

308902
0

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

La importancia de la toma de decisiones y la negociacion para la empresa de hoy. El caso de la Cuenca lechera de Tizayuca.

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

RAUL CABRERA GARCIA

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Director de tesis: Lic. Armando Sánchez Soto.

México, D.F., Septiembre 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Introducción		4
Capítulo I	Antecedentes	
	1) Generalidades de la acción directiva	8
	2) Las oportunidades y la dirección	9
	3) Las funciones directivas	11
	4) Los valores en la dirección	13
Capítulo II	Tendencias Generales de la Sociedad	
	1) Antecedentes	17
	2) Los empresarios ante el cambio social	20
	3) Los pronósticos sociales de Naisbitt	22
	4) La situación mexicana ante el cambio	28
Capítulo III	¿Qué es una decisión?	
	1) La decisión como parte de la vida cotidiana	31
	2) La importancia de la decisión	34
	3) Características de las decisiones	35
	4) El proceso de decisión	41
	5) Criterio para tomar una decisión	51
	6) La toma de decisiones en el pasado	57

Capítulo IV	Negociación	
	1) Introducción a la negociación	59
	2) Que es una negociación?	61
	3) Elementos de la negociación	66
	4) La negociación como relación humana	70
	5) Los resultados de las negociaciones	78
	6) Consideraciones importantes	83
	7) Un caso real: John V. Makarius	88
	8) Como prepararse para negociar	101
Capítulo V	CAITSA	
	1) Introducción	106
	2) Motivos para una planta lechera	110
	3) La negociación	118
Conclusiones		127
Bibliografía		133

INTRODUCCION

La época en que nos ha tocado vivir, ve nacer a diario ideas y técnicas nuevas.

Los problemas que van surgiendo en la vida cotidiana del empresario ponen en tela de juicio tanto aquello que se había establecido como definitivo, como la habilidad para adaptarse a nuevas situaciones de una forma expedita y eficiente.

Ignorar estas ideas y técnicas, con frecuencia muy simples en cuanto a principio, es condenarse a verse superado por el acelerado movimiento del mundo moderno y a vivir fuera de época.

Los medios de comunicación ,nos proporcionan grandes caudales de información, pero en la mayoría de las veces, esta es insuficiente. El objetivo principal de ellos es captar nuestra atención y "abrirnos el apetito" por un producto, así como centran nuestra atención en aquellos cambios que constantemente modifican nuestra sociedad.

Es preciso discernir entre esta masa amorfa de información (con mucha frecuencia contradictoria), aquella que es esencial de aquellas otras que sólo son necesarias.

Hecho esto es necesario también profundizar en aquellos puntos realmente importantes y trascendentes para la vida de la empresa.

La culminación de un buen proceso de percepción, análisis, síntesis y planeación es la forma de decisiones entre las cuales (es un gran porcentaje) se refiere a negociaciones en las que, a veces, se juega la vida misma de la empresa.

La observación que he podido realizar a lo largo de mi corta vida laboral, principalmente en mi actual ocupación, me he confirmado que, la cualidad más importante y distintiva para aquel directivo de alto nivel en el escalafón empresarial, es su capacidad y habilidad para la toma de decisiones.

Esta, transforma al individuo en alguien sumamente cotizado y codiciado tanto para la empresa como para su propia competencia. Lo cual, visto friamente con términos económicos, lo convierte en un bien escaso con alta demanda.

Pero la decisión no es tan sólo el hecho de determinar la realización de mi acto concreto, ésta incluye reacciones de diversa índole, como son los aspectos de valores morales el factor humano y social. Además podríamos adicionarle otro elemento que es la probabilidad de error grave e insalvable que afecta a todo aquel que rodea al que toma la decisión. Es un hecho que la decisión (dentro de la cual está la negociación) es difícil y mientras más se piensa y profundiza en ella, es aún más compleja.

De ahí que para el ejecutivo y el director de empresa, deben de ser de vital importancia su constante preparación y superación para su enfrenamiento ante los problemas que conlleva la vida cotidiana.

Desde luego, el resultado de una decisión o es bueno o es malo, pero el objetivo del director es tener un saldo positivo. Para esto, el auxilio de aquellas herramientas cuantitativas dan a este y al ejecutivo de alto nivel una perspectiva mucho más amplia sobre las consecuencias que trae consigo su determinación, por esta razón los sistemas de información con que se cuente, son vitales e importantísimos.

En el primer capítulo se hablará de las funciones principales de la acción directiva: el mando de personal y la toma de decisiones, así como las circunstancias que influyen en estas funciones haciéndolas cada día mas complejas.

En el segundo, se realiza un análisis acerca de las tendencias generales de la sociedad contemporánea, las cuales determinan muchos de los caminos a seguir por las empresas con el fin de crecer y/o permanecer.

Posteriormente en el Capítulo III, se revisa el concepto ¿ Que es una decisión ? señalando algunos con el fin de determinar se real importancia y las principales características que tiene esta para un empresario y/o ejecutivo de hoy.

Como una forma de decisión compartida, la negociación es sujeta de un análisis en el Capítulo IV, complementando con nuevas ideas y ejemplos más complejos, la toma de decisiones. La estrategia es entonces la pieza clave de la negociación y se señalan los elementos críticos.

Finalmente, se analiza el caso de los ganaderos de Tizayuca y Tetra Pak, en donde se utilizan los elementos y herramientas descritas en el presente trabajo de investigación.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1) GENERALIDADES DE LA ACCION DIRECTIVA.

Como cualquier etapa del proceso administrativo, la dirección es una actividad compleja y heterogénea (nunca repetitiva) que abarca el conocimiento y habilidades de diversos campos, razón por la cual, es la que requiere de mayor arte, puesto que se tiene la imperiosa necesidad de coordinar e interrelacionar a todos los componentes de su empresa, esto es, recursos materiales, humanos y financieros.

La dirección es una actividad que debe abarcar objetivos financieros, problemas de la técnica y tecnología propia de la producción, requerimientos y demandas del mercado y del entorno social, además de observar los lineamientos de los valores sociales y personales del director.

Así pues, para acertar en esta delicadísima etapa es preponderante en el director o ejecutivo superior, desarrollar al máximo posible la capacidad de discernimiento o decisión, después de haber pasado por una de análisis y síntesis, apoyados en buena parte, pero no preponderante, de los saberes y ciencias.

De aquí que, el de director, no es un oficio que ejerzan ignorantes o personas con profunda preparación académica, el dirigir como menciona Carlos Llano ¹: "es ser capaz de algo diverso, que es justamente, el interrelacionar aquellos conocimientos, por fuerza parciales, que componen el amplio mosaico de la sabiduría del hombre: . Esto es, no hay posición contra del saber científico al saber prudencial y empírico; la diferencia está en las herramientas para lograr el objetivo, así pues, no hay un sistema de operación que se diseñe desde antes, no es, como decía un pintor mexicano en la exposición de su obra: "un sistema o una pintura preconcebida, si no que nace del alma del artista".

2) LAS OPORTUNIDADES Y LA DIRECCION.

Actualmente, es muy fácil perderse dentro del marasmo de oportunidades o alternativas que no sólo se presentan al director de empresas sino que, a cualquiera de nosotros nos atraen la atención de nuestra mente y sentidos. De

¹ *Análisis de la acción directiva. Edición Imusa, 1 era. Edición Página 2.*

aquí que, una selección correcta realizada oportunamente, permitirá a la persona aprovecharlas con beneficio.

La oportunidad u oportunidades, son externas al ser humano, este a su vez, puede crear alternativas pero estas son, en cierta forma más predecibles y controlables que las generadas por el ámbito empresarial y/o social, para obtener privilegios de estas, la empresa o ente económico deber ser flexible, aquí puedo ejemplificar claramente mi idea con la experiencia de IBM al entrar al mercado de computadoras personales, donde actualmente, es líder y forma el estándar del mercado, de hecho, las demás competidoras para vender y crecer, tienen que crear nichos y ser compatibles con sistemas operativos y programas de IBM PC.

Esto ilustra como una empresa tan grande y poderosa como IBM (International Business Machines), detectó, analizó, decidió y actuó con lujo de flexibilidad para dominar y cumplir sus objetivos fijados con anterioridad.

Carlos Llano menciona ² "ausente la flexibilidad así configurada, la empresa se curva sobre si misma, incubando en su seno las dos enfermedades más graves que pueden hoy aquejarla: la omisión (no ver las oportunidades) y la negligencia (no aprovecharlas)".

El director, como el capitán de un barco, conoce el objetivo a lograr, determina y analiza los recursos de que dispone y selecciona las mejores alternativas que permitan un óptimo provecho de las circunstancias y recursos, para esto, requiere

²*Ibidem* Pág. 2

de herramientas, conocimientos y experiencia, los cuales facilitaran en mayor o menor grado el logro de los fines establecidos de antemano.

Quiero decir que cualquier empresa (desde una taquería hasta una automotriz) que desee prosperar, debe aprovechar sus oportunidades y exprimir las al máximo dentro de lo permisible de los valores sociales, que encontrarán inmersos en sí los personales.

Así como existen las alternativas de beneficio, es importante cuidar y mantener al nivel los riesgos inherentes a la selección de cada opción. lo cual, madurará el análisis y la experiencia en el asunto o decisión que se trate en el momento.

3) LAS FUNCIONES DIRECTIVAS.

Se puede diferenciar dos claras tendencias de los directores, aunque se pueden encontrar (y cada vez son más escasos) directores con habilidad en:

- **El mando de personal.**
- **La toma de decisiones.**

La primera función se refiere a la dirección comúnmente identificada, es aquel, manager o director técnico de un equipo deportivo, en pocas palabras el líder empresarial que lleva a un grupo de personas hacia unos objetivos que pueden ser buenos o malos en su calificación moral.

La segunda, que será profundizada más tarde se refiere al estereotipo del genio empresarial que busca la mayor utilidad monetaria o material, pero que en realidad se debe ver como el analista de opciones o situaciones y que observa a su vez, la implicación en su entorno económico, social y hasta ecológico.

La profundidad de una u otra función, será distinta según el área a la que se asignen, un ejecutivo se limitará (valga la redundancia) a ejecutar acciones o decisiones hechas, a medida que éste ejecutivo se convierte en directivo, la aleatoriedad de las variables y circunstancias a considerar, es mayor, y ahí, la parte creativa del ser humano será la que tome las riendas y lleve hacia el camino escogido.

Tal vez, las técnicas nuevas y las que se inventen, facilitarán el diagnóstico o selección y el control; pero no nulifican en nada la decisión y el mando, que siguen siendo un problema intrínseco de capacidad personal del director, es decir, entra al juego la voluntad y la humanización de la técnica que cada día es más importante para la vida de las empresas.

Pero así como hay 2 tendencias marcadas, no quiero decir que sean puras sino que habrá una ligera brizna de la otra, claramente se puede ver en un buen actor

que busque realidad en su ejecución, al no encasillarse en uno de víctima o bueno, es importante dar destellos de benevolencia en el caso de villano o signos de malicia cuando se trata de la víctima de la obra.

La función de síntesis es aquella que engloba los conocimientos y saberes de un tópico en especial, es esta la que señala la valía específica de un directivo.

4) LOS VALORES EN LA DIRECCION.

Así como, son importantes las habilidades y conocimientos para la toma de decisiones, los valores morales que forman parte intangible del contexto, son una parte imprescindible para su selección ante otras alternativas.

Un principio básico para escoger una opción es aquella locución de Sto. Tomás de Aquino "El fin no justifica los medios", con esto quiero decir que un fin u objetivo por bueno e importante que sea no implica la condonación de castigo moral al valerse de medios que afectan la integridad y respeto de otros. Un ejemplo claro sería el de aquel sujeto que para poder pagar los estudios particulares de sus hijos, asaltaría un banco y/o traficaría con estupefacientes.

El causar un daño a cualquier persona, incluso a uno mismo, conlleva un castigo y la calificación de mala, moralmente hablando, de su acción, con daño me refiero a aquello que atenta contra los valores morales calificados por la recta razón de la verdad.

Un objetivo promordial de la humanidad debe ser, desde luego, la paz, pero, este fin no justifica que para ello se recurra a la violencia física o moral, de ahí que la tesis presentada por Gandhi fuera tan grande y poco entendida incluso por gente que vive en nuestros tiempos y que propugna por medios violentos para acallar los vientos de guerra que azotan la sociedad.

Tener presentes y clarísimos, los valores a los cuales deben llegar nuestros actos implica una responsabilidad con compromisos, es decir, la persona toma de manera individualísima los actos que realiza y responde por ellos, teniendo las consecuencias que se tengan, impliquen lo que impliquen.

Si bien responsabilidad se refiere al cargo u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en un acto o asunto determinado, dicho en términos populares

"apechugar los errores" tiene varias formas:

- a) Consecuente,
- b) Antecedente, y
- c) Trascendente.

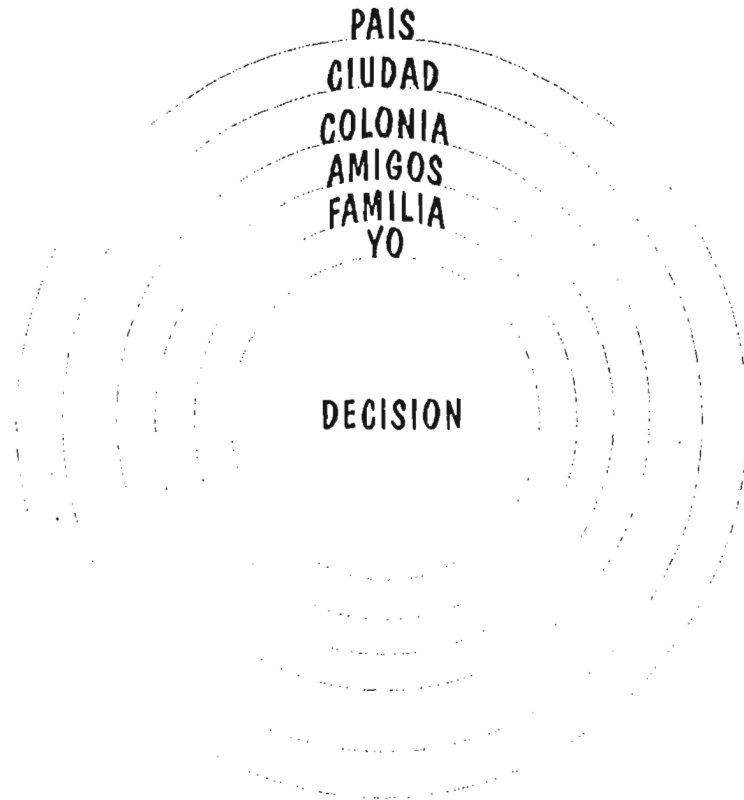
La importancia de cada una va en aumento en medida en que se avanza hacia la siguiente, puesto que se van tomando en cuenta más cosas y su calificación moral es más rígida.

La responsabilidad consecuente es aquella que tan sólo los efectos de un acto, su análisis va a las consecuencias, es decir, que si yo disparo un arma sólo me haré responsable si es que el efecto es negativo (ej. si hiero o mato a alguien).

La responsabilidad antecedente lleva su análisis hasta antes de realizar el acto, en el caso anterior se referiría a mi conciencia de las posibles afecciones al realizar el acto de disparar un arma.

Por último, la responsabilidad trascendente lleva más allá del acto mismo la responsabilidad, la lleva hacia niveles de valores morales y religiosos, es decir, se refiere a la conciencia de nuestros actos ante Dios. Es la trascendencia a largo plazo probablemente hablamos de eternidad.

Estos niveles de responsabilidad deben ser tomados en cuenta, para determinar las consecuencias de los actos realizados, asimismo, es importante tener en cuenta el "efecto de la piedra en el agua" que consiste en el efecto de nuestras decisiones en el contexto que nos rodea, es decir, nuestra decisión tendría mayores consecuencias en nosotros mismos que en nuestra familia, mayores en nuestra familia que con nuestros amigos y así podemos seguir hasta el final.



No cabe duda que una persona responsable y consciente de sus actos, piensa en los demás y en el bien común de todos los que le rodean y de la sociedad en general, lo cual asegura que las decisiones por tomar de esta persona por lentas que sean al final serán buenas.

CAPITULO II

TENDENCIAS GENERALES DE LA SOCIEDAD

1.) ANTECEDENTES

La sociedad, entendida como "la agrupación natural o pactada de personas, que constituyen una unidad distinta de cada cual de sus individuos, con el fin de cumplir mediante la mutua cooperación, todos o algunos de los fines de la vida",³ cambia y debe cambiar manteniendo desde luego, los fundamentos bajo los cuales ha estructurado su desarrollo de ideología.

A medida que avanza el tiempo, la sociedad en su totalidad debe adaptarse a los cambios que ella misma genera. Conforme la edad de la humanidad crece, este proceso se acelera de una manera "exponencial" y es un hecho que, en la actualidad diariamente podemos tener noticias de nuevos avances, descubrimientos, técnicas, procesos, lo cual, nos da una idea clarísima de que

³¹ *Diccionario de la Real Academia Española, 19a. edición, Tomo IV, página 1222.*

estos cambios debemos de alguna forma asimilarlos, de otra forma caemos en el peligro de vivir fuera de época y salirnos del contexto.

En la época primitiva el sólo hecho de descubrir el fuego, las herramientas, las armas, las vasijas, entre otros, tomaron siglos; posteriormente, al avanzar y el tiempo, la sociedad no sólo perfecciono lo descubierto y desarrollado, sino que generó nuevas cosas como ejemplo: la moneda, mobiliario, escritura, etc. En la Edad Media, el proceso, se desaceleró de manera que los historiadores nombran a ésta como una "época oscura", cuando consecuentemente las necesidades de los hombres que conformaban esa sociedad se hicieron presentes, la misma sociedad tuvo que satisfacerse, pasando de la "época oscura" de la humanidad al "renacimiento" que mucha gente identifica con el arte, pero en realidad la humanidad avanzó en todos los aspectos.

Aunque si bien es cierto no toda la humanidad contemporánea a estas épocas disfrutaron de estos cambios inmediatamente, con el pasar de los años fueron integrando a la vida de la sociedad, puedo hacer referencia a un gran avance de esta época: la imprenta, (no quiero decir que sea el más importante y el único) con esta, los autores podían llegar a la sociedad con más facilidad y sencillez, ésta se informaba de una forma más rápida y veráz, los inventos se seguían uno tras otro, algunos no inventaban, implementaban o mejoraban lo hecho para que, alguien posteriormente, tomara estos como base para algo nuevo, algo que de alguna forma facilitara la vida de la Sociedad.

La época de la Revolución Industrial, es una clara muestra de que los cambios tecnológicos influyen en la vida de una sociedad en su totalidad, los fundamentos de cualquier sociedad, no se modifican de manera rotunda, permanecen, aunque tal vez no conscientemente en las mentes de los integrantes y líderes de ésta, puedo referirme a las palabras que el Lic. Luis Felipe Coello, nos dirigió en razón de una conferencia sobre "Las Fronteras", el decía: "la sociedad americana busca el triunfo, una señal que les muestre que son los elegidos por Dios para disfrutar de la vida eterna (se refería a los Calvinistas que poblaron los Estados Unidos), no saben por que la buscan pero deben buscarla, sus antecesores conocían el porque".

