

MÁS ALLÁ DEL GANAR-GANAR: HACIA UN ESQUEMA INICIAL PARA ARTICULAR CREACIÓN Y CAPTURA DE VALOR

BEYOND WIN-WIN: TOWARDS AN INITIAL FRAMEWORK FOR ARTICULATING VALUE CREATION AND CAPTURE

Juan Pablo Rico¹

Resumen

Este trabajo parte de una constatación frecuente en la práctica organizacional: los modelos que presentan la negociación como un espacio predominantemente colaborativo (en clave “ganar-ganar”) o predominantemente competitivo (en clave distributiva/posicional) tienden a explicar de modo incompleto lo que efectivamente ocurre en negociaciones con intereses parcialmente alineados, complementarios y contrapuestos. La pregunta que orienta el artículo es cómo conceptualizar la dinámica mediante la cual los negociadores articulan movimientos de creación y de captura de valor. La hipótesis sostiene que la negociación efectiva no se resuelve en los extremos, sino en un esquema híbrido que combina exploración colaborativa para ampliar opciones y competencia argumental para distribuir el valor de forma legítima. En particular, se argumenta que la brecha de implementabilidad de los enfoques puros se asocia a la sub-explicitación de costos y condiciones de la colaboración, y a supuestos racionales y lineales que simplifican la dinámica de decisión y persuasión en contextos de interdependencia. Metodológicamente, el artículo adopta un enfoque conceptual y de revisión integradora. Organiza el estado del arte en cuatro tradiciones: la integrativa basada en intereses (Harvard y afines), la cooptación en estrategia (Brandenburger y Nalebuff), la manualística táctica (p. ej., Voss; Cohen) y la sistémico-comunicacional del conflicto (p. ej., Cobb; Suárez; Watzlawick). La contribución es doble: proponer una genealogía que ordene estas tradiciones alrededor de la articulación entre creación y captura de valor, y ofrecer un marco inicial para pensar esa articulación de modo más operable en contextos organizacionales.

Palabras clave: negociación organizacional; cooptación; creación y captura de valor; competencia argumental; revisión integradora

¹ Argentino. Abogado y Especialista en Negociación. Profesor de Negociación Organizacional, Liderazgo, Pensamiento Creativo y Herramientas Jurídicas para Managers de la Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina. Correo electrónico: jrico@ucema.edu.ar

Abstract

This paper addresses a recurring observation in organizational practice: models that frame negotiation as predominantly collaborative (“win-win”) or predominantly competitive (distributive/positional) tend to provide an incomplete account of what actually occurs in negotiations involving partially aligned, complementary, and competing interests. The guiding research question is how to conceptualize the dynamic through which negotiators articulate value-creation and value-capture moves. The working hypothesis holds that effective negotiation is not resolved at either extreme, but rather through a hybrid scheme that combines collaborative exploration to expand the set of available options with argument-based competition to distribute value in a legitimate manner. More specifically, the paper argues that the implementability gap of “pure” approaches is associated with both the under-specification of the costs and conditions of collaboration and the rational-linear assumptions that oversimplify decision-making and persuasion dynamics in contexts of interdependence. Methodologically, the article adopts a conceptual and integrative review approach. It organizes the state of the art into four traditions: the interest-based integrative tradition (Harvard and related frameworks), the coopetition tradition in strategy (Brandenburger and Nalebuff), the tactical-prescriptive literature (e.g., Voss & Raz; Cohen), and systemic-communicational approaches to conflict (e.g., Cobb; Suárez; Watzlawick). The contribution is twofold: to propose a genealogy that organizes these traditions around the articulation between value creation and value capture, and to offer an initial framework for conceptualizing that articulation in a more actionable way within organizational settings.

Keywords: organizational negotiation; coopetition; value creation and capture; argument-based competition; integrative review

1. Introducción

En buena parte de la literatura contemporánea de negociación y gestión del conflicto, la colaboración se consolidó como un ideal normativo y, a la vez, como un criterio de calidad: “negociar bien” suele asociarse a crear valor, compartir información pertinente, comprender intereses y construir soluciones mutuamente beneficiosas. Ese programa intelectual produjo aportes decisivos para desplazar la mirada desde la lógica posicional hacia la de intereses, e instaló un lenguaje que hizo más enseñable la negociación en *management*, mediación y formación ejecutiva (Fisher & Ury, 1981; Fisher et al., 1991).

Sin embargo, en escenarios organizacionales concretos, la creación y la captura de valor se entrelazan, y la colaboración opera menos como un estado natural que como una inversión deliberada con costos y riesgos propios. Una crítica que orienta este trabajo es que ciertos usos prescriptivos del enfoque colaborativo sub-explicitan esas condiciones y tienden a representar la toma de decisiones y la persuasión como procesos racionales y lineales, subestimando dimensiones cognitivas, emocionales y relacionales. Esta omisión puede contribuir a una brecha entre la promesa del ganar-ganar y su implementación efectiva: el enfoque prescribe adecuadamente el horizonte colaborativo, pero sub-modela las restricciones cognitivas, relacionales y contextuales que condicionan su viabilidad práctica.

En el extremo opuesto, una parte de la divulgación negociadora enfatiza la dimensión de captura: control de concesiones, manejo del anclaje, lectura de señales y micro técnicas conversacionales orientadas a obtener ventaja (Cohen, 1980; Voss & Raz, 2016). En su mejor versión, este polo recuerda que la negociación también es distribución y que los intereses contrapuestos exigen sostener argumentos, límites y criterios. Pero en su versión más manualística, estas propuestas suelen presentarse como secuencias lineales del tipo “si hacés X, del otro lado pasa Y”, con causalidades simplificadas y escasa atención a condiciones de validez. Más aún: no es raro que se declaren compatibles con valores colaborativos — empatía, vínculo, cooperación — mientras, a nivel operativo, empujan rápidamente hacia prácticas de captura intensiva que pueden degradar confianza o reputación cuando se aplican mecánicamente. Esta coexistencia de imaginarios deja abierto un problema central: ¿cómo pensar la negociación cuando ninguna de las dos versiones “puras” alcanza por sí sola?

La tesis central es que una negociación efectiva combina movimientos colaborativos orientados a ampliar el valor posible con movimientos de competencia argumental orientados a distribuirlo de manera legítima. «Colaborar» se entiende como exploración de intereses y construcción de opciones; «competir», no como coerción, sino como el conjunto de movimientos argumentales para capturar valor, sostener criterios y defender límites. Este encuadre asume que la colaboración puede resultar contraintuitiva frente a impulsos defensivos, por lo que su despliegue exige diseño y competencias específicas.

Para conceptualizar esta dinámica, el artículo utiliza la noción de coopección (cooperar y competir) como lente analítica (Brandenburger & Nalebuff, 1996).² El valor de esa lente

² El término ‘coopección’ se toma de Brandenburger y Nalebuff (1996) y se utiliza aquí como lente para describir la articulación entre creación y captura de valor en negociación organizacional.

es descriptivo: permite representar con mayor realismo las negociaciones organizacionales, donde crear y capturar valor se articulan y se alternan. En la práctica, sin embargo, esa articulación rara vez sigue una secuencia lineal: avances, retrocesos y escaladas obligan a alternar movimientos colaborativos y competitivos de manera contingente, lo que vuelve insuficiente la dicotomía colaboración–competencia como modelo descriptivo.

