humanos. Los japoneses, como todos, son etnocéntricos, pero respetan profundamente las ideas extranjeras.

En segundo lugar, prefieren trabajar con "delfines", personas que pueden "nadar" juntas y confiar entre sí para su protección. La confianza y creatividad van de la mano. Incluso enseñan a sus socios a comportarse como delfines para su beneficio: pensemos en la empresa conjunta entre Toyota y General Motors o la colaboración entre Mitsubishi y Boeing.

Además, aunque Lawrence Susskind introdujo el concepto de "construcción de consenso" en 1987²⁰ a estadounidenses, los japoneses ya usaban este enfoque en sus negociaciones. Y mucho antes de que Henry Chesbrough publicara sobre innovación abierta²¹, los holandeses ya la habían perfeccionado. Tanto japoneses como holandeses son sabios en adoptar ideas de EE. UU. Por ejemplo, Philips Research aprendió de gurús de innovación de Silicon Valley, como David Kelley de IDEO.

Una razón por la que a los estadounidenses les cuesta adoptar ideas de otros es nuestro etnocentrismo cultural. Como en cualquier país, tendemos a pensar que nuestras ideas y sistema son los mejores, incluso cuando los hechos indican lo contrario.

Por ejemplo, ¿qué país tiene el mejor sistema de salud? EE. UU. podría tener la tecnología médica más avanzada, pero no garantiza mayor esperanza de vida. En este aspecto, Japón lidera. Según la OMS, el mejor sistema de salud es el de Francia: Japón ocupa el décimo puesto y EE. UU. el número 37. Tenemos el sistema de salud más caro del mundo: gastamos más de 8,000 dólares por persona al año, mientras que los japoneses gastan cerca de 4,000. O tomemos a Cuba, que gasta solo 400 dólares por paciente y consigue casi igual esperanza de vida que EE. UU., situándose apenas dos posiciones debajo en el ranking de la OMS. Aunque los cubanos carecen de tecnología médica avanzada, su sistema de salud es eficiente y efectivo. Quizá deberíamos adoptar ideas exitosas de salud de estos dos países insulares.

Capítulo 12. Improvisar

“Sí, y...” Cuando cada persona en una improvisación acepta que este objeto imaginario es, efectivamente, una gran pelota de playa, la interacción se eleva en espiral.

— Eli Simon

A lo largo de la historia, hay muchos casos de personas negociando su salida de la cárcel, pero raramente se oyen historias de negociaciones para entrar en ella.

Luke Bowen y Gwendolyn Oxenham eran auténticos apasionados del fútbol. Luke destacaba en el equipo de la Universidad de Notre Dame, mientras que Gwendolyn era la goleadora más joven en la historia de la NCAA para la Universidad de Duke, y luego jugó en la liga profesional femenina. Sin embargo, cuando la liga se disolvió y Luke se graduó, ambos se quedaron sin la oportunidad de continuar con su pasión.

Decididos a no abandonar el fútbol, optaron por jugar en las calles alrededor del mundo. Con un modesto presupuesto, invitaron a unos amigos de la escuela de cine de Duke y se dirigieron a Brasil, donde Gwendolyn participaba en una liga de verano. En Brasil y Argentina simplemente preguntaban dónde se jugaban los mejores partidos callejeros, se unían a los juegos, y sus amigos filmaban lo ocurrido.

El destino los llevó a Bolivia, donde los partidos más destacados se jugaban en la cárcel de San Pedro. Gwendolyn relata en su libro "Finding the Game":¹

Jugar al fútbol en la cárcel parecía completamente increíble. ¿Qué haríamos?
¿Acercarnos con mochilas llenas de cámaras y preguntar: "¿Podemos entrar?"

Los partidos callejeros son espontáneos, pero las cárceles tienen su propia burocracia. Probablemente necesitaríamos un permiso con mucha antelación. ¿Por dónde empezar? ¿Enviar un correo electrónico?

Desde un cibercafé frente a la cárcel, lograron contactar a un prisionero, pero él no pudo ayudarlos. Los canales oficiales resultaron ineficaces, ya que en San Pedro "los mismos prisioneros manejan todo. Los guardias están afuera, pero no entran".

Sin rendirse, los cineastas mostraron una postal con el nombre de su película. Primero los dirigieron a una puerta lateral con un cartel de "Director", pero pronto los echaron, sugiriendo que fueran a la embajada. Tras un largo viaje en taxi, descubrieron que la embajada estaba cerrada.

Al día siguiente pidieron ayuda al dueño del cibercafé, quien llamó a unos guardias. Fueron llevados de vuelta a la oficina de donde los habían echado.

Un hombre calvo con gafas, sin decir palabra, escribió instrucciones en un papel rosa:
"Vayan al Ministerio de Prisiones de Bolivia. Hablen con Alejandro. Si él lo permite,

podrán hablar con los prisioneros". Al despedirse añadió: "Es difícil, pero posible".

A la mañana siguiente, a las ocho, se encontraron en una sala de reuniones. Alejandro, con una cicatriz en el rostro, los recibió; toda la comunicación fue en español.

Asentimientos, apretones de manos, y al llegar al ascensor, Gwendolyn preguntó a Luke: "¿Tenemos el permiso?"

"La decisión final queda en manos de los prisioneros", respondió Luke, subiendo la capucha como si se preparara para una misión secreta.

Solo dos del equipo hablaban español, así que asumieron las negociaciones. Al regresar, se reunieron los cuatro en la cama.

"Les explicamos la idea de la película..." relató Luke.

"Nos escucharon con evidente interés, como hipnotizados", añadió Ferg.

"Se entusiasmaron de inmediato, entendieron todo al instante. Hicieron comentarios sobre cómo el fútbol une a la gente en todo el mundo... Y luego dijeron: 'Ahora la parte desagradable... ¿Cuánto costará esto? Deben traer pasteles con frutas secas para un cuarto de la cárcel'".

Primero pensaron que no habían escuchado bien. Sin embargo, tras hacer cálculos, se preguntaron: "¿Cómo podremos llevar trescientos pasteles de frutas secas?"

Los prisioneros los tranquilizaron: solo necesitaban llevar el dinero, ellos comprarían los pasteles. La suma era de unos quinientos dólares. No obstante, surgió otro problema: "Dijeron que tú no puedes jugar. Cero mujeres. Y parece que lo dicen en serio".

A pesar de esto, el equipo se dirigió a las puertas. Los guardias dejaron pasar a Luke. "Hago un gesto indicando que yo también quiero entrar. El guardia levanta una ceja y dice algo. No entiendo español, pero está claro que pregunta: "¿Tú también quieres?" Asiento con seguridad, mostrando que estoy lista". De igual manera, Ryan y Ferg cruzaron las puertas.

Dentro los esperaba una pequeña ciudad: prisioneros con sus familias, mujeres y niños, comida por todas partes, y todos vestidos como querían. El equipo subió un tramo de escaleras hacia una sala donde los "delegados", elegidos entre los prisioneros, los esperaban.

Luke les entregó un sobre con dinero y dijo en español: "Aquí está la primera parte". La primera parte... Creíamos, quizás influenciados por películas de acción, que repartiríamos el dinero —mitad ahora y mitad al salir a salvo.

Observo los anillos de oro macizo en los dedos de Teófilo mientras cuenta el dinero. Esperamos a que note que en el sobre solo está la mitad del monto prometido. Termina de contar y levanta la vista hacia Luke.

Luke se aclara la garganta nerviosamente e intenta explicar. Su voz se va apagando poco a poco. Me recuesto en el sofá. ¿Cómo pudimos pensar que podríamos imponer

nuestras normas en una prisión?

"No", dice Teófilo. "Dame todo de una vez".

Luke no titubea y entrega el segundo sobre de inmediato.

Surgió un nuevo obstáculo. Los prisioneros habían solicitado suficiente dinero para 375 pasteles, alrededor de 500 dólares. Pero el equipo solo había traído 400, alegando un simple error de cálculo.

Teófilo, humedeciéndose un dedo, comenzó a contar los billetes. "Tres mil bolivianos", proclamó en voz alta. Un hombre al otro lado de la sala asintió con aprobación, y Teófilo se inclinó debajo de la mesa, sacando una caja amarilla de pastel. Tal vez realmente compran esos pasteles...

Otro obstáculo: Gwen no debía jugar. El equipo cruzó el patio interior, pasando por un vendedor de palomitas, un hombre con un corte sangrante de seis pulgadas en un costado, anuncios de venta de teléfonos y ropa colgada al sol. Tras una breve conversación con los jugadores, Luke se volvió hacia ella: "Gwenni, puedes jugar".

Ambos jugaron al máximo. Gwen le quitó el balón a un jugador fuerte y elegante. Él cayó, pero ella se mantuvo en pie. Más tarde se enteró de que era un famoso criminal condenado por asesinato. Al final del juego, "el prisionero con tatuajes de corazones y alambres de púas en el antebrazo se sentó y vertió una "Fanta" tibia en un vaso de plástico rosa, como si fuera parte de un set de té infantil".

Las escenas en que grabaron el proceso de retirar dinero de un cajero automático, el momento tenso de entregar el dinero y el partido en el patio con un mural de un tigre gigante con uniforme de fútbol, se convirtieron en algunas de las más emocionantes de su película, *Pelada*.

Al final, todos obtuvieron lo que querían —e incluso un poco más. La lección que se puede extraer de esta historia de negociaciones innovativas es clara: hay que tener a las personas adecuadas en la mesa de negociaciones. Y ser lo más flexibles posible.

Como en todo en la vida, en las negociaciones rige la ley de Murphy: todo lo que pueda salir mal, saldrá mal. Y quizá incluso su interpretación más extrema: incluso si algo teóricamente NO puede salir mal, aun así, saldrá mal.

Otro intento a ciegas

Los negociadores experimentados han desarrollado estrategias para manejar situaciones imprevistas, y hasta los principiantes pueden aprenderlas. Todo comienza por entender que las circunstancias pueden cambiar en cualquier momento. Por ejemplo, el negociador principal de la otra parte, con quien has estado construyendo relaciones durante mucho tiempo, se rompe una pierna y no puede asistir a la reunión. O descubres una mañana de un día importante que la empresa con la que estás negociando ha sido vendida. O en un entorno intercultural alguien

comete un error imperdonable y la otra parte se retira. Los escenarios negativos posibles son infinitos.

A veces, las situaciones requieren improvisación inmediata, como ocurrió cuando la agencia de publicidad de Linda Lawrence luchaba por un gran cliente. La agencia era una de las tres invitadas para la presentación final y preparó una impresionante propuesta de sus servicios. Obtuvieron derechos para la música, grabaron dos versiones del comercial para diferentes mercados, contrataron a contratistas reconocidos y cumplieron por adelantado con todos los requisitos para contratos gubernamentales. Se planificaron tres campañas alternativas con numerosos materiales publicitarios para impresión, televisión, publicidad exterior, radio y revistas, y se prepararon guiones gráficos ilustrados y grabaciones de audio. La agencia formó una alianza para comprar tiempo de aire, ahorrando millones de dólares, y se unió a empresas de relaciones públicas para llegar a comunidades de difícil acceso. Crearon prototipos de maquetas publicitarias y prepararon presupuestos y planes para los próximos cinco años en archivadores de seis pulgadas, que se enviaron dos semanas antes de la reunión a las 14 personas que tomarían la decisión. Finalmente, alquilaron equipo de sonido y proyección por miles de dólares, sistemas de iluminación y computadoras, firmando contratos con los sindicatos en Sacramento, California.

Después de una semana de ensayos, el equipo estaba completamente listo para su aparición estelar. Los 12 ejecutivos clave y los principales subcontratistas llegaron en avión desde distintos puntos del estado. Las apuestas eran increíblemente altas: este cliente podría proporcionar ingresos estables para la agencia durante la recesión, cuando otras empresas estaban saliendo del mercado. Meses de arduo trabajo se reducían a esta reunión de dos horas. El equipo tenía el último turno en el programa para cerrar la reunión con fuerza, con los acordes finales de música solemne y efectos visuales impresionantes en la gran pantalla.

Durante la primera hora y media, todo se desarrolló perfectamente. El equipo se preparaba para los últimos quince minutos, planeando terminar un poco antes de las seis y liberar a todos los participantes un poco temprano. Y exactamente a las 17:30... se fue la luz.

La reunión tenía lugar en una habitación sin ventanas, por lo que la presentación quedó en completa oscuridad. Uno de los miembros del equipo del cliente, palpando hasta la puerta, la entreabrió, dejando entrar un rayo de luz tenue desde el pasillo, ya que el sol estaba poniéndose... A la agencia se le ofrecieron dos opciones: concluir la presentación en la oscuridad o intentar volver a reunir a las 14 personas cuando sus horarios coincidieran nuevamente.

Había miles de dólares en juego, gastados en alquiler de equipos, boletos de avión y hoteles. Coordinar a 26 personas, y el tiempo indefinido durante el cual el cliente podría estar considerando a otros candidatos mientras la agencia de Linda perdía su oportunidad, sin mencionar el impacto de la primera presentación.

En realidad, no había alternativa. En cinco minutos, el equipo envió a alguien a buscar un receptor de radio a pilas, que afortunadamente se encontró en un espacio abierto contiguo. Dos ejecutivos de la agencia sacaron de sus bolsas pequeñas linternas que generalmente se usan

para leer menús en restaurantes. Y continuaron la presentación, bajo el débil, rechinante sonido de la música, sosteniendo las linternas bajo sus barbillas, como niños alrededor de una fogata...

A la semana siguiente llegó el veredicto. La agencia fue seleccionada, y el cliente explicó su decisión: "Ustedes demostraron su habilidad para actuar con flexibilidad en una situación difícil. Decidimos que, si manejaron esta situación, podrán manejar cualquier crisis en los próximos cinco años."

Bastante divertido

Reflexionando, esta historia resulta bastante cómica. Nos resalta lo esencial que es el humor para crear negociaciones flexibles y exitosas. Seguro lo has visto con los comediantes de monólogos: cuando un chiste no funciona, un comediante experimentado convierte ese traspié en parte del siguiente chiste, logrando entonces grandes carcajadas del público. Puede que la audiencia ni se percate de que el comediante tenía un plan de respaldo preparado y frases ensayadas para salir de esa situación.

Es fascinante ver a una buena compañía de improvisación en acción. Los improvisadores políticos, por ejemplo, están al tanto de las noticias, preparando ingeniosos chistes sobre la actualidad. Pero lo que realmente impresiona es su habilidad para reaccionar instantáneamente a preguntas inesperadas y lograr risas genuinas entre los espectadores.