En los tiempos presentes , no todas las naciones tienen definido un fundamento ideológico, los cambios entran en base a la formación y al acceso de una información que permite a los líderes de estas sociedades manipular y trastornar las bases que estas traen tras de sí. Su ética, por el momento, no es de incumbencia; el objetivo de esta parte del capítulo es mostrar como la sociedad cambia con el tiempo, luchando por mantener sus raíces que son base de su ideología y posteriormente, de su adaptabilidad al cambio.

2.) LOS EMPRESARIOS ANTE EL CAMBIO SOCIAL Y EL DESARROLLO.

He querido mantener el título de esta parte del capítulo como lo nombró el autor, Don Alejandro Garza Lagüera, puesto de que una conferencia dada por él, tome algunas ideas que me llevaron a desarrollar esta parte (encontré el texto integro ésta en el libro "Pensamiento Empresarial Mexicano"⁴ Basta mirar a nuestro alrededor y hojear los periódicos para identificar que pasamos por una época de grandes y profundas inquietudes en varios campos: económico, social y tecnológico. El empresario como tal, es decir, como emprendedor de metas con un fin social de satisfacción, no debe tener en desprecio su entorno, es necesario vivirlo y adaptarse a él para sobrevivir. Los que están concientes de esto ocurren en un error muy común para todos nosotros, vivir el presente, absorberlo, vivirlo y exprimirlo sin tomar en cuenta el trasfondo que estas tienen, es decir, sus causas históricas, sus fundamentos ideológicos, asimismo, nos asusta pensar en el futuro puesto que pensamos es impredecible, yo no digo que tenga "una bola mágica" sino que puedo presuponer y fijar mis metas particulares, así como puedo inferir el comportamiento de una sociedad dentro de algún lapso de tiempo. De hecho un

⁴ *Pensamiento Empresarial Mexicano, 2a. edición, 1975, autores varios, páginas 65 - 77.*

grupo de investigadores de los social dirigidos por John Naisbitt lo han intentado y han tenido un gran porcentaje de aciertos.

No trato de decir que el comportamiento humano lo puede manejar con la frialdad de una ecuación matemática o una ley física, al contrario, me preocuparía en demasía, pensar de esa forma pero creo que si se puede inferir alguna reacción sobre algún evento específico.

Garza Lagüera menciona ⁵³: "esta reclusión en el presente nos hace preocuparnos morbosamente de nosotros mismos y enfermar de hipocondría. . . . nos creemos que somos el principio y el fin del mundo, con lo cual sólo conseguimos desorbitar totalmente la perspectiva del propio país y de nuestras vidas", definitivamente la perspectiva histórica que tenga cualquier líder de la sociedad le permitirá comprender más a fondo y manejar con más facilidad los fundamentos de una sociedad que le permitan llevar a esta al progreso, entendida como el mejoramiento integral de una sociedad (en otras palabras, el bien común), el señor Garza define el progreso social como "la mejor adaptación de las instituciones a las necesidades de la raza humana".

El empresario deber ser líder en todos los aspectos y como líder que es, tiene la responsabilidad de mantener las bases que fundamentan la vida de la sociedad y llevar a esta a realizar actividades que permitan el logro de cambios sociales y su

⁵³ *Ibidem.*

adaptación. A medida que el empresario pionero, y las épocas cambian, este debe estar consciente y no temeroso ante estas responsabilidades, debe ser el primero en adaptarse y prepararse para el cambio, la sociedad de hoy no es la misma que aquella de hace 20 años ni será igual a la del año 2000, la preparación del empresario cada día debe ser más y mejor, la humanidad avanza y cada día hay más competencia, la necesidad de estar académica y moralmente listos para dar a la sociedad nuevos satisfactores es la tarea primordial del empresario.

El problema radica en la forma de enfrentarse a los cambios, y una parte importante de la solución del problema es el desarrollo de instrumentos que le ayudarán a enfrentarlo.

3.) LOS PRONOSTICOS SOCIALES DE NAISBITT.

John Naisbitt ha definido su trabajo en "adivinar el futuro, leyendo periódicos", es decir, analizar el contenido de la prensa diaria, con esto, logra detectar las nuevas corrientes y últimas modas por las que pasa la sociedad actual. El señor Naisbitt es director del "The Naisbitt Group" el cual emite un boletín llamado "Trend Report" cuya suscripción de \$15,000 dólares al año, lo hace exclusivo de grandes

corporaciones como IBM, General Motors, Sears, etc., este boletín informa a los pocos suscriptores de las "profecías sociales" que el grupo ha detectado.

Su libro "Megatrends" (Megatendencias) se puso a la venta en octubre de 1982 y durante 1983 fué de los libros más vendidos, su estilo es periodístico y agrupa sus pronósticos en "10 grandes tendencias" tomaré para efectos de esta tesis la que considero útiles para el desarrollo de la misma. (Cabe mencionar que este libro aún se mantiene dentro de los primeros niveles de venta aún cuando una segunda versión conocida como Megatrends 2000, ha aparecido).

Tal vez, la más importante tendencia detectada por el Grupo Naisbitt sea el cambio de la sociedad industrial a la sociedad de la información, este consiste en un paso hacia el negocio de la información que llevarán a cabo aquellos que la produzcan, procesen y distribuyan. De hecho, esta nueva era nació en los 50's con paso lento que, con los años se ha acelerado, es una era "post-industrial" donde la economía estará basada en los servicios que se ofrezcan a la comunidad y no en la producción de bienes, que fué la base de la época industrial y donde surgió la fuerza primaria que movió la economía (principalmente de los países desarrollados), en Estados Unidos se han obtenido los siguientes datos:

<u>AÑO</u>	<u>% POBLACION RELACIONADA CON TRABAJOS INFORMATIVOS*</u>
1950	17%
1982	60%
1990	68%

- Estos trabajos pueden ser: empleados, programadores, profesores, secretarias, contadores, aseguradores, abogados, burócratas y banqueros (son trabajos en su mayoría de creación y de innovación).

Para las sociedades de información el principal recurso es el "Brainpower" (poder del cerebro) que en si es un recurso renovable y auto-generador de nuevas cosas.

El problema de este recurso no es la escasez, sino en muchos casos su sobreabundancia. Tenemos muchísima información, lo que requerimos es saber en otras palabras, seleccionar lo verdaderamente relativo y trascendente.

Mientras que en las sociedades industriales el recurso estratégico fue el capital, en las sociedades agrícolas lo era la tierra y la mano de obra (el cambio de una sociedad agrícola a otra industrial, tomó 100 años, de industrial a la de

información, sólo 2 décadas), por lo tanto es necesario visualizar el futuro aprendiendo del pasado.

En esta sociedad de información el enfrentamiento del hombre es directamente con el mismo, por esta razón las transacciones y relaciones se ven incrementadas de manera geométrica así como, es más difícil llegar a un acuerdo donde ambas partes salgan ganando, por ésta razón es necesario preparar las "armas" ideóneas para las negociaciones en los negocios, en relaciones laborales, en la vida privada (familia, hijos, esposa). La negociación es una parte importantísima para el éxito, pero la información con que cuenta el empresario y el tomador de decisiones, debe seleccionarse y analizarse antes para que pueda reforzar realmente tanto la decisión como la negociación.

Existen 5 puntos clave, que nos muestran el cambio de una sociedad industrial a una de información y estos son:

- a) La sociedad de información es una realidad económica y no una abstracción intelectual.
- b) Las innovaciones en comunicaciones y tecnología computacional (modems, intercomunicadores, redes de computadores, telefonía celular etc.) aceleran este cambio.
- c) La tecnología en información (informática) da lugar a nuevas actividades (en Estados Unidos el 90% de los empleos generados fueron hacia este sector).

- d) Las habilidades de redacción y lectura, toman una importancia única puesto que la sociedad es de literatura intensiva.
- e) La tecnología se mueve hacia un alto sentido humano (por ejemplo, las computadoras personales).

Es un hecho que en esta sociedad se necesitarán aprender varios idiomas (dominarlos) que son: el inglés puesto que este idioma se están generando las nuevas aplicaciones, así como la vanguardia tecnológica la tienen los Estados Unidos; el español, la creciente población de habla hispana genera un mercado sumamente importante e interesante para el desarrollo económico mundial, y por último, el idioma de las computadoras, el cual da un poder de pronóstico acertado y oportuno a los líderes, llamense empresarios, políticos, etc.

Naisbitt concluye su explicación de esta tendencia de la manera siguiente:

"In the computer age we are dealing with conceptual space connected by electronics, rather than physical space connected by the motorcar".⁶

La era de información o computacional, implica una conexión espacial por medios electrónicos de manera contraria a la era industrial donde se hacía principalmente por medios físicos; aunque dentro de la era industrial el uso de la electrónica es muy importante (incluso para su desarrollo), en esta nueva era, gran parte del PIB, será generado por industrias a fines de alguna forma u otra a la electrónica.

⁶⁴ *Megatrends, John Naisbitt, Warner publications, pág. 32.*

Podemos citar en México las inversiones que realizaron empresas como Apple Computer, IBM y Hewlett-Packard, en el ramo de procesamiento de datos, computadoras y otras actividades relacionadas con información.

No obstante y vuelvo sobre este punto, toda la tecnología disponible solo ayudará a manejar esta nueva sociedad en la medida en que el hombre vaya siendo lo suficientemente preparado para utilizarla. Para Naisbitt la amenaza de la población o contaminación informática significa que no se trata tan solo de saber utilizar la tecnología para el manejo de datos, sino de cultivar destrezas intelectuales para saber seleccionar la información.

En el mundo empresarial, ya es habitual que los ejecutivos y empleados, tomen cursos sobre programación y lenguaje sin esperar a que el departamento de informática de la empresa les resuelva sus problemas y necesidades. Aunque existe, en algunos ejecutivos la tendencia hacia la preservación de la era industrial, existe una amplia resistencia al cambio.

4.) *LA SITUACION MEXICANA ANTE EL CAMBIO*

Desgraciadamente, en México no contamos con agencias o despachos especializados como sucede en el caso de Estados Unidos para procesar y analizar la información que se genera por medio de encuestas y estudios tanto del sector público como privado; sin embargo se pueden detectar ciertas tendencias dentro de la sociedad mexicana principalmente en las ciudades grandes como son: México, Guadalajara y Monterrey.

Es muy conocido que la población de México ha pasado de ser en su mayoría rural, a ser predominantemente urbana lo cual nos indica con claridad el cambio de una sociedad rural a otra industrial no obstante, el cambio a sociedad de información ha sido paulatino, comenzando las empresas de inversión extranjera (principalmente de los Estados Unidos) siguiendo a aquellas pocas empresas grandes que requerían una sistematización en su procesamiento de datos; el "boom" o explosión que vivimos en estos momentos es una consecuencia lógica del avance de países desarrollados que buscan en los que están en vías de desarrollo, nuevos mercados acelerando en estos sus procesos de cambio.

Es común ahora en niveles de gerencia media en adelante, hablar de sistemas y computadoras. de cursos de lenguajes y paquetes de aplicación, las grandes corporaciones como IBM, ofrecen diversos cursos para desarrollar habilidades y dar conocimientos profundos sobre la administración de la información. El cambio que viven en estos momentos los países desarrollados, en México apenas viven los primeros inicios, que han sido traídos por primeros, los cuales han desarrollado pequeñas compañías de venta y mantenimiento de hardware y software, que poco a poco han incluido el cambio. Podemos decir, que nuestra sociedad aunque no es industrializada (y dista mucho de ello), ya esta sufriendo un cambio paralelo, me atrevería a decir que es una mezcla industrial de información con una proporción mucho más significativa por la parte industrial.

Al observar los datos del censo de 1980 en México, se pueden notar proporciones significativas por parte de empleos relacionados con información y su manejo, concretamente en empleos de este tipo, el 14% de la población económicamente activa se dedicaba a estas actividades. Aunque para 1980, el dato observado ya era superior al 25%.

Es cierto que México es muy distinto a los demás países, pero las tendencias que ahora tienen los países desarrollados, principalmente los Estados Unidos, serán seguidas en su mayoría por la sociedad mexicana (refiriendome al aspecto empresarial), por ejemplo tenemos las redes de procesamiento de datos, los

sistemas automatizados de producción masiva, sistemas educativos (en escuelas privadas), y banqueros automáticos.

Dadas estas tendencias y cambios a los cuales se aproxima nuestra sociedad, urge tener mayor preparación para sacar adelante a esta, es por esta razón que los empresarios como líderes que son de su empresa deben conocer técnicas y herramientas que les permitan tomar las mejores decisiones, que les lleven a buenas negociaciones, que lleven a los miembros de una sociedad a su fin último al bien común.

CAPITULO III

¿Qué es una decisión?

1.) La decisión como parte de la vida cotidiana.

Comúnmente, cualquier hombre que tenga un mínimo de responsabilidades se enfrenta diariamente ante la selección de alternativas para "X" situación, a esta selección de alternativas se le conoce ordinariamente como, decisión.

Cabe hacer notorio que no todas las decisiones tienen un mismo esfuerzo mental para seleccionar una de las alternativas que se presentan, podemos poner varios ejemplos:

- a) Aquel conductor que en condiciones normales se planteara la "decisión" de detenerse o no, ante un semáforo en rojo.
- b) Cualquier alumno responsable y sin problemas de ninguna especie, se planteará así mismo la "conveniencia o no" de estudiar una carrera profesional.

- c) Que el mismo Hernán Cortés se hubiese puesto en predicamento mental para "reaccionar o no ante un ataque personal pusiera en peligro evidente su vida".
- d) Podemos citar la escena de la película "Sophie's Choice" en donde aquella mujer polaca (en ese caso la actriz Meryl Streep), debe escoger entre la supervivencia de su hijo o de su hija, pero no la sobrevivencia de los dos, uno de ellos debía morir; ante las presiones del soldado nazi.
- e) La situación de aquel médico que ante un paciente sin salvación humana alguna, entre darle todos los medios de subsistencia, quitárselos o practicar la eutanasia.

Es evidente que el grado "de quema de neuronas" en cada situación es sumamente distinta en los ejemplos a, b y c que en aquellas d y e donde los protagonistas de cada situación se enfrentan a problemas distintos según el punto de vista con el que vemos la situación descrita.

Volvamos con la película y tratemos de colocarnos en la posición de Sophie ante esta decisión, ¿quién debe sobrevivir?, ¿aquél que tenga más posibilidades de escapar?, ¿aquél que en el futuro podría vengarse de los afrentos sufridos por el pueblo judío y polaco, ¿aquél que se pareciera más, en el aspecto físico a la raza aria?, ¿aquél que quisiera más?, ¿aquél más inteligente?

Es obvio que para cualquier madre normal, todas las preguntas formuladas son hirientes y no sabría que decir si hablara más emocionalmente que en la razón, racionalmente (que comúnmente es sinónimo de frialdad) Sophie tuvo que seleccionar a sus hijos según las cualidades predominantes en cada uno de ellos, hasta que encontró alguna que tuviera más peso para que lograra la supervivencia.

Finalmente, Sophie optó por la muerte de su hija.

Espero nunca tener que encontrarme ante situaciones parecidas a la anterior descrita, pero es notorio que en cualquier ocupación el hombre, se enfrenta a las decisiones, como menciona Carlos Llano: "nadie que reflexione un mínimo sobre la acción práctica puede dudar de la importancia que la decisión tiene para ella".⁷

En toda situación es necesario pasar de un nivel primario que es puramente intelectual a un nivel secundario o práctico, cualquiera de estos niveles es sumamente importante pero aquel acto volitivo para pasar de un nivel a otro es la decisión de hacer, es decir, "YO QUIERO".

⁷(1) *Separata Itsmo "Sobre la decisión" pág. 1.*

2.) La importancia de la decisión.

Lo visto anteriormente, puede hablarnos de aquella universalidad que tiene la decisión, puesto que siempre se deriva de una situación cotidiana real para cualquier persona, no importante las características de distinción entre ellas como son: sexo, raza, nacionalidad, edad, posición social, educación, etc.

También señalé anteriormente que aquel "paso" o "salto" del nivel intelectual al nivel práctico de la acción lo comprende un acto volitivo mejor conocido como decisión.

Frente a situaciones de exceso de racionalismo o carencia de éste debemos enfrentarnos ante el papel importantísimo que juega la voluntad en la vida diaria. Si cayéramos en el exceso de racionalismo en todas nuestras acciones, bastaría entonces que tuviéramos la mejor y más reconocida capacidad intelectual o razón para obrar bien. Miguel Ochoa menciona: "Lo mismo que no basta pensar bien para obrar bien, no basta simplemente pensar para obrar"⁸, es necesario un chipazo que motive a la persona a realizar aquello que pensó, concretamente está entrando en acción la voluntad para decidirse en la consecución del acto que ha pasado por nuestra mente (inteligencia).

⁸(2) *Separata Itsmo "Una vez más ¿qué es una decisión?"*

En el siguiente capítulo analizaremos algunas herramientas sencillas para desarrollar la capacidad intelectual necesaria para la selección de las alternativas de cualquier situación.

En la medida en la que la persona tenga estos "chispazos" tendrá capacidad de decisión, esto no implica desde luego, que tenga la decisión, acertada o la errónea, sino que simplemente a decidido algo. Esta capacidad de decisión se refiere a la disposición de resolver en la acción aquello que se planteó en la mente.

3.) Características de las decisiones.

Hemos hablado de decisiones que no precisamente se refieren a la actividad empresarial diaria para esto delimitaremos algunas de las características que tiene una decisión. De hecho podemos hacer una separación de aquellas decisiones cotidianas de las que son consideradas como decisiones genuinas:

1) Rutinarias.

2) Trascendentes.

Las primeras, son decisiones que son ante todo un acto repetitivo o de mero impulso, es decir, cualquier persona lo realiza automáticamente por decirlo de otra forma tal vez más clara, de manera instintiva e inconsciente. Podemos citar el primer ejemplo del que hablamos, que se refería al planteamiento que se hacía detenerse o no cuando la luz del semáforo estaba en rojo; yo creo que esto no es problema genuino y por lo tanto, la decisión tampoco lo es.

Es bien distinto, que una persona, concretamente un alpinista se encuentre con la decisión repentina de cortar o no la cuerda que lo une a su compañero de cordada, el cual ha tropezado y no es posible detenerlo en su caída al abismo; aquí es necesario escoger entre poner en peligro su vida o cortando la cuerda o cortarla para salvarse él y a los acompañantes (si es que los hay).