Para ello, el estado del arte se organiza en cuatro tradiciones —integrativa, manualística táctica, sistémico-comunicacional y coepetitiva— como mapa de lectura, sin pretender que el campo esté naturalmente dividido de ese modo. El objetivo es ordenar aportes y límites alrededor de la articulación entre creación y captura de valor, y avanzar hacia un esquema más operable.

2. El problema de la negociación entendida como campo de batalla o como ganar – ganar

Para delimitar el problema, se presentan dos encuadres recurrentes de la negociación —competencia pura y colaboración pura— como tipos ideales. El propósito no es describir situaciones de negociación en términos binarios, sino identificar costos y limitaciones que emergen cuando cualquiera de los polos se toma como explicación suficiente del fenómeno.

2.1. La negociación como “campo de batalla” y los costos de la competencia pura

En la experiencia cotidiana, la interacción negociadora suele interpretarse bajo un encuadre adversarial: anticipar movimientos, evitar ser engañados, imponer condiciones y “ganar o evitar perder”. Este marco tiende a reforzarse cuando la existencia de intereses contrapuestos activa una lectura de suma-cero, en la que la ganancia de una parte se traduce necesariamente en pérdida de la otra. La literatura sobre negociación ha mostrado que este supuesto de “pastel fijo” es frecuente y que, cuando domina la lectura del problema, vuelve razonable adoptar una orientación prioritariamente distributiva como forma de preservar o capturar valor (Walton & McKersie, 1965; Thompson & Hastie, 1990).

Sin embargo, la competencia entendida como lógica dominante introduce costos y limitaciones. En el plano relacional, tácticas agresivas o engañosas pueden ofrecer ventajas de corto plazo, pero suelen acarrear costos relevantes en el mediano plazo (deterioro de confianza, daño reputacional y cierre de oportunidades de intercambio, Reitz et al., 1998; Schweitzer, et al., 2006). En el plano organizacional, la escalada competitiva tiende a rigidizar posiciones, bloquear aprendizajes y estabilizar patrones de interacción que reproducen errores; en particular, puede verse reforzada por dinámicas defensivas que dificultan reconocer fallas y revisar supuestos en contextos de conflicto (Argyris, 1990). Por otro lado, al privilegiar la captura por sobre la creación, tiende a reducir oportunidades de ampliar el valor disponible mediante intercambios y acuerdos que exploten compatibilidades parciales entre intereses, especialmente cuando la percepción de suma-cero impide identificar posibilidades de ganancia conjunta o de recomposición del “juego” con terceros (Lax & Sebenius, 1986; Thompson & Hastie, 1990; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

2.2. La negociación como “paz” y los costos de la colaboración pura

En el otro extremo, la tradición colaborativa prescribe “ampliar el pastel” mediante apertura de información, exploración de intereses y co-creación de opciones. En su formulación clásica, esta perspectiva propone desplazar el foco desde posiciones hacia intereses, inventar opciones de beneficio mutuo y sostener criterios para construir acuerdos percibidos como justos (Fisher & Ury, 1981; Fisher et al., 1991). El problema aparece cuando la colaboración se presenta como un estándar aplicable sin fricciones o como horizonte suficiente para describir la negociación, en contextos donde la tensión entre cooperación y competencia es constitutiva del propio proceso (Lax & Sebenius, 1986).

En las organizaciones, colaborar no es gratis: exige tiempo para indagar intereses, construir opciones y sostener el trabajo conjunto; incrementa la complejidad de coordinar expectativas y acuerdos; y demanda un esfuerzo emocional e intelectual para procesar intereses múltiples. Además, puede implicar compromisos de más largo plazo con sacrificios de corto, pérdida de control sobre información o decisiones, y el riesgo de quedar expuesto frente a incentivos oportunistas, sobre todo cuando existen asimetrías de poder o baja previsibilidad del entorno (Pruitt & Carnevale, 1993; Williamson, 1985).

Un punto crítico —a menudo sub-explicitado en ciertas traducciones pedagógicas del enfoque— es que la colaboración descansa sobre la confianza, entendida como expectativa razonable de que la otra parte honrará compromisos, tanto operativos como de proceso. Cuando esa expectativa se rompe, o cuando existen señales relevantes de oportunismo, la disposición a sostener la inversión colaborativa cae de manera abrupta y la interacción tiende a desplazarse hacia dinámicas defensivas o competitivas (Rousseau et al., 1998).

2.3. La brecha: por qué el binomio “guerra/paz” explica poco en el mundo de los negocios

Con estos costos sobre la mesa, se vuelve plausible la hipótesis central del artículo: la baja implementabilidad de los enfoques “puros” de colaboración o de competencia no se debe únicamente a “malas personas” o a falta de habilidad individual, sino a que los marcos explicativos y prescriptivos tienden a simplificar condiciones, costos y riesgos relevantes de la interacción.

Como se indicó en la Introducción, esta simplificación resulta consistente con supuestos racionales y lineales que subestiman dimensiones cognitivas, emocionales y relacionales relevantes para la toma de decisiones y la persuasión en contextos de interdependencia (Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974; Bazerman & Neale, 1992; Petty & Cacioppo, 1986). Bajo esa representación, la colaboración aparece como una decisión directa, cuando en la práctica su sostenimiento es frágil, contingente y costoso.

2.4. La danza coopetitiva: cómo crear y capturar valor en la misma mesa

Desde esta perspectiva, la negociación no se deja describir adecuadamente ni como guerra ni como paz, aunque pueda contener elementos de ambas. La tesis de trabajo, formulada en la Introducción, sostiene que una negociación efectiva combina creación y captura de valor en una dinámica coopetitiva (Brandenburger & Nalebuff, 1996): colaborar para ampliar opciones y competir argumentalmente para distribuir el valor generado.

La contribución que se busca subrayar aquí es que esa articulación no puede tratarse como un programa lineal que se ejecuta sin fricciones. Los movimientos de colaborar y confiar, así como los de argumentar, contraargumentar y sostener límites, se despliegan en un terreno de decisión e influencia donde intervienen percepciones, sesgos, evaluaciones situadas de riesgo y consideraciones relacionales que tienden a desbordar una racionalidad puramente instrumental (Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974; Bazerman & Neale, 1992). Por ello, aun cuando resulte útil representar el proceso como una secuencia ideal-típica —primero creación de valor, luego disputa distributiva—, en la práctica suelen aparecer alternancias y retornos: reabrir exploración en medio de disputas, o endurecer la captura cuando la vulnerabilidad percibida se vuelve elevada. Esta “danza” entre creación y captura constituye el núcleo conceptual que los capítulos siguientes buscan ordenar y volver operable.

3. Antecedentes teóricos y revisión de literatura

3.1. Enfoque metodológico y criterios de selección

El conflicto atraviesa la vida organizacional allí donde la interdependencia genera tensiones entre prioridades, recursos y expectativas. Para sostener un recorte manejable, este trabajo retoma la distinción entre conflictos predominantemente de intereses y conflictos que se originan o amplifican por problemas de comunicación (Rico, 2026), y se concentra en la negociación como vía de abordaje de los primeros, sin desconocer que ambas dimensiones suelen entrelazarse.

A partir de ese recorte, la revisión se organiza en torno a la tensión entre creación y captura de valor, entendidas respectivamente como la exploración conjunta orientada a ampliar opciones e identificar intereses, y la dimensión distributiva vinculada a justificar repartos, sostener criterios y defender límites.

