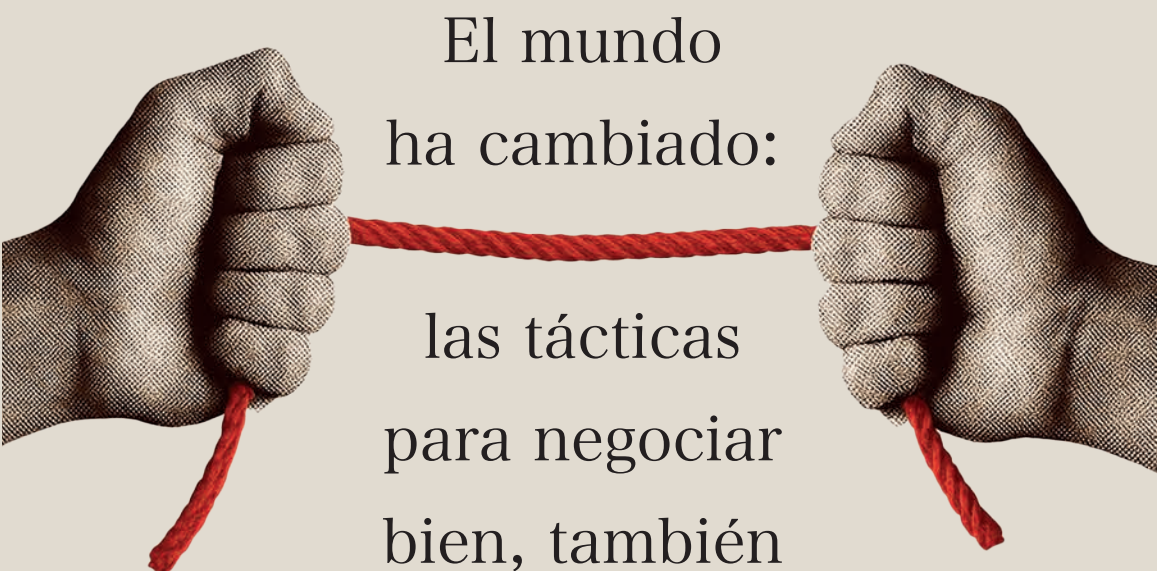


Max H. Bazerman

PROFESOR DE HARVARD BUSINESS SCHOOL



El mundo
ha cambiado:

las tácticas
para negociar
bien, también

NEGOCIACIÓN

«Una estimulante lectura
de gran utilidad sobre cómo
negociar con eficacia.»

—ADAM GRANT, autor del superventas
Potencial oculto

«Una lectura obligada tanto para
negociadores experimentados
como para principiantes.»

—CHARLES DUHIGG, autor del bestseller
El poder de los hábitos

TRADUCCIÓN DE
MARTA VALDIVIESO

DEUSTO

Negociación

El mundo ha cambiado: las tácticas para
negociar bien, también

MAX H. BAZERMAN

Traducción de Marta Valdivieso



EDICIONES DEUSTO

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

Título original: *Negotiation: The Game Has Changed*

© Max H. Bazerman, 2025

© 2025, Princeton University Press

© de la traducción, Marta Valdivieso, 2025

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma o por ningún medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación o por cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin permiso por escrito del editor.

© Centro de Libros PAPF, SLU., 2025

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de colección: Sylvia Sans Bassat

Primera edición: octubre de 2025

Depósito legal: B. 15.422-2025

ISBN: 978-84-234-3954-6

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Printed in Spain - Impreso en España



Sumario

Prefacio	9
1. El juego ha cambiado	13
2. Las anclas extremas.	29
3. Los repartos al 50/50.	51
4. La creación de valor como forma de vida	67
5. Negociar de manera ética.	93
6. Apostar al futuro. El papel de los contratos contingentes ..	115
7. El contexto de los conflictos.	129
8. Hacer transacciones online	149
9. Más de dos negociadores	167
10. Cambiar el juego	191
11. Tus decisiones en la negociación	211
12. Ellos.	235
13. La preparación en contexto.	255
Agradecimientos	267

El juego ha cambiado

Uno de los aspectos agradables de mi trabajo es que la mayoría de los alumnos disfrutan mucho las clases de negociación, que son muy interactivas: en un entorno de riesgo bajo, los asistentes hacen simulaciones para practicar y reciben *feedback* para mejorar. Además, enseñar negociación es divertido. Aunque abarcamos muchas ideas útiles y prácticas, en el curso siempre hay participantes que preguntan sobre temas que no habíamos incluido; los mencionan directamente o los incluyen en la evaluación del curso. Estos comentarios me resultan útiles. Suelen empezar con un cumplido y enseguida continúan con lo importante: «El curso ha estado muy bien, pero...».