Pues bien, creo que los ejemplos ilustrarán perfectamente las características a las cuales debe ajustarse una decisión genuina:

TIPO / CARACTERISTICAS	RUTINARIA	TRASCENDENTES
INCERTIDUMBRE	Mínima: Casi siempre las implicaciones se conocen.	Casi nunca se conocen las implicaciones, se suponen.
UNICIDAD	No es única.	Es prácticamente imposible que la situación se repita.
CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO	El premio o castigo se conoce en el momento.	Aunque se conozcan las consecuencias, estas afectan gran parte de nuestra vida.
ESTRUCTURACION	Mínima	Gran elaboración mental.
MARCO DE REFERENCIA	Costumbres, leyes, tradición.	Sistema de valores.
IMPORTANCIA	Mínima: No compromete recursos a largo plazo.	Máxima: Yo no soy el único afectado, comprometo recursos propios y ajenos a largo plazo.

a) La incertidumbre se refiere al conocimiento de los resultados, si estos se conocieron, uno sabe que esperar de actuar de una u otra forma ante cierta situación. Por ejemplo nadie puede decidir el resultado de una ecuación matemática, de una formula química. Como menciona Miguel

Ochoa: "cuando verdaderamente decidimos, no poseemos la certeza en el comportamiento de los factores que intervienen en la decisión"⁹.

b) La unicidad es aquella característica que señala la irrepitibilidad de la decisión, aun cuando las operaciones sean complicadas pero se repitan con cierta frecuencia, la decisión cumple con la unicidad. Existen siempre situaciones distintas, cada una de las cuales implica decisiones diferentes una de la otra dependiendo de la persona que las toma, los recursos que compromete, las personas que afecta, entre otros. La decisión, podríamos decir, es como cada hombre, única.

Cuando ya no es única hablamos de un método o procedimiento para llegar a un resultado por alguien conocido anteriormente.

c) Consecuencias a largo plazo. Esta característica va íntimamente ligada a la importancia de los recursos comprometidos. Pero con los ejemplos citados anteriormente creo que quedará claro.

En el ejemplo del semáforo hay consecuencias más probables sean que nos multen o que nos toquen el claxon o nada, aún cuando tiene

⁹(3) *Ibidem*

implicaciones legales y de costumbres, el premio o castigo a sufrir son conocidos por este conductor.

Por lo que se refiere a los alpinistas, estos no saben a ciencia cierta si su compañero al cortar la cuerda se vaya a detener o bien, adquiera mayor velocidad; además, que será lo más cierto que ocurra, la muerte de un compañero siempre deja estragos en la conciencia de aquel quien tomó la decisión, estas consecuencias van más allá de los castigos legales, que

implican cuestiones éticas y morales que repercuten en la vida de cualquier persona.

d) La estructuración es el grado de elaboración que requiere el tomador de decisiones para finalmente dar el famoso "salto"el nivel intelectual al nivel secundario o práctico.

No obstante, existen problemas rutinarios que exigen gran elaboración, pero ya hubo alguien quien se haya enfrentado a esta situación y haya abierto brecha para aquellos que lo sigan en el proceso descubierto.

Así pues, el real tomador de decisiones se puede comparar con aquel primer expedicionario cuya decisión de llegar a alguna parte abrió el

camino (no necesariamente sencillo) para las siguientes expediciones, pensamos en Cristobal Colón por ejemplo, real y fiel de lo que mencionamos.

e) El marco de referencia se refiere sobre todo al campo que calificará el acto volitivo realizado, en el caso del conductor las consecuencias son calificadas por la ley y la costumbre, mientras que con los alpinistas éstas llegan hasta un sistema de valores que el individuo y la sociedad donde se desempeñe manejan una rutina.

Por último,

f) La importancia no sólo se cuantifica por los recursos que se comprometen y su plazo, sino que se refiere precisamente a la trascendencia de los hechos decididos por cualquier persona normal.

Podíamos concluir que las decisiones trascendentes, son las genuinas decisiones puesto que cumplen en su totalidad todas aquellas características antes mencionadas, mientras que las rutinarias pueden cumplir algunas de estas en buena proporción, pero nunca completarán todas como sucede con las trascendentes.

4.) El proceso de decisión.

"Cada cabeza es un mundo" dice un dicho, y es bien cierto puesto que cada individuo actúa de diferente forma ante una situación, es decir, ante un abismo puedo sentirme seguro aún cuando haya viento, pero, para algún otro alpinista esta sensación le parece aterradora y prefiere ir a un lugar seguro donde vea de lejos el paisaje. No obstante que las dos personas tenemos la misma afición, las dos actuamos de forma distinta y así puedo decir, que aunque a otro alpinista le agraden los abismos y barrancos no

actuará ni pensará en los mismo o de la misma forma que yo, nos diferenciamos por la educación, familia, costumbres, fobias, gustos, etc., aunque se coincidan en muchas cosas.

Esto viene al caso puesto que, todos somos y pensamos de manera distinta, también lógicamente, tomaremos las decisiones de forma muy diferente a los

demás. Pero, si hablamos de decisiones empresariales, podemos esquematizar de forma aproximada, la manera en que una decisión es tomada.

OPORTUNIDADES	OBJETIVOS	PROBLEMAS	DECISIONES	MANDOS
Que detectar a futuro.	Que plantear congruentemente, dependiendo de recursos, etc.	Que resolver.	Que tomar.	

¹⁰ ESQUEMA DE PROCESO DE DECISION

Todo aquel individuo con responsabilidad y sobre todo, el gerente o ejecutivo, director, dueño debe plantearse un futuro para su empresa, uno de los objetivos de la empresa es permanecer, si esta no quiere permanecer no ve a futuro. Como menciona Miguel Ochoa: "Una persona que no esta buscando

¹⁰⁽⁴⁾ *Ibidem.*

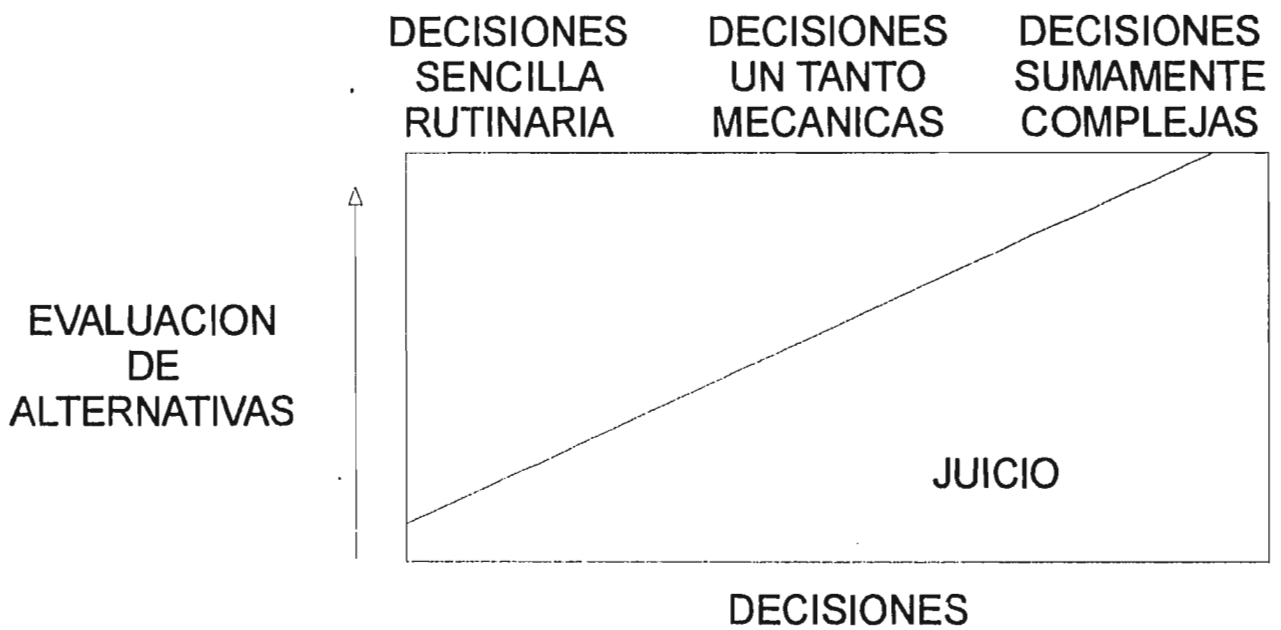
oportunidades no estará mirando a futuro, y lo mas probable es que no tenga un problema genuino de decisión", la ejemplificación puede darnos una mejor idea sobre lo que quiero explicar:

A un explorador o "boy scout", no le sirven de nada absolutamente la mejor brújula, los mejores libros para orientarse por medio de las estrellas, etc., sino sabe a donde quiere ir. Es decir, no tiene un plan de acción para el siguiente día, cuando este comienza a plantearse con seriedad que hacer y a donde ir ya existen las oportunidades o alternativas, las cuales deberán ser evaluadas según el peligro, recursos materiales, conocimientos, etc. En este mismo momento hablamos de los objetivos que tiene la persona que tomará la decisión, en base a los recursos, limitaciones y restricciones que tenga.

El problema será el encontrar recursos extras a los míos de alguna u otra forma, es decir, tengo que ayudar a la persona a decidir a donde será su próxima expedición, por medio de proporcionarle aquello que le limita.

Ya tomada la decisión, es importantísimo llevar a cabo la acción consecuente de ésta, es decir, el tomador de decisiones deberá orientar a la organización con todos sus recursos (materiales, económicos y humanos) para la consecución eficaz de todo lo planeado, de manera que proporcione los mejores resultados.

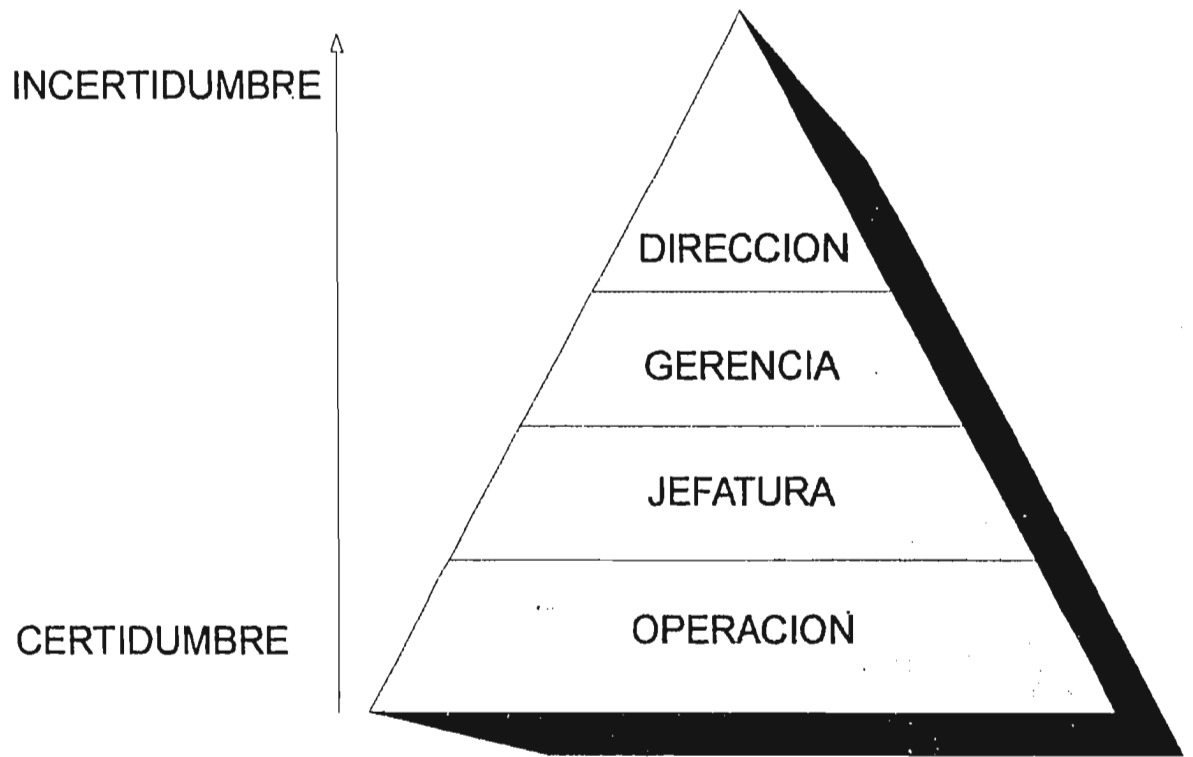
Creo que es conveniente recordar el aspecto de las decisiones que describe George R. Terry ¹¹ puesto que hablaremos de las decisiones gerenciales y algunos de los esquemas propuestos para la toma de decisiones



¹¹⁽⁶⁾ George R. Terry "principios de administración" 3a. edición, pág. 134.













Este espectro, representa en el eje vertical, la evaluación alternativa (en pocas palabras, trabajo de "arrastrar el lápiz"), mientras que en eje horizontal se señalan las decisiones en función al grado de juicio necesario para tomarlas.

A medida en que avanzamos en la escala jerárquica de la organización, es necesario mas juicio mientras que las habilidades técnicas pasan a un segundo término aunque para una buena decisión es necesario una buena información. Asimismo a medida que se sube en el nivel organización, es mayor el grado de incertidumbre implicado y es menor la posibilidad de estandarizarlos debido a los recursos que se comprometen y a la importancia que estas decisiones traen para la empresa misma.



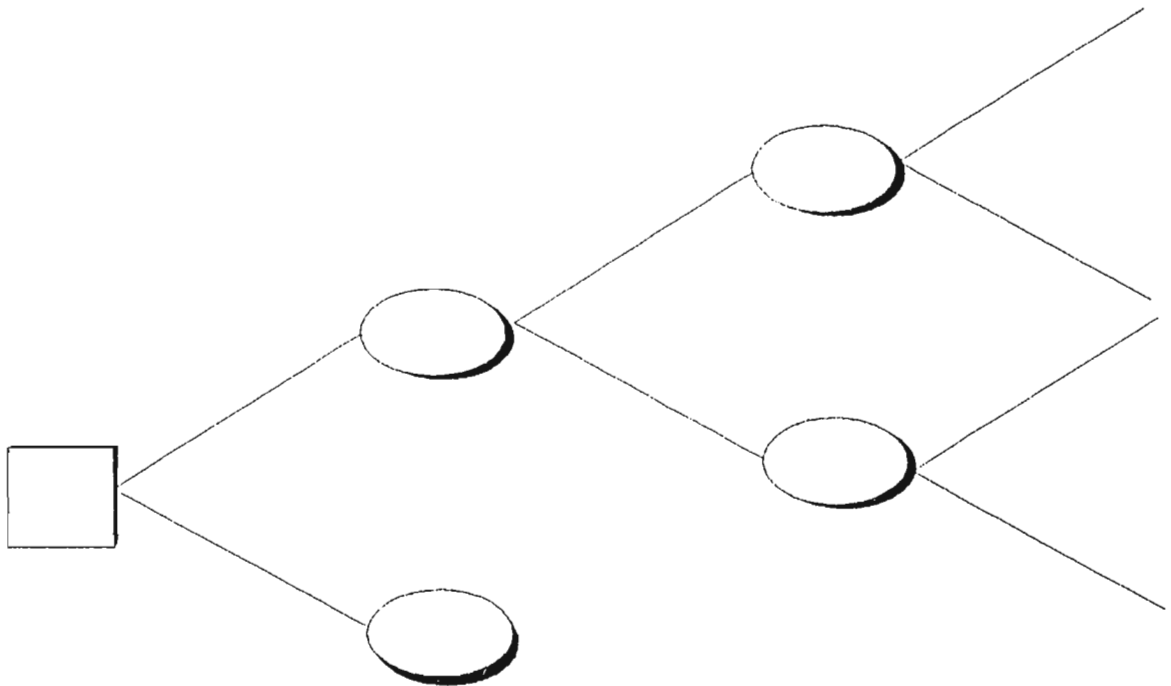
Para George R. Terry el proceso de toma de decisiones según la cantidad de personas que intervienen, es el siguiente: ¹²

¹²⁽⁷⁾ *Ibidem.*

TOMA DE DECISIONES	DETERMINAR ALTERNATIVAS	EVALUAR CADA ALTERNATIVA	SURGEN ALTERNATIVAS	GENTE INDIVIDUAL	SELECCIONAR LA ALTERNATIVA
INDIVIDUAL					
GRUPAL					
ASESORAMIENTO DE UN GRUPO					

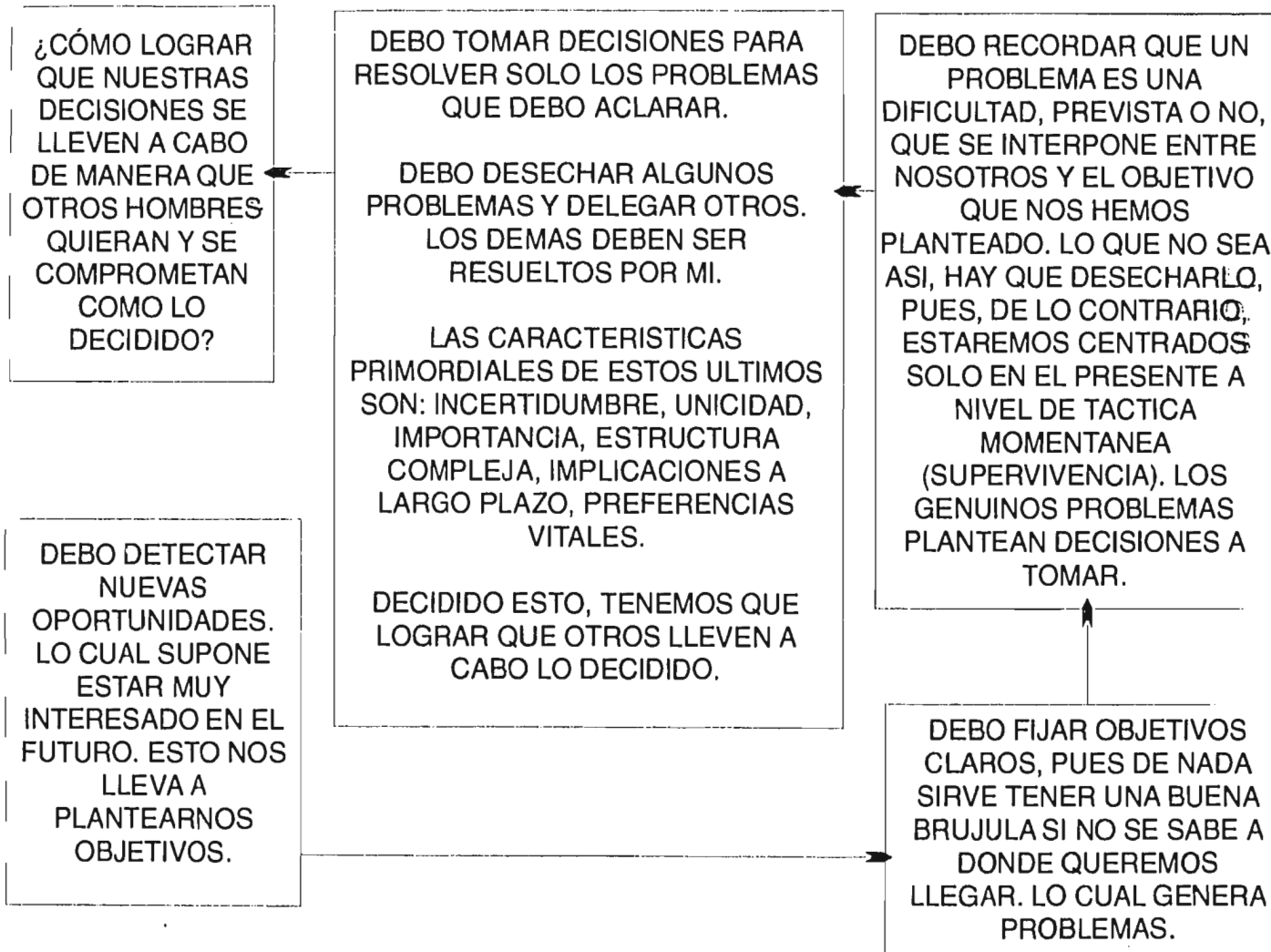
En el enfoque individual, un solo individuo realiza todos los pasos hasta seleccionar o decidir. En el enfoque grupal se dan los pasos que siguió un individuo más una tormenta de ideas, todo esto hecho por un grupo mientras que, existe otra variante más que podríamos decir que es una mezcla de la decisión individual con la grupal, actuando el grupo como un simple asesor que sugiere cursos de acción para que finalmente un particular escoja la alternativa.