El trabajo adopta la forma de una revisión narrativa e integradora, orientada a reconstruir y ordenar las tradiciones que estructuran ese debate, antes que a cuantificar la producción del campo o aplicar un protocolo de búsqueda exhaustiva. La selección de autores y textos se guió por su relevancia para el problema de la creación y la captura de valor (obras que abordan de manera explícita cómo se concibe una, otra o la relación entre ambas) y por su centralidad dentro de cada tradición, privilegiando los textos que fijan sus supuestos y su vocabulario, junto con desarrollos representativos y críticas situadas que permiten evaluar sus límites. A ese corpus se incorporó literatura de los últimos años allí donde dialoga con esos supuestos o los pone a prueba, sin desplazar las referencias que

trazan la genealogía intelectual de cada línea. Las cuatro tradiciones se presentan como tipos ideales que ordenan el análisis, con conciencia de que sus fronteras son porosas y de que ninguna agota la diversidad empírica del campo.

3.2 Tradición integrativa basada en intereses: El enfoque de Harvard

La tradición integrativa basada en intereses —que aquí denominaremos, por economía expositiva, “Harvard”— consolida un movimiento de la teoría y la práctica de la negociación que desplaza el foco desde la puja posicional hacia el diseño estratégico de acuerdos sustentables. En el plano histórico-institucional, este enfoque se asocia al Harvard Negotiation Project (HNP, 1979), a la publicación de *Getting to Yes* (1981) y a la creación del Program on Negotiation (PON, 1983), que contribuyen a institucionalizar, popularizar y volver entrenable a gran escala una familia de ideas integrativas preexistentes, articulándolas en un método prescriptivo (“*principled negotiation*”).

Por enfoque integrativo se entiende un conjunto de supuestos y prácticas orientadas a ampliar el valor disponible antes de distribuirlo: prioriza la exploración de intereses, la generación de opciones y el diseño de intercambios que permitan compatibilizar (total o parcialmente) necesidades de las partes. En contraste, el enfoque distributivo opera principalmente sobre la distribución de un valor percibido como fijo (suma-cero). En la literatura de negociación laboral, Walton y McKersie (1965) cristalizan tempranamente esta distinción (*integrative vs. distributive bargaining*) y el trasfondo operativo de “agrandar la torta” como condición para acuerdos superiores.

La sistematización asociada a Harvard se nutre de antecedentes diversos que convergen en crear valor antes de reclamarlo: la integración como alternativa a dominación o compromiso (Shepard, 1924); el análisis de alternativas, dependencia e interdependencia como base para pensar poder y cooperación (Thibaut & Kelley, 1959; Deutsch, 1973; McGregor, 1960); la formalización del problema de negociación y de herramientas para identificar *trade-offs* y mejoras conjuntas (Nash, 1950; Raiffa, 1968; Keeney & Raiffa, 1976); y desarrollos sobre conflicto internacional que anticipan preocupaciones luego reordenadas en la propuesta prescriptiva de Harvard (Metzger, 1970).. En el plano antropológico, su promesa es también práctica: ofrecer una alternativa deliberada a repertorios reactivos más primarios de afrontamiento del conflicto (lucha/huida), habilitando un “modo estratégico” de negociación (Cannon, 1915).

En esta tradición, el movimiento conceptual más visible es el pasaje desde la negociación por posiciones hacia la exploración de intereses. El modelo propone separar a las personas del problema, concentrarse en lo que cada parte necesita (más allá de sus demandas iniciales), inventar opciones de beneficio mutuo y apoyar los acuerdos en criterios objetivos. Esta arquitectura se completa con una idea que la literatura aplicada consagró como “ganar-ganar”: la tesis de que, bajo ciertas condiciones, una negociación puede diseñarse de modo tal que la satisfacción de intereses de una parte no se produzca necesariamente a costa de la otra.

La contribución de Harvard, en este marco, no se agota en un set de técnicas. En primer lugar, instala la negociación como una competencia profesional susceptible de enseñanza sistemática y entrenamiento. En segundo lugar, la distinción entre posiciones e intereses amplía el horizonte de lo negociable: desplaza el foco desde pretensiones rígidas hacia motivaciones, necesidades y restricciones, habilitando alternativas cualitativamente diferentes y abriendo el camino para que la creación de valor sea una posibilidad metodológicamente perseguible. En tercer lugar, la regla de separar personas y problema introduce una lectura en dos planos —sustantivo y relacional— que resulta fértil para ordenar la práctica: lo que se negocia y el modo en que el vínculo condiciona (y es condicionado por) el intercambio. Este “doble plano” conecta, a su vez, con la distinción clásica entre contenido y relación en la comunicación humana (Watzlawick et al., 1967).

En torno a *Getting to Yes* se despliega una constelación de textos que extienden la propuesta hacia la mediación (Moore, 2014) y la construcción de consensos en disputas multiparte (Susskind et al., 1999), consolidando al enfoque integrativo como lenguaje común para pensar creación de valor y legitimidad en acuerdos, aun cuando marcos posteriores discutan sus supuestos y condiciones de aplicabilidad.

3.2.1 Críticas relevantes al enfoque Harvard

Las críticas más relevantes al enfoque Harvard pueden organizarse en seis ejes analíticos.

Un primer eje reúne críticas a la racionalidad presupuesta por el modelo. En distintas formulaciones, se objeta que el método tiende a presentar al negociador como un agente capaz de ordenar preferencias y ejecutar un procedimiento relativamente estable, cuando en la práctica intervienen emociones, sesgos y restricciones cognitivas que alteran la conducta real. En clave aplicada, Voss y Raz (2016) cuestionan el supuesto de que “separar a la persona del problema” sea operativamente posible cuando lo emocional no es un ruido periférico sino un componente constitutivo del conflicto. En clave académica conductual, Tsay y Bazerman (2009) muestran cómo sesgos sistemáticos dificultan la captura de valor y la toma de decisiones “óptimas”, lo cual relativiza la promesa prescriptiva del enfoque si no se incorporan salvaguardas específicas de entrenamiento y diseño.

Un segundo eje agrupa críticas sobre la tensión entre crear y reclamar valor. La objeción no es que la creación de valor sea irrelevante, sino que la narrativa “integrativa” puede subentrenar para escenarios con alto componente distributivo, donde reclamar valor exige herramientas adicionales. En una crítica clásica desde el derecho, White (1984) señala que *Getting to Yes* tiende a minimizar la negociación distributiva —inevitable en muchas disputas— y advierte que el método puede resultar ingenuo si se lo adopta como marco dominante. En el plano pedagógico, Kirgis (2012) sostiene que una formación centrada exclusivamente en “*principled negotiation*” puede dejar a estudiantes poco preparados para regateo duro, tácticas de presión y dilemas éticos típicos de la práctica, justamente porque el enfoque tiende a normativizar el comportamiento “razonable” sin enseñar con igual detalle cómo evitar ser explotado “Esta objeción vuelve visible la tensión entre

creación y reclamación de valor como problema estructural de la negociación, que la tradición cooperativa retoma.

Un tercer eje se concentra en el poder y en los límites del BATNA/MAAN³ como estabilizador. La crítica aquí no niega la utilidad del concepto, pero cuestiona su desempeño como respuesta suficiente cuando existen asimetrías fuertes o restricciones estructurales: el poder incide sobre la creación y la captura de valor, y sobre la relación, de manera más ambigua de lo que el esquema supone (Schaerer et al., 2020). Desde un ángulo psicosocial, Munduate y Medina (2005) advierten que la atención excesiva a la alternativa puede estrechar el campo perceptivo y conducir a “visión de túnel”, afectando aspiraciones y estrategias. Y, desde una mirada más estructural, se enfatiza que no siempre hay alternativas realistas: en ciertos vínculos (laborales, monopsonios, urgencias organizacionales) una parte puede carecer de un BATNA funcional, lo que debilita la promesa de “autonomía” y vuelve más delicado el pasaje desde intereses a acuerdos.

