

Tácticas éticamente ambiguas: casi todo se centra en decir la verdad

Gran parte de los problemas éticos en una negociación se relacionan con los estándares de decir la verdad: cuán honesto, confiado y abierto debe ser un negociador. La atención se centra más en lo que dicen los negociadores o lo que afirman que harán que en lo que de verdad hacen. Algunos negociadores engañan o roban, pero casi toda la atención en la ética de un negociador se aplica al comportamiento mentiroso.

Es probable que casi todos los negociadores valoren mucho la reputación de seres honestos. De vez en cuando, casi todos los ejecutivos están obligados, a causa de sus intereses o los intereses de sus empresas, a practicar alguna forma de engaño en su trato con clientes, proveedores, sindicatos, funcionarios gubernamentales o incluso otros ejecutivos importantes. Por medio de afirmaciones inexactas, ocultamiento de hechos pertinentes o exageración, es decir, pretenden convencer a los demás para que coincidan con ellos.

Farolear, exagerar y ocultar o manipular información, son modos legítimos para que las personas y organizaciones obtengan lo máximo para sus intereses. Dichas estrategias pueden ser ventajosas o desventajosas.

Una negociación se basa en la dependencia de la información: el intercambio de información acerca de las verdaderas preferencias y prioridades del otro negociador. Llegar a un acuerdo negociado claro, preciso y ético depende de la disposición de las partes a compartir información exacta acerca de sus preferencias, prioridades e intereses. Al mismo tiempo, como los negociadores también requieren maximizar sus intereses, tal vez deseen revelar la menor información posible sobre sus posiciones; sobre todo si piensan que les beneficia más manipular la información que revelan relacionados con la confianza y la honestidad. El dilema de la confianza es que un negociador que cree todo lo que dice la otra parte puede ser manipulado mediante deshonestidad. El dilema de la honestidad es que un negociador que dice a la otra parte sus requerimientos y límites exactos nunca trascenderá el punto de restricción mencionado. Mantener una relación de negociación significa elegir un curso intermedio entre la apertura completa y el engaño absoluto.

Decir la verdad está, más allá de la ética, en la cuestión de las obligaciones legales para ser sincero. El engaño en una negociación puede llegar a un nivel de fraude legalmente posible. La ley sobre este tema es compleja y suele ser difícil de atribuir.

Tácticas éticamente ambiguas: casi todo se centra en decir la verdad

Identificación de las tácticas y actitudes éticamente ambiguas en función de su uso

El engaño y el pretexto pueden adoptar varias formas en una negociación. Existen seis categorías de tácticas de negociación marginalmente éticas y de uso probable. Se muestran a continuación:

Categoría	Ejemplo
Concentración competitiva tradicional	No revelar su límite para abandonar la negociación: hacer una oferta inicial inflada.
Farolear	Amenazas o promesas no sinceras.
Manipulación emocional	Fingir enojo, temor, decepción, fingir alegría, satisfacción.
Recopilación inadecuada de información	Robo, infiltración, espionaje.
Representación errónea	Distorsionar la información o los sucesos de la negociación al describirlos a la otra parte.
Representación errónea para las redes del oponente	Dañar la reputación del oponente ante sus colegas.

Referencia:

Categorías de tácticas de negociación marginalmente éticas. Adaptado de R. Robinson, R. J. Lewicji y E. Donahue, "Extending and Testing a Five Factor Model to Ethical and Unethical Bargaining Tactics: The SINS Scale", Journal of Organizational Behaviour 21, 200, pp. 649-664

Tácticas éticamente ambiguas: casi todo se centra en decir la verdad

Seis categorías de tácticas de negociación

De las seis categorías, la manipulación emocional y tácticas de concentración competitiva tradicional, se consideran adecuadas y de uso probable, es decir, son un tanto inadecuadas, sin embargo, se consideran apropiadas y eficaces en una negociación distributiva exitosa. Mientras que las otras por lo general se consideran inadecuadas y poco éticas en una negociación.

En una negociación existen reglas tácticamente acordadas. En estas reglas, ciertas formas menores de falsedad, representaciones erróneas de la verdadera posición propia ante la otra parte, faroles y manipulaciones emocionales que se consideran éticamente aceptadas y dentro de las reglas. Por el otro lado, el engaño directo o la falsificación suelen considerarse ilegales.

Las tácticas engañosas son activas y pasivas. Es decir, muchas personas están dispuestas a dejar que la otra persona continúe operando con falsas premisas, por evitar realizar asertivamente una falsa declaración.