Me atrevo a decir que el esquema más claro de la toma de decisiones es aquel que presenta un árbol de decisiones, que es el siguiente:



Las ramas del árbol presentan las distintas alternativas y sus valores esperados, los nodos representan las selecciones de alternativas, hasta que finalmente se llega a un resultado o selección última.

Para Miguel Ochoa¹³ el esquema de decisión es el siguiente:



¹³⁽⁸⁾ Una vez más, ¿qué es una buena decisión? Miguel Ochoa . Saparata Itsmo.

Este esquema no es más que una explicación más amplia del anterior esquema, es decir, se profundiza y fundamenta en aquellos aspectos señalados en ese.

Pero debemos decir, que desde el punto de vista racional a la toma de decisiones se simplifica en el análisis de algunos elementos.

- a) Oportunidades o Alternativas.
- b) Información y
- c) Preferencias.

Las oportunidades son aquellos "vistazos hacia el futuro" del que hablamos anteriormente; la información, se refiere a la alimentación de datos relevantes para las oportunidades que se nos presentan; las referencias, de las que de una forma ya hemos hablado al tratar el acto volitivo del ser humano, sin embargo, estas son los accidentes de cada uno de nosotros es decir, aquellas diferencias que distinguen a cada ser humano, no obstante, el parentesco, similitud de ideas, etc. para seleccionar una alternativa de las varias que se nos plantearon, estamos hablando del ¿por qué hicimos las cosas de tal forma? ¿por qué utilizamos los datos de contabilidad y no las estadísticas?. En pocas palabras es: lo que uno quiere (voluntad).

Las preferencias. señalarán finalmente la alternativa a escoger por medio de nuestro sentimiento o corazonada, que en algunos es mucho más marcado puesto que no requieren herramientas para seleccionar sino que, lo hace de inmediato.

5.) CRITERIO PARA EVALUAR UNA DECISION.

Primero quisiera poner un ejemplo que nos permite tener más claridad en la explicación.

Supongamos, que su jefe le dice que está agusto con su desempeño durante el año y le asigna un incentivo de N\$500.00 ¿Está usted satisfecho?

Si no estaba esperando un inventivo, lógicamente estará contento. Pero, si por lo contrario, dadas las experiencias de otros compañeros de trabajo, usted estaba esperando un incentivo mayor, se sentirá desilusionado. La satisfacción que sentirá con el incentivo recibido, dependerá de sus expectativas, en la medida que éstas sean distintas a lo recibido. Los tomadores de decisiones que anticipan estos sentimientos, deben tomarlo en cuenta cuando comparan alternativas inciertas, y debe estar preparado para realizar negociaciones económicas para reducir la desilusión.

Ya con este ejemplo, podemos decir que el criterio que siguen muchos directores es de los resultados y que, una decisión buena es aquella mediante la cual se obtiene lo buscado, pero, en este ejemplo, ¿cuál sería una buena decisión?

Si el que toma la decisión contruyó (física o mentalmente) un modelo de utilidad que incorpore los efectos que tendrá una cierta cantidad de incentivo, podrá acertar con más facilidad a lo que quiere su empleado. Por el contrario, se tendrá en el largo plazo malos resultados, si el que definió el incentivo, no tomó en cuenta ninguna reacción por parte del empleado, este puede bajar sensiblemente su nivel de eficacia puesto que su esfuerzo fue mal recompensado.

Finalmente esta decisión "acertada", en un principio, fue mala y según el criterio de los resultados, no funcionó.

Inclusive una mala decisión puede traernos excelentes resultados por ejemplo, es una mala decisión aumentar el sueldo de manera desproporcionada que a los demás, a aquel empleado que aportó poco, sin embargo al tener un aumento del que está consciente que no merecía, motivará a este a mejorar su trabajo.

Otro ejemplo sería, jugar los últimos N\$100.00 que tengo para alimentar a mi familia, en una lotería y que afortunadamente salieramos premiados con mil veces esa cantidad. Creo que lo primero que tendría que hacer es jugar mi

último centavo en algo de lo que no tengo certeza, ¿qué hubiera pasado si no fue premiado mi número? La respuesta es clara, no tendría ni siquiera para un par de bolillos.

Sin embargo, el resultado real fue bueno, ¿sería esto una buena decisión?

Esto mismo sucede en la vida empresarial, se pueden cometer errores garrafales y hay éxito a corto plazo, pero el largo plazo sacará a luz estos y podrá socavar sensiblemente a la empresa. Por lo tanto el momento adecuado para evaluarla es apriori (antes de), nos interesa si la causa es buena, así como los fines, puedo asegurar que en la mayoría de las veces, obtendremos buenos resultados. (aunque conozco excepciones muy espectaculares).

Miguel Ochoa menciona ¹⁴: "A posteriori no puede haber más que racionalismo, pretextos y reproches, todos estériles.

Reproches que muchas veces, quién los hace no se habría atrevido a expresar antes el resultado.

Es definitivamente más sencillo decir "yo habría hecho esto", "fulanito lo hizo bien", "era obvio que" y un sin fin de expresiones semejantes, lo que es realmente difícil es decir "no funcionará", "creo que no esta bien",

¹⁴⁽⁹⁾ *Ibidem.*

"probablemente fulanito reaccione de tal forma" cuando todavía hay posibilidad de corrección oportuna.

No obstante el juicio posteriori tiene sus ventajas y es sumamente importante realizarlo puesto que es parte del control de la decisión.

Sirve para señalar errores, capitalizar experiencias aún cuando estas hayan sido dolorosas, se busca no persistir en el error. Tampoco hay que caer en falacias de las "glorias pasadas", el pasado es pasado y nada más que una orientación.

Hasta el momento, puedo resumir las ideas expuestas son:

- a) Juzgar por resultados, no es precisamente la mejor y única forma de juzgar una decisión y
- b) Es preferible prevenir que lamentar, es decir, juzgar antes que.

Pero, con esto no quiero sugerir que el tomador de decisiones sea y este estático, los factores del riesgo y del miedo a la equivocación, deben inclusive motivarnos a tomarlas. Ni tampoco quiero inferir que el único que debe decidir es el director o aquel que toma decisiones, es importante aunque suene raro el equivocarnos (digase subordinados, hijos, etc.) Esto nos ayudará a desarrollar y desarrollarnos, sólo que, esto tiene que ser gradual y paulatino, sin comprometer muchos recursos.

Es importante hacer notar que es común enfrentarnos al miedo de decir puesto que, por más organizada que está nuestra empresa y mejor sistema de información se tenga, siempre llegue la información constituyendo incertidumbre. Aquí, como ya señale en el principio del capítulo, es fundamental el "chispazo" que nos lleve de un nivel a otro, es decir, el acto volitivo de hacer lo que queremos, de hacer lo que vulgarmente llamamos "aventura al ruedo" es decir a vivir las consecuencias.

Por otra parte podemos mencionar vicios que pueden sufrir aquellos tomadores de decisiones que son:

- a) PRECIPITACION: que sería el arrojarse inconsiderablemente a acción.
- b) POSPOSICION: "Mañana te digo", deja lo pienso y te aviso luego.
- c) SUPERFICIALIDAD: esto es, dejar que las cosas vayan con un mínimo análisis, con un simple "visto bueno".
- d) LA VANIDAD: es la posición de ser el "hombre orquesta" que lo puede todo, es decir una posición centralista y sin delegación.

Existen sin embargo, las virtudes en muchos de los tomadores de decisiones, entre otras:

- a) VALENTIA: es el punto medio entre la temeridad y la cobardía.

- b) PERSEVERANCIA: No quitar el dedo de la llaga sin llegar a lastimar.
- c) PACIENCIA: Evitar la precipitación y la proposición.
- d) INICIATIVA: Ser inovador aportar cosas novedosas, afán de logro.
- e) HUMILDAD: Sin que ésta sea una falsedad modestia.
- d) CAPACIDAD DE COMPROMISO: Esta se refiere a sacar adelante lo que prometemos y "no echar en saco roto las cosas".

Para terminar, quisiera referirme a Miguel Ochoa en el final de su artículo una vez más, ¿Qué es una buena decisión? ¹⁵ "Hacer decisiones significa desarrollar integral y armónicamente las dos características más importantes del ser humano: la inteligencia que se desarrolla capacitándose por las vías de estudio y de la experiencia, y la voluntad que se desarrolla ejercitandola decididamente. Ambos son labores de toda la vida. Somos, por fortuna, y subrayamos este último inacabados e inacabables, continuamente perfectibles. Seremos cada días mas capaces de hacer mejores decisiones en la medida en la que nos pongamos con empeño, desarrollar armónicamente esas dos potencias vitales que son nuestro mejor y único patrimonio".

¹⁵(10) *Ibidem.*

6.) LA TOMA DE DECISIONES EN EL PASADO.

En esta última parte del capítulo, quiero transcribir una carta de Benjamín Franklin a su amigo teólogo Joseph Priestley, en 1772 sobre la decisión ¹⁶.

".... No puedo, quisiera más premisas, aconsejantes sobre que decidirte, pero, si quieres te puedo decir como mi método consiste en dividir una hoja de papel en dos columnas: escribiendo arriba de una pros. en la otra contras.

Entonces, haciendo una consideración de 3 ó 4 días, pongo en sus respectivas columnas las distintas consideraciones, que en distintos momentos me causen pros o contras. Cuando los tengo en un solo "vistazo", procuro estimar sus diferentes "pesos" . . . para encontrar a largo plazo donde miente el balance" . .

Y aunque el "peso" de las razones no pueden medir con la precisión de una expresión algebraica, todavía, cuando cada una es considerada, separada y comparativamente, y la materia completa miente antes que yo, pienso que

¹⁶⁽¹¹⁾ *Harvard Business School Bulletin, December 1983.*

puedo juzgar mejor, y soy renuente a dar un paso imprudente; de hecho, he encontrado una gran ventaja para este tipo de ecuación, que puede ser llamada moral o algebra prudencial"

CAPITULO IV

NEGOCIACION

1.) INTRODUCCION A LA NEGOCIACION.

Cualquier persona, con cierta frecuencia efectúa decisiones compartidas con otra u otras personas, es un proceso de "estira y afloja" donde lo que yo quiero, la otra parte no lo quiere, o si lo quiere es de una manera distinta a mis deseos.

Podemos poner infinidad de ejemplos pero seleccionaré algunos que pueden ayudarme a mostrar fielmente los objetivos que tengo para este tema.

a) En México, salvo horosas excepciones todos conocemos y hemos realizado el "regateo" que podemos ilustrar claramente en la compra de algún bien, elaborado por gente del pueblo. Si alguna vez hemos ido a un mercado en compañía de nuestra madre, podemos observar que ellas son excelentes negociadoras con las "Marías" de manera que consiguen los tomates al precio que a ellas les parece

justo; en la otra parte, la vendedora, piensa que le ha ganado a la "marchantita" pues le dió menos peso o mayor precio, del cual ella había establecido el límite para aceptar.

En realidad, las dos partes han resultado satisfechas, aunque su actitud tal vez sea la de "haberle tomado el pelo" a la otra parte, fue una buena negociación con la ausencia de buena fe en las partes participantes.

b) Un ejemplo clarísimo, se refiere a los contratos colectivos de trabajo donde existen las 2 partes negociadoras; el sindicato y la empresa o patrón, también tenemos la presencia de una discusión por llegar a un acuerdo que en principio beneficie a una de las partes (de hecho tengo conocimiento de varias tesis profesionales con el tema de "Negociación de Contratos Colectivos"). En estas situaciones, es importantísimo, sobre todo para la empresa, establecer sus límites de negociación y la postura que es posible mantener para que la empresa cuente con su fuerza laboral satisfecha, para los trabajadores, los límites no son tan señalados, su deseo es el no "quedarse atrás" de lo que obtienen otros sindicatos y sus bases de negociación, por lo general, no están bien establecidos, el argumento que más usan para objetar aumentos, es aquel que se refiere a "recuperar el poder adquisitivo de los salarios" pero en estos casos (en la gran mayoría de las ocasiones) ignoran otros argumentos o como se calculan los límites de negociación.

c) Utilizaré un caso real, vivido por un eminente empresario americano con negocios en Centroamérica, que por actos de terrorismo fue secuestrado y para salvar su vida, su mejor amigo negoció no solo con los secuestradores sino con la presa, la política, los familiares, los subordinados y amigos.

Este caso fue escrito para uso del IPADE con la continuidad de marzo de 1984 bajo la dirección del profesor Miguel Ochoa, en la cual yo colaboré en su elaboración y coordinación.

2.) ¿Qué es una negociación?

Muchos autores han tratado de definir a la negociación entre las cuales destaco aquellas cuyas definiciones me parecen mas adecuadas para los objetivos de la tesis.

Para Enrique Müller ¹⁷. "La negociación, en terminos generales, es el proceso en el cual personas o grupos intercambian ideas con la intención de satisfacer necesidades y alcanzar una transacción o acuerdo que mejore su relación", de

¹⁷1. *Dirección de Relaciones Laborales, pág. 69, 1a Edición, Editorial Trillas. Enrique Müller de la Lama.*

acuerdo con esta definición se puede observar que el proceso de negociación requiere de dos o más partes en discusión (sin entender ésta como un intercambio de ideas con enfado, es decir, puedo discutir con mi novia acerca de las actividades a realizar el fin de semana y esto no implica que peleemos por hacer la voluntad de una de las partes), estas partes tienen objetivos particulares y por medio del intercambio de ideas acuerdan una solución que mejore sensiblemente para cada una su situación de manera que la relación entre estas se vea beneficiada, en otras palabras una relación ganar-ganar que posteriormente explicaré, aunque su nombre nos da una idea muy concreta de lo que se trata.

Asimismo, el diccionario de la Lengua Española¹⁸. define a la negociación como "La acción y efecto de negociar" esta definición no estaría completa sin saber que es negociar; negociar es "tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro"¹⁹. aunque esta definición no es tan extensa como la de Enrique Müller descubre que la negociación busca el mejor logro de los asuntos que se tratan necesariamente entre dos o más partes (de otra forma no existiría una verdadera confrontación de ideas que posteriormente lleguen a una sola, podríamos comparar al proceso de negociación con el nacimiento de las teorías.

¹⁸2. 19a. Edición pág. 921.

¹⁹3. Dirección de Relaciones Laborales, pág. 69, 1a. Edición, Editorial Trillas.
Enrique Müller de la Lama.

TEORIA

(CONFRONTACION)

TESIS

ANTITESIS

SINTESIS

NEGOCIACION

(INDIVIDUO O GRUPO)



(INDIVIDUO O GRUPO)



(GANAR-GANAR, GANAR-PERDER,
PERDER-GANAR, PERDER-PERDER)

No quiero decir que se comporten estos esquemas de igual manera puesto que en el nacimiento de las teorías, existe la confrontación de ideas que se niegan una a la otra, en la negociación, aunque se dan situaciones de posiciones extremas, buena parte de las negociaciones exitosas nacen a partir de que las posiciones de .

las partes tienen ciertos objetivos en común total o parcialmente, es decir, existen puntos de concordancia de las partes que participan en la relación.

Para Herb Cohen ²⁰. la negociación se define: "negotiations is a field of knowledge and behaviour that focuses originating the favor of people from whom we want things. It's simple as that." En esta definición no menciona la relación de ganar-ganar, se concreta en mencionar que el objetivo es ganar el favor de aquella gente de la que queremos algo, y aunque es cierta, puesto que en cualquier trato buscamos un cierto beneficio, creo que la idea del negociador debe ser la de conocer perfectamente los posibles beneficios tanto para él como para la otra parte de las consecuencias de un acuerdo, y buscar un punto donde se optimicen las posiciones de las partes.

Creo que con estas definiciones, queda cubierto el sentimiento general acerca de lo que es una negociación. Quisiera agregar la dedicatoria que Cohen ²¹. pone en su libro, y que él considera como base y conclusión óptima de lo que es una negociación. "In memory of my father, Morris Cohen, whose negotiating strategy was always to give much more than he received. His life spoke and eloquence of its own".

²⁰4. *You can negotiate anything, Lyle Stuart Inc. 4th printing.*

²¹5. *Ibidem, página 15.*

3.) ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION.

Cualquiera de nosotros y de sobre manera, los directores de empresas, que con su actividad diaria deben negociar con clientes, banqueros, vendedores, proveedores, oficinas gubernamentales (burócratas), subordinados y jefes. Se negocián diversos asuntos como tener una mayor participación en el presupuesto de la empresa o corporación, una oficina más amplia, mayor autonomía, horario de trabajo o cualquier otra cosa que convenga a nuestras necesidades (que van desde aquellas de sobrevivencia hasta aquellas otras de trascendencia, según la teoría de las necesidades de Maslow).

En cualquier negociación en la que estemos envueltos, en cualquiera que se realice en el mundo (desde una negociación geopolítica, hasta la compra de un bien, como por ejemplo, la compra de una casa), existen tres elementos cruciales:

a) INFORMACION: Se refiere al conocimiento que tengo acerca de la otra parte y sus necesidades, y el conocimiento que la otra parte tiene de mí.

b) TIEMPO: Es un elemento de presión tanto para una par-

te como para la otra y que se refiere a los recursos comprometidos para la empresa o para uno mismo, donde el tiempo determina su existencia o no.

c) PODER:

El poder es la fuerza que tienen los participantes para lograr una buena negociación. Es una entidad que emana del cerebro, es lo que Cohen describe como "Power is a mind-blowing entity. It is the capacity or ability to get things done . . . to exercise control over people, events, situations and oneself".²²⁶.

Sin embargo, este emana de la percepción que tengamos sobre las situaciones a las cuales nos enfrentamos. El poder depende de una serie de fuentes que pueden aumentar o disminuirlo, dependiendo siempre de la situación (uno puede ser bueno para negociar con los subordinados pero no con los jefes, por ejemplo), estas fuentes pueden ser²³ :

²²⁶. *Ibidem* pág. 20.

