

producción. Si los gerentes pertenecen a la misma comunidad que los empleados, la mutua confianza y la motivación van a ser mayores, mientras el costo de monitoreo, menor (p. 180). Si los gerentes pertenecen al mismo club social que los banqueros, los costos de transacción en la consecución de créditos van a ser menores.

Los costos de organizar la red no siempre valen la pena. Cuando crear la red es demasiado costoso, los gerentes prefieren las transacciones clásicas impersonales de mercado (p. 180). En el caso contrario, los gerentes van a internalizar la transacción a través de la integración vertical. Esto conduce al análisis clásico de la elección entre los mercados, jerarquías e híbridos (Coase, 1937; Williamson, 1989, 1991), discutido en la literatura de manera exhaustiva, por lo cual el autor no lo toca (p. 180).

Muchas ideas novedosas se encuentran en el capítulo "La empresa familiar". Casson se acerca a este fenómeno tratando de aclarar el concepto de empresa familiar. La literatura no siempre es clara y confunde la empresa familiar con la pequeña empresa (p. 197). El criterio no puede ser el tamaño, sino la propiedad y el control (p. 200). Al aclarar las definiciones, Casson procede a aplicar el análisis institucional a la empresa familiar. La empresa familiar es un tema poco entendido por la economía y la administración debido a que en la empresa familiar no se cumplen los cuatro supuestos de la teoría clásica. No es posible entender la empresa familiar sin antes reconocer que los contratos no pueden ser completos en un 100%, que la racionalidad de los agentes es limitada, reconocer el papel del empresario y que las personas no siempre actúan como egoístas (pp. 204-205). Una vez relajados los supuestos clásicos, se hace posible explicar el paternalismo, el altruismo, los motivos dinásticos de los dirigentes de empresas familiares.

El último capítulo, "Factores culturales y el crecimiento económico", deja mucho que desear. Sus autores

pretenden desarrollar un marco conceptual para comprender la interacción entre la cultura y el crecimiento económico. Identificar los canales a través de los cuales la cultura influye sobre la economía y viceversa (p. 236). La cultura se define como un conjunto de valores (que diferencian lo bueno de lo malo) y creencias (que diferencian lo verdadero de lo falso). Tratando de ser coherente, Casson otra vez pone en el centro la figura del líder-empresario. La función de los líderes resulta sorprendente: ellos producen los valores y luego pasan la factura a la agradecida humanidad (p. 241). El marco conceptual no avanza más allá de la periodización de la historia del desarrollo institucional inglés. Casson muestra que de alguna manera la sociedad inglesa logró crear las instituciones que contribuyen al desarrollo. El cambio institucional no se explica sino que se describe. Como resultado surge una propuesta de tipología que carece de potencial explicativo. No está claro, por ejemplo, cuál es el mecanismo que permite el ajuste institucional en Inglaterra.

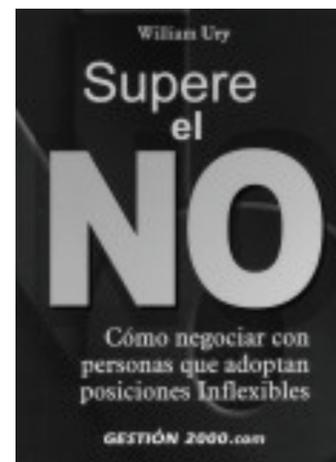
Con todo, es un libro interesante, cuyas deficiencias son la continuación de sus fortalezas. Original y provocador, invita a la discusión y abre las ventanas de las profesiones económica y administrativa para que entre aire fresco.

Referencias bibliográficas

- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*, *Economica*, pp. 386-405.
- Williamson, O. (1989). *Instituciones económicas del capitalismo*. México: FCE.
- _____ (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.

Yuri Gorbaneff

Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
E-mail: yurigor@javerinana.edu.co



¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles (2ª ed.)

William Ury (traducción de Adriana de Hassan), Barcelona: Gestión 2000, 2002, 184 pp.

La evolución de las sociedades y el desarrollo de los individuos están estrechamente influenciados por sus decisiones e interacciones diarias. Desde los primeros científicos de la economía y pensadores de los aspectos sociales ya se reconocía el papel de los intercambios mutuamente beneficiosos como mecanismo para la consecución de la armonía social.

Por eso, conocer las posibles barreras a dichos procesos de intercambio —teniendo en cuenta que las personas no solo intercambian bienes, sino también ideas, sentimientos y otros elementos inmateriales— ha sido tema de investigación de muchos científicos, con el fin de promover la ejecución de acuerdos que generalmente llegan a ser previsibles o eludibles. Así, uno de los objetivos del estudio de los procesos de negociación es contribuir con la ejecución de estos acuerdos.

El autor del libro posee amplia experiencia en el estudio y práctica de la negociación, ha participado en procesos que van desde fusiones de corporaciones o huelgas en minas de carbón, has-

ta venganzas familiares o guerras étnicas en Rusia, Sudáfrica y ex Yugoslavia. Es cofundador del programa de negociación de la Universidad de Harvard. Actualmente es director del International Negotiation Network, organismo que actúa como intermediario neutral en negociaciones internacionales de gran complejidad, cuyo director era el ex presidente de los Estados Unidos Jimmy Carter.