La base de todo esto es la regla principal de la improvisación: "Sí, y..?" ("Yes, and..."). Los actores de improvisación aceptan cualquier idea que se les presente y la mejoran (ver "Lecciones de payasadas" en la página siguiente).

Por supuesto, nadie espera que te conviertas en un gran comediante de monólogos o en un maestro de la improvisación. Pero esta mentalidad puede aplicarse a cualquier reunión: ante cualquier sorpresa que tenga la otra parte, tu primera reacción debería ser positiva. Intenta formular cada interacción como "sí, y...", y pronto todos los participantes de la reunión comenzarán a percibir la situación de la misma manera.

El humor también ayuda a suavizar momentos incómodos. Si tu propuesta resulta demasiado exagerada, un poco de humor puede aliviar la tensión y cambiar la situación:

Tú: "Acordemos que esto tomará seis meses."

Ellos: Silencio y miradas tensas.

Tú: "Oh, está bien" - con una ligera risa - "¿y qué tal seis semanas? No, en serio, ¿qué plazos tienen en mente?"

No debes convertir cada propuesta en un chiste. Pero a veces, un poco de humor es justo lo que se necesita para mantener la discusión constructiva y seguir adelante con las negociaciones, especialmente si ya has establecido una buena relación.

No decimos que cada propuesta o contrapropuesta deba presentarse como un chiste. Pero a veces, un toque de humor es todo lo que se necesita para mantener la propuesta en consideración y a los participantes en la sala, especialmente si has dedicado tiempo a establecer relaciones.

Incluso hay evidencia científica que respalda esta estrategia. Cuando la gente ríe junta, empieza a agradarse más. Si haces reír a tu interlocutor, obtienes una dosis de oxitocina, la misma sustancia maravillosa que se libera durante una buena relación sexual y que favorece la conexión, además de mejorar la creatividad.² Y, como mencionamos en el capítulo 9, en nuestras investigaciones de laboratorio sobre negociaciones, descubrimos que la risa fue un factor lingüístico clave que influyó en la simpatía.³

Espera lo inesperado

Los buenos negociadores siempre están listos para ciertos contratiempos: los vuelos se retrasan, la gente se enferma, los sistemas fallan, los abogados no aprueban documentos, se corta la luz. Si se han preparado con anticipación, tienen planes para cuando la otra parte se ponga firme en algún punto del acuerdo.

Sin embargo, siempre existen situaciones totalmente impredecibles. Podrían secuestrarte. O podrías encontrarte en una zona de terremotos.⁵ O quedar retenido una semana debido a una nube de ceniza volcánica. Obviamente, no puedes estar preparado para todos los posibles contratiempos. Pero hay una técnica que suele ayudar: cuando ocurre un desastre, comienza a convertirlo en una historia divertida. A veces, este "recuento" ayuda a ver el problema desde una nueva perspectiva y encontrar una solución. Las investigaciones muestran que las personas con buen humor suelen ser más creativas. Incluso si el problema no se soluciona de inmediato, demostrarás tu buena disposición y deseo de continuar construyendo relaciones. Y en el peor de los casos, tendrás una excelente historia para contar a tus amigos con una copa la próxima vez.

RECUADRO 12.1

Lecciones de payasadas

El Dr. Eli Simon imparte clases sobre el arte de la payasada en todo el mundo, abarcando desde actores hasta líderes empresariales. Curiosamente, estas lecciones sobre emociones, improvisación, autoexpresión y empatía se entrelazan con herramientas utilizadas por negociadores innovativos.

Aquí algunas lecciones clave de su libro *El arte de la payasada*⁴:

1. **Sé auténtico.** Todos llevamos un niño interior que reacciona con honestidad. Al conocer tu verdadera esencia, tus emociones se vuelven tus aliadas, evitando que resentimientos o ira surjan inesperadamente en momentos críticos de negociación.
2. **Comprende a los demás.** Entenderte bien a ti mismo te da espacio para comprender a los demás. Podrás reconocer sus miedos, inseguridades o incomodidades y considerarlos en el proceso de comunicación.
3. **Espera lo inesperado.** Las sorpresas son inevitables, por más que te prepares. Acepta posibles contratiempos, ya que esa actitud te ayudará a no rendirte ante las dificultades.
4. **Acepta todo lo que se te ofrezca.** En teatro, esto se llama "Sí, y...". Cuando cada participante de la improvisación acepta, por ejemplo, que un objeto imaginario es una gran pelota de playa, la interacción se desarrolla en espiral ascendente.

En una reunión de negocios, inicia con una frase como "Me encanta el helado de chocolate". El próximo participante continúa: "Me encanta el helado de chocolate y me gusta comerlo con fresas". En pocas rondas, todos estarán riendo o al menos sonriendo. Intenta un escenario negativo donde todos rechacen las propuestas: "Sí, pero el helado es malo, te hace engordar". Notarás rápidamente que el grupo se torna sombrío y llegar a un acuerdo se complica.

5. **Mantente curioso.** Explora soluciones posibles con interés: ¿cómo han manejado otros esta tarea? ¿Se podría lanzar un proyecto piloto? ¿Qué pasaría si el dinero no fuese un problema? Me pregunto...

La otra cara

La flexibilidad conlleva la disposición a aceptar cambios positivos. Las situaciones pueden variar: observa cómo Pixar y Disney ajustaron sus contratos cuando "Toy Story" se convirtió

inesperadamente en un éxito, como se detalla en el capítulo 14.

Los roles a menudo necesitan redefinirse. El escéptico al otro lado de la mesa, al vislumbrar las oportunidades a largo plazo en unas negociaciones exitosas, puede volverse inesperadamente en tu aliado. Puede que alguien reciba un ascenso y comience a colaborar contigo o, por el contrario, sea trasladado a otro país, y aportará sus propias perspectivas.

Si has superado las etapas iniciales de las negociaciones y has ampliado el alcance del trabajo o la asociación, te darás cuenta de que para alcanzar los objetivos se necesitan más socios. Un nuevo equipo puede asegurar el éxito del proyecto, como ocurrió con el proyecto de capital de riesgo sobre la sensibilidad química de muestras en São Paulo. Nuevas mentes y recursos podrían llevarte más lejos de lo que podrías haber imaginado en las etapas iniciales. Cuanta más flexibilidad, mayores son las probabilidades de construir esa fábrica de pasteles.

RECUADRO 12.2

Negociaciones innovativas, en la obscuridad

En cualquier negociación, para alcanzar el resultado deseado, debes vender tu visión: convencer a los demás de que el esfuerzo conjunto será mejor de lo que esperaban. Esto es especialmente complicado cuando no conoces a las personas que necesitas convencer.

Eso es precisamente lo que se hace en publicidad: no se vende el producto en sí, sino su "chisporroteo": no vendes el bistec, sino cómo chisporrotea apetitosamente en la parrilla. A veces logras persuadir a la gente de que adquirir tu producto mejorará su vida, y sueles contar con argumentos sólidos: el producto es más sencillo, más económico, más rápido, más atractivo.

Ahora imagina que necesitas vender un producto sin diferencias respecto a sus competidores. Una tecnología con 500 años de antigüedad. Se compra una o dos veces al año. Cuesta miles o decenas de miles de dólares. No hay garantías de que mejore algo, pero el dinero ya está gastado. Y solo tienes 30 segundos para venderlo. Sin contacto personal y ni siquiera apoyo visual. Por una radio crepitante mientras tu audiencia está distraída en otras actividades.

Sí, imagina que debes vender servicios de impresión... por radio.

Cuando la agencia de Linda asumió esta tarea, ella y su equipo creativo hicieron lo que cualquiera habría hecho en su lugar: se dirigieron a Hollywood. Durante años colaboraron con compañías de producción para grabar anuncios de radio, pero este equipo ofrecía algo especial: las personas más chistosas que se pudiera reunir. Su grupo incluía miembros de reconocidos grupos de improvisación, clubes de monólogos y guionistas de sitcoms. Como uno de los guionistas describió sus sesiones: "Tan divertido como es posible, con la ropa puesta".

Todos coincidieron en una cosa: la tarea parecía imposible. Simplemente no funcionaría. Así, el equipo comenzó a discutir sobre cualquier tema trivial: cómo pasaron el fin de semana, qué piensan los perros al atrapar una pelota (incluyendo detalladas imitaciones de diálogos de perros), cómo los perros y los hombres perciben el juego de la pelota. Qué ordenar para el almuerzo. Sobre la injusticia de la vida en general y en particular.

¡Ajá! Ahí estaba el tema. Quienes solicitan nuestros servicios de impresión son exitosos. Quienes no lo hacen resultan ser perdedores. Se ilustraban casos de dos hermanos gemelos con empresas de adornos de jardín con flamencos de plástico. Uno conducía un coche lujoso y comía caviar negro, el otro manejaba un auto destartado, sin nombre, que apenas llegaba a la ventanilla de servicio rápido. O dos

hombres de negocios rivales: uno solicitaba servicios de alta gama directamente a su ático, y el otro... bueno, ya entiendes por dónde va.

Esta discusión se transformó en una conversación sobre servicios de lujo, cuanto más absurdos, mejor. ¿Masaje? Linda relató una historia sobre una masajista alemana en una isla italiana, que al parecer no comprendía lo que "más suave, por favor" significaba en inglés. Eso sí que fue realmente divertido.

Durante la grabación del anuncio, los actores de voz, inspirados por la improvisación, llamaron a esta masajista ficticia Helga y comenzaron a imitar su trabajo "suave", golpeándose el pecho mientras hablaban. Resultó hilarante: cada actor añadía algo suyo en cada toma. De hecho, al final de la grabación, sus pechos estaban rojos de los golpes constantes, y sus rostros, por tanto reír. El anuncio de radio resultante impulsó tanto las ventas en todo el país que las imprentas apenas podían cumplir los pedidos. Fue un ejemplo de negociaciones innovativas en su forma más pura: un equipo de confianza con relaciones a largo plazo, un entorno creativo, una visión compartida, la libertad de improvisar y mejorar cada frase siguiente. Y el resultado fue asombroso. Inténtalo tú mismo, si lo deseas. Solo que quizás no te golpees tan fuerte en el pecho.

Capítulo 13. Jugar juntos en armonía

El director Ingmar Bergman fue en su momento famoso por sus berrinches. Cuando pasó de “tirar sillas a animar al equipo”, sus producciones se convirtieron en íconos del arte mundial.

— Robert Cohen

Su tarea como líder es estar en lo correcto al final de la reunión, no al principio.

— David Cote

En 1987, el presupuesto presentado por Reagan al Congreso incluyó una pequeña línea sobre un proyecto científico del cual la mayoría de la gente entonces no había oído hablar. Una vez aprobado por ambas cámaras, en 1990, el Departamento de Energía y los Institutos Nacionales de Salud (NIH) de EE. UU. firmaron un memorando de entendimiento y comenzaron a mapear el genoma humano. Este estudio, de escala colosal, se convirtió en el mayor proyecto biológico colaborativo del mundo. A pesar de la participación de varios departamentos gubernamentales y universidades globales, se estimaba que el trabajo tomaría 15 años. Sin embargo, una década después, los científicos presentaron un borrador del genoma y tres años más tarde, un mapa detallado. Para 2006, se había secuenciado el último cromosoma, aunque en el año 2012, alrededor del 8% del genoma permanecía por secuenciar.

Mientras tanto, otro grupo de científicos, liderado por el exgenetista del NIH, Dr. Craig Venter, decidió abordar la tarea de manera más eficiente. En 1998, fundaron Celera Corporation. Con un presupuesto de tan solo 300 millones de dólares, diez veces menor que el del proyecto gubernamental, emplearon el método "escopeta" para acelerar el proceso y, al ser financiados de manera privada, planearon patentar sus descubrimientos.

La carrera comenzó. El proyecto gubernamental recolectaba muestras de numerosos donantes; solo algunos se convirtieron en fuentes principales de ADN, pero más del 70% del trabajo final se realizó a partir de muestras de un solo donante de Buffalo, Nueva York. Celera Corporation recogió 21 muestras y usó cinco, una de las cuales pertenecía al propio Craig Venter. La competencia entre proyectos, ubicados en extremos opuestos del país, fomentó la innovación. El grupo estatal también aplicó métodos acelerados y, para el año 2000, ambos equipos estaban cerca de completar la tarea.

En abril, Celera sorprendió a la Cámara de Representantes al anunciar que habían completado la secuenciación. Sin embargo, debido a un acuerdo de 1996, no podían publicar sus resultados hasta que el grupo estatal publicara los suyos. Tres meses después, el NIH publicó el primer borrador del genoma en acceso abierto en internet, y en solo 24 horas, los científicos descargaron medio trillón de bytes de esta información gratuita y accesible. Para febrero, la revista Nature publicó un artículo sobre el trabajo del grupo estatal y la revista Science un artículo sobre la investigación de Celera.

En teoría, estos dos proyectos eran rivales. No obstante, cada uno se basó en los logros del otro, lo que finalmente llevó a una comprensión más profunda del genoma y su desciframiento. Su competencia redujo casi en cinco años el tiempo esperado para completar el trabajo, algo inusual tanto en proyectos gubernamentales como privados. Sus descubrimientos conjuntos iniciaron una serie de investigaciones especializadas, abriendo enormes posibilidades para un tratamiento médico más efectivo para personas de todo el mundo.

En el mundo real, estas colaboraciones competitivas ocurren con más frecuencia de lo que se podría imaginar, aunque generalmente no son tan públicas. Por eso, el concepto de trabajo conjunto es mucho más amplio de lo que la mayoría de los negociadores entienden.

Recuerde cómo los trabajadores de salud finalmente comenzaron a colaborar con McDonald's, en lugar de luchar contra ellos. O cómo ciudadanos iraquíes enfurecidos más tarde dieron la bienvenida a los soldados estadounidenses. Independientemente de si está en el mismo bando, como sindicatos y empleadores que buscan el éxito de una empresa, o en lados opuestos de la barricada, como un terrorista y su investigador que finalmente encuentran un lenguaje común, los mismos principios se aplican.

En primer lugar, debe recordar que las personas están programadas para confiar en sus "tribus" y evitar instintivamente a los demás. Recientes investigaciones científicas han demostrado que la cooperación es una habilidad básica de supervivencia, e incluso los bebés, al igual que nuestros parientes los chimpancés, comparten con alegría lo que tienen.