²³⁷. *Dirección de Relaciones Laborales, Enrique Muller, pág. 20.*

INTERNAS

EXTERNAS

- | | |
|--|--|
| a) PERSONALIDAD (valores, percepción
creatividad, simpatía) | a) APOYO Y PRESION DE
PARTES INTERESADAS. |
| b) EXPERIENCIA | b) TIEMPO LIMITE. |
| c) ACTITUD DEL NEGOCIADOR | |
| d) INFORMACION | |

Así podemos ver que el elemento más importante para negociar es el poder y que los otros dos lo limitan o lo apoyan, dependiendo reiteradamente de la situación en la que nos encontremos frente a la otra parte.

Creo conveniente hablar un poco de las fuentes de poder de las que no hemos hablado como son:

- La personalidad del negociador es un factor importante para crear en la otra parte una idea de tranquilidad, conocimiento y respeto; dependiendo de una serie de sub-factores que la modifican puesto que van implícitos en la mente del negociador, los valores éticos de este llevarán la negociación de una manera distinta a aquel cuyos valores sean diferentes, como por ejemplo, ganar el mayor dinero y prestigio posible para un negociador dara

parámetro distinto de actuación, que para aquel cuyos valores predominantes sean en pro de la realización de las partes.

- La experiencia se refiere a la cantidad de eventos semejantes que el negociador ha vivido antes y los resultados que ha obtenido en eventos anteriores. No es lo mismo, utilizar a un "viejo lobo de mar" que prácticamente vive de la asesoría en negociaciones (laborales por ejemplo), que un recién egresado cuya experiencia es mínima y poco significativa.
- La actitud del negociador se refiere a la disposición con la que el individuo enfrente un evento, esto ya lo he vivido en "carne propia" en una ocasión donde tuve que representar a la empresa frente a una demanda por finiquito de una empleada, como ésta persona no había desempeñado un buen papel en su puesto y varias veces obstaculizo la funcionalidad de varias actividades, yo tome una actitud de enfado y dispuesto a enfrentarme siendo negativo a todo, "no me va a sacar nada" me decía, pero no tome en cuenta que ella tenía por ayuda a un "coyote" el cual transformó los hechos tan hábilmente que tuve que pagar el finiquito y cargos moratorios. Si hubiera ido con otra disposición de animo, hubiera pensado más fríamente y tal vez, hubiera dialogado con ella aparte y la hubiera convencido de aceptar una cierta cantidad para evitarnos pérdidas de tiempo y dinero (ella no hubiera tenido que pagar a un coyote su comisión).

- La presión de terceros que están interesados en el resultado del evento es una parte importante para la tranquilidad con la que un negociador quisiera actuar. Si el jefe quiere las cosas "para ayer" insistirá al subordinado por un resultado benéfico de inmediato y esto creará una necesidad en éste para acabar el asunto ya y sin dilataciones. Si por el contrario, se da el tiempo suficiente al negociador éste podrá obtener información, tranquilidad y disposición excelente para el enfrentamiento llamado "negociación".

El buen manejo de estos factores dará al individuo un poder que le permitirá en la gran mayoría de los casos, manejar las situaciones a su gusto, de manera, que pueda obtener los resultados que a sus valores sean los más adecuados.

4.) LA NEGOCIACION COMO RELACION HUMANA.

Evidentemente, las decisiones individuales y las decisiones compartidas o negociación pueden ser simuladas por computadores u otras máquinas autómatas, pero el hecho, el salto a la acción se refiere a la voluntad de una o

varias personas de ahí que se derive el cuadro siguiente y que evalúa los grados en las relaciones humanas.

Origen	Relación	Resultado	Objetivo	Esencia	Tendencia	Intensión
Razón	Participación	Concurso	Complementación	Aumentar (creatividad)	Efusivas	Ganar algo
	Argumentación	Convencimiento	Comunes Diferentes			
	Negociación	Arreglo Pacto Tregua	Disyuntivas	Repartir		
Fuerza	Mandato	Sumisión	Antagónicos.	Destruir	Desiderativa	Ganarle a alguien.

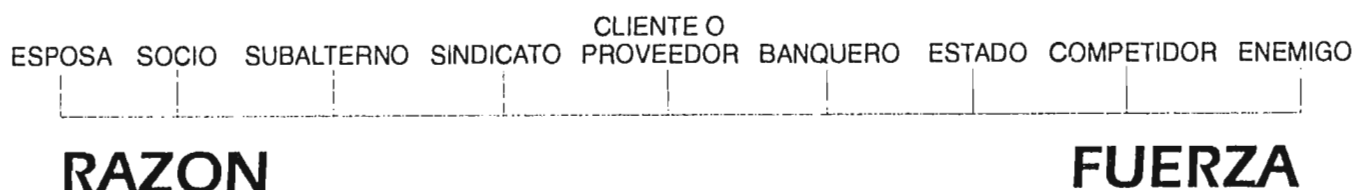
Este cuadro fue presentado por el Dr. Carlos Llano durante una plática a empresarios y su análisis es sumamente interesante aunque para analizarlo sea necesario dedicar bastante tiempo, puesto que es difícil identificar con suma precisión sus verdaderos orígenes, tendencias, medios y resultados. Es bien conocido que el entorno social y las interacciones que tienen en estos individuos, hacen que el "ego" de cada uno se sume a un conjunto de hechos que, al

articularse y fundirse en un todo integran la personalidad social de todos y cada uno de los miembros del grupo, esta misma se sostiene por un conjunto de variables que constituyen la personalidad íntima o trascendente (valores morales, creencias, etc.) que afecta de manera muy significativa toda la relación humana.

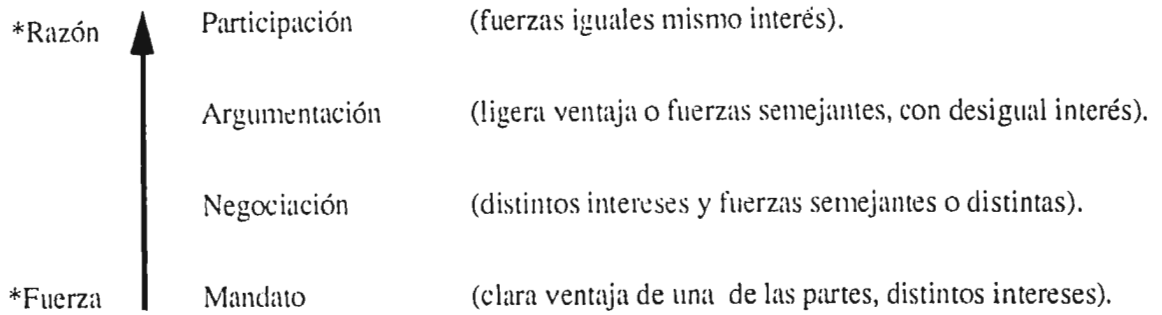
De hecho, la personalidad trascendente o "ego" da origen a un cierto tipo de relaciones, es decir, una persona cuya potencialidad mental ha sido bien desarrollada, originará relaciones más razonadas que aquella que desea lograr lo suyo a como de lugar, hablo del uso de la fuerza, que no solo es física (me refiero al poder económico, presencia, etc) sino que principalmente es intelectual, y que, obliga a la otra parte de la relación humana por medio de coersión, presión, engaño, etc. a realizar aquello que quiere. Es importante señalar que el acto puede ser bueno o malo pero, su calificación ética no es tema a tratar.

Resumiendo, a medida que la relación humana sea más libre y ambas partes se respeten y reconozcan, ésta se basará en la razón (refiriendome a la recta razón) de cada una de las partes, habrá mas comunicación y participación, de lo contrario, la relación tendrá su origen en la fuerza física o mental. Es claro que hay puntos intermedios entre estos dos orígenes externos y que la misma personalidad del individuo establecerá su posición de origen relacional.

ORIGENES



La relación depende del origen que tenga, obviamente, pero a medida que éste se acerque más a la fuerza o más a la razón, generará una relación que puede ir del mandato (donde una de las partes impone sus fuerzas o su voluntad de manera aplastante), hasta la participación (relación que conlleva un igual interés de las partes y un equilibrio de fuerzas), el espectro de relaciones puede englobarse de la siguiente forma:

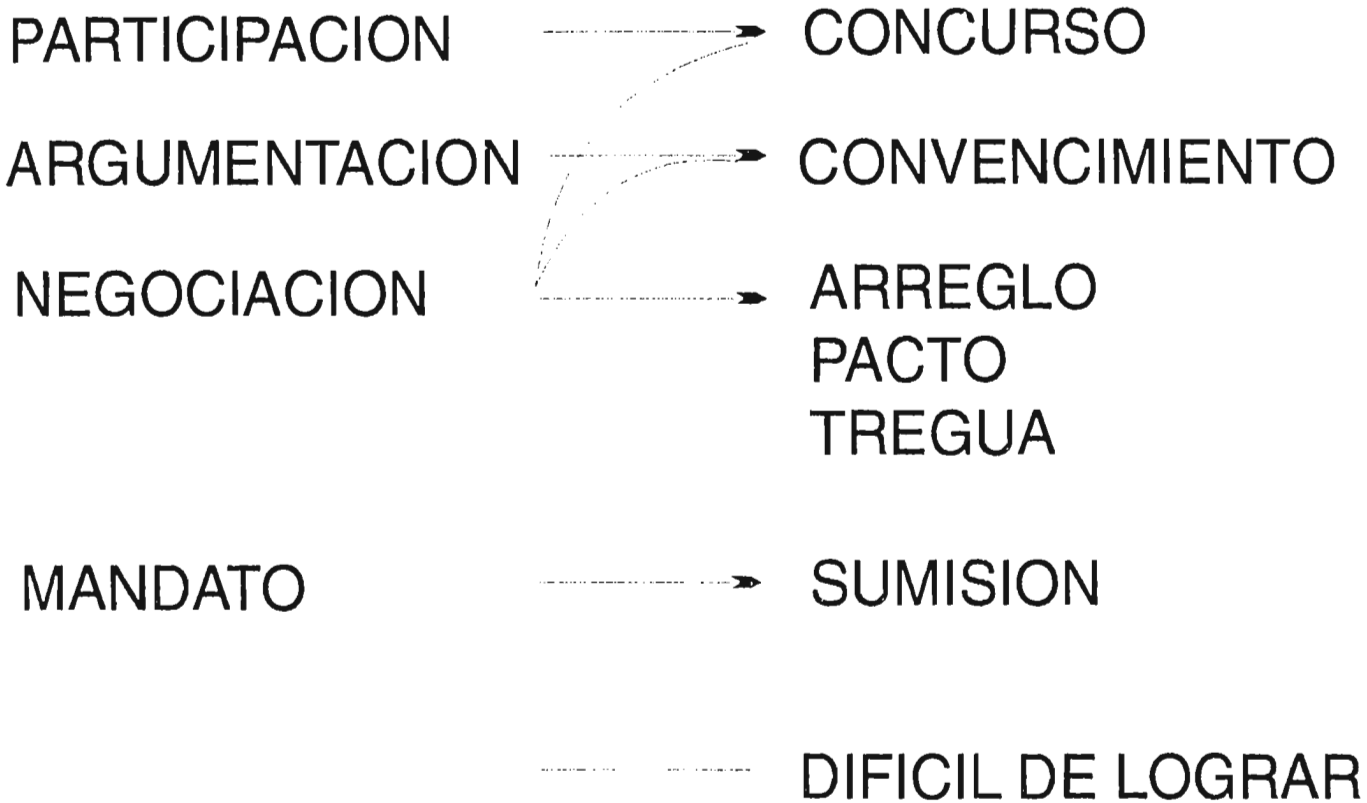


El espectro cambia en función al interés de las partes en ayudar a la otra, lo cual da una semejanza de intereses, para ilustrar esta diferenciación, podemos usar el juego de "no es lo mimo" que me llevará a explicar con más claridad mis ideas.

No es lo mismo el interés que tiene mi esposa para mi dinero, que el que tenga un ladrón o un asaltante, definitivamente, este último buscará mi dinero para su

propio interés a costa inclusive de mi propia vida, lo cual, implica una diferencia notoria de intereses, de manera contraria al interés que tenga mi esposa o novia para el uso del dinero que obtengo con mi trabajo, ésta relación supone que los intereses están completamente compartidos, es decir, se participa. Tal vez, cuando haya una dificultad o enojo con ella, la relación sea más de argumentación (por no decir discusión) que participativa pero son pequeñas diferencias con intereses mal comprendidos por las partes.

Los resultados esperados según la relación, pueden ser:



En la negociación por lo general, se logra un equilibrio entre intereses, por ejemplo, un agente de tránsito tiene que recapacitar por lo que le ofrecemos para

que "condone" nuestra "falta", es suficiente para las "tortas" o lo que necesite, sino le parece suficiente presionará para que llegemos al punto que a él le parezca oportuno e idóneo para satisfacer sus necesidades, lograr convencerlo de que no existió falta alguna, sino es imposible si bastante difícil, y aún más si queremos que se ponga de nuestra parte y nos ayude, más bien se logra un "arreglo".

En el mandato, la superioridad de una de las partes, obliga a la otra a aceptar sumisamente lo que desea, no hay opción, se hace o se hace, un ejemplo claro lo tiene mas con los capataces de mando "x": o militar.

No obstante, en las relaciones humanas siempre hay cierta competencia, cierto deseo de predominio de mi interés, de tener las cosas como yo deseo, de ahí que podamos aventurarnos a decir que son en mayor o menor grado una negociación (hay menor o mayor informalidad, según el carácter de cada uno), donde es necesario discernir sobre las intenciones de cada una de las partes, para esto podemos auxiliarnos de las siguientes de este capítulo.

5.) LOS RESULTADOS DE LAS NEGOCIACIONES

Toda negociación como cualquier acto humano, tiene sus consecuencias y a medida que estas sean más parecidas a lo que una parte tenía separado, le causará más satisfacción.

Creo conveniente mostrar un cuadro sinoptico que puede ilustrar los resultados generalizados de cualquier negociación con dos partes.

RESULTADO A RESULTADO B	GANAR	PERDER
GANAR	GANAR - GANAR (1)	GANAR - PERDER (2)
PERDER	PERDER - GANAR (3)	PERDER - PERDER (4)

Resultados de la Negociación

PARTE A

Resultado A \ B		Resultado	
		GANAR	PERDER
G A N A R	G	GANAR - GANAR (1)	GANAR - PERDER (2)
	P E R D E R	PERDER - GANAR (3)	PERDER - PERDER (4)

Yo he discutido que el resultado de una negociación varía según la actitud de cada una de las partes y dependerá si se realizará alguna otra negociación en el futuro y si esto sucede, se tendrá una actitud determinada para lograr el objetivo básico de cualquier persona: ganar lo que ésta quiere de la relación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

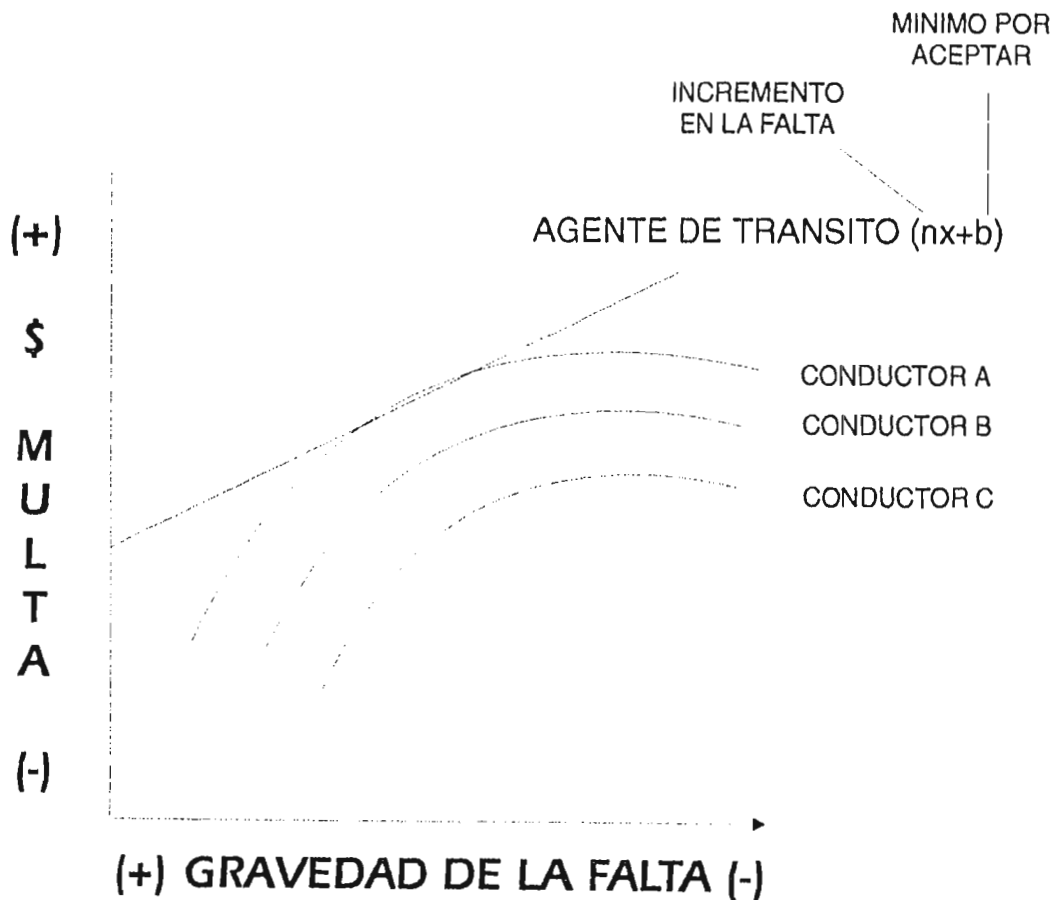
En el cuadro (1), se muestra un resultado positivo para ambas partes, por lo tanto (lo más lógico), es que en el futuro realicen de nuevo otra negociación y su actitud sea abierta y de confianza hacia la otra parte, puesto que las cosas planeadas resultaron.

Esta es la situación óptima y presupone que las partes de la negociación, participaron en la búsqueda de lo mejor para resolver sus problemas.

En el caso más sencillo, cuando nuestra madre va de compras a un mercado, salen satisfechas si el precio, cantidad y calidad, que pudieron "regatear" con la que atiende el puesto fueron adecuados a sus parámetros como lo podrían ser sus gastos, sabor, etc. de aquello que compran. Del otro lado, si para la vendedora el precio fue justo o inclusive más alto de su precio mínimo de venta, terminará contenta y con deseos de que vuelva su "marchantita" o su "güerita".