- No tiene en cuenta las normas culturales de la negociación en mi país.
- No plantea cómo negociar con gente procedente de China (o cualquier otro país).
- No has abordado la crisis de oferta a la que nos estamos enfrentando.
- ¿Tus ideas son aplicables cuando se trata con mentirosos o con oponentes irracionales?
- Negociar por Zoom es diferente que negociar en persona.

- ¿Cómo puede aplicarse el curso a una negociación con tu pareja?
- ¿Cómo puedo utilizarlo para conseguir que mis pacientes tomen los medicamentos?
- ¿Qué pasa si mi contraparte en la negociación no tiene autoridad para comprometerse en un acuerdo?

Basada en las muchas tandas de comentarios que he recibido, esta lista podría ser mucho más larga. Aunque los comentarios parecen únicos, en general las críticas inciden en que el curso no se ha centrado en el contexto particular del alumno; es decir, en las circunstancias y condiciones que rodean una negociación.

Estas críticas son válidas. Además, las investigaciones demuestran que es difícil transferir el conocimiento de un sector a otro, lo que los académicos llaman «razonamiento analógico».¹ He escrito este libro para responder a estas preguntas y, más en concreto, para explicar cómo adaptar eficazmente los marcos sistemáticos de la negociación a tu contexto. En el libro abordaré directamente muchas de estas cuestiones. Y lo que es más importante, te enseñaré a adaptar las ideas básicas de la negociación a tus preguntas y al contexto específico al que te enfrentas.

IDEAS GENÉRICAS FRENTE AL CONTEXTO EN LA NEGOCIACIÓN

Mi principal punto fuerte como académico ha sido desarrollar ideas novedosas sobre cómo piensa la gente en las negociaciones. Mi investigación aborda las maneras de actuar sistemáticas y predecibles de los negociadores —incluso de los experimentados— que no son del todo racionales; es decir, que no adoptarían

1. Moran, Simone; Bereby-Meyer, Yoella; y Bazerman, Max H., «Stretching the effectiveness of analogical training in negotiations: Teaching diverse principles for creating value», *Negotiation & Conflict Management Research*, 1, 2 (2008), pp. 99-134.

si le dedicaran un mayor grado de reflexión. En paralelo a otras investigaciones en el campo que ahora se conoce como «economía conductual», mi trabajo propone una crítica a los modelos tradicionales de negociación basados en la teoría de juegos, que presuponen que durante el proceso las partes adoptan un pensamiento perfectamente racional.² En realidad, nuestro comportamiento real dista bastante de esta supuesta racionalidad.³ Por ejemplo, aunque a menudo entender a la contraparte es crucial para elaborar una estrategia de negociación acertada, he detectado que la mayoría de los negociadores no piensan adecuadamente en el punto de vista de la otra parte. También he proporcionado a los negociadores un marco para entender mejor las posibles decisiones de sus contrapartes. He compartido estas ideas en mis escritos y suelo recurrir a ellas cuando asesoro a mis clientes como consultor.

Creo que mi investigación ha hecho contribuciones valiosas a la bibliografía tanto teórica como práctica sobre negociación. En general, los economistas conductuales y los académicos que se centran en la psicología de la negociación han aceptado mi trabajo. Por supuesto, también hay gente que me critica, y suelen centrarse en mi incapacidad para pensar en el contexto. Muchas veces, estos académicos estudian la singularidad de negociaciones concretas por la cultura, la economía, la política, las relaciones, la forma de comunicarse, el comportamiento y la identidad de la otra parte o por muchos otros factores importantes.

Para simplificar, lo más fácil sería declararme culpable de haber realizado mis principales investigaciones dando por supuestas, o ignorando, muchas de estas variables contextuales. Casi todas las investigaciones formales que he publicado en re-

2. Bazerman, Max H.; y Neale, Margaret A., *La negociación racional en un mundo irracional*, Paidós Ibérica, Barcelona, 1993; Malhotra, Deepak; y Bazerman, Max H., *El negociador genial. Cómo obtener grandes resultados en la mesa de negociación, y más allá*, Empresa Activa, Barcelona, 2013.