Un cuarto eje reúne críticas a la idea de “criterios objetivos” y a la pretensión de neutralidad que suele acompañarla. White (1984) objeta que rara vez existe un estándar único que sea realmente objetivo y mutuamente aceptable; en muchos casos, los criterios funcionan como racionalizaciones al servicio de una preferencia previa. En mediación, Aréchaga, Brandoni y Risolia (2005) cuestionan el mito de la intervención aséptica y sostienen que toda apelación a filtros “neutrales” opera dentro de un campo de interpretaciones que produce efectos. La apelación a “criterios objetivos” enfrenta así, además de problemas prácticos (disputas sobre el estándar pertinente), un límite conceptual: lo “objetivo” depende de distinciones, observadores y contextos que no son neutrales.. En términos ontológico-lingüísticos, esa pretensión de objetividad puede operar como mecanismo de clausura conversacional o de imposición de un marco interpretativo (Echeverría, 1994). En una línea convergente, Maturana propone entender la “objetividad” como un argumento para obligar, esto es, como recurso que transforma una preferencia o distinción situada en mandato (Maturana, 1992/2007).

Desde un quinto eje, se critica a Harvard en tanto define y recorta la idea de “negociación” como si fuera, sobre todo, una mesa donde dos (o pocas) partes intercambian propuestas para satisfacer intereses. Varios autores sostienen que ese recorte deja afuera dimensiones claves del conflicto real: circularidad comunicacional, producción de sentido, dinámicas sistémicas, y construcción narrativa del problema. Calcaterra (2008) critica los modelos lineales que tratan el conflicto como un objeto reducible a diferencias y lo propone como sistema; Díez y Tapia (1999) discuten la idea de intereses “ocultos” que solo habría que descubrir y enfatizan que problemas e intereses se construyen discursivamente; Suárez (2004), desde una comparación de modelos en mediación (incluyendo Harvard), trabaja la complejidad comunicacional del proceso y cómo el encuadre del tercero produce realidad; y Entelman (2002) aporta, desde

³ BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) o MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) refiere a la mejor opción disponible si no se alcanza un acuerdo en la mesa. Operativamente, funciona como umbral de decisión: si la mejor oferta negociada no supera esa alternativa, no acordar resulta preferible.. En el universo de Harvard, el concepto cumple además una función de poder negociador: mejora la autonomía al reducir dependencia y permite evaluar propuestas sin quedar capturado por la dinámica inmediata de la interacción.

teoría del conflicto, una advertencia más general sobre clasificaciones simplificadoras que pueden ser analíticamente elegantes pero técnicamente pobres para intervenir.

Un sexto eje reúne críticas de aplicabilidad y condiciones de contexto. La idea central es que Harvard funciona mejor como “lenguaje común” y como método en contextos relativamente cooperativos o institucionalmente contenidos, pero su desempeño varía cuando el entorno organiza incentivos adversariales, cuando hay múltiples actores con conflictos internos, cuando la urgencia y la política organizacional vuelven difícil sostener las fases exploratorias del método, o cuando sus supuestos se trasladan a contextos culturales distintos de aquel en que fue formulado (Schoen, 2022). En ese sentido, más que descartar el enfoque, estas críticas empujan a tratarlo como una familia de herramientas situada, cuya eficacia depende de supuestos que conviene explicitar y, en este trabajo, vincular con los costos y riesgos de la colaboración.

3.3 Tradición Coopetitiva (competir y colaborar)

La tradición de la coopetición se formula en el campo del management estratégico y la estrategia empresarial como una respuesta conceptual a un problema recurrente en la práctica organizacional: la interdependencia entre actores cuyos intereses presentan, al mismo tiempo, zonas de convergencia y de divergencia. En su formulación más influyente, Brandenburger y Nalebuff (1996) proponen describir estas situaciones desde una gramática inspirada en teoría de juegos aplicada a la empresa. El punto central es que los resultados no dependen únicamente de decisiones aisladas, sino de expectativas recíprocas y de reglas que estructuran el intercambio; por ello, el análisis estratégico incorpora, además de la elección de jugadas dentro de un marco dado, la posibilidad de comprender y modificar aspectos de la arquitectura del juego (por ejemplo, quiénes participan y qué reglas o alcances definen el espacio de interacción) (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Un rasgo distintivo de este enfoque es el ensanchamiento del mapa de actores relevantes mediante la incorporación de los complementadores, entendidos como aquellos agentes cuya presencia incrementa el valor de una oferta cuando se combina con otra. La intuición es simple: hay contextos en los que dos ofertas se potencian mutuamente y, por esa vía, crece el valor total disponible (por ejemplo, consolas y videojuegos; sistemas de pago y red de comercios/usuarios). Para el análisis de la negociación organizacional, esta noción es útil porque obliga a mirar más allá de la díada principal y a reconocer zonas de intereses alineados vinculadas a la expansión del “tamaño de la torta” (por ejemplo, hacer crecer un mercado, lograr adopción de una solución o sostener un proyecto).

Una trasposición explícita de esta problemática al proceso de negociación organizacional se encuentra en Bossi (2010). En *Subjetividad. La llave del conflicto*, el autor discute el desajuste entre la aceptación conceptual de la colaboración y su baja traducción práctica en mesas reales, y propone un encuadre “coopetir” que integra ambos movimientos dentro de un mismo proceso negociador. En esa formulación, la colaboración se orienta a crear o ampliar valor y la competencia a capturar parte de ese valor, planteo que se

explicita mediante un esquema en “dos momentos” y se refuerza con una tesis normativa-operativa: una mesa que genera valor por colaboración igualmente requiere decidir cómo se distribuye, y esa decisión involucra necesariamente movimientos de captura.

La contribución central de esta tradición consiste en volver inseparables creación y captura de valor (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Chiambaretto et al., 2020). La cooperación deja de ser presupuesto gratuito y pasa a ser apuesta situada, con costos y riesgos que el análisis no puede omitir (oportunismo, transferencia no deseada de información, fragilidad de compromisos). La competencia se incorpora descriptivamente, no como desviación moral, sino como componente que estructura expectativas y márgenes de apropiación. A su vez, la noción de complementadores permite mapear la configuración de intereses y delimitar ámbitos diferenciados para colaborar, competir o coordinar antes de la discusión distributiva.

Este enfoque presenta, sin embargo, límites relevantes. En primer lugar, a diferencia de las tradiciones precedentes, la cooptación no muestra un desarrollo posterior equivalente en el campo de la negociación: la investigación en estrategia continuó elaborando el marco (Brandenburger & Nalebuff, 2021; Rai et al., 2023), pero esa acumulación no se tradujo en teoría específica ni en evidencia empírica comparable sobre la negociación misma, lo que restringe su rendimiento como tradición explicativa cuando se la traslada sin mediaciones. En segundo lugar, su formulación clásica —anclada en teoría de juegos aplicada al management— tiende a apoyarse en supuestos de racionalidad que resultan discutibles a la luz de una literatura amplia sobre sesgos, emociones y dinámicas relacionales en la toma de decisiones. En ese sentido, varias de las objeciones formuladas a enfoques integrativos también pueden proyectarse sobre esta tradición cuando se la utiliza para describir y orientar interacciones reales.