En cambio cuando una de las partes gana y la otra no logra su propósito, la situación se vuelve conflictiva, y si ésta se da antes de terminar la negociación, es preferible abandonarla, a menos que la parte vendedora se encuentre en un caso extremos y acepte las condiciones que impone la otra parte. Aquí ya hay un desequilibrio de fuerzas, tiempo para decidir, intereses e inclusive información: la relación ya no es participativa sino que probablemente se asemeje a un mandato. Creo que un ejemplo claro de lo que sería los cuadros (2) y (3), podríamos

ilustrarlos con las negociaciones que nos vemos casi obligados a aceptar como perdidas ante el agente de tránsito o "mordelón" por haber cometido alguna "falta" y con tal de no pagar una multa o perder tiempo en la delegación tenemos que ofrecer dinero para que las cosas se "olviden", si le parece suficiente al agente entonces "olvidará" de lo contrario, presionará para que lleguemos a la cantidad que él espera ganar.



Las funciones de los conductores son más difíciles de determinar puesto que varía el grado de aceptación de las "faltas" por cada conductor, el cual, crecerá a medida que este mas consciente de la falta y su gravedad, hasta que se llega al límite de dinero que cada uno de los conductores tiene o esté dispuesto a dar como máximo para pagar la "mordida".

Seguramente, a ninguno de nosotros nos quedan ganas de encontrarnos a aquel "amigo" para volver a hacer "tratos" en algunos otros casos, donde la prepotencia y marcada supremacía de una de las partes sobre la otra, probablemente vuelvan a realizar negociaciones pero, la parte que resultó perdedora querrá ganar esta vez a como de lugar, no le importarán los objetivos de la otra parte, no habrá parcialidad y se buscarán resultados de ganar - perder en la gran mayoría de las ocasiones. (nota: es importante que la parte perdedora cuenta que el resultado para ella fue perder - ganar).

La relación perder-perder es difícil de encontrar una relación puesto que en la mayoría de estos casos se abandona la negociación y no hay ningún acuerdo, se me ocurre un caso que se refiere a la carrera armamentista, el resultado perder-perder sería definitivamente una guerra algo que no trae beneficios inmediatos para ninguna de las partes, no hay intereses en común (probablemente el único sería el buscar la paz).

Otro caso claro se da cuando en una demanda laboral, ninguna de las partes cede y finalmente, el dueño se queda sin trabajadores y tiene que cerrar, y estos

se quedan sin empleo, ni manera inmediata de subsistencia, es una clara situación o perder - perder.

6.) CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA LA NEGOCIACION.

Tomaremos la situación en que la otra parte es un adversario que desea ganar y de ser posible hacemos ganar a nosotros también.

a) *No perder de vista al adversario.*

De esta forma, se pueden intuir o inclusive conocer los movimientos que se realizan y cuales son sus posibles consecuencias, es importante para anticiparnos y no vernos sorprendidos por un nuevo movimiento o argumento que trate de minimizar nuestro poder de negociación.

b) *Saber a favor de quien juega el tiempo.*

Es importante determinar el tiempo para cada acción, de manera que podamos realizar

el contra ataque e inclusive el ataque de forma oportuna, para poder tomar la iniciativa.

Debemos determinar hasta que punto, el tiempo es limitante y creador de presión para nosotros y si adversario.

c) *Ser consciente del terreno de la negociación para cada contrincante.*

Se debe tener claro aquello que se negocia para cada parte, que recursos compromete cada una, cuales serán las consecuencias y sobre todo quién tiene las mayores ventajas. Para ponerlo de manera mas clara, podemos utilizar la analogía de jugar de visitante o local en un juego de fut-bol americano, beis-bol, fut-bol soccer, etc.; lo cual es un factor de apoyo que permite obtener un extra (un efecto sinérgico).

d) *Valores ideológicos en juego.*

¿Qué tanto representa, en término de valor no-económico, lo que se negoció con la otra parte?

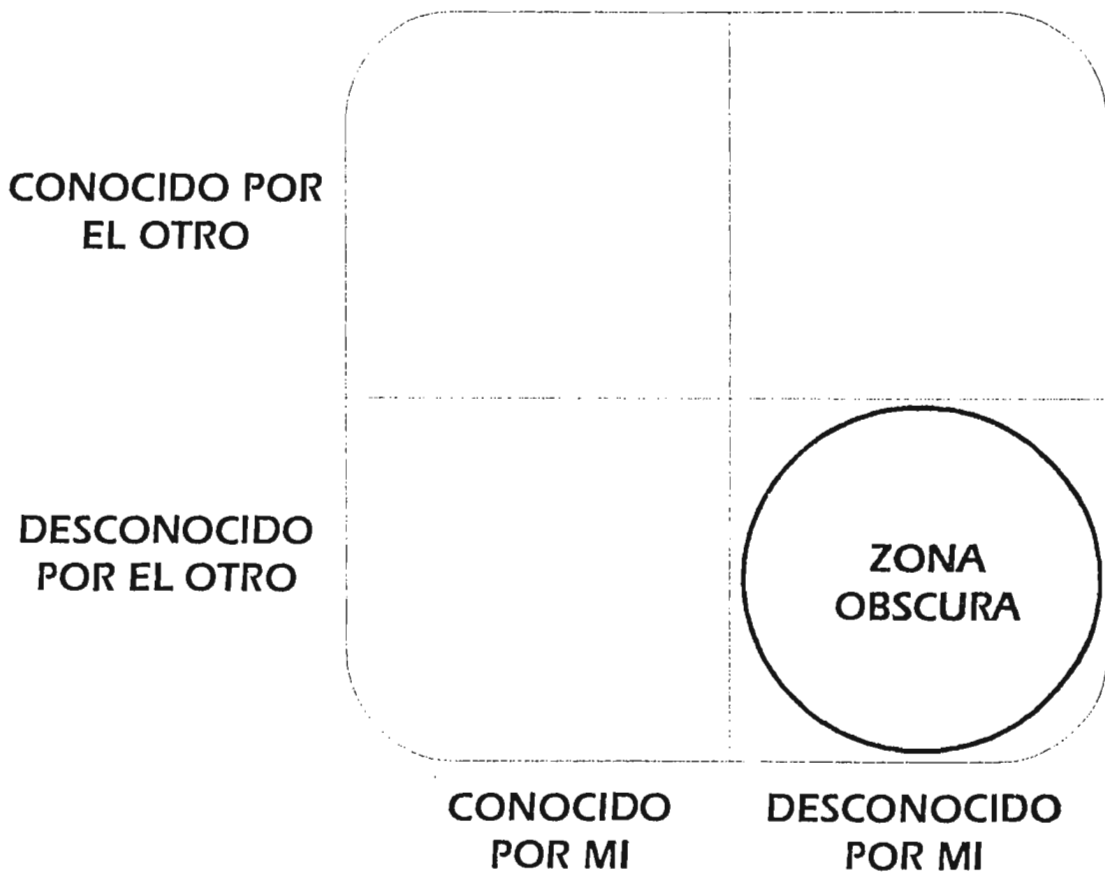
Para mí puede ser importante que en mi trabajo sea activo y si mi trabajo no lo es, lucho por aquello que me gusta o busco una compensación, tal vez económica, que solvete mi carencia, aquello a lo cual me limito. Así pues, cada persona tiene su escala sobre la cual valua aquello que se le presenta o busca.

e) *Canales de información.*

Resulta importante evaluar la información por sus fuentes y canales, para confiar en ella y saber que conozco fielmente del contrincante. Debemos analizar

también por que canales del contrincante puede obtener información nuestra, tal vez, sería conveniente usar la "ventana de Yohari" para conocer los datos que poseemos y los que posee mi adversario.

VENTANA DE YOHARI



Como su puede observar, existe una zona que sabemos que ncs conocen y que nosotros conocemos también, es la información abierta que inclusive proporcionamos (p.e. Estados Financieros, reportes trimestrales, etc.).

Por otra parte, existe información que nosotros no tenemos y el competidor sí, por decirlo así, "son sus cartas debajo de la manga" y que nosotros debemos buscar o intuir cuales son.

Las siguiente zona, es la que se refiere a la información que es exclusiva para nosotros son "nuestros ases", es aquella sorpresa para el adversario, que es necesario decidir oportunamente cuando y como se dará a conocer (zona sombreada en el cuadro).

Por último existe una zona "oscura" que se refiere a aquello que tanto el competidor como nosotros desconocemos, como puede ser el futuro de la industria, las medidas y situaciones políticas, etc.

f) *Determinar el estado de negociación.*

Va en función de nuestra experiencia y madurez, y la del adversario, la forma de negociar algo, tipifiquemos los posibles estilos.

- Dominación (soldado) (-) Madurez
- Conciliación (diplomático)
- Integración (lider) (+) Madurez

Ya he hablado de ellas anteriormente pero, el determinar nuestra posición y la del opositor, nos dará una estrategia a seguir, y que puede definitivamente determinar el éxito o fracaso de la negociación.

g) Utilizar todas las "armas" (herramientas) para negociar.

Es conveniente poner nuestros pensamiento e información en papel, nos servirá como pensar y ver las cosas con mucha más claridad, que si las retenemos dentro de nuestra mente.

La negociación es una decisión compartida en medida de que el realizar simulaciones "que pasaría si" computadora o en papel, es de suma importancia, pues nos permite adelantar los pasos que dará el adversario y nos ayuda a determinar nuestras tácticas y estrategia.

h) Nunca dejar a la otra parte sin alternativas.

Ponemos en la posición de "es esto o nada" pone al adversario en una situación crítica y lógicamente escogerá lo que más le convenga y probablemente perdamos pocas palabras, estamos echando un "volado".

7.) UN CASO REAL DE NEGOCIACION: JOHN V. MAKARIUS.

Trataré de aplicar todo lo explicado anteriormente en un caso que fue dramático, por su contexto y circunstancias que tuvo un final feliz, pero sirve que de base ilustrativa para aplicar herramientas que nos pueden servir en una futura negociación.

JOHN V. MAKARIUS (PARTE A)

Pocos días antes de la semana santa de 1980, el vigoroso y dinámico Dr. John V. Makarius vivió la experiencia más intensa y difícil en sus aún no cumplidos 58 años.

Como uno de los empresarios y financieros más prominentes e influyentes de la región (cuenca del caribe), había enfrentado con éxito múltiples problemas y negociaciones de diversa índole tanto a nivel local, como internacional.

Nunca creyó que esto podría sucederle precisamente a él, mucho menos ser el primero en este país tan tradicionalmente tranquilo y de gente buena. En su inmensa soledad, después de recorrer mentalmente su pasado y los increíbles acontecimientos de las últimas horas, trató como siempre lo había hecho antes de iniciar una negociación, de formular una estrategia. Sus posibilidades de éxito en esta ocasión eran extremadamente limitadas. Al hacerse cada vez más conscientes de su situación, se tranquilizó un poco relajándose por primera vez en ese largo día.

Al Dr. Makarius le inquietaba profundamente impidiéndole conciliar el sueño, la importancia en la que había sido colocado y el desconocimiento absoluto de "la otra parte" ¿Quiénes eran? ¿Qué pretendían? ¿Porqué a él? ¿Cómo reaccionaría? por ejemplo, su familia, amigos, colaboradores, sus empresas, las autoridades.

Sin experiencia en estos asuntos, incomunicado y acostumbrado al centralismo y a tomar casi siempre solo las grandes decisiones ¿Rezar? No él, un agnóstico, ya no sabría ni siquiera cómo hacerlo. ¿Esperar?, esperar . . . la paciencia es un buen aliado. Vagamente recordaba las conversaciones con un viejo amigo el Lic. J.R. Moreira -, a quien había invitado recientemente a venir a residir al país, nombrándole su asesor sobre sus experiencias en otros países ecinos y las sugerencias de que tomará algunas medidas preventivas, aunque fuesen mínimas, en vista de la coyuntura del entorno regional.

Reflexionaba . . . que pena no haber puesto más interés a J.R. Tonta excusa el no querer escucharle y a veces hasta incomodarme, quizá fue un oculto temor de pensar en esas cosas. Gran error el asumir que no podrían llegar a sucederme a mí. Sólo por las insistencias del buen amigo J.R. (42 años), con quien había participado en algunas importantes empresas multinacionales antes de que saliese de su país, había accedido, no de buen grado, como un gasto innecesario, a poner en práctica, a medias, algunas de sus sugerencias: el coche especial, cambios de hábitos y rutinas, bajar el perfil, iniciar un modesto programa con asesoría técnica externa, esos seguros que desconocía más choferes y ayudantes, uf! que fastidio!.

Presentía que ese complicado y costoso campo de la seguridad, tan de moda en otros lados, estaba lleno de charlatanes, de snobismo y mucha pérdida de su libertad de movimiento. Le tranquilizaba un tanto el saber que J.R. había tenido un poco de experiencia en esas cosas.

El Dr. Makarius había llegado a identificarse plenamente con su país de adopción y a ser reconocido como símbolo y como uno de los ciudadanos más distinguidos y apreciados por su capacidad emprendedora, prestigio académico, afición a los deportes que practicaba asiduamente, dotes humanistas y notable contribución al desarrollo económico y cultural. Su vigorosa imagen se proyectaba en toda la

región y fuera de ella por sus negocios, frecuentes viajes, conferencias y participación en reuniones financieras internacionales.

El Doctor había llegado al país antes de cumplir los 30 años, trabajando como técnico de una misión internacional, después de obtener un doctorado en química y una maestría en administración en Estados Unidos. Vió las extraordinarias posibilidades de un país pequeño, en el que mucho estaba por hacerse. Después de concluir su trabajo, regresó a Estados Unidos, su país de origen, vendió sus pertenencias y regresó para quedarse.

Con gran visión, intenso trabajo, organización, audacia y mucha actividad social, había fundado, desarrollado, participado o adquirido, asociándose con inversionistas nacionales, de la región financiera. Su grupo en conjunto tenía activos que excedían los \$250 millones de dólares. Un importante Banco de Nueva York participaba, como socio minoritario en una de sus más conocidas e influyentes empresas de servicio.

A esta última, con numerosas oficinas y sucursales, le dedicaba el Dr. Makarius su atención preferente, pese a no ser su mayor accionista. por su habilidad negociadora y prestigio, ejercía un indiscutido control y liderazgo. Desempeñaba en la misma la doble función de presidente del Consejo de Administración y Consejero Delegado (Presidente Ejecutivo).

En el círculo de sus más íntimos amigos y socios, destacaba don Isaac Valesky, uno de los empresarios más acaudalados, cercano a los 76 años de edad,

autodidacta, de vida muy austera prudente y reservada, aunque de amplia visión y empuje en los negocios, nacido en Rusia, había acompañado al doctor, desde su inicio en todos sus proyectos, buenos y malos, llegando a desarrollar una relación casi familiar.

Don Isaac era el principal accionista en algunas de las empresas, asumiendo papeles de dirección con discreción y brindando siempre oportunidades a jóvenes técnicos, de gran actividad promotora, se caracterizaba por su espíritu abierto al diálogo y a la conciliación de intereses.

El país de residencia del Dr. Makarius tiene dos importantes centros urbanos distantes entre sí aproximadamente 600 kilómetros. Uno, de la capital y el otro,

el polo principal de actividad agro-industrial y comercial. Don Isaac y J.R. Moreira residían en este último, y desde ahí solían hacer viajes juntos en automóvil, pues a Don Isaac no le gustaba el avión. En esa convivencia, se había desarrollado un conocimiento mutuo y una profunda amistad.

El Dr. Makarius se había casado en más de una ocasión, y tenía varios hijos de los diferentes matrimonios en edades que fluctúan entre los 18 y los 33 años. Tres de ellos eran brillantes profesionales; no todos residían en el país. Se había vuelto a casar con una viuda, algunos años más joven, de buena presencia, sin hijos y muy rica.

PARTE B

Ese día como todos los anteriores y con puntualidad inglesa, el Dr. Makarius se levantó a las 5:25 a.m., recorrió en compañía de su viejísimo perro "Bambino" el hermoso y amplio jardín de su residencia ubicada en una bella colina con vista panorámica de la capital.

A las 7:25 a.m., abordaba uno de sus amplios coches americanos rumbo a la oficina principal de sus negocios en el centro. Converso brevemente con Pepe, uno de los choferes (multiusos) de la casa, y con Tino, recientemente promovido de jardinero a ayudante (miembro de la escolta), que iba en el otro asiento delantero. Antes de abrir el periódico, preguntó por el "Mercedes", coche especialmente equipado, que Guillermo su chofer de confianza, había llevado el día anterior al taller para revisarle un consumo de aceite mayor al normal, Josefina - la esposa de John - había enviado a Guillermo a efectuar ciertas diligencias.

Comenzaron a descender lentamente de la colina por el único camino de acceso. En 20 minutos, siguiendo la misma ruta de siempre y con el poco tráfico de esa hora, estaría entrando a su edificio a las 7:45 a.m.

No habían recorrido ni siquiera 1,000 metros cuando súbitamente un pequeño coche (taxi), estacionado en la banda contraria de la calle, giro bruscamente

bloqueándoles el paso. Pepe frenó intempestivamente sonando el claxon. Del pequeño coche bajaron con velocidad inaudita, dos hombres armados de metralletas, dirigiéndose inmediatamente al chofer y al ayudante.

Simultáneamente y con igual precisión, de una camioneta comercial tipo "panel", estacionada en sentido opuesto al taxi, salieron otros dos individuos igualmente armados y cubiertos con pasamontañas, dirigiéndose velozmente a las puertas posteriores del coche en donde venía el doctor, quién apenas estaba dándose cuenta de lo que sucedía.

Tino, el ex-jardinero, sin precisar lo que acontecía, hizo el intento de bajar la venta. En el acto fue ametrallado muriendo instantáneamente. Pepe, el conductor, fue alcanzado por la rafaga quedando inconsciente y gravemente herido sobre el volante. Al doctor lo obligaron a descender del vehículo. Quiso oponer resistencia y fue golpeado fuertemente en la cabeza con un arma, sangrando profundamente fue introducido con violencia en la "panel" en la que espera otro sujeto ya con el motor en marcha. Lo colocaron boca-abajo en el piso de la camioneta, inmovilizándole y sentándose varios de los asaltantes sobre de él y colocándole unos trapos en el rostro impregnados de un olor penetrante. Después de pocos segundos, desaparecieron el doctor Makarius y sus asaltantes en la "panel" sin dejar rastro alguno. Estas fueron las primeras versiones de algunos testigos presenciales que caminaban por la acera en esos momentos. Según uno de ellos, le pareció distinguir a dos mujeres entre los asaltantes. A continuación un vecino informó los hechos a Josefina de Makarius.

Pocos minutos después de las 8:00 a.m. Josefina, presa de gran nerviosismo llamaba a J.R. Moreira, informándole atropelladamente la primera versión y urgiéndole a que se viniera inmediatamente a la capital con Don Isaac Valensky. Josefina tenía la impresión de que el doctor había sido alcanzado fatalmente por las balas. J.R. apenas alcanzó a decirle unas cuantas palabras reconfortantes y de esperanza.

A las 9:15 a.m. Don Isaac y J.R. volaban en una avioneta del grupo hacia la capital. Ambos muy serios e impresionados por la lamentable noticia, que ya estaba conmocionando a todo el país por la enorme difusión alarmista, especulativa e impactante de las radiodifusoras. Después de alcanzar velocidad de crucero iniciaron un diálogo, por escrito, de preguntas y respuestas en pequeños trozos de papel; sistema al que era muy inclinado Don Isaac cuando había terceras personas y asuntos delicados que tratar. Al aterrizar, habían coincidido en silencio en unos cuantos puntos iniciales.