Grandes empresas del mundo han utilizado su asesoría en casos de negociación y obtenido excelentes resultados, lo que ha conducido a que hoy por hoy William Ury sea considerado como experto en la materia. La acogida de sus teorías es tal, que su libro *Sí, de acuerdo* ha sido traducido a más de veinte idiomas.

La propuesta del autor en este libro consiste en cambiar el concepto tradicional de negociación. Así, la negociación no será considerada un juego en el cual uno gana lo que el otro pierde, sino que pasará a ser un proceso que beneficia a los participantes de la negociación.

Para esto, la negociación debe ser entendida como un proceso cooperativo de solución de problemas, basado en la comprensión de los intereses y a partir de dicha identificación, por una parte, evitar una serie de comportamientos que disuaden los acuerdos y, por otra, promover acciones que incentiven el logro de los mismos.

Muy razonablemente el autor identifica un principio que debe ser fundamental: "la cooperación no significa el fin de la competición. El camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación es la negociación" (Nota del autor a la segunda edición). Sobre este aspecto cabe recordar la intuición de John Locke, aun en el siglo XVII, cuando afirmaba que "Todos los hombres están dotados de la razón y la libertad suficiente para conocer un orden del mundo que los lleva a cooperar por la preservación de sus intereses"¹. Es decir, desde siempre, el

ser social ha establecido acuerdos que lo beneficien. Si percibimos el logro de esos acuerdos como una oportunidad para derrotar o competir con el otro, es más probable que tengamos que conformarnos con resultados subóptimos porque nuestra intransigencia y ánimo de competencia nos limitan.

El autor enuncia que los impedimentos se dan en dos sentidos: a) los nuestros: se deben restringir las posibles reacciones propias por una acción del oponente y b) los del oponente: se deben disuadir emociones negativas, posiciones y descontento de otros por acciones nuestras.

El libro describe las fallas en que frecuentemente incurrimos a la hora de negociar cualquier tipo de acuerdo y presenta unas alternativas de comportamiento.

El esquema de negociación es llamado "negociación de penetración" y sugiere cinco acciones para preservar una negociación. Estas son:

1. No reaccione, suba al balcón: significa que eventualmente nos debemos apartar de nuestros impulsos y emociones naturales para pensar mejor el problema. El primer paso de la negociación de penetración nos propone identificar el tipo de juego que encaramos, las posibles tácticas de nuestros oponentes, nuestras debilidades y sobre todo comprender la importancia de darnos un tiempo para pensar antes de tomar decisiones.
2. No discuta, póngase al lado de su oponente: para esto debemos comprender que "los hechos no son sino la percepción que tiene la gente de ellos" y, por tanto, para vislumbrar mejor la situación debemos pensar cómo están percibiendo los demás nuestras propuestas. Esta sección, en mi opinión, subraya uno de los puntos más difíciles de la negociación de penetración porque implica tres cosas: "escuchar, reconocer y acceder". Distinguir entre la persona y su comportamiento, cuando los comportamientos de otros nos irritan no es tarea fácil, como tampoco

lo es reconocer el punto de vista del otro sin considerarlo un acto de debilidad. Sin embargo, estos dos aspectos se plantean como retos fundamentales para mejorar los procesos de negociación.

3. No rechace, replantee: cada dificultad debe ser vista como una oportunidad si el problema es replanteado. Por eso formular las preguntas adecuadas, usar un lenguaje corporal que no sea agresivo y reconsiderar las tácticas del otro se convierten en pautas imprescindibles al negociar, no sólo la situación principal, sino también las reglas del juego dentro de la negociación.
4. No presione: tienda un puente de oro. Cuando nos esforzamos por sacar adelante un acuerdo podemos enfrentarnos a una serie de obstáculos que pueden conducir al oponente a negarse a negociar. El autor explica cuatro obstáculos: cuando la idea no es de él, cuando tiene intereses insatisfechos, cuando tiene temor de quedar mal por verse débil ante las personas que representa y/o cuando cree que se logró mucho en muy poco tiempo. Para cada obstáculo propone una estrategia que lo evite. Estas estrategias son muy fáciles de llevar a la práctica.
5. No ataque: use el poder para educar. Este punto fue, en mi opinión, el más delicado de comprender. Por eso, creo que las frases que mejor ilustran esta acción y que el autor cita en el libro son: "Ojo por ojo y todos podemos acabar ciegos" (Gandhi) y "ganar cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. El colmo de la habilidad es subyugar al enemigo sin luchar" (Sun Tzu). Conseguir que el oponente se concentre en la resolución del problema principal requiere una mezcla entre presión (para hacerle comprender las consecuencias del desacuerdo) y suavidad (para que la presión no se interprete como amenaza). El poder no se debe concebir como el mecanismo para hacer arrodillar al oponente, sino como una herramienta

¹ Adaptado de la conferencia *Economía institucional y constitución*, Mauricio Pérez, Seminario de Economía Institucional.

para hacer que entre en razón y coopere en la negociación.