El motivo de emplear tácticas de negociación éticamente ambiguas es aumentar el poder del negociador en el ambiente de la concertación. La información es una fuente importante de apalancamiento en una negociación, ya que tiene el poder. Una negociación pretende ser una actividad racional que implica el intercambio de información y el uso convincente de esa información. Quien tiene mejor información o la utiliza de manera más conveniente por lo general gana la negociación. Suponiendo que la información es exacta y verdadera, suponer lo contrario es cuestionar las premisas de las cuales parte la comunicación social cotidiana y la honestidad y la integridad de quien presenta esa información.

Mediante las tácticas: faroles, falsificación, representación errónea, engaño y revelación selectiva, el mentiroso obtiene ventajas. Las personas están más dispuestas a emplear tácticas engañosas cuando perciben que la otra parte está poco informada o que desconoce la situación en negociación, sobre todo cuando lo que está en juego es valioso.

Tácticas éticamente ambiguas: casi todo se centra en decir la verdad

Por otro lado, la motivación de un negociador afecta a todas luces su tendencia para emplear tácticas engañosas, sin olvidar, que el impacto de los motivos puede ser muy complejo. Es más probable que los negociadores competitivos, que buscan maximizar su propio resultado sin tomar en cuenta las consecuencias para la otra parte e individualistas, empleen como estrategia una representación errónea.

Consecuencias de una conducta poco ética

Un negociador que emplea una táctica poco ética sufrirá las consecuencias positivas o negativas con base a tres aspectos de la situación:

Si la táctica es eficaz: la eficacia de una táctica tendrá cierto impacto si es más o menos probable que se utilice en el futuro. Si emplear la táctica permite al negociador obtener resultados útiles que no serían posibles si se hubiera portado de manera ética, y si la conducta poco ética no es castigada, es probable que aumente la frecuencia de una conducta poco ética porque el negociador confía en que puede salirse con la suya. Las recompensas y castigos por utilizar una táctica no solo deben motivar la conducta del negociador, también afecta su predisposición para emplear estas estrategias en circunstancias similares en el futuro.

La forma en que la otra persona, sus poderdantes y el público evalúan la táctica: estas consecuencias surgen de los juicios y evaluaciones de la persona objeto de la táctica, de los poderdantes o del público que observa la táctica. Si estas partes reconocen la táctica y la califican como adecuada o inadecuada, el negociador puede recibir muchas reacciones. Si la persona objeto no está consciente de que se utilizó una táctica engañosa, su única reacción puede ser de decepción por perder la negociación. Sin embargo, si la persona descubre que ocurrió un engaño es probable que reaccione con intensidad y las personas que descubren que se les engañó suelen enojarse, se sienten defraudadas por permitir que los manipularan y muy probablemente las víctimas no confíen otra vez en el negociador.

Tácticas éticamente ambiguas: casi todo se centra en decir la verdad

La forma en que el negociador evalúa la táctica: en ciertas condiciones, como cuando la otra parte sufre de verdad un negociador puede sentir cierta incomodidad, tensión, culpa o remordimiento. Esto puede conducir al negociador a buscar formas de reducir la incomodidad psicológica.

Como se ha mencionado, un negociador, al aplicar una táctica éticamente ambigua puede desencadenar una reacción, debe prepararse para defenderla, ante la víctima, los poderdantes y el público que exprese su preocupación. El propósito principal de estas explicaciones y justificaciones es racionalizar, explicar o excusar el comportamiento: verbalizar una razón legítima y correcta por la que fue necesaria esta táctica. Sin olvidar, que existe el riesgo de cuando más a menudo los negociadores se someten a este proceso en que se justifican a sí mismos, cuanto más parciales son sus juicios acerca de los estándares y valores éticos, tanto más disminuye su capacidad para ver la verdad como es. Las tácticas mencionadas anteriormente quizá sirvieron para obtener poder en una negociación, pero con el tiempo los negociadores que las emplean a menudo experimentan una pérdida de poder. Estos negociadores se consideran de baja credibilidad o integridad, y por eso se les trata como personas que se aprovechan si surge la oportunidad. Es más fácil mantener en buen estado la reputación que restaurarla una vez dañada.

Referencia:

- Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill. p. 184-208
- Green, R. M., The ethical manager: A new method for business ethics, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 1994, Prentice Hall.
- Hitt, W., Ethics and leadership: Putting theory into practice, Columbus Ohio, 1990, Battelle Press.
- Hosmer, L.T., the ethics of management, 4a. ed., Boston, 2003, McGraw-Hill/ Irwin.
- Miller, D.T., y Ross, M., "Self-serving bias in the attribution of causality: Fact or fiction?", Psychological Bulletin, 82, 1975, pp. 213-225
- Rubin, J. Z., y Brown, B.R., The social psychology of bargaining and negotiation, Nueva York, 1975. Academic Press.