Cuando pudieron hablar a solas después de visitar a Josefina y no a los hijos del doctor que la acompañaba, y antes de partir para las oficinas centrales, se formularon angustiosamente la misma inquietante pregunta: y ahora ¿qué vamos a hacer?

Definitivamente, el caso es dramático puesto que las circunstancias son de mucha importancia tanto a nivel familiar (por razones obvias), como a nivel nacional (debido a las fuertes inversiones y carisma empresarial que significaba) y

como a nivel internacional (existen empresas multinacionales dentro de su grupo y existen bancos extranjeros que participan, teniendo por garantía moral al mismo John). No se conocen los móviles ideológicos del secuestro (político o económico), ni por supuesto quienes lo realizaron; por lo tanto, se requieren especulaciones, analizar detenidamente los hechos para poder intuir a los autores y sus intenciones, y para finalmente determinar una serie de estrategias y cursos de acción que mantengan al Gobierno, fuerza policiaca, familiares, amigos y empleados dentro de su nivel normal de interacción para no provocar una reacción nerviosa que perjudique a ambas partes, se deduce que la relación

buscada por cada parte es de ganar-ganar o en el peor de los casos ganar-perder, puesto que al perder ambos, los esfuerzos serían inútiles e intrascendentes.

El tiempo es un factor determinante que a corto plazo favorece más a los secuestradores, puesto que se tiene una esperanza mayor por parte de la familia de que se encuentre vivo, a medida que el tiempo pase, las esperanzas

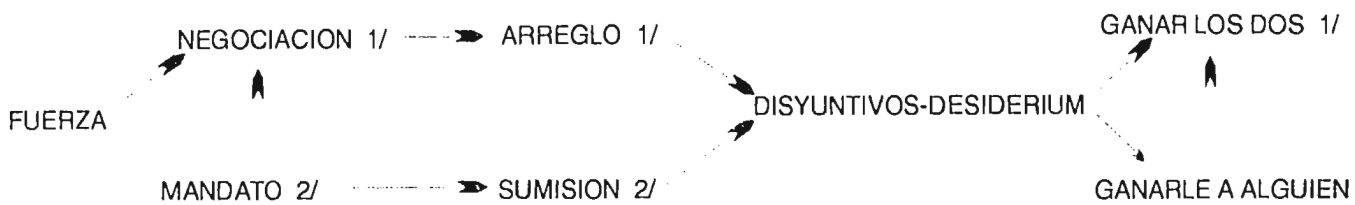
disminuirán o se aceptará con más facilidad, la intervención de las fuerzas públicas y no es conveniente para los secuestradores, ya que el tiempo ayuda en las investigaciones y en aumentar la desesperación de los maleantes por terminar su "negocio".

Como se puede intuir el poder está en manos de los secuestradores puesto que, ellos tienen la "preciada mercancía" y cuando transcurra el tiempo, su poder

disminuirá y se irá equilibrando entre la otra parte, así que sus posibilidades de éxito son mínimas.

Si seguimos el esquema de Carlos Llano, el caso se puede presentar así:

ORIGEN RELACION RESULTADO OBJETIVOS ESENCIA TENDENCIA INTENSION



1/ Posición de la parte del rescate.

2/ Posición de la parte secuestradora.

Evidentemente, el origen es un acto de fuerza, sólo actúa una voluntad, la cual, forzará a la otra a interactuar con ella sin que ésta lo desee; se relacionará por medio de mandatos para obtener la sumisión de la parte afectada, a su vez, ésta buscará un balance de fuerzas que los lleven a un arreglo que les permitan satisfacer sus objetivos (obviamente disyuntivos) por esencia por el deseo de superioridad y dinero fácil.

La posición que mantengo en la solución del problema es sumamente conservadora, no quisiera mover "resortes" que desconozco por completo y buscar por un camino más seguro para garantizar en mayor grado de seguridad posible, la vida del secuestrador; reconozco que otras personas, con diferentes caracteres y temperamentos, tomarán un camino distinto, probablemente, muevan de inmediato a la fuerza pública para presionar y enfrentarse a la parte opositora, no digo que esto sea malo o bueno, es importante recordar que cada quien resuelve los problemas como cree que tendrán resultados positivos y eficaces.

JOHN V. MAKARIUS
(PARTE C)

A) LAS PRIMERAS VEINTICUATRO HORAS

Los primeros puntos en que habían coincidido Don Isaac y J.R. mientras volaban hacia la capital eran los siguientes:

- I.- Aceptar el hecho como tal. No especular en detalles. Ganar tiempo. Asumir que el doctor estaba vivo. Hacer lo posible por liberarlo.
- II.- Restablecer la calma y confianza en la familia y la empresa principal, así como en el grupo.
- III- No dejar acéfala la organización. Control inmediato del centro de decisión e información. Propiciar la más pronta normalidad operativa.

IV.- Informar especialmente y solicitar cooperación a ciertas

personas y organizaciones claves, dentro y fuera del país.

Elaborar el primer comunicado de prensa e informe interno

al personal.

- V. Diseñar en las próximas cuarenta y ocho horas un plan inicial y dentro de los primeros cinco días tener un plan integral y una estrategia.

B) LAS SIGUIENTES CUARENTA Y OCHO HORAS.

Se habían implementado gran parte de los puntos enunciados para las primeras veinticuatro horas, habiéndose nombrado:

- A) Un presidente interino del Consejo de Administración.
- B) Un consejero delegado interino (presidente ejecutivo).
- C) Un comité especial ejecutivo.
- D) Un comité para manejo de la crisis con los principales ejecutivos de la organización, definiendo funciones y responsabilidades.
- E) Un coordinador y vehículo de enlace entre el consejo de Administración, la presidencia, el comité especial ejecutivo la administración y los asesores externos.

Estaba pendiente de definir, planificar y resolver numerosos asuntos muy sensitivos en espera de las recomendaciones y sugerencias de los asesores externos y consultores especializados quienes se había solicitado asistencia. Se estimaba en un par de días más se tendría integrado el plan y la estrategia, entre los puntos de la agenda estaban los siguientes.

1. Relaciones con la familia: esposa e hijos.
2. Amigos íntimos, consejeros, socios, principales ejecutivos, personal de confianza y personal en general del grupo.

3. Gobierno y autoridades militares y policíacas.
4. Medios de comunicación.
5. Socios extranjeros y fuentes financieras.

8.) **COMO PREPARARSE PARA NEGOCIAR.**

A continuación anexo un resumen de lo expuesto por el profesor Paul A. Votter de Harvard Business School, en la continuidad de IPADE de marzo de 1984:

I. *COMO PREPARARSE PARA NEGOCIAR*

A. Conózcase usted mismo: reflexione sobre lo que quiere y necesita.

- Considere que le sucedería si no llegase a un acuerdo.
- Genere alternativas con diligencia, creatividad y eficientemente.
- Analícelas aunque sea someramente. Una vez que haya considerado lo más relevante, haga el intento por asignar un "equi-

valente de certeza" a su Mejor Alternativa para un Acuerdo

Negociado (MAPAN). (En inglés BATNA).

B. Conozca a su adversario.

- Considere que implicaciones tiene para él no llegar a un acuerdo.

- Especule respecto a sus posibles alternativas.
- Estime las expectativas de su adversario. Intente asignar una "probabilidad subjetiva" para acotar esas expectativas y reducir la incertidumbre.
- Investigue sus antecedentes, verifique su identidad (legitimidad) y su integridad.
- Investigue su comportamiento en negociaciones anteriores.

C. Realice un "Roll Playing"

- Haga que alguien protagonice seria y enérgicamente a la otra parte.
- Parta deliberadamente de simulacros incluso inverosímiles.

II. *COMO ABRIR EL JUEGO.*

A ¿Quién debería hacer la primera oferta concreta?

- Procure no abrir de manera tan conservadora de modo que su oferta caiga, por completo, fuera de la zona de aceptación.

Análogamente, cuide no iniciar con una petición tan extrema que lastime el buen ambiente de la negociación. En este caso, usted tendría quizá que acabar haciendo concesiones desproporcionadas.

B Cómo reaccionar a una oferta inicial desproporcionada de un adversario.

- No se ate usted mismo dándole demasiada importancia a la oferta.
- No permita que esa oferta desproporcionada se convierta subjetivamente en punto de partida para subsecuentes ofertas.
- En consecuencia, procure cualquiera de las siguientes opciones:
 - 1) Rompa las negociaciones hasta que rectifiquen su oferta ó,
 - 2) Haga una contra-oferta también desproporcionada.

II COMO CONCLUIR

A Como lograr el compromiso.

Bien sea con absoluta sinceridad o quizá como un tanteo, es conveniente

orientar a su adversario sobre los propios valores extremos (quello más allá de los cuales usted no pasará por ningún motivo), de tal manera que queden claros los términos de la propuesta.

B Como romper "graciosamente" un compromiso. En otras palabras como librarse de un compromiso que no funciona.

Usted podría comunicar un cambio en las "órdenes superiores". Puede aportar información actualizada, o nuevos puntos no considerados. Alguién puede también relevarlo de su posición como negociador. Hay otras posibilidades.

IV COMO AMPLIAR EL RANGO DE LA NEGOCIACION.

Puede suceder que no haya zona común de acuerdo, o bien, aunque la hubiera, no llegar a solución quizá por compromisos previos. No obstante, se puede ampliar el rango de las negociaciones para incluir intercambios más diversos; p.e. pagar en especie, incentivos no monetarios, etc. En esos casos, se puede lograr un contrato mutuamente beneficioso y deseable para ambos. Esto nos lleva a nuestra última sección.

NEGOCIACION INTEGRADORA.

I PRELIMINARES.

- A Ofrezca opciones atractivas que pueda usted conceder a bajo costo.
- B Jerarquice su preferencia relativa respecto a esas opciones ofrecidas.
- C Establezca cuidadosamente los límites.
- D Especule sobre la importancia relativa de esas opciones para la otra parte así como sus límites.

II TACTICA

- A Dando por hecho que el nivel de satisfacción se apoya en valores necesariamente personales, aprovecha las preferencias de la otra parte para lograr un beneficio mutuo. Concretamente, estime usted:
 - 1) La incertidumbre.
 - 2) La aversión al riesgo.
 - 3) El valor del dinero para su adversario.
- B Tiempo.- Prepárese para explotar la ansiedad.
- C Proceso.
 - 1) Iniciar con un planteamiento general que parta de los más simple a lo más complejo.
 - 2) Negociar punto por punto.

3) Negociar un paquete de ofertas.

Caso de estudio. CAITSA

I. INTRODUCCION

Tradicionalmente, la población de la Ciudad de México estuvo acostumbrada a adquirir la leche y otros productos lácteos de los establos cercanos a su casa. Tal vez, usted recuerde a sus abuelos o inclusive a sus padres mencionando con melancolía escenas como esta y es más, es un hecho que aún el día de hoy en ciertas colonias populares de esta inmensa ciudad, la gente sigue comprando de esta misma manera, con riesgos que esto conlleva.

Sin embargo, las regulaciones de los gobiernos regentes de la ciudad iban desapareciendo esta "tradicción" cuando poco a poco, los funcionarios de Salubridad y Asistencia aumentaban su presión de sacar del área urbana, los rastros y establos clandestinos. A su vez, la idea de crear una cuenca lechera iba teniendo mayor sentido y apoyo del gobierno ciudadano. Lo importante era que esta cuenca siguiera satisfaciendo la creciente demanda y que además, no se alejaran de la Ciudad de México.

Varias fueron las iniciativas para crear esta cuenca pero la medida resultaba impopular o poco atractiva para los dueños de los establos. No fue sino hasta 1974, cuando el gobierno del entonces presidente Luis Echeverría se logró un acuerdo con los dueños de los establos y finalmente, se les asignó un terreno de 4 kilómetros cuadrados en Tizayuca, Hidalgo. Tan solo a 55 kilómetros de la gran ciudad.

La propuesta era la de fundar esta cuenca lechera bajo los siguientes incentivos:

- a) Reducciones de impuestos por 10 años;
- b) Créditos con tasas blandas para habilitación y avío;
- c) La instalación de una planta pasteurizadora de leche que también sería manejada como comercializadora a través del gobierno (PRODEL).

Así con estos incentivos, fué como 75 estableros de la ciudad se establecen en Tizayuca y se constituyen en una cuenca de mediano tamaño (comparada con la cuenca de La Laguna y Los Altos de Jalisco). La cuenca fué creciendo con el tiempo hasta que llegó a constituirse con 300 ex-estableros de la zona urbana provenientes de Xochimilco, Azcapotzalco, Tacuba, Ixtapalapa y algunos lugares donde todavía vendían sus productos de casa en casa, en forma local.

Para 1980, la cuenca vió a travez de sus líderes, le necesidad de establecer una planta procesadora de alimentos balanceados para el ganado, el cual había crecido en gran número debido a las presiones que habían impuesto a ellos las autoridades bancarias al solicitarles mayores garantías (cabe recordar que para esas fechas la inestabilidad financiera iba creciendo). Así pues, los ya entonces ganaderos contaban con 20,000 vacas de ordeña y una producción cercana al millón de litros

por mes; decidieron también fundar una empresa propia denominada Complejo Agroindustrial de Tizayuca, S.A. de C.V. (CAITSA).

El objetivo de dicha organización fué el de obtener beneficios en costos para todos los ganaderos socios ya que con esto, se consolidarían comprar y embarques de granos, alfalfa y pienso importado; asimismo descuentos en insumos de productos veterinarios y compra de ganado ,entre otros.

La empresa prosperó y la gran mayoría de los socios hicieron lo mismo (es difícil encontrar alguno con graves problemas financieros) , los pequeños y mal organizados en su forma de administración fueron adquiridos por otros mas grandes así, CAITSA contaba en 1990 con solo 120 ganaderos y 30,000 vacas de ordeña, un centro de recría, la planta de alimentos balanceados e indirectamente, con una planta pasteurizadora y comercializadora de leche con la marca "BOREAL" (la producción diaria ascendía a 350,000 litros)

Fué en ese mismo año, que los rumores y presiones sobre la disminución y/o desaparición de las plantas industrializadoras de leche y otras empresas paraestatales relacionadas con el ramo, crearon una gran expectativa y desestabilización en el gremio lechero del país.

Al siguiente año, los rumores se confirmaron y las plantas LICONSA y las paraestatales relacionadas con la leche fueron puestas en ventas a

la iniciativa privada. Por esta razón, la planta PRODEL les fué ofrecida para compra con un plan financiero atractivo. Sin embargo, el entonces presidente de CAITSA convenció al resto de los socios en no invertir por las siguientes razones:

- a) Falta de liquidez futura;
- b) Compromiso de compra de actual producción;
- c) No incurrir en operaciones que les eran "ajenas" por completo como la industrialización y comercialización;
- d) La mala experiencia al establecer una planta de quesos y crema, al quebrar en tan solo 6 meses.

La decisión favoreció para que una empresa de reciente creación adquiriera esta planta y se convirtiera en la dueña de la marca de leche que tenía una gran reputación en el mercado "BOREAL" (posteriormente, el antiguo presidente de CAITSA fué despedido y contratado por esta empresa para manejar la planta en Mérida).

El contrato con esta empresa (que de ahora en adelante denominaré como BOREAL) se desarrolló en un buen ambiente y la relación se llevó a cabo con problemas mínimos, que eran resueltos entre las dos partes. Las circunstancias y algunas de las gentes cambiaron, y la relación se vuelve tensa y con bastante discrepancias.

Fué entonces cuando empezó la relación entre CAITSA Y TETRA PAK, con el fin de establecer una relación mas cercana y por que no, desarrollar un proyecto para establecer una planta lechera nueva y con tecnología de punta, una vez que se conocían los problemas principales entre esta empresa y BOREAL.

II. MOTIVOS PARA UNA PLANTA LECHERA

En la introducción se mencionó, que la relación entre CAITSA y BOREAL había cambiado desde 1992; por lo tanto se hará una breve explicación de los principales de ellos, ya que el entendimiento de estos y la mayor información que se proporcione serán muy importantes para el desarrollo de la negociación:

- 1) Cambios de producción de la cuenca: Si bien el contrato firmado en un principio por CAITSA y su contraparte señaló el compromiso de compra-venta de 350,000 litros de leche diarios, este contrato también mencionaba algunas posibles eventualidades que establecían mas o menos lo siguiente:

El precio de compra-venta por cada litro sería de \$1,150 (N\$1.15 de hoy) y ajustable según la inflación general del país y los efectos de eficiencia en la producción de la cuenca. Al momento que la cuenca elevó sustancialmente su producción, era entendible que este volumen adicional se debería de vender en un precio menor Sin embargo, el precio de contrato daba una gran ventaja a CAITSA con respecto a los

precios a los que se podían comprar leche en las cercanías (Tulancingo, Zumpango, Pachuca, entre otros poblados cercanos a Tizayuca), fué entonces cuando los representantes de BOREAL ofrecieron una “ponderación de precios” en la que el volumen extra se pagaría en N\$0.80, de manera que el precio por el volumen total sería el de mercado.

La propuesta no fué aceptada por los ganaderos ya que el simple costo de producción era entonces de N\$1.05 y preferían tirar la leche a las coladeras o bien buscar otros compradores. Era definitivo, no se vendería un solo litro de leche por debajo del costo de producción.

2) Cambios en las normas de calidad de la leche: Se establecieron parámetros de calidad muy claros desde la firma del contrato, entre los cuales se permitía premiar o castigar el precio del producto según su calidad. En caso de disputa, un laboratorio externo validaría la información.

Pero, derivado de la detección de una importante cantidad de litros con menor calidad a la normal, BOREAL endureció sus normas de aceptación y y en una ocasión mas del 50% de la producción de un solo día fué rechazada y/o penalizada. Las normas se establecieron de forma unilateral y sin previo aviso, por lo cual, los ganaderos realizaron protestas frente a las plantas y con periódicos locales, señalando la

arbitrariedad y el uso indiscriminado de sustitutos de leche (es importante mencionar que para ese entonces los ganaderos tenían una fuerte imagen estatal).

El problema finalmente fué resuelto mediante la intervención de las autoridades estatales y la Confederación Nacional Ganadera (CNG), quienes ya habían escuchado de este tipo de anomalías de BOREAL con otras asociaciones ganaderas de varios estados del país.

- 3) Mora en pagos: Creo que solo mencionar la palabra "mora" ya señala para nosotros el tipo de problemas y disgustos que para los ganaderos significa después de las circunstancias que los han inscrito durante los últimos meses. El punto de discordia inicia con los términos de pago que fueron señalados en el contrato inicial en donde se estableció un período de pago de la leche de 7 días, entendiendo con esto que el ciclo de venta del producto era suficiente para ello.