3. Bazerman, Max H.; y Samuelson, William F., «The winner's curse: An empirical investigation», en *Aspiration levels in bargaining and economic decision making*, Reinhard Tietz, ed., Springer-Verlag, Estados Unidos, 1983, pp. 186-200.

vistas académicas se realizaron en el contexto aséptico de un laboratorio, sin la presencia de buena parte de las circunstancias propias del mundo real que rodean cualquier negociación concreta. Esa investigación pretende identificar aspectos básicos de cómo piensan los seres humanos en una negociación que sean generalizables a distintos contextos de negociación. Asimismo, los profesores de negociación como yo solemos organizar nuestros cursos en torno a las principales ideas analíticas de la negociación, y después los participantes nos critican por excluir ciertos factores. Es decir, el profesor plantea conceptos analíticos (como el precio de reserva, que enseguida abordaremos en el capítulo 2) y los profesionales quieren saber si esos conceptos pueden aplicarse a un contexto específico, como su cultura de origen o su sector, y cómo deberían hacerlo. A los programas para directivos que imparto en la Escuela de Negocios de Harvard suelen asistir ejecutivos procedentes de muchos países y sectores diferentes. Sería imposible prestar atención a todos sus contextos, nacionalidades, sectores y problemas concretos. Durante los descansos y las comidas, siempre escucho con gusto lo que me cuentan sobre sus contextos específicos y trato de adaptar lo mejor que puedo el curso a esa aplicación concreta. Pero aunque abordase en clase todos sus contextos, no creo que eso les diera una mejor formación.

Puedo explicar este planteamiento con más claridad si describo las interacciones que suelo tener con los clientes potenciales que están pensando en contratarme para que enseñe negociación a sus ejecutivos. Cuando hablamos sobre el posible encargo, el cliente pregunta si utilizaré simulaciones que se centren en la función del grupo (por ejemplo, las adquisiciones, las ventas o el desarrollo empresarial) o su sector (farmacéutico, energético, tecnológico, etcétera). Aunque tenga acceso a simulaciones que coinciden con su función o sector, no soy partidario de utilizarlas. Les explico que mi objetivo es aportar pruebas convincentes de que ni siquiera los ejecutivos experimentados piensan intuitivamente de manera óptima en las negociaciones. Quiero que los ejecutivos entiendan esto con independencia de su contexto particular, de modo que puedan decidir cómo analizar y planear di-

ferentes tipos de negociaciones. Por ejemplo, en muchas negociaciones se da por sentado que el tamaño del pastel del valor es fijo, cuando en realidad puede ampliarse. Quiero que los alumnos aprendan esta lección en un entorno que les muestre claramente cuándo están perdiendo la oportunidad de generar beneficios por basarse en su intuición errónea. Y quiero que aprendan a crear valor y mejorar su enfoque de la negociación.

Si la simulación es demasiado parecida a su hábitat, los ejecutivos intentarán relacionarla con su negociación más reciente o más importante. En lugar de centrarse en la lección en cuestión, lo harán en cómo la simulación difiere de la negociación real que tienen en mente. Sin embargo, cuando en clase se desarrollan algunos marcos basados en simulaciones que tienen poco que ver con su ámbito, los participantes suelen aplicar con extrema eficiencia los conceptos a su contexto real y responden con contundencia a la pregunta: «¿Qué podrías hacer de manera más eficiente en las negociaciones que mantienes en el mundo real?». El conocimiento genérico es poderoso y útil para averiguar cómo mejorar el mundo que habitamos, que es muy rico en contextos. Por lo tanto, en los programas de negociación a medida suelo recomendar una formación más general al inicio y sesiones prácticas al final, en las que los ejecutivos exponen en clase sus negociaciones y éstas se analizan.

Uno de los encargos de formación más memorables que me han hecho al margen de la universidad fue el de una conocida editorial. Mi trabajo consistía en enseñar a sus directivos y editores a negociar de manera más eficaz con gente como yo: los autores. De hecho, esta empresa había publicado uno de mis libros muchos años antes de encargarme este trabajo. Un vicepresidente sénior, mi principal contacto, me advirtió por adelantado que muchos altos directivos eran escépticos con que un profesor pudiera enseñarles mucho. Para llamar la atención de los directivos, el presidente y mi contacto me presionaron para que empezara con una simulación del mundo editorial. Les dije que estaba en contra, pero al final accedí a su demanda porque quería el trabajo. ¿Qué mejor manera de entender a la otra parte de esas negociaciones que eran una parte fundamental de mi vida? No tenía una simu-

lación del mundo editorial, así que escribí una. Se basaba en la negociación real del contrato de uno de mis libros.⁴

Escribir la simulación resultó estimulante y explicarla en clase fue divertido. Pero cuando la sesión terminó, dos de los asistentes más veteranos de la sala (nombres conocidos en el mundo editorial) insistieron en hacerme saber que los hechos que había expuesto (que eran reales) resultaban inconcebibles en el sector editorial. Cuando les pedí una aclaración, compartieron anécdotas sobre negociaciones de libros, todas muy diferentes entre sí. No les dije que estaban tachando de inconcebible una historia real del mundo editorial.