En pocas palabras, en un mundo ideal nos gusta trabajar juntos. Esto trae satisfacción interna, incluso en un mundo no ideal. Solo imagina:

En una fábrica de botellas, durante un caluroso día de verano en Monterrey, México, se puede experimentar lo que es un verdadero infierno. La temperatura promedio durante el día ronda los 37 grados Celsius, y si tienes suerte, por la noche puede descender a 27 grados. Y luego está el horno: para transformar la arena en vidrio, se calienta a 4,172 grados. Incluso del horno mejor aislado inevitablemente se escapa calor adicional, del cual no hay escapatoria.

Linda Lawrence y sus colegas, literalmente derritiéndose en sus trajes de negocios, recorrían el enorme complejo fabril. Su tarea era entender por qué los empleados permanecen trabajando allí durante diez años o más, a pesar de las difíciles condiciones. El trabajo era agotador, monótono y mal pagado: el calor del horno, las ruidosas cintas transportadoras y los montacargas transportando pesados palés. Sin embargo, a pesar de todo, no había serios conflictos laborales ni huelgas.

Los consultores se reunieron con pequeños grupos aleatorios de empleados para descubrir la razón. Linda habló con los trabajadores de control de calidad: hombres y mujeres que, durante ocho horas al día, cinco días (o noches) a la semana, vigilaban el flujo de botellas en la cinta transportadora. La mayor parte del tiempo las botellas eran perfectas, pero a veces había fallas, y entonces había que detener la línea. Parecía un trabajo simple: 99% rutina, 1% crisis. Para un trabajador de cuello blanco en Estados Unidos, este empleo difícilmente parecería ideal.

Pero en lugar de realizar una entrevista formal a través de un traductor, Linda sugirió a los empleados que se hicieran preguntas mutuamente en parejas. Así, podían hablar sobre problemas que difícilmente compartirían con extraños. Luego, esas parejas se reunían en grupos de seis para discutir sus respuestas con colegas y consultores. Primero compartían biografías: "¿Cuántos años llevas aquí? ¿Por qué te quedaste?", y luego respondían dos preguntas principales: "Describe tu mejor día de trabajo" y "¿Cómo hacer que esos días sean más frecuentes?".

Las respuestas al primer bloque de preguntas no fueron una sorpresa. La gente se quedaba porque era un trabajo estable, muchos vivían cerca de la fábrica, y el equipo se sentía como una familia. No era raro que trabajaran allí generaciones enteras, y la atmósfera era cálida y amistosa. Los trabajadores también recordaban las celebraciones con picnics y regalos para los niños.

Sin embargo, las respuestas a la siguiente pregunta revelaron el secreto de la ausencia de conflictos laborales. Cuando se les preguntó sobre los mejores días, algunos comenzaron enumerando pequeñas quejas que claramente no hacían que el día fuera bueno. Pero luego pasaron a describir días exitosos, y aunque los ejemplos variaban, todos compartían un elemento común: resolvían problemas juntos, como equipo.

Las respuestas a la última pregunta fueron aún más sorprendentes. En cuestión de minutos, los trabajadores comenzaron a hacer sugerencias, llenando página tras página con ideas sobre cómo mejorar el trabajo en equipo, acelerar la respuesta, aumentar la seguridad y ahorrar dinero, sin requerir un solo peso en inversiones de capital. Estas propuestas fueron tan detalladas que superarían los informes de consultores caros que tardarían meses en elaborarse. Media hora después, estos equipos y sus supervisores ya estaban presentando sus ideas a la alta dirección.

RECUADRO 13.1

Lecciones del teatro

Desde la producción de un festival de Shakespeare hasta la creación de un éxito de taquilla, la organización de una fusión corporativa, la revisión de un contrato sindical, la firma de un acuerdo de paz o la discusión familiar sobre quién controlará el televisor, todas estas tareas siguen los mismos principios.

En su libro "Trabajar juntos en el teatro", Robert Cohen comparte su vasta experiencia al describir cómo reunir a una compañía y un equipo de cientos de personas para levantar el telón puntualmente cada noche.

1. **El dictador da órdenes; el líder coopera.** Si no cuentas con un ejército personal, tendrás que aprender a convencer a las personas para que se unan a ti y logren los objetivos. El liderazgo no es una posición, sino la habilidad de organizar la cooperación. Es una cualidad que se manifiesta a través de la visión, la integración y la coordinación del trabajo de todo el equipo.

La reconocida coreógrafa Twyla Tharp afirma: "Los colaboradores no nacen... se crean. Es un trabajo diario, una práctica constante que requiere disciplina, atención, pasión y dedicación, y, lo más importante, un hábito".

2. **Conoce a todos antes de comenzar.** Investiga, habla con las personas. Incluso organizando una reunión por correo electrónico, demostrarás tu deseo de trabajar con cada miembro del equipo.

3. **La confianza y el respeto son la base de cualquier equipo**, incluso si está compuesto por rivales. Si las personas no se sienten seguras, pueden adoptar una postura defensiva o mostrarse obstinadas. Si la situación empeora, pueden simplemente abandonar las negociaciones.

4. **Los conflictos son necesarios, pero el tono lo es todo.** Cualquier emprendimiento creativo mejora cuando se basa en las ideas de todos los participantes. Las diferencias son inevitables y necesarias para el éxito. En lugar de gritar "¡No!", un director hábil reconoce el aporte: "Me gusta este movimiento, tal vez se pueda potenciar en la siguiente escena".

5. **Diviértanse. Partan el pan.** La palabra "compañía" proviene del latín *con pane* — "con pan". El Teatro de Arte de Moscú, el teatro colectivo más antiguo del mundo comenzó su historia en 1897 con una cena que se extendió hasta el amanecer.

Comparado con los conflictos laborales en todo el mundo, se hace evidente lo que marca la

diferencia. En la fábrica, tanto los trabajadores como los directivos se consideran una familia. Como en toda familia, algunos pueden ser irritantes, pero al final es importante aprender a llevarse bien porque tendrán que convivir durante mucho tiempo. Además, todos están interesados en el éxito común. Si la fábrica fracasa, perderán su trabajo e ingresos. Finalmente, como a todas las personas desde tiempos antiguos, les gusta superar dificultades juntos.

Con estos tres elementos clave, empresarios internacionales, pacificadores, pandillas rivales o partidos políticos podrían dejar de dividir el "pastel" y comenzar a construir fábricas enteras de "pasteles". O, como en este caso, fábricas de botellas.

Lecciones del jardín de infancia

¿Cómo enseñar a su equipo, de ambos lados de la mesa de negociaciones, a beneficiarse de la cooperación? Esto contradice la percepción general de cómo deberían ser las negociaciones.

Cuando Linda Lawrence decidió retomar sus estudios a mitad de su carrera para estudiar desarrollo organizacional, sus amigos a menudo preguntaban: "¿Qué es exactamente eso?" Su respuesta era simple: "Es enseñar a los adultos a 'jugar limpio' y dejar de correr con tijeras".

El primer paso es asegurarse de que todos los miembros del equipo persigan un resultado común. Es sorprendente la frecuencia con que las negociaciones fracasan porque alguien en el grupo, sin darse cuenta, socava los esfuerzos del equipo. En un grupo grande, algunas personas pueden participar simplemente porque se les dijo que lo hicieran, aunque sus intereses personales choquen con los objetivos. Por ejemplo, una fusión puede beneficiar a la empresa, pero el segundo vicepresidente podría perder su puesto debido a recortes inevitables en el equipo directivo. O, si nuestra empresa compra una startup con la nueva tecnología, ¿qué pasará con el producto que desarrollé hace diez años? No importa cuántos ejercicios de desarrollo de equipos organices, si las personas pierden algo en el proceso, es poco probable que apoyen los intereses del equipo.

Algunos conflictos son evidentes, pero hay otros cuyos motivos nadie sospecha. Hace algunos años trabajamos con una organización sin fines de lucro que planeaba ampliar su colaboración con nuevos socios. El problema era que, dentro de la propia organización, los socios no podían ponerse de acuerdo entre ellos. Dos mujeres que dirigían departamentos clave estaban constantemente en conflicto, y nadie podía entender por qué. Al fin y al cabo, eran amigas y vecinas antes de trabajar juntas, e incluso una invitó a la otra a unirse al equipo. Sin embargo, cada vez que la organización avanzaba, sus peleas la hacían retroceder.

Después de una serie de conversaciones sinceras, finalmente conocimos la verdad a través de sus colegas. En efecto, eran amigas, hasta que una noche, la directora de un departamento llamó a la policía por una ruidosa fiesta en la casa de su vecina, lo que desafortunadamente llevó al arresto del hijo de la otra mujer. Esa ruptura en su relación no se pudo solucionar con los consejos del director ejecutivo, y la compañía se vio obligada a cambiar su estructura organizativa para no enviar a estas mujeres juntas a reuniones con potenciales socios. "No

corran con tijeras", como dice el conocido dicho inglés.

A veces, las contradicciones surgen en los niveles más altos. En registros recientemente desclasificados de la administración de Nixon, este ferviente anticomunista le decía a su archienemigo, el líder soviético Leonid Brézhnev: "Si decidimos trabajar juntos, podemos cambiar el mundo". Brézhnev respondió que ambos deberían olvidar "los agravios del pasado" y comenzar a discutir planes de visitas mutuas. Sus asesores probablemente quedaron atónitos, pues ambos líderes públicamente se llamaban mutuamente la encarnación del mal.

Por supuesto, los miembros de un mismo equipo no siempre comparten las mismas opiniones sobre todos los temas, pero las discrepancias se pueden minimizar si se selecciona cuidadosamente a los participantes y se asegura la existencia de una visión común. (Recuerden cómo Eli Simon mostraba su representación imaginaria de Shakespeare al rector en uno de los capítulos anteriores). Cuanto más se reúna el equipo y más informal sea el entorno, mayores son las probabilidades de que todos permanezcan en la misma sintonía.

Si tu equipo ya enfrenta dificultades para trabajar conjuntamente, al interactuar con la otra parte las dificultades se multiplicarán. Rara vez conocerás a los participantes tan bien como a tus colegas, y no tendrás tiempo para establecer contacto con ellos. A esto se suman las barreras lingüísticas y culturales. Si incluso entre los tuyos es fácil malinterpretar las intenciones, con socios extranjeros esta probabilidad es aún mayor, especialmente si no comparten expectativas y métodos de trabajo comunes.

Por ejemplo, en las culturas del Medio Oriente, alcanzar un acuerdo se considera solo el comienzo de las negociaciones. Los estadounidenses, por el contrario, creen que en ese punto ya se ha cerrado el trato. Cuando la otra parte quiere continuar con la discusión, los estadounidenses se sienten engañados y decepcionados. Lo que para una parte es la norma, para la otra es motivo de ruptura.

Los líderes chinos y japoneses están orientados a relaciones a largo plazo. Los estadounidenses, acostumbrados a cerrar tratos rápidamente, se sorprenden de por qué el proceso de establecer confianza lleva tanto tiempo. Y sus colegas asiáticos, por el contrario, no entienden por qué los estadounidenses tienen tanta prisa, arriesgándose a socavar la confianza a largo plazo.

Como hemos discutido a lo largo de todo el libro, es importante no solo entender la cultura, sino también tener en cuenta las individualidades y antecedentes de todos los participantes en las negociaciones de ambas partes. Y si esto parece una tarea complicada, vale la pena recordar que una vez que domines esta habilidad, todo cambiará. La empresa con la que negocias puede ser vendida. Las personas con las que estableciste relaciones pueden ser transferidas a otro departamento. Las realidades económicas de la firma, o incluso del país entero, pueden cambiar en cualquier momento, especialmente si tus relaciones duran más que un solo acuerdo.

Y todo esto puede suceder incluso antes de que firmes el primer acuerdo. Y la habilidad de jugar con armonía con los demás se volverá cada vez más importante con el tiempo.

Otra estrategia útil, que se puede aprender desde nuestros días en el jardín de infantes: aprende a compartir los juguetes. Si el resultado de las negociaciones resulta inesperadamente exitoso, revisa los términos de la recompensa. (En el próximo capítulo veremos cómo Disney respondió ante una situación similar). Considera la posibilidad de trabajar conjuntamente en nuevos proyectos. Revisa cada fórmula de tu acuerdo.

Lo principal es abordar cualquier situación con flexibilidad, ya sea en las etapas iniciales de la relación o después de décadas de colaboración. Es esta actitud la que distingue a los negociadores innovativos de aquellos que tienen menos éxito.

Cómo lograr que los marines jueguen con armonía

La coerción es cosa del pasado. Las grandes guerras han quedado atrás. En el siglo XXI, las palabras son más poderosas que las armas. Aunque todavía se requieren operaciones de seguridad global, nadie, ni siquiera Estados Unidos, puede permitirse enormes gastos militares. En su libro "Los mejores ángeles de nuestra naturaleza", el profesor del MIT Steven Pinker expone de manera convincente que hoy en día los seres humanos están mejor protegidos contra la violencia que en cualquier otro momento de la historia.

Aunque los titulares de las noticias sugieren la posibilidad de un gran conflicto en el Medio Oriente, ningún gobierno de la región está en condiciones de permitírselo. ¿Y qué hay de China, Taiwán y Estados Unidos? Su interdependencia comercial es tan significativa que un conflicto en el estrecho de Taiwán es simplemente impensable. El llamado "giro hacia el Este" en la estrategia militar estadounidense parece carecer de sentido cuando las flotas de China y EE. UU. colaboran para proteger las rutas comerciales en el Cuerno de África.

¿Cómo se adaptan los militares a esta nueva realidad? Considere un ejemplo de nuestra publicación en Harvard Business Review de junio de 2011:

Durante más de dos décadas, los líderes de los condados de San Diego y Orange, en el sur de California, han intentado resolver el problema del creciente tráfico aéreo. Una posible solución es crear un nuevo aeropuerto internacional en el sur de la base Camp Pendleton.

Dick Murphy, exalcalde de San Diego, propuso hace aproximadamente diez años un plan aún relevante: "La idea de Camp Pendleton es crear un aeropuerto internacional en parte del territorio de la base. No estamos hablando de cerrar Camp Pendleton... Pero el nuevo aeropuerto podría ser un proyecto conjunto con el condado de Orange. Imagino este aeropuerto como un centro internacional y transcontinental, similar al aeropuerto Dulles de Washington. Así, todos los residentes de los condados de San Diego, Orange o Riverside que deseen viajar al extranjero o a Washington, podrían volar desde este aeropuerto".