Es importante mencionar que BOREAL decidió hacer un cambio estratégico en su mezcla de producción, introduciendo además de la leche pasteurizada, la leche de larga vida o UHT (ULTRA HIGH TEMPERATURE). Este cambio trajo consigo un distinto ciclo de venta y recuperación de la cartera, ya que este tipo de leche es comercializada principalmente en tiendas de autoservicio y tiendas de conveniencia, cuyos términos de pago son mayores a los de la tienda tradicional (no

hay que olvidar que se entra a un mercado comprador y no se tiene la misma fuerza para negociar).

Después de varias reuniones y negociaciones, se acordó que la leche que se destinara al proceso UHT (ULTRA HIGH TEMPERATURE) sería liquidada en un plazo de 15 días, mientras que la venta de leche pasteurizada se conservaría en 7 días. La programación de la producción debe ser conocida con 2 semanas de anticipación, de manera que ambas empresas se programen y planeen financieramente.

En estas fechas, los días cartera superan ya los 70 días, existe una intervención de un banco para efectos de controlar los flujos y el deseo de finiquitar el contrato.

4) Cambio en la calidad de la leche industrializada: Durante el desarrollo de todos estos problemas, la planta cumplió con su compromiso de adquirir (no pagar) los 350,000 litros diarios de leche. Sin embargo, BOREAL comercializaba diariamente 500,000; esto supone claramente el uso de sustitutos de la leche como lo son suero deshidratado, leche en polvo y grasas vegetales (cuyo valor en el mercado internacional es un 30 a 40% más barato que la leche fresca) de manera que el diferencial queda cubierto:

Los problemas se hicieron presentes al momento que el producto llegaba a cada uno de los últimos consumidores:

- a) Leche con problemas de sabor rancio ó ácido;
- b) Separación del suero del resto de los sólidos y formación de grumos.

Con tales problemas, la imagen que tenía BOREAL ante el público cambió radicalmente perdiendo en un plazo de 3 meses más del 50 % de sus ventas en el área metropolitana, gracias al rechazo en tiendas de autoservicio principalmente. Los ganaderos si bien no son los dueños de la marca tienen un sentido de pertenencia de la marca bastante fuerte y un problema de este tipo es ofensivo contra ellos. Por esta razón, procedieron a entablar una demanda exigiendo que la planta se les entregue y se castigue a los dueños por el deterioro de la imagen. Asimismo, han presionado a las autoridades de SECOFI y Comisión Nacional de la Leche, para que se legisle acerca de los tipos de leche a comercializar y además mencionar, si la bebida o producto proviene de otra formulación que no sea leche.

5) Pérdida de la confianza: La comunicación entre ambas partes se volvió en lo que comunmente se llama " diálogo de sordos", con lo cual, las culpas y errores de uno eran atacadas abiertamente por el otro.

Siendo estas las circunstancias que particularmente me rodeaban, era necesario acercarse a CAITSA para hacer una propuesta: desarrollar una nueva planta lechera dentro de la misma cuenca.

III . LA NEGOCIACION.

Dada la información que se había obtenido de este caso en específico, obtener una cita con los directivos de CAITSA con el fin de convencerlos del proyecto, no era lo mas difícil sino que el lugar y la discreción necesarias eran realmente las piezas claves para iniciar con alguna probabilidad de éxito una relación duradera, el medio lechero es muy pequeño y muy indiscreto, era imprescindible actuar rápido.

Por otra parte, el objetivo a corto plazo fué el de ganar la confianza del grupo directivo y posteriormente, de la mayoría de los ganaderos asociados. Esto, con el fin de obtener todavía mejor información acerca de sus necesidades y expectativas, de sus perfiles y posibles estrategias de negociación. Asimismo, el ganar la confianza rápidamente disminuiría las posibilidades de entrada de la competencia.

Particularmente se fijó una estrategia con los siguientes puntos:

- 1) **Conocimiento de la organización:**
 - a) Líderes y su perfil,
 - b) Organigrama,
 - c) Problemática,
 - d) Objetivos.

- 2) **Ofrecimiento:**
- a) Equipamiento,
 - b) Ingeniería del proyecto,
 - c) Financiamiento,
 - d) Soporte y servicio.
- 3) **Negociación:**
- a) Poder;
 - b) Amenazas y oportunidades;
 - c) Tiempo;
 - d) Fuerzas y debilidades.

A) Desarrollo de la estrategia.

Como lo se explicó anteriormente, era especialmente importante conocer a fondo la organización por lo cual se decidió comenzar por la parte formal es decir, obtener una cita con el director general a manera de establecer una entrada y dar a conocer a la empresa que representaba. La reunión inicial no pudo ser mejor, ya que en ella participaron algunos de los miembros del Consejo Directivo, con ello

se encontró que normalmente las reuniones serían en grupo y que en ellas encontraría al menos a dos miembros del Consejo.

El director de CAITSA, es un hombre joven proveniente de una empresa comercializadora de café y que por alguna amistad común con el Presidente del Consejo, le fué ofrecido el puesto ya que el Director anterior había sido despedido y necesitaban de inmediato a un externo para llevar los asuntos administrativos primordiales. Logró entender la problemática primordial y conciliar intereses de los ganaderos , además de ganarse el respeto de ellos al enfrentar directamente a los "intocables" directivos de BOREAL, ya que dirigió las campañas en contra del uso sin regulación de la leche en polvo y/o sustitutos y demandó frente a las autoridades financieras los problemas administrativos de esta empresa ante la posibilidad de desfalco y fraude.

El resto del grupo directivo está compuesto por ganaderos y entre ellos el líder es Don Efrén Padilla quien a base de mucho esfuerzo logró la unión de los principales ganaderos de la cuenca, y con ello una confianza de la gran mayoría de los integrantes, que en pocas empresas he visto. Sin embargo, Don Efrén siempre quiere que la gente sepa de sus movimientos y acuerdos y, el que quiera detalles

que se involucre y participe. La crítica la acepta siempre y cuando tengan elementos de juicio ó información pertinente.

Las asociaciones ganaderas son normalmente complejas por la forma en que la gente quiere participar y decidir, ya que al definirse la participación en la Sociedad por medio de los litros de leche que aporta en promedio diario, no falta mas de un caso en el que alguno se pretenda el Director y/o Presidente ó técnico nato (sabelotodo) de la industria ó ejecutivo financiero. Es por eso que la gran mayoría de ellas, al darse cuenta de esta problemática deciden contratar a gente externa no-ganadera y darles el encargo especial de controlarlos antes que ellos mismos creen un caos.

Las personas que normalmente rodean y participan con Don Efrén son: el Presidente de la Asociación Ganadera de Tizayuca (Rogelio Ramírez) y los consejeros mas interesados como Carlos Gutiérrez, Alvaro González y Galo Hernández. Todos ellos ganaderos entusiastas e inconformes con la situación de BOREAL.

En las primeras entrevistas se decidió escuchar acerca de sus problemas ya que ellos constantemente solicitaban información sobre la situación de BOREAL con TETRA PAK , al fingir no conocer detalles y muy diplomáticamente señalarles que no era ético proporcionar este tipo de información, ellos entendieron la posición y

comenzaron a comunicarnos la gran mayoría de los problemas, de tal forma que se ha llegado a un momento en que se ha participado en sus juntas de Consejo, haciendo presentaciones del futuro del mercado lácteo y las tendencias que se han señalado en los últimos años, y hasta algunas veces han consultado acerca de las formas tradicionales en las que las viejas organizaciones lecheras se han organizado, sobre todo aquellas que han tenido éxito como las de La Laguna y los ganaderos de Aguascalientes (Gilsa).

Al momento de tener esta cercanía con ellos, se les invitó a conocer a sus colegas de Aguascalientes de tal forma, que pudieran intercambiar ideas y experiencias sobre todo de la buena relación y el éxito que han tenido en el mercado con su leche "San Marcos". Era una relación que deseaban y por alguna razón no la habían obtenido; así que esto fué un gran aliciente para ganar su confianza, ya que con las presentaciones se sentían protegidos y tranquilos sobre el respaldo técnico que una empresa como TETRA PAK brindaba. Por supuesto que alguno de ellos cuestionó fuertemente sobre la experiencia en un negocio tan complejo como lo es el de la leche, sin embargo el respaldo que se obtuvo al estudiar y participar con los técnicos especialistas permitieron salir avante la gran mayoría de las veces; de las otras, se pudieron sortear al momento

de acompañarse de un gerente técnico en aquellas reuniones donde seguramente un tema así podría emerger.

Cabe mencionar que la confianza sobre TETRA PAK era importante respaldarla invitándolos a conocer sus instalaciones, presentándoles al grupo directivo de TETRA PAK y sobre todo, reconociendo la necesidad imperante de asesoría técnica y administrativa que mostraban, recomendándoles empresas y/o personas reconocidas del ramo.

Para TETRA PAK fué importante detectar las siguientes necesidades:

- a) Información técnica comprensible sobre la industria;
- b) Datos acerca del mercado y las tendencias (principales jugadores, tipos de leche , precios y formas de distribución);
- c) Una salida a mediano plazo de su relación con BOREAL.

Lo primero fué cubierto con mucha folletería y pláticas técnicas que se les ofreció y algunas otras que se les recomendó que asistieran. La información del mercado es una que TETRA PAK maneja muy bien y que ha tenido una aceptación dentro de los participantes de este, y que inclusive fueron fuente oficial para negociar los temas relacionados con leche fluida para el NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte).

El último punto es la parte medular de este caso.

B) Desarrollo de las pláticas . Convencimiento y negociación.

Si bien la relación desde el punto de vista informal ya había alcanzado un buen nivel de confianza, no era imposible imaginarse que las pláticas no solo tendrían que convencer al Consejo sino que debido a la propia estructura de CAITSA, era imperante "vender" la idea al resto (cuando menos a la mayoría) de los ganaderos-socios.

Cabe ahora mencionar que antes de lanzar una ofensiva hacia el objetivo acerca de la instalación de una planta lechera se realizó el siguiente análisis para preveer una buena parte de los posibles problemas que se enfrentarían:

Fuerzas	Debilidades
Confianza personal (informal)	Precios mayores
Integración de equipos plantas	Experiencia mínima en completas
Reputación de la empresa	Desorden de la organización
Personal técnico de habla hispana	Imagen de prepotencia

Oportunidades

Asociación con marca líder de productos
mercado

consumo masivo

Cambios en legislación láctea
"duras"

Crecimiento demográfico
medianas y

Amenazas

Mala experiencia en

Financiamiento en monedas

Fusiones de empresas
grandes.

Aumentos de materias primas

Viendo el análisis anterior y siguiendo la regla de **"enfatisa tus fuerzas y reduce tus debilidades"** era importante trabajar sobre la imagen de "empresa multinacional prepotente" que algunos clientes habían esparcido y que por supuesto la competencia trataba de aprovechar señalando que una empresa tan grande, estaba muy preocupada por sus grandes clientes y que aquellos pequeños son menospreciados y faltos de importancia, y que por eso mismo un nuevo proyecto "desde cero" difícilmente tendría el interés y el respaldo de la dirección general. Para ello, el Director General acompañó al grupo del proyecto a hacer

alguna presentación sobre la compañía al Grupo Directivo de CAITSA , con lo cual esa imagen se vería disminuida y mejor aún, se les ofreció conocer las instalaciones en la casa matriz de manera que reforzaran su opinión acerca de el tipo de respaldo que recibirían de TETRA PAK.

Por otra parte, a esa presentación recurrió también el Vicepresidente Técnico en donde ofreció un soporte y desarrollo de la ingeniería del proyecto a costo de TETRA PAK, razón por la cual solo manejarían la relación total con una sola compañía y esa idea de una sola fuente de responsabilidad les dió total confianza en la empresa.

Esa sola situación permitió conseguir antes que la cotización final se presentara al Consejo, un cuadro comparativo hecho por ellos acerca de los costos y ofrecimientos de la competencia, así que al momento de la presentación las posibles preguntas que vinieran ya tenían una respuesta. Como es obvio, esa información se conoció rápidamente en la casa matriz de manera que pudieran ajustar precios y/o manejar las desventajas de la competencia en otras partes del mundo.

El panorama hacia el futuro podría verse no tan favorable si las tendencias de las industrias lácteas de otros países se repetían en México, esto es, que al llegar una cierta madurez del mercado de leche industrializada, las empresas grandes compran otras mas pequeñas para lograr una penetración mayor en otras regiones de interés. El

tiempo en México es cercano a esa tendencia cuando las empresas líderes tratan ya de ganar terreno en nuevas plazas o adquirir una tecnología o producto que los integre mejor. Es por eso era importante comentar este asunto con el Director General de CAITSA para que preparara una estrategia apropiada.

Ante esto, el Director General mencionó que en un futuro si la marca no tenía el éxito a pesar de la buena calidad del producto, una fusión y/o participación con una de estas empresas no era la debacle sino que al contrario, podría ser una solución mas rápida a la presencia de BOREAL en sus operaciones diarias. Algunas ideas generadas entonces, aún hoy están vigentes como la asociación con empresas como Alpura, Parmalat y Bimbo, cuyas marcas son reconocidas y aunque alguna no se le identifique con leche, la sola integración que esta daría a su extensa gama de productos y su red de comercialización, es un proyecto muy interesante.

Por lo que refiere a la financiación en monedas duras como dólar americano ó franco suizo, pueden poner en riesgo la viabilidad del proyecto, sin embargo, la corrida financiera anexa muestra que con el volumen que se manejaría de leche el proyecto podría pagarse en un plazo de dos años, el cual, en caso de algún problema podría extenderse por medio de un crédito en un banco europeo que quisiera

tomarlo como apoyo en el desarrollo de países latinoamericanos y que la gente responsable de las finanzas en TETRA PAK conoce bien.

Dadas estas condiciones, la negociación con CAITSA se llevó al cabo en un corto tiempo, la planta para industrialización de leche está en proceso y los planes finales indican que será puesta en marcha durante 1996.

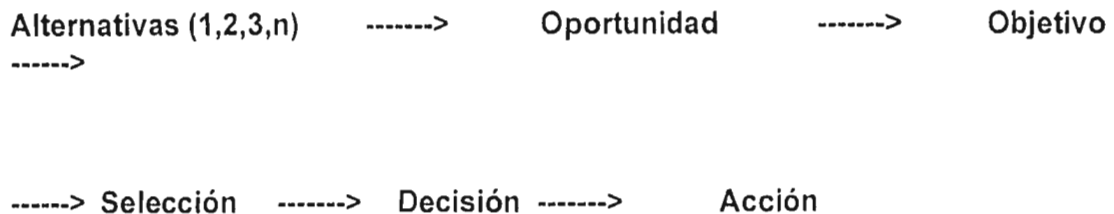
CONCLUSIONES

Concluir un tema que es sumamente controvertido por su subjetividad, no es nada sencillo, no obstante he tomado mucho tiempo para meditar mis conclusiones, las he comentado y discutido con gente de diferente preparación y nivel social, y me parece prudente finalizar este estudio con las siguientes ideas:

- 1) La decisión es un acto privativo del hombre, es decir, ningún otro ser de la naturaleza delibera ante las alternativas que se le presenten. Quien decide siempre es una persona. Todos tenemos la experiencia interna de que las circunstancias u otras personas, pueden influir en mi decisión, pero no la determinan. En última instancia, decido como "yo quiero".

Resalto el yo quiero por su importancia en estas conclusiones. Quedará mas claro aun si hacemos el siguiente experimento hipotético: supongamos 2 hermanos gemelos con carga genética y educación similares, y que, ante un mismo objeto de decisión, tuvieran influencias externas idénticas (personas, circunstancias, etc.) nada nos fuerza a pensar que necesariamente tomarán la misma decisión, podrán perfectamente tomar decisiones opuestas.

2) El modelo del proceso de decisión a que me ha conducido esta investigación, puede simplificarse de la siguiente manera:



Este modelo establece que, una persona, ante el hecho de enfrentarse a una oportunidad determina o reconsidera su objetivo personal y en base a este contemplar una serie de alternativas o caminos de acción que pueden hacer posible el logro del objetivo planteado pero que comprometen distintos recursos. Ya establecidas las alternativas, se evalúan y se opta por la mejor para el decisor, el cual la aplicará a la situación concreta en que se encuentre.

3) La importancia subjetiva de una decisión está en función directa de los recursos personales que se involucren en ella, es decir, cuanto mas esta en juego de mí o de lo mío, mas importante y auténtica será para mí, la decisión.

Una decisión trascendente para una persona consiste en enfrentarse a alternativas y circunstancias totalmente nuevas; mientras que, las

decisiones rutinarias son aquellas que han caído en una constante repetición de circunstancias, por lo cual, las alternativas son de antemano conocidas. En otras palabras, para una decisión trascendente, hay que abrir todo el camino; para las rutinarias, al camino ya fue andado con anterioridad.

Por lo tanto, las decisiones auténticas para cualquier persona, son aquellas que son trascendentes.

- 4) En cuanto a la negociación, concluyo que esta es una decisión compartida puesto que, para llegar a una decisión es determinante que las partes participen sus posiciones e intereses a los demás, con el objeto de que en conjunto, se busquen las mejores soluciones comunes siguiendo el esquema que presenté en la segunda conclusión.
- 5) los posibles resultados de una negociación bilateral son:

- | | |
|-----------------------|---|
| a) Ganar - ganar .- | Los resultados benefician plenamente a las dos partes. |
| b) Ganar - perder .- | Los resultados benefician, me benefician mas que al adversario. |
| c) Perder - ganar .- | Los resultados benefician mas a mi adversario. |
| d) Perder - perder .- | Los resultados obtenidos no benefician a ninguno. |

Una negociación racional llevará como consecuencia lógica a una relación ganar - ganar.

5) Como consecuencia inmediata a la decisión se encuentra el establecimiento de planes alternativos de acción, los cuales hacen otra vez de la pregunta ¿que pasa si . . . ? El objetivo de estos planes es contemplar las posibles formas de actuar en caso de contingencias que nos pueden desviar del objetivo planteado por nuestra decisión. En otras palabras, son las "rutas secundarias" que podemos utilizar para obtener lo que queremos.

Finalmente, debo reconocer que esta investigación me ha concientizado plenamente de que la decisión no es más que el ejercicio personal de las interacciones entre la razón y nuestra voluntad.

Bibliografía

Academia española	Diccionario de la Real Academia	19ª edición	
Autores varios	Pensamiento empresarial mexicano	2ª edición	1975
Autores varios	Harvard Business School Bulletin	Diciembre, 1983	
Cohen Herb	You can negotiate anything	4ª edición	Lyle Stuart
John Naisbitt	Megatrends	1ª edición	Warner
John Naisbitt	Megatrends 2000	3ª edición	Avon books
John Naisbitt	The Global Paradox	1ª edición	Avon books
Kotter John	The general manager	1982	Free Press
Llano Carlos	Análisis de la acción directiva	1ª edición	Limusa
Llano Carlos	Sobre la decisión	Separata	Itsmo
Müller Enrique	Dirección de Relaciones Laborales	1ª edición	Trillas

Nair Keshavan	A higher standard of leadership	1994 Berret-Koehler
Ochoa Miguel	Una vez mas ¿que es una decisión?	Separata Itsmo
Porter Michael	Competitive Strategy	1980 Free Press
Terry George	Principios de administración	3ª edición Limusa