3.4 Tradición manualística táctica

Bajo el rótulo de tradición manualística táctica se agrupan enfoques que conciben la negociación, ante todo, como una performance conversacional entrenable mediante repertorios de microtécnicas. Se trata de una literatura de orientación práctica, generalmente organizada en forma de guiones, reglas de acción y movimientos de influencia (“hacé X para aumentar la probabilidad de Y”), cuyo foco está en la intervención inmediata: qué decir, cuándo decirlo, cómo formular preguntas, cómo responder a objeciones y cómo sostener una postura bajo presión.

En determinados escenarios, este enfoque puede ofrecer un valor instrumental acotado pero real: cuando predomina la urgencia, hay baja confianza, existen asimetrías relevantes o se negocia “a una sola vuelta”, sin continuidad relacional significativa. En contextos así, disponer de un repertorio de movimientos simples puede reducir incertidumbre operativa, ordenar la interacción y mejorar la ejecución táctica, aun cuando el alcance de sus promesas deba leerse de manera prudente.

Dentro de esta familia se observan, al menos, tres líneas recurrentes. Una primera, centrada en tácticas conversacionales y manejo de la interacción, propone intervenciones lingüísticas de alta granularidad (preguntas, reformulaciones, silencios, rotulación de

emociones, secuencias de “calibración”) como palancas principales de influencia (Voss & Raz, 2016). Una segunda, de cuño más comercial, se apoya en heurísticas de persuasión aplicadas a ventas y cierres —desde técnicas de concesión y anclaje hasta recursos para instalar urgencia o escasez— con el objetivo explícito de mejorar resultados en contextos competitivos (Cohen, 1980; Cialdini, 2009). Una tercera línea organiza la intervención táctica alrededor de la “postura” y el encuadre: cómo presentar una oferta, cómo sostener autoridad en la mesa, cómo evitar quedar enmarcado por la narrativa de la otra parte y cómo forzar un terreno de juego favorable (Camp, 2002; Klaff, 2011).

En términos de formato, estas propuestas suelen ofrecer catálogos de movimientos que se enuncian como recetas de acción: “hacé X para que el otro haga Y”, “si aparece Z, respondé con W”, “no concedas A sin pedir B”. La densidad de ejemplos suele cumplir una función didáctica central: mostrar escenas prototípicas (ventas, compras, conflictos laborales, negociación salarial, negociación de precio) en las que una microtécnica aparece como recurso de ejecución inmediata, antes que como derivación de un marco explicativo amplio.

Este modo de prescripción, sin embargo, tiende a apoyarse en un supuesto de causalidad relativamente lineal entre intervención y respuesta. Esa linealidad resulta tensionante con una comprensión de la interacción humana como dominio no trivial: sujetos con historias, marcos interpretativos y cierres operacionales propios, que no responden de manera unívoca ante el mismo estímulo. En esa clave, los “movimientos” pueden funcionar como recursos locales de ejecución, pero difícilmente como garantías generalizables de resultado. El manejo de la emoción, una de las palancas centrales de este repertorio, ilustra el punto: la evidencia meta-analítica confirma que las expresiones emocionales influyen sobre concesiones y resultados, pero de manera dependiente del contexto (Sharma et al., 2020).

Esa lógica del tip corre el riesgo de sobredimensionar la transferibilidad de sus técnicas, sobre todo cuando las contrapartes neutralizan los mismos recursos o cuando el contexto organizacional desborda la escena conversacional, subestimando dinámicas relacionales y contextuales que condicionan la negociación tanto como las formulaciones que se eligen en la interacción. A ello se suma un supuesto que la prescripción rara vez explicita: que la otra parte se sienta a la mesa para acordar. Cuando el proceso se usa con fines distintos del acuerdo (demorar, extraer información), la relación prometida entre técnica y resultado pierde sustento (Kang et al., 2020).

3.5 Tradición sistémico–comunicacional del conflicto

Bajo el rótulo de tradición sistémico–comunicacional se agrupan enfoques que leen el conflicto como un fenómeno relacional y comunicacional, antes que como un desacuerdo “objetivo” sobre opciones o intereses. Desde esta mirada, el foco analítico no está en lo que cada parte “quiere”, sino en las pautas de interacción que producen y estabilizan el problema: secuencias, retroalimentaciones, escaladas, atribuciones y reglas implícitas que organizan la relación. Esta línea se nutre, en buena medida, de la pragmática de la

comunicación humana y de desarrollos asociados a la llamada Escuela de Palo Alto.⁴ En ese marco, la negociación aparece menos como intercambio racional de propuestas y más como coordinación situada dentro de un sistema de conversaciones donde contenido y relación se influyen mutuamente (Watzlawick et al., 1967).

En contrapunto con la tradición integrativa asociada a Harvard, que propone “separar a las personas del problema” para concentrar la discusión en el dominio operativo, este enfoque tiende a invertir la prioridad: en conflictos complejos, la relación (o, más precisamente, la pauta relacional que conecta acciones, interpretaciones y reacciones) constituye el problema a trabajar, y no un elemento accesorio a aislar para negociar “mejor”. De allí se sigue que el análisis y la práctica en esta tradición, se orientan a describir cómo el conflicto se sostiene en la comunicación (en tanto manifestación de la interacción), y qué tipo de intervención conversacional podría modificar esas pautas, más que a suponer que el desacuerdo se agota en intereses preexistentes a descubrir.

Una formulación particularmente influyente dentro de esta tradición, desarrollada principalmente en el campo de la mediación⁵, es la perspectiva circular–narrativa asociada a Sara Cobb (Cobb, 1997; ver también Cobb, 2013). En este enfoque, el conflicto se comprende como una arquitectura narrativa que tiende a rigidizar roles, explicaciones y atribuciones, y que atrapa a las partes en historias coherentes de reproche y justificación. Por ejemplo, en un conflicto recurrente entre dos áreas de una organización, una historia puede quedar fijada como “ellos siempre bloquean y no cumplen”, mientras la contrahistoria se cristaliza como “ellos siempre presionan tarde y piden cualquier cosa”; con el tiempo, ambas versiones se vuelven autosostenidas y hacen que cualquier gesto del otro sea leído como confirmación del guion.

Dado que se trata de un enfoque técnico pensado para ser usado en el marco de una mediación profesional, la noción de intervención refiere aquí, en sentido estricto, a la intervención del mediador: su tarea no es solo facilitar un acuerdo, sino intervenir sobre el modo en que las partes producen sentido, se adjudican intenciones y organizan su identidad en el relato del conflicto.

Cobb introduce distinciones potentes para describir el funcionamiento de estas narrativas, como la idea de colonización narrativa, donde la historia de una parte se vuelve tan dominante que captura el marco completo del intercambio y empuja a la otra a hablar únicamente desde la defensa. Un ejemplo simple sería cuando la versión “A es irresponsable y descomprometido” se instala como relato oficial; desde ahí, cada explicación de A queda etiquetada como excusa, y la conversación se estrecha hasta volverse una disputa por reputación más que un trabajo sobre coordinación. Técnicamente,

⁴ Se suele denominar Escuela de Palo Alto a un conjunto de desarrollos de la pragmática de la comunicación humana y del enfoque sistémico–interaccional, asociados históricamente al entorno del Mental Research Institute (Palo Alto, California). Entre otros aportes, consolidó la distinción contenido/relación y el análisis de secuencias comunicacionales y retroalimentaciones como claves para comprender cómo se sostienen (y cómo podrían modificarse) ciertos conflictos (Watzlawick et al., 1967).