El proyecto también contribuiría a la creación de empleo en la región y mejoraría el acceso de California al comercio internacional. Además, ya existe una línea de

ferrocarril en la zona, lo que facilitaría el acceso a "Pendleton International".

Sin embargo, el Cuerpo de Marines de EE. UU. y el Departamento de Marina desean conservar las 15 millas de costa californiana que controlan para entrenamientos. Como nos señaló el asistente del Secretario de la Marina en una carta:

"Los desembarcos anfibios son una parte integral de las operaciones del Cuerpo de Marines, y la base Camp Pendleton es la principal base de entrenamiento en la costa oeste de Estados Unidos para tales operaciones... Las Fuerzas Expedicionarias de Marines realizan entrenamientos diarios en Camp Pendleton, que incluyen maniobras de combate, desembarcos anfibios, movimientos terrestres, disparos de artillería y morteros, uso de tanques, aviación táctica y sistemas láser. La presencia de un aeropuerto comercial en la base dividiría las áreas de entrenamiento, limitaría el acceso al espacio aéreo y reduciría significativamente las oportunidades para que las unidades de marines realicen ejercicios realistas".

¿Pueden los líderes civiles de San Diego y Orange llegar a un acuerdo con los militares que satisfaga a ambas partes?

Históricamente, los departamentos militares y el gobierno federal han tratado la asignación de fondos desde un enfoque competitivo, como dividir una "naranja". No obstante, con los actuales recortes presupuestarios, es necesario aplicar enfoques innovadores en las negociaciones para maximizar el uso de cada dólar.

El principal argumento contra la creación de un aeropuerto conjunto en Camp Pendleton es la necesidad de la costa para entrenamientos anfibios. Sin embargo, el propio Secretario de Defensa, Robert Gates, destacó que estas tácticas no se han utilizado desde la guerra de Corea. Al mismo tiempo, el poder militar de EE. UU. depende en gran medida del dominio del espacio aéreo. Tal vez la construcción de instalaciones aéreas adicionales en Camp Pendleton, algunas de las cuales podrían servir como un aeropuerto comercial para civiles, ofrecería nuevas opciones para ejercicios militares. Por ejemplo, "Pendleton International" podría cerrarse para uso civil en ciertos días, permitiendo el uso exclusivo de la base para entrenamientos militares.

Las negociaciones podrían descubrir otras formas en las que el nuevo aeropuerto beneficie tanto a militares como a civiles. Quizás los empleos bien remunerados en el nuevo aeropuerto podrían ofrecerse a cónyuges de militares y reservistas. Además, a medida que concluyen las guerras y se intensifican las medidas de reducción de costos, un gran número de soldados, marineros, aviadores y marines comenzarán a ingresar al mercado laboral civil. Los empleos creados por este nuevo aeropuerto internacional podrían facilitar que muchos veteranos en el sur de California encuentren empleo. Además, ya se observa cierta cooperación entre aerolíneas y militares, dado que muchos pilotos civiles iniciaron sus carreras en el ejército.

La decisión de destinar parte de Camp Pendleton a un aeropuerto comercial internacional no tiene que ser una elección estricta entre infraestructura de defensa y

comercial. Un enfoque innovador en las negociaciones, que considere los intereses de las comunidades circundantes y las necesidades futuras de la Marina de EE. UU., el Cuerpo de Marines y el personal militar, podría conducir a la creación de una instalación de uso compartido única que satisfaga tanto las demandas de transporte aéreo de siete millones de residentes locales como los requisitos de entrenamiento en constante evolución de las unidades militares más importantes.

¿Cómo resolver esta disputa de manera que ambas partes mejoren su situación actual? Apliquemos lo que has aprendido en este libro sobre negociaciones innovativas para crear un plan que podría incluir los siguientes pasos:

Plan breve de negociaciones innovativas

Encontrar o crear socios. Los socios obvios para este proyecto son los líderes políticos locales, cuyos votantes se beneficiarían de construir un aeropuerto internacional en Camp Pendleton. Estos socios podrían incluir los consejos de supervisión de los condados de Orange y San Diego, alcaldes, miembros de la Asamblea Legislativa de California y del Congreso. Incluso el presidente Obama y el senador Rand Paul podrían encontrar algo interesante en este proyecto. Las organizaciones de veteranos también estarán interesadas en crear empleos para exmilitares.

Los opositores al plan serán quienes estén vinculados al "complejo militar-industrial-congresional", una red de intereses que une militares, industriales y políticos. Un oponente particularmente problemático en estas negociaciones es el presupuesto de 40 millones de dólares del Departamento de Defensa para el programa "Anti-Encroachment", destinado a prevenir este tipo de proyectos.

Para un resultado óptimo, se debe organizar un encuentro entre defensores y opositores. El enfoque ruso de involucrar a los participantes por etapas puede ser efectivo: primero se encuentran A y B, luego, tras un acuerdo, ambas partes invitan a C, y así sucesivamente.

Relaciones personales. Es crucial invertir tiempo y dinero en desarrollar relaciones personales. Tras la publicación de una entrada en el blog, John Graham logró una animada correspondencia con el comandante del aeródromo de Camp Pendleton e incluso fue invitado a una gira por la base. Sin embargo, a pesar de la cordial reunión, los antiguos generales continuaron oponiéndose al proyecto. (Continúa esta discusión en www.PendletonX.org).

Diseño del sistema. Una vez formado el equipo inicial, se debe desarrollar el proceso de negociación. Es vital ampliar la discusión e involucrar a partidarios abiertos al diálogo. Hay que determinar quién debe participar, en qué fuentes de información objetivas confiar y qué formato de reuniones usar. El cronograma debe incluir actividades para fortalecer relaciones, discusiones técnicas y tormentas de ideas creativas. La flexibilidad y apertura deben integrarse en el sistema.

Personas. La composición del equipo es crucial. Mediadores calificados son esenciales. Se debe elegir a alguien respetado y aceptado por todas las partes. Los materiales del capítulo 6, sobre mediadores, serán especialmente útiles.

Diversidad. Las negociaciones innovativas prosperan en un entorno diverso. El grupo puede incluir representantes de todas las ramas armadas, ingenieros aeroespaciales, constructoras, arquitectos, expertos extranjeros, ecologistas, representantes municipales, hombres y mujeres, líderes sindicales y consultores de gestión.

Lugar/espacio/ritmo. Es importante elegir el lugar adecuado para las negociaciones, preferiblemente plataformas neutrales. Hoy en día, hay varios programas informáticos para compartir información, útiles para el grupo.

Cambio de roles. La clave del pensamiento creativo es ponerse en el lugar del oponente y pensar como él. Quizás, los infantes de marina con experiencia industrial y políticos con experiencia militar sean útiles en las negociaciones.

Estimulantes. El café está bien, pero deben aplicarse todas las ideas del capítulo 11: pequeñas concesiones, celebraciones de pequeñas victorias, cambio de sillas, sorpresas, descansos, consultarlo con la almohada, pensamiento inverso, pensamiento a gran escala y uso constante del enfoque "Sí, y...".

Ideas locas. Aplique principios de improvisación, humor y juego. Disfrute el proceso.

Revisión y mejora. Tras un acuerdo, es necesario planificar revisiones periódicas y evaluar el progreso.

Este plan es ambicioso, pero su implementación podría generar miles de millones de dólares y mejorar la vida de millones mediante la creación de un nuevo aeropuerto internacional en Camp Pendleton. Solo imagina las posibilidades.

Capítulo 14. Revisar y mejorar

La mejor manera de predecir el futuro es crearlo.

— Abraham Lincoln

Una vez que tienes un acuerdo verbal, tus negociaciones pueden ser aún más innovativas. En los Estados Unidos, los directivos suelen "cerrar tratos", mientras que en otros países se inclinan por "establecer relaciones comerciales". Estas diferencias en enfoque influyen en los pasos siguientes y en los resultados finales. Aunque ahora tengas planes, aún quedan importantes etapas antes de poder construir "la fábrica de pasteles".

Contratos

Los contratos entre empresas estadounidenses suelen superar las 100 páginas, con cláusulas meticulosamente redactadas que cubren todos los aspectos del acuerdo. Los abogados estadounidenses se esmeran por proteger a sus empresas de cualquier posible circunstancia, condición o acción de la otra parte. En un típico contrato comercial estadounidense, las cláusulas condicionales como "si", "en caso de", y "a condición de" se repiten más de cincuenta veces. Los contratos más eficaces son tan precisos y detallados que la otra parte ni considera discutir sus disposiciones en la corte. Nuestro sistema legal, basado en la confrontación, demanda precisamente este tipo de contratos.

Sin embargo, en la mayoría de otros países, las empresas no dependen del sistema legal para resolver disputas. De hecho, el término "disputas" en este contexto no refleja la esencia de una relación comercial efectiva. Cada parte debe enfocarse en el beneficio mutuo, lo que implica considerar los intereses de la otra. Por eso, en muchos países, los contratos escritos son notablemente más breves, a menudo de solo dos o tres páginas. Son intencionalmente generales y en su mayoría contienen los principios básicos de la asociación. Debido a que estos contratos están orientados a mantener la relación, el énfasis de los estadounidenses en contratos detallados a menudo se percibe como planear un divorcio antes de casarse.

Curiosamente, en Japón, el gobierno ha estado elevando el nivel de formación legal para alinearse mejor con los estándares internacionales (principalmente estadounidenses) del derecho comercial. Actualmente, los contratos entre Estados Unidos y Japón se asemejan a los estadounidenses en volumen y forma. Sin embargo, esto es solo una apariencia. Incluso en Japón, el sistema legal no está equipado para manejar litigios comerciales bajo las mismas reglas que en los judicialmente activos EE. UU. Por consiguiente, los contratos allí tienen menos peso, y los métodos alternativos de resolución de disputas son mucho más comunes (ver Fig. 14.1).

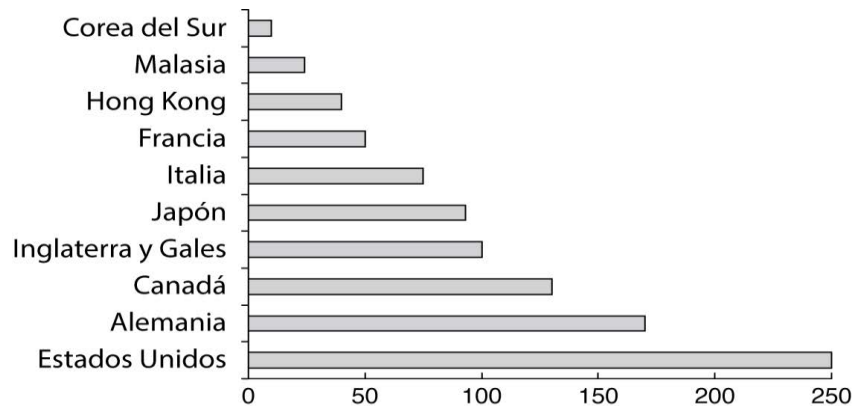


Figura 14.1. Número de abogados por cada 100,000 personas.

Fuente: Universidad de Wisconsin, Instituto de Estudios Legales.

¿Cómo debe estructurarse un contrato entre una empresa extranjera y una estadounidense? No existe una única respuesta: la forma del contrato depende de la magnitud e importancia del acuerdo, así como del tamaño y experiencia de las empresas involucradas. Generalmente, los acuerdos significativos justifican gastos adicionales en análisis legal por parte de ambas partes, involucrando tanto a abogados extranjeros como estadounidenses.

Las grandes empresas extranjeras, familiarizadas con los contratos estadounidenses, reconocen la necesidad de detalles meticulosos y formalizados. Algunas, conscientes del aumento en litigios con empresas estadounidenses, prefieren seguir el enfoque estadounidense para autoprotección. Sin embargo, los directivos de pequeñas empresas extranjeras, no acostumbrados a las prácticas de EE. UU., pueden recelar de contratos extensos y minuciosos. En tales casos, es crucial explicar la necesidad de un análisis legal exhaustivo y un contrato detallado. Pese a ello, es importante recordar que incluso con una explicación detallada, no todos los directivos extranjeros podrán comprenderlo plenamente.

Los contratos estadounidenses pueden también demorar la firma, pues los abogados extranjeros revisan cada detalle meticulosamente. Existe una regla: cada cláusula puede tomar un día entero de discusión. Así, lo que un departamento legal estadounidense analiza en tres días, en Bangkok puede llevar tres semanas y en Lagos, tres meses. Recientemente, una empresa californiana ofrecía servicios de formación a First Auto Works, una de las mayores empresas chinas. Aunque se habían acordado precios, contenido y condiciones, la firma china se retrasó al enfrentarse a condiciones estándar de contratos estadounidenses. Un mes más fue necesario para resolver las cuestiones y cerrar el trato.

Además, muchos directivos estadounidenses, incluso en grandes empresas, a veces aceptan contratos de "compromiso", cuando existen fuertes relaciones personales entre las partes. Por ejemplo, Ford y Nissan lanzaron una producción conjunta y las minivans llegaron a clientes antes de que se firmara un contrato. Se invirtieron cientos de millones de dólares antes de formalizar un acuerdo. Cada situación es única, y solo usted y sus abogados pueden

determinar qué es lo necesario para un acuerdo específico.

Es esencial recordar que la confianza y la armonía son más valiosas para sus socios guiados por relaciones personales que cualquier contrato por escrito. Para ellos importa más lo que James Sebenius y sus colegas llaman el "espíritu del acuerdo". En muchos países como China, Nigeria, Colombia e Indonesia, los contratos actualmente solo sirven de referencia. Su importancia crece al entrar estos países a la OMC, pero ponerse al día con el sistema legal estadounidense puede requerir décadas. Mientras tanto, la mayoría de sus socios extranjeros seguirán valorando las relaciones personales y de confianza.

Ceremonia de firma

En EE. UU., no es común organizar ceremonias formales, y aun los acuerdos más significativos entre empresas estadounidenses a menudo se envían por correo para ser firmados. Las ceremonias se consideran una pérdida de tiempo y dinero. Sin embargo, al alcanzar un acuerdo importante con un cliente o socio extranjero, estos esperarán reunirse con la alta dirección para una firma solemne del contrato. Será prudente cumplir con estas expectativas.

Evaluación por parte de la dirección

Los negociadores estadounidenses a menudo regresan con un acuerdo firmado, pero son recibidos con escepticismo. Es común escuchar: "La segunda mitad de las negociaciones empieza al volver a la oficina". La dirección, posiblemente ajena a las sutilezas de las negociaciones internacionales, podría cuestionar: "¿Por qué tomó tanto tiempo?" Usualmente, todos los compromisos y concesiones requieren una explicación detallada. Luego, las obligaciones concretas, que requieren acciones por parte de la dirección, deben ser delegadas y aprobadas, lo que puede retrasar la implementación del contrato.