Aunque afirmaran que mi historia era inverosímil, escucharles me ayudó a entender la importancia del contexto de la negociación. En lugar de centrarse en las lecciones que yo creía que debían aprender para mejorar sus habilidades de negociación, como pensar en alternativas y el precio de reserva, fijar el ancla más eficaz y considerar la perspectiva de la otra parte, estos editores estaban obsesionados con los pormenores de su última negociación, o de la más intensa. El aprendizaje general se perdía en los detalles de la comparación de diferentes negociaciones editoriales. Sin embargo, estoy convencido de que los editores se habrían centrado en conceptos más abstractos que les habrían ayudado a negociar la contratación de libros de una manera más eficiente y a enseñar a otros cómo hacerlo si la simulación hubiera sido sobre comprar una parcela de tierra o garantizar los derechos de redifusión de un programa de televisión.

Para cualquier negociador es un reto descubrir cómo aplicar las ideas que ha aprendido en una clase o un libro al contexto de

4. Deepak Malhotra trabajó conmigo para mejorar la simulación y publicarla en Harvard Business Publishing como «The book deal: Confidential instructions for the PUBLISHER», Harvard Business School Exercise, n.º 908-050, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 2008, <<https://store.hbr.org/product/the-book-contract-confidential-instructions-for-the-publisher/PON103>>, y «The book deal: Confidential instructions for the AGENT», Harvard Business School Exercise, n.º 908-051, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 2008, <<https://store.hbr.org/product/the-book-contract-confidential-instructions-for-the-agent/PON102>>.

su negociación en el mundo real. En este libro examinaremos investigaciones publicadas que aportan consejos útiles para las negociaciones reales, así como la manera de aplicar este consejo a contextos específicos. Casi siempre la respuesta será que si se las adapta en mayor o menor medida, las ideas presentadas en una clase o un libro resultan útiles en muchos contextos. En realidad, este libro trata de cómo adaptarlas bien.

UNA SERIE DE HERRAMIENTAS PARA CONTEXTUALIZAR LAS NEGOCIACIONES

Espero que este texto resulte útil a quienes nunca han leído un libro sobre negociación ni asistido a una clase de negociación. Me gustaría que fuera una buena introducción a la negociación que identifica los numerosos cambios contextuales que se han producido en la sociedad durante las últimas décadas. Pero también espero que aporte muchas ideas nuevas a quienes ya conocen algunos conceptos clave de la teoría de la negociación, como la MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado), el valor de reserva, la zona de posible acuerdo, la creación de valor e incluso el óptimo de Pareto. Cuando estos conceptos aparezcan, explicaré qué significan, pero también haré hincapié en ideas que ayuden a entender cómo un contexto particular influye en la manera de utilizar esos conceptos. Por ejemplo, en lugar de concluir que los valores de reserva son relevantes en algunas negociaciones pero no en otras, me centraré en cómo el contexto del que hablamos afecta a la manera en que estimas tu valor de reserva. Quienes hayan leído otros libros de negociación y tengan un amplio conocimiento del tema pueden saltarse el material que presenta los conceptos básicos que ya dominan.

Cuando los alumnos con talento y los ejecutivos experimentados a los que doy clases plantean retos contextuales en torno a una negociación, intento recordar que su reto es único; diferente, en cierto sentido, de otras historias que he escuchado antes. Al mismo tiempo, esos retos suelen tener elementos comunes. Organizar los contextos de la negociación en diferentes tipos me

permite facilitar consejos útiles en situaciones particulares. Cualquier categorización de estos contextos será imperfecta. Pero me parece que esta categorización concreta, que se basa en miles de problemas y relatos únicos de negociaciones que he escuchado, puede resultar útil tanto para mí como para mis alumnos.