⁵ Por mediación se entiende un proceso —cualquiera sea su denominación o el fundamento normativo que lo habilite— en el que las partes procuran alcanzar un acuerdo de manera consensuada con la asistencia de un tercero (mediador), quien carece de autoridad para imponer una solución.

estas intervenciones suelen apoyarse en habilidades de alta complejidad —por ejemplo, preguntas circulares, reformulaciones que desarman atribuciones rígidas, externalización del problema y construcción de relatos alternativos que habiliten nuevas acciones— y exigen un manejo fino del encuadre (Damen et al., 2020).

Este perfil de complejidad también explica por qué, aun siendo un aporte muy fértil para comprender conflictos organizacionales, rara vez se toma como modelo directo para entrenar a operadores comunes en su gestión cotidiana. En parte, porque fue pensada para la intervención de un tercero con rol específico, ejercida típicamente por un profesional de la mediación con formación, práctica deliberada y capacidad técnica para sostener un encuadre; y en parte, porque su cercanía con tradiciones de trabajo sobre identidad, narrativa y sentido le da un aire de “intervención terapéutica” en el sentido amplio del término, lo cual eleva los costos de aprendizaje y de aplicación responsable fuera de dispositivos profesionales.

4. Hacia un esquema inicial de intervención

4.1 Punto de partida: *coopetir más allá del supuesto racional-secuencial*

Este capítulo propone un esquema inicial de intervención para la dinámica coopetitiva. La literatura integrativa consolidó, con aportes ya clásicos, un repertorio para explorar intereses, expandir opciones⁶ y diseñar intercambios; la tradición de la coopetición, por su parte, contribuyó a describir escenarios de interdependencia en los que cooperar y competir coexisten en el mismo campo estratégico (Walton & McKersie, 1965; Fisher & Ury, 1981; Fisher et al., 1991; Brandenburger & Nalebuff, 1996). El punto de partida de esta propuesta retoma ese núcleo, con una precisión adicional: en el mundo de los negocios, la decisión de colaborar o competir rara vez se resuelve como un simple *trade-off* racional de costos y beneficios, y el pasaje entre ambos movimientos no sigue una secuencia lineal estable, lo que resulta consistente con la tradición sistémico–comunicacional revisada en el capítulo anterior y con síntesis panorámicas del propio campo, que describen la negociación como un fenómeno complejo, atravesado por emociones, poder e identidad, en el que cooperación y competencia se entrelazan (Boothby et al., 2023).

Este ajuste se apoya en la literatura sobre racionalidad acotada: bajo presión e interdependencia, las personas operan con heurísticos, filtros de atención selectivos y evaluaciones afectivas, no con cálculos completos y estables (Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman, 2011). Esto es relevante para ambos movimientos: colaborar supone aceptar niveles de exposición, vulnerabilidad y costos identitarios; competir puede activarse como respuesta protectora frente a amenaza o pérdida de control.

⁶ En la tradición de negociación basada en intereses, “opciones” refiere a posibles componentes o configuraciones dentro de un acuerdo que se generan y exploran durante la negociación (“inventar opciones para beneficio mutuo”). En cambio, “alternativas” refiere a cursos de acción fuera del acuerdo disponibles si no hay entendimiento; la mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA/MAAN) funciona como umbral externo para decidir si conviene acordar o no (Fisher & Ury, 1981; Fisher et al., 1991).

Esta complejidad se intensifica porque negociar implica también influir sobre la decisión de la otra parte, tanto para habilitar cooperación como para sostener criterios en la disputa distributiva. En este trabajo, esa dimensión competitiva se entiende, de manera acotada, como competencia argumental (en el sentido de justificar, sostener y disputar criterios, límites y repartos), sin confundirla con coerción o “juego sucio”. Sin embargo, el proceso de influencia y persuasión involucrado en ambos movimientos no puede reducirse únicamente a la empatía como llave de confianza ni a la fuerza lógica del argumento. La evidencia en psicología social y en teorías de la persuasión muestra que la adopción de una propuesta depende, además del contenido, de la credibilidad atribuida a la fuente, de señales de consenso y presión social, del grado de involucramiento con el tema y del modo en que el mensaje afecta emociones y evaluaciones de amenaza (Hovland & Weiss, 1951; Petty & Cacioppo, 1986; Cialdini, 2009). Cuando la información desafía creencias consolidadas o compromete identidad y pertenencia, pueden activarse mecanismos de resistencia que vuelven ineficaz la contraargumentación puramente racional, incluso frente a evidencia consistente (Festinger, 1957; Kunda, 1990). Por ello, una invitación a colaborar “bien diseñada” puede no ser adoptada, y un planteo distributivo técnicamente sólido puede no “quedar” en la interacción si activa defensividad, amenaza o desconfianza.

A partir de estas consideraciones, la propuesta que sigue conserva la distinción entre movimientos de creación y movimientos de captura, pero reformula su articulación como una danza bajo condiciones de decisión e influencia complejas. En lugar de presuponer que las partes alternan fases de manera prolija, se explicitan transiciones, retrocesos y bloqueos típicos, y se proponen herramientas de intervención situadas para aumentar la viabilidad de la colaboración y la gobernabilidad de la disputa argumental, cuya eficacia depende de condiciones de adopción cognitivas, emocionales y relacionales que exceden la sola corrección técnica.

4.2 Colaborar para crear valor: definición, costos y líneas de intervención

En situaciones organizacionales, colaborar es una apuesta situada: puede abrir espacio para crear valor, pero expone a costos, riesgos y bloqueos que dependen del patrón de interacción y de cómo se procesan decisiones e influencia bajo presión.

En este trabajo, colaborar se define como la disposición y la capacidad de sostener un espacio de colaboración orientado a explorar opciones de mutua conveniencia: identificar compatibilidades, ampliar el conjunto de opciones disponibles e incrementar el valor total posible antes de ingresar de lleno en la discusión distributiva. Su función principal es ensanchar el campo de posibilidades; la justificación de criterios, límites y reparto corresponde al movimiento competitivo (Walton & McKersie, 1965; Lax & Sebenius, 1986; Pruitt & Carnevale, 1993; Bossi, 2010).

Como se desarrolló en el Apartado 2.2, colaborar implica costos y riesgos. Los costos incluyen el esfuerzo de sostener conversaciones orientadas a ampliar opciones (tiempo y energía para indagar información, construir entendimientos mínimos y evitar cierres

prematuras), la mayor complejidad de coordinar expectativas, significados y restricciones no siempre explícitos (amplificada por audiencias internas, mandatos cruzados o asimetrías de información) y el esfuerzo emocional de tolerar incertidumbre y exposición, aceptando alguna cuota de vulnerabilidad y de pérdida de control sobre el intercambio (Pruitt & Carnevale, 1993). Los riesgos incluyen la exposición a conductas oportunistas y a usos estratégicos de la información compartida, la pérdida de control sobre variables sensibles y el daño reputacional si la apertura es leída como debilidad o como disponibilidad a conceder (Williamson, 1985). Además, la colaboración descansa sobre un umbral de confianza entendido como aceptación de vulnerabilidad bajo incertidumbre; cuando ese umbral cae, la disposición a sostener el esfuerzo colaborativo tiende a retraerse o transformarse (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998).