En el peor de los casos, si los negociadores no colaboraron estrechamente con la dirección, el acuerdo podría requerir una revisión desde cero. En tales situaciones, el cliente o socio extranjero puede ignorar al directivo que "perdió la cara" y dirigirse a alguien más influyente, o finalizar la colaboración completamente.

Afortunadamente, después de cerrar un primer trato con un cliente o socio extranjero, futuras negociaciones son mucho más rápidas. A menudo no es necesario enviar un equipo completo de negociadores para nuevos asuntos. Por esto, es sensato comenzar con una propuesta comercial pequeña y sencilla. Una vez establecidas las relaciones, incluso negociaciones grandes y complejas se desarrollarán de manera más fluida. Este enfoque es frecuentemente utilizado por empresas extranjeras al entrar al mercado de EE. UU., y también es efectivo para empresas estadounidenses buscando colaboración internacional.

Comunicación de Seguimiento

Las relaciones personales juegan un papel crucial no solo durante las negociaciones con clientes que buscan vínculos a largo plazo, sino también una vez que estas concluyen. Mantener contacto con socios y clientes extranjeros sobre asuntos comerciales es fundamental. Sin embargo, también es esencial nutrir relaciones personales cálidas.

Tu supervisor debería enviar una carta oficial a la alta dirección de la otra parte, expresando la satisfacción por el éxito de las negociaciones y la confianza en que la colaboración será fructífera y duradera. Aún más importantes son las visitas personales regulares, conocidas en EE. UU. como "face time" — una inversión en encuentros personales.

Un aspecto clave en los negocios internacionales es evitar el cambio frecuente de gerentes encargados de estas relaciones. En las empresas estadounidenses, esto no es tan crítico, ya que los aspectos económicos del acuerdo son primordiales sobre las relaciones personales. Los gerentes cambian a menudo de posición tanto dentro como fuera de las empresas. Pero, en casi todos los demás países, los directivos permanecen más tiempo en sus organizaciones y reciben responsabilidades a largo plazo para gestionar los vínculos intercorporativos. Han dedicado un esfuerzo considerable a desarrollar relaciones personales que facilitan el flujo de los negocios.

Cuando las empresas estadounidenses cambian a sus gerentes clave, esto puede preocupar a los socios extranjeros. Por lo tanto, si necesitas realizar cambios, prepárate para una nueva fase de construcción de contactos, fortalecimiento de la confianza y presentación del nuevo gerente para asegurar su aceptación óptima entre tus clientes internacionales.

Resolución de Disputas y Modificaciones

En prácticamente cualquier negocio, con el tiempo, se producen cambios — ya sea por circunstancias externas o alteraciones internas entre socios. En EE. UU., los conflictos derivados de estos cambios suelen resolverse a través de canales legales confrontativos o mediante arbitraje.

En muchos otros países, los conflictos en circunstancias similares se resuelven mediante discusiones. Los contratos locales a menudo incluyen frases como: "Todos los asuntos no cubiertos por este contrato serán discutidos y resueltos sobre la base de la honestidad y la confianza". Si las diferencias no se resuelven mediante negociaciones, el siguiente paso es recurrir a mediadores — generalmente los contactos mutuos que organizaron las negociaciones iniciales. Solo si no se logra un compromiso se recurre a medidas legales. Sin embargo, en culturas orientadas a las relaciones personales, tales métodos a menudo deterioran la armonía y la confianza necesarias para hacer negocios. Además, en estos países, los sistemas legales pueden ser parciales e ineficientes, y el arbitraje suele tener una percepción negativa.

La solución más sencilla es incluir en el contrato una cláusula de arbitraje internacional:

"Cualquier disputa o reclamación que surja de este contrato o esté relacionada con él, se resolverá de acuerdo con las reglas de la Cámara de Comercio Internacional" o utilizar una cláusula de arbitraje aplicable a un país específico. No obstante, incluso con dicha cláusula, recomendamos emplear el enfoque japonés para la resolución de conflictos: iniciar desde una posición de cooperación y dialogar directamente con el socio internacional. Si se preservan la armonía y la confianza, y ambas partes están sinceramente interesadas en el acuerdo, la mayoría de los problemas pueden resolverse con una simple discusión. Siempre existe la posibilidad de involucrar a un mediador de confianza.

También es recomendable considerar el uso de modelos de gestión de conflictos o cláusulas "amortiguadoras". En el modelo de gestión, las personas desempeñan un papel fundamental en la resolución de problemas y el mantenimiento de relaciones, en lugar de los procedimientos en papel. Las cláusulas "amortiguadoras" anticipan posibles cambios en ciertos aspectos de la cooperación a largo plazo. Pero estas medidas no pueden compararse con la fortaleza de las relaciones personales, que son esenciales para gestionar las inevitables fluctuaciones del mercado, sean estas positivas o negativas.

Conclusiones

Incluso con un contrato firmado, las negociaciones realmente no terminan. Lo que los estadounidenses llaman "seguimiento minucioso" se traduce en la práctica en un mantenimiento y desarrollo continuo de las relaciones comerciales. Las revisiones semestrales o anuales regulares de estas relaciones son la mejor manera de prevenir conflictos. Si la asociación comercial crece y se fortalece, los contratos deben revisarse y actualizarse periódicamente. Pero aún más importante es fortalecer el espíritu mismo de estas relaciones, formulando preguntas como: "¿Cómo podemos mejorar nuestra cooperación?" y "¿En qué no hemos pensado aún?". Cuanto más inviertas en el desarrollo de tus conexiones comerciales, más exitosa y sólida será tu "fábrica de pasteles".

Historia de juguetes: una historia de socios

Para comprender cómo los negociadores ingeniosos construyen relaciones a lo largo del tiempo, continuemos la historia que iniciamos en el capítulo 2.²

Acto primero. Mientras el joven John Lasseter se enamoraba de la animación, Roy Disney escribía guiones para la serie "El Zorro" en "El Maravilloso Mundo de Disney". Después de una década colaborando en películas para la compañía de su tío Walt Disney, Roy se convirtió en miembro de la junta directiva en 1967. Al igual que los sueños de Lasseter, sus ideas generaban controversia, y pronto dejó la compañía y renunció a la junta.

No obstante, siendo el mayor accionista, Roy orquestó un golpe. Él y sus aliados destituyeron al director general e impidieron un intento de adquisición hostil de la empresa. Luego convocó a Michael Eisner y Jeffrey Katzenberg de Paramount, así como a Frank Wells de Warner

Brothers. Al reunir un equipo estelar, Roy regresó a la junta directiva y lideró el departamento de animación.

Casi al mismo tiempo que Eisner asumía como director general de Disney, Steve Jobs fue forzado a dejar Apple. Mientras tanto, en otra parte de la ciudad, George Lucas, creador de "Star Wars", atravesaba un divorcio complicado. Era mediados de los 80, y el mundo estaba a punto de cambiar de manera inimaginable para todos.

Acto segundo. Lucas poseía un recurso inusual: una pequeña división que producía la computadora Pixar Image Computer, utilizada por agencias gubernamentales e instituciones médicas. Era una parte conveniente del negocio para el divorcio, y el desempleado Steve Jobs era el comprador ideal.

Desafortunadamente, las ventas de equipos descendían rápidamente. Pixar contrató a Lasseter, recién despedido de Disney, para crear cortometrajes que demostraran las capacidades de la computadora. Lasseter expandió su área al comenzar a crear exitosos comerciales para clientes externos, pero aun así, las ventas de equipos continuaban cayendo. Katzenberg, quien ya dirigía la animación en Disney, intentó recuperar a Lasseter, pero él se quedó en Pixar, agradecido con Jobs por su trato y disfrutando de la gráfica por computadora.

Para proteger su inversión de 10 millones de dólares en Pixar, Jobs cerró la división de producción de equipos y redujo a la mitad la plantilla de 100 empleados de la empresa. Sin embargo, Jobs aún enfrentaba problemas. Su otro proyecto, la costosa computadora NeXT, estaba fallando, y faltaban cinco años para su regreso a Apple, aunque él aún no lo sabía. Jobs necesitaba un salvavidas, y Katzenberg de Disney le hizo una oferta: 26 millones de dólares por la creación de tres películas CGI para Disney.

Realmente, Disney tenía todas las ventajas en estas negociaciones. Katzenberg acababa de lograr un gran éxito internacional con "La Sirenita", y "La Bella y la Bestia" estaba lista para su lanzamiento. Disney poseía la reputación y el poder financiero para imponer condiciones. Y lo hicieron.

Pixar debía iniciar la creación y producción de "Historia de Juguetes". Disney recibiría el 12,5 % de las ganancias de taquilla, ventas de videocintas y DVD, y las ganancias restantes se dividirían entre Disney y Pixar. Todos los derechos de los personajes y secuelas permanecerían con Disney. Pixar estaba obligada a crear dos películas más, pero Disney podría cancelar con penalizaciones mínimas.

Además, Katzenberg tenía la facultad de intervenir en la producción, lo que hizo. Fue él quien sugirió a Tim Allen para el papel de voz de Buzz cuando Billy Crystal rechazó el papel. Incluso detuvo la producción durante dos semanas para reescribir el carácter de Woody, y sus arrebatos de ira eran legendarios. Sin embargo, la película seguía mejorando gracias a los esfuerzos conjuntos de Katzenberg y Lasseter.

Mientras Disney dudaba en elegir una fecha de estreno, Jobs consideraba vender Pixar, ya que la empresa estaba perdiendo dinero. Entretanto, en Disney se produjeron cambios significativos: Eisner y su presidente, Frank Wells, incrementaron los ingresos de la compañía

de 1,5 a 8,5 mil millones de dólares, y sus acciones subieron un 1500 por ciento; era evidente que formaban un equipo altamente eficiente. Sin embargo, tras la muerte de Wells en un accidente de aviación, Katzenberg esperaba un ascenso, pero al no suceder, se marchó, fundando DreamWorks SKG y dejando una demanda.

Finalmente, Disney accedió al estreno en noviembre de "Historia de Juguetes", y Jobs logró mantener a Pixar a flote un poco más.

Acto tercero. Sorprendiendo a todos, " Historia de Juguetes " se convirtió en un gran éxito, acumulando 361 millones de dólares en taquilla. No solo fue un éxito comercial, sino también un triunfo crítico. Influenciado por el éxito del CGI, Jobs había previsto: "Si ' Historia de Juguetes ' tiene un éxito modesto —digamos, recauda 75 millones de dólares—, saldremos tablas. Si alcanza los 100 millones, ambos ganaremos. Pero si es un verdadero éxito de taquilla, alcanzando unos 200 millones, nosotros ganaremos decentemente y Disney ganará una fortuna".

Eisner también estaba asombrado. "Ninguno de nosotros esperaba que Historia de Juguetes fuera tan exitosa. La tecnología es increíble, el elenco es inspirador, y estoy seguro de que la historia conmovió a los espectadores. Créeme, cuando acordamos trabajar juntos, no pensamos que su primera película sería nuestro lanzamiento navideño de 1995, y mucho menos que podrían salir a la bolsa gracias a su éxito".

Incluso los expertos en juguetes de Mattel se sorprendieron. Inicialmente, se les invitó a incluir a Barbie en la película, pero se negaron: "Las niñas proyectan su personalidad en las muñecas Barbie. Si les das voz y las animas, creas una imagen que puede no coincidir con los sueños de cada niña". Sin embargo, curiosamente, para las secuelas licenciaron gustosamente a Barbie y Ken.

El director y narrador de Historia de Juguetes, John Lasseter, no estaba tan sorprendido. Era casi exactamente lo que había soñado hace treinta años en aquella oscura sala de cine.

A pesar del contrato de cuatro años que había firmado, Jobs decidió solicitar uno nuevo. Aquí es donde entra en juego la estrategia de negociación innovativa.

En un acuerdo típico, las condiciones iniciales no cambian. Aunque nadie podía prever los miles de millones provenientes de secuelas, TV, juguetes y parques temáticos, Jobs sabía que tenía un as bajo la manga y que era momento de renegociar.

Para su sorpresa, Eisner estuvo de acuerdo. Sí, hubo enfrentamientos creativos, pero ambas compañías habían establecido confianza a través de la colaboración y entendían que un éxito aún mayor los esperaba.

Jobs propuso un nuevo plan: Pixar haría cinco nuevas películas —A Bug's Life, Toy Story 2, Monsters, Inc., Finding Nemo y The Incredibles. Disney propuso que Historia de Juguetes 2, inicialmente planeada solo para video, fuera reemplazada por Cars. Gracias a la confianza lograda, llegaron a un nuevo acuerdo rápidamente.

Acto cuarto. Hacia el 2004, el equilibrio de poder había cambiado y comenzaron negociaciones innovativas entre todos los participantes. Los roles cambiaban rápidamente.

En Pixar, Jobs estaba listo para cambios. Su éxito en Apple había sido increíble; Pixar ganaba dinero real, y él buscaba un nuevo socio para la distribución de películas, considerando compañías como Sony, Fox y Warner Bros. Jobs creía que Pixar merecía una mayor parte de los ingresos y participación en ingresos de secuelas y merchandising. También esperaba que Eisner pronto fuera reemplazado en Disney, lo que podría proporcionarle un socio más ingenioso para negociar.

Mientras tanto, Eisner estaba perdiendo el control. Tras el fracaso de *Fantasia 2000* de Roy Disney, la junta, dominada por Eisner, se negó a renovar el mandato de Roy. En su carta de renuncia, Roy acusó a Eisner de mala gestión, incluyendo las relaciones con Pixar. Luego, como accionista mayoritario, Roy organizó la destitución de Eisner. Disney regresó a la junta, y nombraron presidente al ex líder del Senado, George Mitchell, quien se unió tras exitosas negociaciones de paz en Irlanda del Norte. Como aprendimos en el capítulo 10, Mitchell era un maestro en negociaciones innovativas.

Steve Jobs era conocido por el principio de "o haces las cosas a mi manera o no hay trato". Sin embargo, la realidad era distinta. Como dijo el ex presidente del consejo de Apple, Edgar Woolard: "Si tiene buena relación contigo, no hay mejor persona con quien trabajar". Un ejemplo es cómo Lasseter decidió quedarse en Pixar, a pesar de los intentos de Disney de recuperarlo.