Las siguientes categorías —la cultura, la economía, la política, las relaciones, la forma de comunicarse y el comportamiento de la otra parte— proporcionan información relevante sobre el contexto y podemos utilizarlas para valorar los conceptos básicos que se analizan en cualquier negociación importante. Estas variables contextuales no componen una lista de los temas de los próximos capítulos. Más bien, son un resumen de las categorías contextuales a las que me referiré a lo largo del libro para describir cómo puede utilizarse el contexto social para desarrollar estrategias eficaces que incluyan los mejores modelos generales de negociación. Los capítulos del libro se centrarán en distintos retos conceptuales cuyo análisis se basa en la información contextual que ahora sintetizo.

La cultura. Cuando enseño a ejecutivos de todo el mundo, el factor contextual que surge con más frecuencia es el papel de la cultura.⁵ Cambiar el Juego, el programa para directivos que dirijo, destaca la importancia de entender a la otra parte: qué valora, su MAAN, su precio de reserva, etcétera. Llegar a saber esto puede ser más difícil cuando se negocia con personas de otras culturas. Las reglas y las normas culturales que son muy diferentes de las nuestras pueden resultar extrañas y, en consecuencia, negociar con miembros de culturas que no entendemos parece complicado. En lugar de prestar atención a nuestra limitada capacidad para comprender una cultura muy diferente, a veces acabamos considerando de manera negativa o incluso peyorativa a las otras culturas.

Hace algunas décadas, cuando la economía japonesa estaba en auge y Japón parecía la principal amenaza económica para Estados Unidos, la gente me solicitaba pistas para negociar con los japoneses. Ahora, a menudo me piden ayuda para negociar

5. Meyer, Erin, «Getting to sí, ja, oui, and da», *Harvard Business Review*, 1 de diciembre de 2015.

con los chinos. Asimismo, me he dado cuenta de que hay personas de culturas de todo el mundo a las que les parece difícil negociar con los estadounidenses y están ansiosas por escuchar mi consejo. Curiosamente, me preguntan más por las culturas prósperas. Lo cual me lleva a pensar que para esos negociadores las diferencias culturales no son la principal barrera. En realidad, el verdadero problema es la fortaleza económica de la otra parte. Si parece que alguien tiene muchas más opciones que nosotros, podemos tener la impresión de que es un negociador difícil. En lugar de reconocer la debilidad de nuestra posición negociadora, consideramos que su comportamiento es extraño y lo atribuimos a su cultura singular.

Si pregunto a un grupo de ejecutivos que piensen en una cultura con la que les cuesta negociar en el mundo real, suelen suponer que les pregunto por alguien de otro país. Pero los sectores, las empresas, las religiones y las ciudades también tienen culturas. Tanto Nueva York como Texas están en Estados Unidos, pero en estos dos estados las normas de comportamiento son muy diferentes. Puedo pensar en muchas grandes ciudades que no están en Estados Unidos en las que me encuentro más cómodo que en las pequeñas localidades del Sur y el Medio Oeste estadounidenses.

En general, cuando alguien me habla de las dificultades que está teniendo para negociar con un grupo de otra cultura, intento averiguar qué hace singular a la otra parte para así entender mejor su comportamiento. ¿Tiene mejores opciones? ¿Es, simplemente, más paciente? ¿Valora la relación de manera distinta? ¿Están los negociadores de la otra parte autorizados para llegar a un acuerdo? ¿Se están produciendo comportamientos que quizás la otra parte considera groseros u ofensivos? Todas estas preguntas pueden estar relacionadas con la cultura. Sin embargo, estos aspectos más concretos aportan información adicional sobre la otra parte, y resulta valiosa para desarrollar una estrategia de negociación acertada. La mayoría de nosotros entendemos mejor a las personas de nuestra cultura que a las de otras culturas. Aun así, cada vez más, negociamos con gente de culturas diferentes. Estas circunstancias ponen de manifiesto hasta qué punto es valioso entender la cultura y diversificar nuestros equipos.

La economía. Nunca un ejecutivo me ha llamado para decir: «Tenemos una negociación que está yendo realmente bien, pero pensamos que con tu ayuda iría aún mejor». Cuando recibo una petición de ayuda es más bien porque algo ha salido mal. Con mucha frecuencia, el ejecutivo que busca mi consejo tiene menos poder económico que su contraparte.