En muchos contextos organizacionales, iniciar la colaboración resulta contraintuitivo: frente al conflicto suele activarse un encuadre adversarial que vuelve improbable la exploración de opciones (Walton & McKersie, 1965; Thompson & Hastie, 1990; Bazerman & Neale, 1992). Colaborar supone que la otra parte adopte la invitación, y esa adopción no se explica solo por cálculo costo-beneficio: puede bloquearse por mecanismos que distorsionan la lectura de intenciones, riesgo y autonomía.

Tres mecanismos son especialmente relevantes para comprender esos bloqueos de adoptabilidad y sus efectos sobre la disposición a colaborar. Primero, el sesgo de “pastel fijo” (*fixed-pie*): la tendencia a asumir que los intereses son necesariamente opuestos, lo que vuelve inverosímil la creación de valor y estrecha tempranamente el repertorio de opciones (Thompson & Hastie, 1990). Segundo, sesgos de atribución: bajo incertidumbre, conductas ambiguas del otro (silencios, demoras, pedidos de información, gestos parciales de apertura) tienden a interpretarse como intencionalidad hostil u oportunista, en lugar de considerarse explicaciones situacionales. Esa lectura aumenta la percepción de riesgo, legitima la reserva informacional y reduce la disposición a exponerse; así, la colaboración se deteriora no por ausencia de “técnica”, sino por el tipo de interpretación que gobierna el intercambio (Ross, 1977; Bazerman & Neale, 1992). Tercero, la reactancia: cuando la invitación a colaborar se percibe como presión, control o amenaza a la autonomía, puede generar resistencia por el solo hecho de sentirse inducido, incluso si el contenido ofrecido resulta razonable. En contextos de asimetría de poder o desconfianza previa, este efecto suele intensificarse (Brehm, 1966). Desde una mirada sistémica, estos mecanismos pueden estabilizarse en secuencias circulares de acción–reacción: cada parte puntúa el inicio del problema en el otro y confirma su expectativa a partir de la respuesta recibida, cerrando el espacio colaborativo (Bateson, 1972; Watzlawick et al., 1967). Schweiger et al. (2020) documentan ese patrón en contextos organizacionales: con el tiempo, una cooperación inicial puede derivar en imágenes simplificadas del otro, desidentificación y escalada.

Frente a esos costos, riesgos y bloqueos, la propuesta recupera cuatro líneas de intervención para gestionar la dimensión colaborativa de la negociación. La primera consiste en trabajar la conexión y el reconocimiento, no como gesto meramente cordial, sino como una forma de reducir defensividad y de volver menos riesgosa la apertura inicial. La segunda apunta a construir un mapa compartido de intereses, restricciones, temores y resguardos mínimos, de modo que la interacción deje de organizarse exclusivamente sobre posiciones declaradas y

pueda incorporar condiciones reales de viabilidad. La tercera consiste en formular planteos integradores que nombren simultáneamente necesidades propias y ajenas, permitiendo reencuadrar la situación como un problema común sin borrar tensiones ni diferencias. La cuarta remite a flexibilidad y creatividad para intervenir cuando la conversación entra en escalada o cuando el repertorio de opciones se rigidiza, reabriendo grados de libertad en el proceso.

Estas cuatro líneas se presentan aquí como orientaciones iniciales para volver más viable la colaboración en contextos de interdependencia, incertidumbre y vulnerabilidad, y no como un repertorio exhaustivo de técnicas. Su interés radica en que permiten identificar focos de intervención sobre condiciones que suelen bloquear la creación de valor —defensividad, lecturas de suma cero, amenaza, rigidez del encuadre—, aunque su eficacia depende también de cómo la otra parte procesa riesgos, intenciones y señales de influencia.

4.3 Competir argumentalmente: distribución, disputa de criterios y condiciones de adopción

En el mundo de los negocios, la tensión cocompetitiva se vuelve especialmente visible cuando el intercambio se orienta a la distribución: qué porción del valor en juego queda para cada parte, en qué condiciones y con qué resguardos. La discusión puede llegar a ese punto luego de ampliar opciones de mutua conveniencia, aunque también puede instalarse desde el inicio cuando predomina una lectura distributiva o suma-cero, o cuando el margen para crear valor adicional es reducido o difícil de habilitar (Walton & McKersie, 1965; Lax & Sebenius, 1986).

La dimensión competitiva suele cargar con mala prensa en literatura aplicada y en el sentido común del management: se la asocia al negociador “duro”, al “ganar/perder” y, en su versión caricaturesca, a tácticas fuera de borde. Sin embargo, en muchos roles de negocio se espera capacidad para capturar valor en el mercado y sostener resultados bajo presión; el problema relevante no es moralizar esa expectativa, sino precisar cómo se juega la distribución sin degradar la implementación ni empujar la interacción hacia dinámicas destructivas.

La centralidad de esta competencia argumental se explica porque, aun cuando el reparto esté condicionado por restricciones externas (poder relativo, alternativas fuera del acuerdo, urgencias organizacionales, mercado), su formulación y estabilización dentro de la negociación suele apoyarse en un argumento que opera como criterio práctico de distribución: qué estándar se considera pertinente, qué cuenta como razonable y qué límites se toman aceptables. La tradición integrativa buscó encuadrar este punto apelando a “criterios objetivos” como forma de ordenar el desacuerdo distributivo (Fisher & Ury, 1981; Fisher et al., 1991). Sin embargo, la selección y jerarquización de esos criterios (precio de mercado, valuaciones, antecedentes, prácticas del sector, precedentes internos, nociones de equidad) constituye con frecuencia el núcleo mismo del conflicto: define qué evidencia importa, qué comparaciones valen y qué pérdidas se tornan visibles. En esa línea, las críticas a la pretensión de neutralidad señalan que rara vez existe un estándar único, y que los criterios pueden funcionar como racionalizaciones al servicio de una preferencia previa; además, la invocación de “objetividad” puede clausurar la conversación o imponer un marco interpretativo (White,

1984; Aréchaga et al., 2005; Echeverría, 1994; Maturana, 1992/2007). Este desplazamiento justifica el foco en la disputa argumental: no como sustituto del poder o de las restricciones, sino como el terreno donde se decide qué criterios efectivamente cuentan.

La disputa argumental, a su vez, opera bajo dos condiciones que acotan cualquier lectura racionalista. Por un lado, la adopción de un criterio por la otra parte no depende solo de la consistencia inferencial del argumento: bajo presión e incertidumbre, heurísticos y sesgos pueden rigidizar posiciones, estrechar la atención a datos congruentes con expectativas previas y volver menos permeable la conversación frente a propuestas que desafían el encuadre inicial; del mismo modo, credibilidad de la fuente y rutas de persuasión condicionan qué argumentos resultan atendibles (Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974; Hovland & Weiss, 1951; Petty & Cacioppo, 1986). Por otro lado, la interacción puede estabilizarse en patrones circulares que refuerzan atribuciones y defensividad, dificultando que un argumento sea incorporado aun cuando sea razonable (Watzlawick et al., 1967). La evidencia sobre impasses converge con ambas condiciones: las negociaciones se estancan por causas que exceden la calidad técnica de los argumentos, de modo que un planteo bien construido no asegura por sí solo su adopción (Schweinsberg et al., 2022). Estas condiciones permiten distinguir dos niveles de habilidad competitiva: un nivel más disponible, centrado en la ingeniería del argumento y del contraargumento (qué datos, qué inferencias, qué estándares); y un nivel de mayor complejidad, orientado a intervenir sobre el patrón relacional que habilita o bloquea la adoptabilidad de esos argumentos (reencuadres, legitimación, desescalada).