Jobs y Eisner no coincidían en muchos aspectos, pero el consejo de administración, encabezado por Mitchell, eligió a Robert Iger como director ejecutivo, y Jobs decidió que Iger podría ser un socio más creativo. La primera conversación de felicitación de Iger tras su nombramiento fue con Jobs, quien le deseó éxito y expresó su esperanza de colaborar pronto.

Esto se materializó apenas dos semanas después, cuando Iger apareció en el escenario junto a Jobs para anunciar el nuevo reproductor de video iPod, que incluía los dos programas más populares de ABC/Disney: *Lost* y *Desperate Housewives*.

Tanto Jobs como Iger valoraban la diversidad de opiniones. Poco después, Iger cultivó una buena relación con Roy Disney y el presidente del consejo, George Mitchell. El equipo estaba ahora preparado para una negociación sin precedentes incluso para Jobs: la venta de Pixar a Disney.

Este acuerdo podría haber sido simplemente una transacción monetaria, repartiendo el pastel por un precio acordado. Pero Jobs aspiraba a más: buscaba una cooperación creativa, a largo plazo e innovadora. Como resultado, Jobs recibió acciones de Disney valuadas en 7.4 mil millones de dólares (una ganancia significativa respecto a sus 10 millones), y el equipo de Pixar asumió el control de la animación de Disney. Lasseter regresó a Disney, cumpliendo un sueño de infancia, pero esta vez como director creativo. Sin duda, "sacó la espada de la piedra".

Por su parte, Disney obtuvo más de lo esperado. Con Lasseter y Ed Catmull de Pixar a la cabeza de los estudios de animación de Disney, y reportando directamente a Iger, Historia de

Juguetes 3 recaudó rápidamente más de mil millones de dólares en la taquilla internacional. El valor de las acciones de Disney se incrementó de 20 a 30 dólares con la noticia de la compra, y las acciones de Apple también subieron.

La clave de este acuerdo fue una revelación que tuvo Iger durante la apertura de Disneyland Hong Kong. En la procesión de apertura estaban los personajes más populares de la compañía, casi todos fruto del esfuerzo conjunto de Katzenberg, Jobs, Pixar y Disney. Y, crucialmente, durante toda la década bajo el liderazgo de Eisner, no se había creado un solo personaje nuevo. A pesar de los éxitos financieros, Disney había perdido creatividad y necesitaba desesperadamente a Pixar.

Lo que hizo que estas negociaciones fueran únicas fue que Iger hizo algo realmente inesperado: inmediatamente confesó a Jobs sobre su revelación. Según Jobs: "Siguiendo las reglas tradicionales, eso fue lo más insensato que alguien podría hacer al inicio de unas negociaciones. Simplemente puso sus cartas sobre la mesa y dijo: "Estamos en un gran aprieto". Me agradó inmediatamente este tipo, porque yo trabajo de la misma forma".

El segundo componente de las negociaciones innovativas fueron las largas caminatas en Palo Alto y el retiro en Sun Valley (siguiendo la regla de caminar en la naturaleza). Inicialmente, las discusiones se centraron en revisar el antiguo contrato. El nuevo acuerdo de distribución debía otorgar a Pixar todos los derechos sobre las películas y personajes ya creados, además de dar a Disney una participación en Pixar. Pixar pagaría a Disney una tarifa por la distribución. Sin embargo, Iger temía que esto convirtiera a las empresas en competidores.

"Quiero que sepas que de verdad pienso de manera no convencional", dijo Iger a Jobs, sugiriendo que el acuerdo podría ser aún más ambicioso. Jobs apoyó sus ideas, y pronto se vio que estas negociaciones podrían culminar en una adquisición.

No sorprende que Jobs resultara ser tan hábil e innovador. Sin embargo, pocos reconocieron su destreza como negociador. En sus tratos con Eisner, quien era un socio competitivo y tradicional, Jobs no solo discutió los términos del acuerdo, sino que también estableció relaciones a largo plazo con otros en Disney. Y, al aprovechar esas relaciones cuando necesitó un enfoque más creativo, eliminó un obstáculo crítico: ayudó a Roy Disney a destituir a Eisner, insistiendo en que, si él no era removido, no se concretaría el acuerdo con Pixar. Las prolongadas y buenas relaciones de Lasseter con Roy Disney también jugaron un papel en esta etapa. Finalmente, cuando llegó el momento adecuado y todos los jugadores estaban en su lugar, Jobs escuchó atentamente a Iger en un entorno creativo.

Iger también demostró su capacidad. Las recientes adquisiciones de LucasFilm y Marvel ilustraron su continua búsqueda de creatividad, y sus habilidades de negociación mostraron que él también podía ser ingenioso. Estas habilidades llevaron a una duplicación del valor de las acciones.

Cuando las personas emplean negociaciones innovativas, realmente parece magia.

Anexo 1: Definición de negociaciones innovativas en términos técnicos

Considere un ejemplo hipotético con tres enfoques de negociación: Bolter Turbines, Inc. busca vender un sistema de generadores de turbinas de gas valorado en \$3.65 millones a Maverick Offshore Co. para una plataforma petrolera en el Golfo de México. Consulte la tabla A1, donde las columnas A y B muestran los objetivos aproximados de cada empresa respecto a la venta/compra de un generador Bolter CS2000, adecuado para condiciones offshore. Maverick espera una reducción de precio de alrededor del 20 por ciento, una entrega más rápida, entre otros elementos.

El acuerdo 1, en la columna 3, ilustra un enfoque competitivo de “dividir la diferencia”, alineándose con una de las definiciones de “justicia”.

El acuerdo 2, en la columna 4, representa una serie de compromisos por parte de los negociadores (a veces denominado “rolado”), basándose en las diferencias de sus intereses, evaluaciones futuras, tolerancia al riesgo y preferencias temporales, reflejadas en las evaluaciones de productos y condiciones de los negociadores. Por ejemplo, Maverick podría aceptar un precio más alto a cambio de una entrega más rápida. Este enfoque integrador depende del intercambio honesto de información sobre preferencias y cálculos de costo/valor.

Finalmente, el acuerdo 3, en la columna 5, introduce un enfoque no convencional. En lugar de una simple transacción de compra y venta, se propone un arrendamiento a largo plazo, posiblemente más beneficioso para ambas partes. De hecho, Solar Turbines, Inc. (una división de Caterpillar que empleamos como modelo para Bolter Turbines, Inc.), ha ido más allá del alquiler, ofreciendo “servicios de generación de energía”, donde los clientes compran kilovatios, no equipos. Este enfoque de servicios en lugar de productos refleja las ideas de Ted Levitt en su artículo clásico “Miopía de marketing” en Harvard Business Review. El acuerdo en la columna 5 es un resultado de un enfoque inventivo y innovador hacia las negociaciones.

Tabla A1 Tres Tipos de Acuerdos

	A	B	Acuerdo 1	Acuerdo 2	Acuerdo 3
	Bolter Turbines (Propuesta estándar)	Negociación competitiva	Negociación competitiva	Negociación integradora	Negociación Innovativa
Conjunto generador CS2000	\$2 500 000	\$2 200 000	\$2 350 000	\$2 500 000	
Opciones					
Refugio marítimo construido a medida	400 000	300 000	350 000	300 000	alquiler por 5 años con mantenimiento y garantía, incluye mano de obra
Recuperador	500 000	400 000	450 000	500 000	
Filtro de aire para niebla salina	100 000	60 000	80 000	60 000	
Contrato de mantenimiento (mantenimiento regular, repuestos y mano de obra)	150 000 (2 años)	90 000 (3 años)	120 000 (3 años)	150 000 (2 años)	
PRECIO TOTAL					
Términos y condiciones	3 650 000	3 050 000	3 350 000	3 510 000	3 000 000
Entrega	6 meses	3 meses	4,5 meses	3 meses	3 meses
Multa por retraso en la entrega	10 000/mes	75 000/mes	42 500/mes	10 000/mes	10 000/mes
Multa por cancelación del pedido	10% del valor del contrato	2% del valor del contrato	6% del valor del contrato	2% del valor del contrato	2% del valor del contrato
Garantía	detalles, 1 año	detalles y trabajo, 2 años	detalles y trabajo, 1 año	detalles, 1 año	5 años, detalles y trabajo
Condiciones de pago	Pago contra entrega (COD)	4 pagos: entrega, inicio, 2x con 90 días	3 pagos: entrega, inicio, después de 30 días	4 pagos	5 pagos anuales de \$600 000
Índice de inflación	5% anual	3% anual	4% anual	5% anual	5% anual
Cláusula de arbitraje por un tercero	no	sí	sí	sí	sí

Anexo 2: 82 maneras de generar más ideas

Todas estas recomendaciones están respaldadas por datos empíricos, algunos de los cuales son muy convincentes.

Entorno físico

1. Realiza sesiones fuera de la oficina, en un entorno neutral
2. Pinta la habitación de color azul
3. Crea una sensación de espacio con techos altos
4. Llena la sala con juguetes y herramientas para estimular la creatividad
5. Desordena un poco la sala
6. Mantén la habitación cálida
7. Asegúrate de que haya una vista hermosa desde la ventana
8. Agrega plantas y flores
9. Cuelga arte moderno en las paredes
10. Usa el aroma de lavanda
11. Coloca a los participantes en cercana proximidad física
12. Anima a los participantes a relajarse y moverse libremente
13. Coloca sillones y sofás cómodos
14. Crea un fondo de ruido similar al de un café
15. Organiza grupos por colores
16. Asegúrate de que los equipos tengan contacto físico
17. Incluye actividad física en el programa
18. Propón cantar o bailar juntos
19. Pide a los participantes que creen algo con sus manos
20. Expresen ideas con gestos
21. Aprieten pelotas de goma con la mano izquierda
22. Ofrece dulces para levantar el ánimo

- 23. Ofrece una copa de vino o cerveza
- 24. Caminen por el parque para refrescar ideas, sincronizadamente.

Reúne a las personas adecuadas

- 25. Reduce el tamaño del grupo a entre cinco y doce personas
- 26. Incluye más mujeres
- 27. Incluye extrovertidos
- 28. Invita a personas mayores
- 29. Atrae personas con diversos perfiles de personalidad
- 30. Atrae personas con experiencias diversas
- 31. Incluye diversidad cultural
- 32. Invita a expertos
- 33. Y también a no expertos
- 34. Atrae personas con amplias conexiones sociales
- 35. Invita a consultores creativos: artistas, músicos, escritores, poetas
- 36. Agrega algunos narcisistas vanidosos
- 37. Cambia la composición del grupo para cada ejercicio.

El tiempo importa

- 38. Establece plazos reales
- 39. Realiza sesiones por la noche
- 40. Reduce el tiempo de lluvia de ideas a cinco minutos
- 41. Da tiempo para dormir o un breve descanso para reflexionar.

Capacitación

- 42. Enseña cómo llevar a cabo lluvias de ideas

- 43. Ofrece capacitación en técnicas (15 minutos cada una)
- 44. Usa moderadores bien preparados
- 45. Proporciona información introductoria
- 46. Prepáralos con ideas de grupos anteriores
- 47. Incluye grabaciones de otros trabajando en el mismo problema
- 48. Informa que esperas más ideas y establece estándares.

Reglas de participación

- 49. Comienza con una presentación personal
- 50. Ayuda a conocerse entre sí
- 51. Agrega dos reglas nuevas a las cuatro reglas estándar de Osborn: relájate, juega, diviértete y no temas al silencio
- 52. Agrega humor
- 53. Agrega música y arte
- 54. Recuerda a las personas sobre aquellos que los aman
- 55. Anímalos a pensar como niños
- 56. Pregunta sobre su potencial creativo
- 57. Propongan ideas únicas que solo puedan provenir de ellos
- 58. Sugiere hacer algo ordinario de manera inusual
- 59. Propón registrar tantas ideas como sea posible en poco tiempo
- 60. Alterna períodos individuales y grupales de lluvia de ideas
- 61. Divide la resolución del problema en etapas
- 62. Ofrece visualizar objetos como partes compuestas
- 63. Divide la tarea entre los participantes
- 64. Ofrece recompensas inesperadas
- 65. Propone resolver un problema creativo para alguien más
- 66. Imaginen que resuelven un problema para un cliente distante
- 67. Imaginen que resuelven el problema en el futuro
- 68. Da un breve período para reflexionar o incubar ideas

- 69. Guía con visualizaciones
- 70. Ofrece más estímulos
- 71. Ofrece estímulos diversos
- 72. Muestra logotipos de Apple
- 73. Cambia las expectativas
- 74. Piensen en el amor, no en el sexo
- 75. Propón dibujar, construir o cantar de forma “tonta”
- 76. Usa metáforas
- 77. Permite discusiones y debates
- 78. Haz una pausa y haz algo diferente
- 79. Compara con otros grupos
- 80. Informa que sus ideas serán utilizadas
- 81. Refuerza la sensación de ser un equipo creativo
- 82. Cuenta una historia sobre creatividad.

© Ideaworks 2013

Notas

Introducción: ¿Compraste un automóvil recientemente?

1. Harvey Mackay, *Swim with the Sharks without Being Eaten Alive* (New York: HarperBusiness, 2005).
2. Daniel H. Pink, *To Sell Is Human* (New York: Riverhead Books, 2012).
3. Stephen Denning, *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).
4. F. Heider and M. Simmel, "An Experimental Study of Apparent Behavior," *American Journal of Psychology* 57 (1944): 243–259.