El libro invita a recapacitar sobre nuestro proceder cotidiano y a trazar un camino que pueda llevarnos al logro de los acuerdos que favorecen nuestros intereses. No obstante, lo percibo como un manual de negociación que presenta ejemplos ilustrativos de las estrategias planteadas, pero, que solo se hace efectivo y muy útil en la medida en que nosotros los lectores estemos en capacidad de recordar las sugerencias del autor en cada momento de la negociación.

Lograr esto es complicado —pero no imposible— porque requiere un proceso de reflexión continua sobre nuestros actos e implica una serie de sentimientos y cualidades con las que algunas personas no contamos, como la paciencia, la tolerancia y la comprensión de acciones que podemos percibir como agresivas o desafiantes por parte del oponente, y esto se convierte en la chispa que agota el logro de los acuerdos.

En el libro, la psicología y la cultura de los negociadores son ejes fundamentales. Unos y otros contamos con diferentes características dependiendo del entorno en el cual nos hemos formado y de los acontecimientos en los que hemos participado. Por eso el libro va dirigido a cualquier tipo de público, porque cada lector puede tomar de él las sugerencias en las que considere que está fallando y tener presentes las que son su fuerte.

En síntesis, la negociación de penetración “no se basa en ganarle a los oponentes, sino en ganarse a los oponentes”². Adicionalmente, las discrepancias se deben resolver construyendo acuerdos entre las partes, que sean favorables para todos, enmarcados en un ambiente amistoso y de empatía sin echar a perder relaciones valiosas.

Andrea Paola García Ruiz

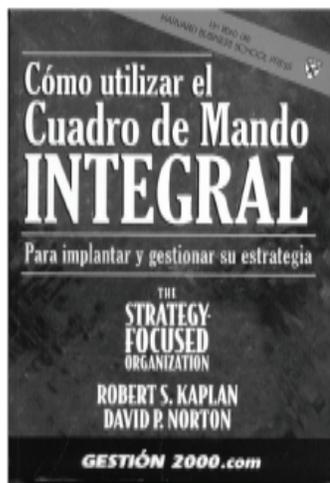
Estudiante de Economía

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

E-mail: apgarciar@unal.edu.co

² Sinopsis del libro publicada en www.gestion2000.com/asp/alibrook.asp.



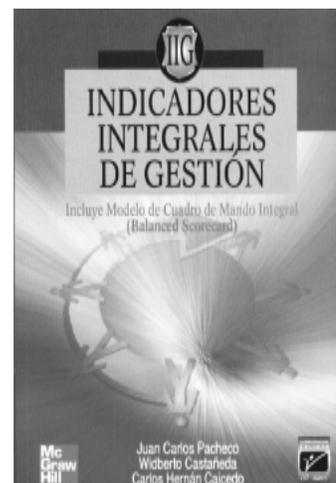
Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia

Robert S. Kaplan y David Norton, Barcelona: Gestión 2000, 2001, 412 pp.

Estos dos libros constituyen un referente importante para consultores y docentes en el campo de la planeación estratégica y el control de gestión de organizaciones. El primero por su aplicación técnica en empresas grandes y el segundo por el análisis de experiencias de casos de empresas colombianas.

El libro *Balanced Scorecard* (1996), de Norton y Kaplan, se convirtió en un muy citado referente internacional debido a la propuesta metodológica de evaluación a través del Cuadro de Mando Integral (CMI). Este último propone la valoración de empresas mediante factores complementarios al análisis financiero estándar, específicamente en relación con la gestión estratégica, la relación de la visión de la empresa frente a los requerimientos de los clientes, los objetivos de cambio y crecimiento, el análisis del factor humano y los procesos de calidad que permiten responder a las exigencias de accionistas y clientes.

Con un enfoque que intenta ir más allá de los conceptos y técnicas del *management cord*, centrado en la gestión de la empresa multinacional, en



Indicadores Integrales de gestión

Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda y Carlos Hernán Caicedo, Bogotá: McGraw-Hill y Corporación Calidad, 2002, 184 pp.

este nuevo trabajo sobre el CMI los autores profundizan en el sistema de control de gestión en organizaciones con capacidad para realizar transformaciones no sólo en el sector privado sino en el público.

En la formulación del plan estratégico definen, además de la estrategia de crecimiento financiero, con énfasis en el interés de los accionistas, la condición de proceso integral continuo, que involucra los componentes misión, valores fundamentales, visión, estrategias, cuadro de mando integral, iniciativas estratégicas, objetivos personales y resultados estratégicos en las áreas de satisfacción de los accionistas, clientes, procesos internos efectivos, personal motivado, estrategias de aprendizaje, crecimiento y productividad del personal.

Los autores ejemplifican su propuesta de método integral con el análisis de casos de empresas de los sectores privado y público, señalando diferencias importantes de lógica estratégica.

Resulta interesante el análisis de caso de gestión estratégica de una ciu-