Sacar el mayor provecho de una mala situación me parece tan interesante como hacer mejoras marginales en una situación excelente. Yo era un jugador de cartas muy bueno, y como cualquier buen jugador de cartas disfrutaba cuando me tocaba una buena mano. Sin embargo, también sabía que eran muy importantes las decisiones que tomaba cuando me tocaba una penosa. Lo mismo ocurre en una negociación. En los cursos de negociación solemos aconsejar a los negociadores que piensen en sus alternativas a un acuerdo, así como en las posibles alternativas de la contraparte. Para hacerlo hay que pensar en las circunstancias económicas que afectan a ambas partes, que incluyen consideraciones financieras básicas, pero también las condiciones del mercado en general.

Las circunstancias económicas pueden ayudarnos a entender por qué la otra parte parece insólitamente dura y a evaluar si de verdad rechazará el acuerdo que hay sobre la mesa. Las circunstancias económicas nos ayudan a entender nuestras alternativas a un acuerdo y las alternativas de la parte contraria. Y también nos ayudan a identificar soluciones creativas a negociaciones difíciles.

La política. El entorno político es otro factor que influye en el contexto de las negociaciones. A veces, los gobiernos aprueban leyes que cambian la dinámica entre las partes negociadoras. Por ejemplo, en una negociación laboral concreta, una ley que dificulta que los empleados se sindicalicen puede dar más poder a la dirección. A veces, una parte de la negociación cuenta con mejor información que su contraparte sobre futuros cambios políticos. Por ejemplo, en una simulación que suelo explicar, «Inmobiliaria Hamilton», de Deepak Malhotra, el posible comprador de una parcela de tierra tiene conexiones políticas y se ha enterado de que van a producirse cambios urbanísticos que afectarán radicalmente al

valor de esos terrenos.⁶ En parte, el reto del vendedor consiste en descubrir este aspecto del contexto político en el que se encuentra.

Cabe esperar que tanto en los contextos gubernamentales como en los corporativos, las percepciones del entorno político que rodea las negociaciones sean asimétricas. Cuando el contexto político favorece a nuestra parte, solemos considerar que el entorno es normal o justo. Por el contrario, cuando es el otro lado el que tiene ventaja, tendemos a pensar que la política es partidista o injusta. Desde la óptica de la negociación, lo que debemos hacer es recopilar tanta información como podamos sobre el entorno político y su influencia en las opciones de todas las partes que se sientan a la mesa. Y desarrollar luego una estrategia de negociación acertada basada en esa realidad y no en el mundo tal como nos gustaría que fuera.

Las relaciones. En una negociación, las relaciones son fundamentales. Negociar con un amigo íntimo será una experiencia muy diferente a negociar con un proveedor al que ves por primera vez. Confías en que tu amigo sea honesto y transparente, pero no puedes fiarte de que tu nuevo proveedor sea honesto y transparente. En la negociación, tu amigo querrá tratarte de una manera justa, mientras que al nuevo proveedor no tienen por qué importarle tus resultados a largo plazo. Al mismo tiempo, puedes presionar y conseguir un acuerdo mejor en una negociación con el nuevo proveedor y ser menos asertivo cuando negocias con un amigo. Asimismo, cuando negocias con otras personas de tu organización, ésta tiene derecho a esperar que negocies de una forma que favorezca sus intereses y aumente su valor total. En consecuencia, es probable que esas negociaciones internas fomenten relaciones más positivas que las negociaciones externas con proveedores y clientes.

6. Malhotra, Deepak, «Hamilton real estate: Confidential role information for the CEO of Estate One (BUYER)», Harvard Business School Exercise, n.º 90, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 2005; Malhotra, Deepak, «Hamilton real estate: Confidential role information for the executive VP of Pearl Investments (SELLER)», Harvard Business School Exercise, n.º 905-053, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 2005.

La forma de comunicarse. Al inicio de la pandemia de la COVID-19, todos aprendimos nuevas maneras de trabajar, socializar e intentar mantenernos sanos. Yo aprendí a dar clases por Zoom, algo que hasta 2019 nunca había considerado. Mucha gente que se pasaba la vida en aviones se encontró, de repente, pasando los días en Zoom u otras plataformas parecidas. Ya no se podía establecer la relación con un proveedor durante una comida y «leer» a la gente se volvió más complicado.

En marzo de 2020, cuando me vi obligado a dar clases por Zoom, al principio no me gustó. Pero me adapté, y con el tiempo acabé disfrutándolo. Sobre todo cuando en 2021 empecé otra vez a dar algunas clases presenciales y todo el mundo llevaba mascarilla. Descubrí que era más cómodo enseñar por Zoom, porque así al menos podía ver la cara de los alumnos. Antes de la pandemia no era consciente de hasta qué punto dependo de las expresiones faciales cuando enseño. Imagino que la gente que se dedica a negociar todo el día e hizo cambios parecidos experimentó comportamientos y preferencias similares.