1. Adelantar hacia el pasado: Breve historia de las negociaciones

1. Jared Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fate of Human Societies* (New York: Norton), 1999.
2. Amy Chozick, "Jared Diamond: 'New Guinean Kids Are Not Brats,'" *New York Times Magazine*, January 10, 2014.
3. Pero entonces, ¿por qué la guerra? ¿Por qué la violencia? Entre los grupos modernos de cazadores-recolectores que aún quedan hoy en el mundo, la violencia es sobre todo una consecuencia de la competencia por las mujeres o de la escasez de recursos causada por el clima. De hecho, se estima que el 40 por ciento de los hombres yanomami que viven en lo profundo de la selva amazónica han matado a un ser humano por cuestiones de ese tipo. Pero la vida cotidiana, incluso para los yanomami, está llena de colaboración dentro de las tribus y entre ellas. Véase también Steven Pinker's *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011); *The Economist*, "The Origins of War: Old Soldiers?" July 20, 2013, pages 69–70; and David B. Barash, "Are We Hard-Wired for Violence?" *New York Times*, September 29, 2013, page 12.
4. Spencer Wells, *The Pandora's Seed: The Unforeseen Cost of Civilization* (New York: Random House, 2010).
5. Richard Nisbett, *The Geography of Thought* (London: Nicholas Brealey, 2005).
6. Creemos que esta es la palabra que con mayor frecuencia se olvida en su frase. Él dice "frequently", no "always" ni siquiera "most of the time". Al usar el término "frequently", Smith admitía que el comportamiento competitivo puede tener consecuencias negativas para la sociedad y las organizaciones, y que el comportamiento cooperativo puede ser algo bueno. Este matiz de su lección es el que con mayor frecuencia pasan por alto (¿ignoran?) nuestros colegas de los departamentos de finanzas de nuestras escuelas de negocios y de Wall Street. Gordon Gecko en realidad debió decir: "Greed is frequently good."
7. De hecho, quizá a todos nos habría ido mejor si Thomas Jefferson y los padres fundadores hubieran usado el término más preciso: "Declaration of Political Sovereignty". La globalización

nos ha enseñado que las naciones, incluso “el país más poderoso del planeta”, siguen siendo interdependientes.

8. John L. Graham and Roy A. Herberger, “Negotiators Abroad: Don’t Shoot from the Hip,” *Harvard Business Review*, July–August 1983, pages 160–168.
9. Observamos que muchas escuelas de medicina de EE. UU. han adoptado un sistema de calificación de aprobado/reprobado porque la competencia entre estudiantes de alto rendimiento por las notas perjudicaba el proceso de aprendizaje.
10. Elogiamos a James Sebenius y a sus colegas en Harvard Business School por hacer que un curso de negociación sea un requisito en su programa MBA. La mayoría de las escuelas ofrece cursos de negociación como una optativa popular, pero Harvard ha reconocido con acierto que la negociación es un aspecto fundamental de la actividad comercial al darles a estos cursos un lugar destacado en su plan de estudios.
11. Richard Boudreaux, “Putin Urges Using Dialogue, Not ‘Truncheons,’” *Wall Street Journal*, September 24, 2011, page A9.
12. Jeffrey Z. Rubin and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975).
13. Jeffrey Z. Rubin, “Editor’s Introduction to the First Issue,” *Negotiation Journal* 1 no. 1 (1984): 5–9.
14. Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (New York: Penguin, 2011).
15. Howard Raiffa with John Richardson and David Metcalfe, *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making* (Cambridge: Belknap/Harvard University Press, 2002), page 196.
16. David A. Lax and James K. Sebenius, *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
17. Lawrence Susskind, Sarah McKernan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).
18. J. William Breslin, “Negotiation Journal Editor Jeffrey Z. Rubin Dies in Accident,” *Negotiation Journal*, July 1995, pages 195–199.
19. Tom Kelley and Jonathan Littman, *The Ten Faces of Innovation: IDEO’s Strategies for Defeating the Devil’s Advocate and Driving Creativity through- out the Organization* (New York: Currency Doubleday, 2005); Tom Kelley, Jonathan Littman, and Tom Peters, *The Art of Innovation from IDEO, Americas Leading Design Firm* (New York: Crown Books, 2001).
20. Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
21. John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion* (New York: Basic Books, 2012).
22. David Obstfeld, “Social Networks, the *Tertius iungens* Orientation, and Involvement in Innovation,” *Administrative Science Quarterly* 50 no. 1 (March 2005): 100–130.
23. James D. Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business with the New Japan*, 4th ed. (Boulder: Rowman & Littlefield, 2008).

24. Observamos que el campo de la psicología social está siendo atacado de nuevo en la actualidad, esta vez por razones distintas: métodos descuidados, reporte fraudulento de hallazgos y una cultura académica de ética cuestionable. Véase Christopher Shea, "Fraud Scandal Fuels Debate over Practices of Social Psychology," *Chronicle of Higher Education*, November 13, 2011; and Martin Enserink, "Final Report: Stapel Affair Points to Bigger Problems in Social Psychology," *Science Insider*, November 28, 2012, online.

2. Reconocer el destello de las oportunidades

1. Para más detalle, véase Stephen Denning, *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).
2. Kirk Johnson and Nick Wingfield, "As Amazon Stretches, Seattle's Downtown is Reshaped," *New York Times*, August 25, 2013, online.
3. Edmund Sanders, "Mideast Peace Poll Stirs Worries," *Los Angeles Times*, August 7, 2013, page A3.
4. Paul Israel, *Edison: A Life of Invention* (New York: Wiley, 1998); Randall Stross, *The Wizard of Menlo Park* (New York: Three Rivers Press, 2007); Francis Jehl, *Menlo Park Reminiscences*, vols. 1–3 (Dearborne, MI: The Edison Institute, 1936, 1938, and 1941).

3. Identificar y desarrollar socios

1. Paul Israel, *Edison: A Life of Invention* (New York: Wiley, 1998); Randall Stross, *The Wizard of Menlo Park* (New York: Three Rivers Press, 2007); Francis Jehl, *Menlo Park Reminiscences*, vols. 1–3 (Dearborne, MI: The Edison Institute, 1936, 1938, and 1941).
2. The evidence for team-based invention is stacking up quite high. Please see Jonah Lehrer, "Sunset of the Solo Scientist," *Wall Street Journal*, February 5, 2011, online; and Michael Nielsen, "The New Einsteins Will Be Scientists Who Share," *New York Times*, October 29–30, 2011, page C3.
3. Matt Ridley, "From Phoenicia to Hayek to the 'Cloud,'" *Wall Street Journal*, September 24, 2011, A15.
4. R. Bruce Money, Mary C. Gilly, and John L. Graham, "Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan," *Journal of Marketing* 62 (October 1998): 76–87.
5. Para más detalle, véase Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner, *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything* (New York: William Morrow, 2009).
6. Josh Fischman, "International Teams, Papers Draw More Citations than Works by U.S.-Only Authors," *Chronicle of Higher Education*, March 10, 2011, online.

4. Construir relaciones personales

1. Richard Norton-Taylor, "When Winston Churchill Met Joseph Staling: Suckling Pigs and Savage Brews," *The Guardian*, May 22, 2013, online.
2. Fareed Zakaria, "Hail, President. Well Met," *Time Magazine*, June 12, 2013, online.
3. Clasificamos a los países de habla inglesa y del norte de Europa como culturas "orientadas a la información". Las culturas asiáticas, africanas y latinoamericanas tienden a ser "orientadas a las relaciones", es decir, valoran las relaciones personales por encima de reglas, leyes, etc. Para mucho más sobre este tema, véase William Hernández Requejo and John L. Graham, *Global Negotiation: The New Rules* (New York: Palgrave Macmillan, 2008).
4. Mary Robinson, *Everybody Matters: My Life Giving Voice* (London: Walker, 2013).
5. Este material se obtuvo de William T. Graham, "The Effectiveness of Consensus Building in Renewable Energy Project Development," unpublished MA thesis in Environmental Management, Harvard University, 2008.
6. Este principio fue desarrollado inicialmente por el interrogador nazi Hanns Joachim Scharff; véase Raymond F. Toliver, *The Interrogator* (Atglen, PA: Schiffer Military History, 1997).
7. Matthew Alexander with John R. Bruing, *How to Break a Terrorist* (New York: Free Press, 2008).

5. Diseñar sistemas para lograr el éxito

1. David A. Lax and James K. Sebenius, *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); and Lax and Sebenius, "3-D Negotiations: Playing the Whole Game," *Harvard Business Review*, November 2003, pages 1–8.
2. David A. Lax and James K. Sebenius, "Deal Making 2.0: A Guide to Complex Negotiations," *Harvard Business Review*, November 2012, pages 92–100.
3. *Research Brief*, "Face up to Innovation," March 1, 2013, online, <http://www.imex-frankfurt.com/documents/MeetologyLabIMEX-FinalReport.pdf>.

6. Seleccionar el equipo adecuado

1. N. Mark Lam and John L. Graham, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Market* (New York: McGraw-Hill, 2007).
2. Daniel Goleman, *Social Intelligenece: The New Science of Human Relationships* (New York: Bantam, 2006) 84.
3. Daniel H. Pink, *To Sell is Human: The Surprising Truth about Moving Others* (New York: Riverhead Books, 2012).
4. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ* (New York: Bantam, 1995).
5. Kal Bishop, "Beyond Brainstorming, Large Groups," retrieved April 1, 2005, from <http://www.ezinearticles.com>; Rena Manning, "Idea Generation in Brainstorming and Turn-

- Taking Groups: Differences in Idea Quantity, Quality, and Task Perceptions,” PhD dissertation, Texas Tech University, 1996.
6. Margaret Kolkena, “Remembering to Jump: Innovation in Comedy Improvisation Teams and Business Process Reengineering Teams,” MA thesis, Pepperdine University, 1995; Lu Hong and Scott E. Page, “Groups of Diverse Problem Solvers Can Outperform Groups of High Ability Problem Solvers,” *Proceedings of the National Academy of Sciences*, September 17, 2004, online; Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (New York: Little Brown, 1981); William W. Maddux and Adam D. Galinsky, “Cultural Borders and Mental Barriers: The Relationship between Living Abroad and Creativity,” *Journal of Personality and Social Psychology* 6, no. 5 (2009): 1047–1061; Aron Bolin, “The Relationships among Personality, Process, and Performance in Interactive Brainstorming Groups,” PhD dissertation, Northern Illinois University, 2002.
 7. Warren E. Watson, Kamalesh Kumar, and Larry K. Michaelson, “Cultural Diversity’s Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups,” *Academy of Management Journal* 6, no. 3 (1993): 590–602; Angela Ka-yee Leung, William W. Maddux, Adam D. Galinsky, and Chiyue Chiu, “Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How,” *American Psychologist* 63, no. 3 (2008): 169–181; Anita Woolley, Christopher Chabris, Alex Pentland, Nada Hashni, and Tomas W. Malone, “Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups,” *Science* 330, no. 6004 (October 29, 2010): 696–698.
 8. Melba Burns, “A Comparison of Three Creative Problems-Solving Methodologies (Brainstorming, Personal Analogy, Forced Relationship),” unpublished PhD dissertation, University of Denver, 1983; Woolley et. al. 2010.
 9. Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking without Thinking* (New York: Little Brown, 2005).
 10. Katherine Wiley, “Expertise as Mental Set: The Effects of Domain Knowledge in Creative Problems Solving,” *Memory and Cognition* 26, no. 4 1998: 716–730.
 11. Theresa Amabile, “How to Kill Creativity,” *Harvard Business Review*, September/October 1998, pages 76–78.
 12. Marc G. Berman, John Jonides, and Stephen Kaplan, “The Cognitive Benefits of Interaction with Nature,” *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207–1212; Alice M. Isen, “An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications,” *Journal of Consumer Psychology* 11, no. 2 (2001): 75–85.
 13. Ullrich Wagner, Steffen Gais, Hilda Haider, Rolf Verleger, and Jan Bern, “Sleep Inspires Insight,” *Nature* 427 (January 22, 2004): 352–355; Erin J. Wamsley, Matthew Tucker, Jessica Payne, Joseph A. Benavides, Robert Stickgold, “Dreaming of Learning Task is Associated with Enhanced Sleep-Dependent Memory Consolidation,” *Current Biology* 20, no. 9 (May 2010): 850–855.
 14. David Obstfeld, “Social Networks, the *Tertius Iungens* Orientation, and Involvement in Innovation,” *Administrative Science Quarterly* 50, no. 1 (2005): 100–130.
 15. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Little Brown, 2000).
 16. James Day Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business with the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).
 17. Lam and Graham, *China Now*, op. cit.

18. William T. Graham, *The Effectiveness of Consensus Building in Renewable Energy Project Development: A Thesis in the Field of Environmental Management*, (Cambridge: Harvard University, 2008).
19. Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987); Lawrence Susskind, Sarah McKernan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

7. Capitalizar la diversidad

1. Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).
2. Warren E. Watson, Kamallesh Kumar, and Larry K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* 36, no. 3 (1993): 590–602.
3. Las siguientes instituciones y personas brindaron un apoyo crucial para la investigación en la que se basa este material: US Department of Education; Toyota Motor Sales USA, Inc.; Solar Turbines, Inc. (a division of Caterpillar Tractors Co.); the Faculty Research and Innovation Fund and the International Business Educational Research (IBEAR) Program at the University of Southern California; Ford Motor Company; The Marketing Science Institute; Madrid Business School; and Professors Nancy J. Adler (McGill University), Nigel Campbell (Manchester Business School), A. Gabriel Esteban (University of Houston, Victoria), Leonid I. Evenko (Russian Academy of the National Economy), Richard H. Holton (University of California, Berkeley), Alain Jolibert (Université des Sciences Sociales de Grenoble), Dong Ki Kim (Korea University), C. Y. Lin (National Sun-Yat Sen University), Hans-Gunther Meissner (Dortmund University), Alena Ockova (Czech Management Center), Sara Tang (Mass Transit Railway Corporation, Hong Kong), Kam-hon Lee (The Chinese University of Hong Kong), and Theodore Schwarz (Monterrey Institute of Technology).
4. Para detalles adicionales, véase John L. Graham, "Culture and Human Resources Management," in Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer (eds.), *The Oxford Handbook of International Business* (Oxford: Oxford University Press, 2001), pp. 503–536. Para una discusión más profunda de las influencias de la cultura en la negociación, véase Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture* (Sanford, CA: Stanford Business Books, 2004).
5. Roger O. Crockett, "The 21st Century Meeting," *BusinessWeek*, February 26, 2007, pages 72–80.
6. Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, 2nd ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1980).
7. Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001); Susan P. Douglas, "Exploring New Worlds: The Challenge of Global Marketing," *Journal of Marketing*, January 2001, pp. 103–109.
8. Edward T. Hall, *The Silent Language* (New York: Doubleday, 1959), p. 26.
9. Harry C. Triandis, *Individualism and Collectivism* (Boulder, CO: Westview Press, 1995).

10. Joel West and John L. Graham, "A Linguistic-based Measure of Cultural Distance and Its Relationship to Managerial Values," *Management International Review* 44, no.3 (2004): 239–260.
11. N. Mark Lam and John L. Graham, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Market* (New York: McGraw-Hill, 2007).
12. Richard E. Davis, "Compatibility in Corporate Marriages," *Harvard Business Review*, July–August 1968, pages 87–93.
13. Scarlet Pruitt, "AOLTW Board May Attempt to Oust Case," *InfoWorld Daily News*, September 17, 2002.
14. William L. Cron, Mary C. Gilly, John L. Graham, and John W. Slocum, "Gender Differences in the Pricing of Professional Services: Implications for Income and Customer Relationships," *Organizational Behavior and Group Decision Processes* 109, no. 1 (2009): 93–105.
15. Deborah Tannen, *You Just Don't Understand: Men and Women in Conversation* (New York: William Morrow, 1990).
16. Jay Newton-Small, "Women Are the Only Adults Left in Washington," *Time*, October 16, 2013, online.
17. <http://blogs.hbr.org/2011/07/the-debt-ceiling-debate-needs/>. Para más formas de inventar opciones para el problema de la deuda del gobierno de Estados Unidos, véanse los comentarios de John en la red de blogs de Harvard Business Review, "The Debt Ceiling Debate Needs a Moderator," July 19, 2011; véase <http://blogs.hbr.org/2011/07/the-debt-ceiling-debate-needs/>.
18. Steven Pinker, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011), pages 684–685.
19. Joyce Neu, John L. Graham, and Mary C. Gilly, "The Influence of Gender on Behaviors and Outcomes in a Retail Buyer-Seller Negotiation," *Journal of Retailing* 64, no. 4 (Winter 1988): 427–438.
20. Para un resumen de la investigación reciente, véase "Sex and Brains: Vive la Difference," *The Economist*, December 7, 2013, 81–82.
21. Samantha N. N. Cross and Mary C. Gilly, "The Creolization of Family and Society: When Tradition Meets Innovation," working paper, The Paul Merage School of Business, University of California, Irvine.

8. Explorar el lugar, el espacio y el ritmo

1. Larry Berman, *No Peace, No Honor: Nixon, Kissinger, and Betrayal in Vietnam* (New York: Touchstone, 2001).
2. Alison Stein Wellner, "A Perfect Brainstorm," *Inc.* 25, no. 10 (October 2003): 31.
3. Ravi Mehta and Rui Zhu, "Red or Blue: Discovering the Effect of Color on Cognitive Task Performances," *Science Magazine Online*, February 5, 2009.
4. Joan Meyers-Levy and Rui Zhu, "The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the

- Type of Processing that People Use,” *Journal of Consumer Research* 34, no. 2 (August 2007): 174–186.
5. Paul Kelly, *The Seven Slide Solution: Telling Your Business Story Effectively in Seven Slides or Less* (Westport, CT: Silvermine Press, 2005).
 6. John A. Bargh and Idit Shalev, “The Substitutability of Physical and Social Warmth in Daily Life,” *Emotion* 12, no. 1 (February 2012): 154–162.
 7. Stephen Kellert and Edward Wilson, *The Biophilia Hypothesis* (Washington, DC: Island Press, 1995).
 8. Nancy Etcoff, “21st Century Well Being, Commitment, and Productivity,” *Harvard Medical School and Massachusetts General Hospital Study*, fall/winter 2006; Seiji Shibata and Naoto Suzuki, “Effects of an Indoor Plant on Creative Task Performance and Mood,” *Scandinavian Journal of Psychology* 45 (2004): 373–381; Roger Ulrich, “The Impact of Flowers and Plants on Workplace Productivity,” *Texas A&M University, The Center for Health Systems and Design Study* (spring/summer 2003), 49–59.
 9. Ronald S. Friedman and Jens Forster, “Effects of Motivational Cues on Perceptual Asymmetry: Implications Creative and Analytical Problem Solving,” *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 2 (February 2005): 263–275.
 10. J. Degel and E. E. Koster, “Odors: Implicit Memory and Performance Effects,” *Chemical Senses* 24 (1999): 317–325.
 11. Heinrich Pierer and Bolko V. Oetinger, *A Passion for Ideas: How Innovators Create the New and Shape Our World* (West Lafayette, IN: Purdue University Press, 2002); Mandy Wechsler Segal, “Alphabet and Attraction: An Unobtrusive Measure of the Effect of Proximity in a Field Setting,” *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (1974): 254–257.
 12. Joshua Ackerman, Christopher C. Nocera, and John A. Bargh, “Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgements and Decisions,” *Science* 328, no. 5986 (June 25, 2010): 1712–1715.
 13. Darrin M. Lipnicki and Don G. Byrne, “Thinking on Your Back: Solving Anagrams Faster When Supine than When Standing,” *Cognitive Brain Research* 24, no. 3 (August 2005): 719–722.
 14. Ravi Mehta, Rui Zhu, and Amar Cheema, “Is Noise Always Bad? Exploring the Effect of Ambient Noise on Creative Cognition,” *Journal of Consumer Research* 39, no. 4 (December 2012): 784–799.
 15. Martha C. White, “Business Meetings Move Poolside (Don’t Overdress),” *New York Times*, August 19, 2013, online.
 16. Edward T. Hall, “The Silent Language in Overseas Business,” *Harvard Business Review*, May–June 1960, pages 87–96.
 17. James D. Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business in the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).
 18. Gregory Boyle, *Tattoos on the Heart: The Power of Boundless Compassion* (New York: Free Press, 2010), pages 76–77 and 111–115.

9. Prepararse para las emociones, el poder y la corrupción

1. Christian McEwen, "Don't Just Do Something; Stand There," *Los Angeles Times*, August 14, 2011, page A20.
2. Paul Ekman and W. V. Friesen, *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1978).
3. John L. Graham, "An Exploratory Study of the Process of Marketing Negotiations Using a Cross-Cultural Perspective," chapter 14 in Robin C. Scracella, Elaine S. Anderson, and Stephen D. Krashen, (eds.) *Developing Communicative Competence in a Second Language* (Boston: Heinle & Heinle Publishers, 1990).
4. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, 2nd ed. (New York: Holt, 2003).
5. John R. P. French and Bertram Raven, "Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan, 1959).
6. Paul Ekman, *Emotions Revealed*, op. cit.
7. James Day Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business in the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).
8. [http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-Para una discusi3n m3s amplia,-v3ase http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-freier-1.211247](http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-Para-una-discusi3n-m3s-amplia,-v3ase-http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-freier-1.211247).

10. Cambiar de rol

1. George J. Mitchell, *Making Peace: The Behind-the-Scenes Story of the Negotiations that Culminated in the Signing of the Northern Ireland Peace Accord* (Berkeley: University of California Press, 1999).
2. Para detalles exhaustivos sobre este tema, véase Sharon Graham Niederhaus and John L. Graham, *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living*, 2nd ed. (Lanham, MD: Taylor Trade, 2013).
3. E. S. Browning, "Debt Hobbles Older Americans," *Wall Street Journal*, September 7, 2011; Catey Hill, "Coming Soon: Smaller Raises for Seniors?" *SmartMoney.com*, July 13, 2011; Mark Whitehouse, "Another Threat to the Economy: Boomers Cutting Back," *Wall Street Journal*, August 16, 2010; and *The Economist*, "Demand for Equities May Drop," January 9, 2012.
4. Kathleen McGarry and Robert F. Schoeni, "Social Security, Economic Growth, and the Rise of Independence of Elderly Widows in the 20th Century," *NBER Working Paper No. 6511*, April 1998.
5. Judy Richter, "A Full Table," *San Francisco Chronicle*, September 10, 2005, sec. F. Used with permission.
6. Niederhaus and Graham, *All in the Family*, op. cit.

11. Crear sorpresa

1. Para más detalle sobre muchas de las ideas enumeradas aquí, véase Steve Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (New York: Riverhead Books, 2010).
2. Nicole Oxley and Mary Dzindolet, "The Effects of Facilitators on the Performance of Brainstorming Groups," *Journal of Social Behavior and Personality* 11, no. 4 (December 1996): 633–647; Thomas Krammer, Gerard Fleming, and Scott Mannis, "Improving Face-to-Face Brainstorming through Modeling and Facilitation," *Small Group Research* 32, no. 5 (October 2001): 533–541; and Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987); Lawrence Susskind, Sarah McKearnan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).
3. Hoon-Seok Choi and Leigh Thompson, "Old Wine in a New Bottle: Impact of Membership Change on Group Creativity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 98, no. 2 (November 2005): 121–132; Charlan Jeanne Nemeth and Margaret Omiston, "Creative Idea Generation: Harmony versus Stimulation," *European Journal of Social Psychology* 37, no. 3 (2006): 525–535.
4. Pavan Singh, "An Empirical Study of the Idea Generation Productivity of Decision-Making Groups: Implications for GDSS Research Design and Practice," PhD dissertation, York University, 2000; and Aybuke Aurum, "Solo Brainstorming: Behavioral Analysis of Decision Makers," PhD dissertation, University of New South Wales, 1997.
5. Michael Diehl and Wolfgang Stroebe, "Productivity Loss in Idea Generating Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* 61, no. 3 (September 1991): 392–401; Emily Pronin and Elana Jacobs, "Thought Speed, Mood, and the Experience of Mental Motion," *Perspectives on Psychological Science* 6, no. 3 (2008): 461–486.
6. Timothy Kochery, "IGP Brainstorming: Investigating a Methodology that Accommodates to Personal Characteristics in Idea-generating Groups," PhD dissertation, University of Minnesota, 2003; Alison Stein Wellner, "A Perfect Brainstorm," *Inc.* 25, no. 10 (April 2009): 31; Hami Koskun, "The Effects of Problem Presentation in Nominal and Interactive Groups (Brainstorming)," MA thesis, University of Texas at Arlington, 1996; Dennis Brophy, "The Initial Testing of a Tri-level Matching Theory of Creative Problem Solving," PhD dissertation, Texas A&M University, 1995.
7. Susan Campbell, "The Influence of Group Communication on Open-ended Problem Solving among Undergraduate Engineering Students," PhD dissertation, Pennsylvania State University, 2001.
8. Robyn Porterfield, "The Effects of Incubation and Attention on Brainstorming Productivity," MA thesis, University of Texas at Arlington, 2000; Josie Glausiusz, "Devoted to Distraction," *Psychology Today*, March/April 2009, online; Ap Dijksterhuis, "Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 5 (2004): 586–598.
9. Marc G. Berman, John Jonides, and Stephen Kaplan, "The Cognitive Benefits of Interacting with Nature," *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207–1212.
10. Stephen Kellert and Edward Wilson, *The Biophilia Hypothesis*

(Washington, DC: Island Press, 1995).

11. Nira Liberman and Y. Trope, "The Psychology of Transcending the Here and Now," *Science* 322 (2008): 527–534.
12. Ullrich Wagner, Steffen Gais, Hilda Haider, Rolf Verleger, and Jan Bern, "Sleep Inspires Insight," *Nature* 427, January 22, 2004, pages 352–355; Jeffrey M. Ellenbogen, Peter T. Hu, Jessica Payne, Debra Titone, and Matthew Walker, "Human Relational Memory Requires Time and Sleep," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 104, no. 18 (May 1, 2007): 7723–7728; Erin J. Wamsley, Matthew Tucker, Jessica Payne, Joseph A. Benavides, and Robert Stickgold, "Dreaming of a Learning Task is Associated with Enhanced Sleep-Dependent Memory Consolidation," *Current Biology* 20, no. 9 (May 2010): 850–855.
13. Denise J. Cai, Sarnoff A. Mednick, Elizabeth M. Harrison, Jennifer C. Kanady, and Sara C. Mednick, "REM, Not Incubation, Improves Creativity by Priming Associative Networks," *Proceedings of the National Academy of Sciences*, June 8, 2009, online.
14. Alice M. Isen, "An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications," *Journal of Consumer Psychology* 11, no. 2 (2001): 75–85.
15. David H. Krantz, Howard Kunreuther, and Elke Weber, *Group Identity, Context, and Social Goals*, Center for Research on Environmental Decisions. Cited in "Why Isn't the Brain Green?" *New York Times Magazine*, April 19, 2009, pages 36–43.
16. Tanya Chartran and John A. Bargh, "The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology* 76, no. 6 (1999): 893–910; S. S. Wiltermuth and C. Heath, "Synchrony and Cooperation," *Psychological Science* 20 (2009): 1–5.
17. Adam Blattner, "Using Creativity to Explore in Psychotherapy," *Psychiatric Times*, June 1, 2003, online; Melinda Wenner, "The Serious Need for Play," *Scientific American Mind*, March/April 2009, pages 21–29.
18. Una adaptación de Ralph Linton, *The Study of Man* (New York: Appleton- Century-Crofts, 1936), page 327.
19. Ann Hulbert, "Re-Education," *New York Times Magazine*, April 1, 2007, pages 36–43.
20. Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987).
21. Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Cambridge: Harvard Business School Press, 2006).

12. Improvisar

1. Gwendolyn Oxenham, *Finding the Game: Three Years, Twenty-five Countries, and the Search for Pickup Soccer* (New York: St. Martin's Press, 2012)., see pages 108–119.
2. Apama Labroo with V. M. Patrick, "Psychological Distancing: Why Happiness Helps You See the Big Picture," *Journal of Consumer Research* 35, no. 5 (2009): 800–809; Floyd Hunt, "Better Brainstorming," *Training & Development* 48, no. 11 (1994): 57; Edward DeBono,

Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas (New York: Harper Business, 1992); Roger von Oech, *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative* (New York: Business Plus, 2008).

3. John L. Graham, Jennifer P. Hite, and Joyce Neu, "Explorations of the Effects of Conversational Behaviors on Interpersonal Attraction in a Work Setting, Face-to-Face Business Negotiations," a working paper, The Paul Merage School of Business, University of California, Irvine, 2014.
4. Eli Simon, *The Art of Clowning: More Paths to Your Inner Clown*, 2nd ed. (New York: Palgrave Macmillan, 2012).
5. Daniel H. Pink, *To Sell is Human: The Surprising Truth about Moving Others* (New York: Riverhead Books, 2012).

13. Jugar juntos en armonía

1. Robert Cohen, *Working in Theater: Collaboration and Leadership* (New York: Palgrave Macmillan, 2011).
2. Steven Pinker, *The Better Nature of Our Angels: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011).

14. Revisar y mejorar

1. Ron S. Fortgang, David A. Lax, and James K. Sebenius, "Negotiating the Spirit of the Deal," *Harvard Business Review*, February 2003, pages 66–73.
2. The material here is based on many sources including Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011); Leander Kahney, *Inside Steve's Brain* (New York: Portfolio, 2008); "Charlie Rose Talks to Bob Iger," *Bloomberg Businessweek*, March 14–20, 2011, page 26; Eva Dou, "Apple Shifts Supply Chain away from Foxconn to Pegatron," *Wall Street Journal*, May 29, 2013, online.