La mayoría preferimos tratar con la gente de una manera que permita una comunicación cómoda. Pero con frecuencia tenemos que negociar en contextos en los que no podemos elegir la forma de comunicarnos. Este factor contextual influye en la estrategia de negociación. Cuanto más se aleje el contexto social de una forma de comunicación cómoda, más necesitaremos pensar en este contexto y planear nuestra estrategia de negociación en consecuencia.

Las personas que están al otro lado de la mesa. Hace décadas que en psicología se debate cuál es el principal determinante del comportamiento, si la persona (las partes de una negociación) o el entorno (las particularidades que definen la negociación). Quienes no están familiarizados con la bibliografía de la investigación empírica suelen sorprenderse al saber que la mayoría de los psicólogos experimentales están de acuerdo en que el entorno explica en mayor grado las discrepancias en el comportamiento individual. Sin embargo, eso no significa que las diferencias individuales no sean relevantes en una negociación. De hecho, cuando nos planteamos una negociación, las características de nuestra contraparte son un componente importante del contexto.

En concreto, el género, la raza, la etnia, la personalidad, la inteligencia, las habilidades de negociación y otras diferencias propias de la otra parte son rasgos relevantes y afectan al acuerdo que se está negociando. Aun así, demasiados negociadores confían excesivamente en su capacidad para evaluar la personalidad de la otra parte y predecir su comportamiento. Demasiados negociadores confían excesivamente en que pueden predecir el comportamiento de su contraparte basándose en estereotipos de género, raciales o de otra clase.

Los psicólogos sociales han demostrado que la mayoría de nosotros consideramos que el grupo demográfico al que pertenecemos es heterogéneo, pero suponemos que los miembros de otros grupos demográficos que no son el nuestro son más homogéneos. Por ejemplo, los estadounidenses suelen recurrir a estereotipos para prever el comportamiento de las contrapartes chinas, pero aceptan una variedad más amplia de comportamientos en las contrapartes estadounidenses. Cuando en una negociación nos encontramos con problemas, enseguida nos servimos de descripciones estereotípicas de quienes pertenecen al grupo demográfico de la parte a la que nos enfrentamos. Sería un error dar por sentado que el comportamiento de la otra parte será coherente con los estereotipos encontrados con una búsqueda rápida en Google. Las investigaciones demuestran que damos demasiado peso a los estereotipos demográficos y que sería mejor analizar el verdadero comportamiento de la contraparte.

Tampoco deberíamos suponer que contamos con las habilidades de diagnóstico necesarias para evaluar con rapidez la personalidad de los demás. Muchas investigaciones plantean dudas sobre nuestra competencia para juzgar con prontitud y precisión a alguien que acabamos de conocer. En una negociación, las diferencias de personalidad son importantes, pero la mayoría no tenemos la capacidad de entender de qué modo influirán en el comportamiento de la gente. Cuando lo intentamos, solemos basarnos en estereotipos que categorizan a las personas. ¿Qué deberíamos hacer en lugar de esto? Responder al comportamiento de las personas, no a su grupo demográfico o una valoración intuitiva que hagamos de ellas. La información demográfica puede

ayudarnos a comprender lo que no acabamos de entender sobre la otra parte, pero debemos desarrollar nuestra estrategia de negociación basándonos en sus acciones, que constituyen una parte muy importante del contexto social.

EL MUNDO HA CAMBIADO

Mis alumnos suelen preguntar si el contenido de mis clases de negociación ha cambiado en las últimas dos décadas. La respuesta sincera a esta razonable pregunta depende de lo que el asistente entienda por «el contenido». Los conceptos básicos de la negociación permanecen intactos: tienes que seguir pensando en tu mejor alternativa para llegar a un acuerdo con tu contraparte actual, así como en la perspectiva de la otra parte. Pero durante estas décadas, al igual que el mundo, el contexto de la negociación ha cambiado radicalmente. Veamos algunas de las transformaciones que hemos presenciado en Estados Unidos desde que empezó este milenio (resultaría sencillo crear una lista coincidente para muchos otros países):

- Los atentados del 11-S, el atentado terrorista más importante en la historia de Estados Unidos, cambiaron la percepción de su poder, sus alianzas con otras naciones y la cultura de la ciudad más grande del país. También hicieron que muchos estadounidenses se sintieran más vulnerables.
- La Gran Recesión, que se produjo entre finales de 2007 y mediados de 2009, perjudicó económicamente a la mayoría de los estadounidenses. También conformó nuestra manera de entender la economía del mercado inmobiliario y la naturaleza de la negociación de las hipotecas. Y afectó al mercado laboral, por ejemplo, al poder de negociación de los aspirantes a un empleo en una negociación salarial.
- Durante algo más de veinte años, los estadounidenses se han escindido mucho más, un proceso que se aceleró durante el primer mandato de Trump. La polarización política ha afectado a las relaciones. En la negociación, algunos

sienten un vínculo más fuerte con su contraparte si comparten preferencias políticas. Otros se encuentran con que deben negociar con personas a las que ahora consideran enemigas. En la política, a los representantes electos les cuesta mucho más llegar a acuerdos bipartidistas que mejorarían el bienestar de la mayoría de los ciudadanos.

- La economía online ha conformado el modo en que las partes llegan a un acuerdo. Ahora puedes alquilar la casa de otra persona sin hablar con ella o con su agente. Puedes crear una subasta online para comprar o vender productos para tu empresa sin hablar con la otra parte.
- El extraordinario crecimiento de la economía china ha dado más poder al gobierno de China y a las empresas chinas, mientras el gobierno de Estados Unidos y las empresas estadounidenses lo perdían. También ha alterado radicalmente qué partes pertenecen a las redes comerciales de las corporaciones en todo el mundo.
- Nuestra vida profesional es ahora mucho más diversa. La globalización de la economía y los cambios sociales, que generan una mayor diversidad en el lugar de trabajo, significan que, en comparación con el pasado, interactuamos con gente que se parece menos a nosotros. Sin duda, esto es estupendo. Pero exige que nos enfrentemos a nuestros sesgos e intentemos entender a las contrapartes cuyas normas son diferentes de las de quienes se parecen más a nosotros.
- La pandemia de la COVID-19 fue el acontecimiento que más nos ha sorprendido y más ha alterado nuestra manera de negociar. Nuestros socios comerciales son diferentes y nuestra forma de interactuar con el otro bando de la negociación es distinta. Las cadenas de suministro se han visto alteradas de maneras que nadie esperaba. Las negociaciones sobre locales comerciales y para oficinas cambiaron mucho cuando la demanda de estos espacios se redujo significativamente. Y los aspectos sociales de nuestras interacciones se han transformado porque ahora realizamos muchas de nuestras negociaciones a través de internet.

Si bien estos cambios son enormes, ninguno de los conceptos básicos que enseñábamos hace dos décadas se ha vuelto irrelevante u obsoleto. En realidad, lo que se ha transformado considerablemente en muchas negociaciones es el contexto. El nombre del programa para ejecutivos que dirijo en la Escuela de Negocios de Harvard, Cambiar el Juego, destaca la importancia de definir el juego de la negociación en lugar de limitarse a seguir los pasos de un juego establecido. El mundo ha sufrido transformaciones esenciales que han cambiado la dinámica de nuestro juego. Tenemos que entender el contexto que han creado esos cambios y adaptar los conceptos básicos de la negociación para tener en cuenta el nuevo contexto. De eso trata este libro.

CONTEXTUALIZAR LO SIMPLE Y LO COMPLEJO

En los siguientes capítulos examinaremos los retos básicos a los que se enfrentan los negociadores desde hace mucho tiempo. En el capítulo 2 abordaremos la idea más generalizada sobre hacer ofertas extremas, y en el capítulo 3 analizaremos cómo pensar en el reparto del pastel. Muchos lectores estarán a favor o en contra de estas estrategias de negociación. No te sorprenderá saber que creo que el contexto es importante. Según avance el libro, pasaremos a contextualizar algunos de los retos provocados por los cambios en la sociedad contemporánea y veremos cómo aplicar nuestros marcos básicos de negociación y cómo utilizar nuestro juego de herramientas conceptual para afrontar estos retos con mayor eficiencia.

Cada capítulo empieza con una pregunta que me ha hecho un alumno, cuyo fin es provocar la reflexión. Los capítulos aportarán información relevante para ese reto y otros relacionados y terminarán con una respuesta directa a la pregunta. El objetivo será mostrar cómo el contenido del capítulo nos ayuda a entender las cuestiones específicas del contexto.