La distinción entre un nivel argumental “disponible” y un nivel relacional de mayor complejidad permite fijar el alcance de la herramienta que se introduce a continuación. La competencia argumental opera sobre un supuesto operativo: aun cuando una posición se presente como hecho o verdad (“no hay plata”, “no es posible”, “no es buen momento”), su eficacia distributiva depende de una cadena inferencial subyacente: qué datos se seleccionan, qué relevancia se les asigna, qué estándares se invocan y qué conclusión práctica se pretende derivar. Esa anatomía vuelve al argumento plástico: puede ser modulado, debilitado o reforzado al intervenir sobre alguno de sus eslabones (Toulmin, 1958; Argyris, 1990).

En ese marco, la Escalera de Inferencias (EDI), desarrollada por Argyris (1990) como modelo para comprender cómo las personas seleccionan datos, les atribuyen relevancia, extraen conclusiones y orientan su acción, puede presentarse aquí como una herramienta inicial de lectura e intervención sobre la competencia argumental. Su utilidad radica en que permite reconstruir la secuencia por la cual un argumento distributivo adquiere fuerza práctica. De este modo, la herramienta no se limita a fortalecer argumentos propios, sino que también permite indagar la estructura del argumento ajeno, identificar puntos de apoyo frágiles y localizar posibles focos de contraargumentación.

Por ejemplo, frente a una afirmación como “no hay margen para mejorar esta propuesta porque el presupuesto del área ya está cerrado”, la herramienta permite, para contraargumentar, indagar qué datos sostienen efectivamente ese cierre, qué estándar presupuestario se considera pertinente y qué inferencia lleva de allí a la conclusión de que

tampoco sería posible revisar plazos, alcances o secuencias. A la vez, permite construir un argumento propio más sólido, apoyado en hechos relevantes, criterios explícitos y una conclusión más acotada; por ejemplo, sostener que, dado el impacto esperado del proyecto y la posibilidad de redistribuir recursos entre etapas, resultaría razonable revisar la secuencia de implementación antes que descartar de plano la propuesta. En este uso, EDI no funciona como un recurso para “tener razón”, sino como una vía para examinar la estructura inferencial que vuelve persuasivo —o vulnerable— un argumento distributivo.

Con esta delimitación, el esquema propuesto en este capítulo queda articulado en torno a las dos dimensiones de la dinámica competitiva: líneas de intervención para viabilizar la colaboración en la creación de valor, y la disputa argumental —con EDI como recurso de lectura e intervención— para la captura. Sin embargo, como se sostuvo en 4.1, la competencia en una negociación no es solo argumental. La ingeniería del argumento constituye una condición necesaria para capturar valor de manera legítima, pero rara vez resulta suficiente por sí sola. En el momento de ponderar una opción de cierre, intervienen también sesgos que distorsionan su evaluación, niveles disímiles de regulación emocional entre los negociadores, percepciones de amenaza o de pérdida de autonomía, y patrones relacionales que pueden bloquear la adopción de un argumento aun cuando sea razonable. En ese sentido, EDI opera como un recurso analítico inicial cuya eficacia depende de condiciones de adoptabilidad cognitivas, emocionales y relacionales que exceden la corrección técnica de la intervención. La exploración sistemática de esas condiciones —y el diseño de dispositivos formativos capaces de integrarlas sin sacrificar entrenabilidad— constituye un terreno abierto para futuros desarrollos.

5. Conclusiones

La revisión desarrollada permite sostener que los modelos puros de negociación, aun cuando han realizado aportes decisivos, resultan insuficientes para dar cuenta de la dinámica que predomina en los contextos organizacionales. La imagen de la negociación como disputa competitiva ilumina la dimensión distributiva y la puja por el valor, mientras que la imagen del ganar-ganar vuelve visible la importancia de explorar intereses, ampliar opciones y diseñar intercambios viables. El problema aparece cuando alguna de estas imágenes se transforma en clave exclusiva de lectura, porque en ese movimiento tienden a subestimarse los costos, riesgos y condiciones de posibilidad involucrados tanto en la colaboración como en la competencia.

El recorrido por la literatura ordenó el debate en cuatro tradiciones que convergen en un mismo problema: la articulación entre creación y captura de valor. La tradición integrativa dejó un repertorio fundamental para pensar la creación de valor (aunque, a nuestro entender, pagó el precio de simplificar lo distributivo). La competitiva dio un paso más: volvió inseparables las dos dimensiones. Las otras dos tradiciones oscilaron entre el exceso de linealidad (la manualística) y la riqueza sin transferencia directa (la sistémico-comunicacional).

En ese marco, la contribución más específica de este artículo consiste en reformular la articulación entre colaboración y competencia desde una crítica simultánea a la linealidad

y al racionalismo simplificador que todavía organizan buena parte de la enseñanza y del entrenamiento en negociación. Desde esta perspectiva, la negociación aparece menos como una secuencia estable de decisiones calculadas y más como una interacción situada, atravesada por oscilaciones entre creación y captura de valor, por sesgos, emociones, percepciones de amenaza, credibilidad diferencial y patrones relacionales que condicionan tanto la viabilidad de la colaboración como la fuerza práctica de los argumentos distributivos.

El apartado propositivo ofreció un esquema inicial coherente con esa complejidad: cuatro líneas para viabilizar la colaboración (conexión, mapa compartido, planteo integrador, flexibilidad) y la Escalera de Inferencias como recurso para la disputa argumental. Ambos fueron presentados como recursos iniciales cuya utilidad depende de condiciones de adoptabilidad que exceden la corrección técnica.

El artículo permite, además, formular una hipótesis que excede su alcance inmediato: los enfoques más difundidos simplifican la interacción para volverla entrenable, mientras que los más sensibles a su complejidad quedan reservados para contextos de especialización profesional. Entre ambos polos se abre el desafío de traducir comprensiones más complejas en dispositivos formativos que conserven entrenabilidad sin pagar costos relevantes de implementación. Avanzar en esa traducción constituye una prolongación posible del programa aquí propuesto.

En síntesis, presentar la negociación solo como cooperación (“ganar-ganar”) o solo como competencia deja afuera buena parte de lo que sucede cuando los intereses se superponen apenas en parte y las personas no deciden únicamente por cálculo: las emociones, la confianza y la percepción que cada parte tiene de la otra vuelven frágil la cooperación y condicionan la fuerza real de un argumento.

De ahí que una negociación efectiva combine dos movimientos: ampliar aquello que puede repartirse y sostener con razones legítimas la porción que se reclama. Las orientaciones aquí ofrecidas buscan hacer operable esa combinación asumiendo la complejidad de la interacción, allí donde las secuencias lineales y el cálculo puro resultan insuficientes. Ir más allá del ganar-ganar supone, en definitiva, pensar la colaboración sin ingenuidad: reconocer sus costos y sus condiciones de posibilidad, para que pueda convivir, en la misma mesa, con la defensa legítima de lo propio.

6. Referencias bibliográficas

Aréchaga, P., Brandoni, F. & Risolia, M. (Comps.). (2005). *La trama de papel: Sobre el proceso de mediación, los conflictos y la mediación penal*. Galerna.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon.

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. University of Chicago Press.

Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. Free Press.

Boothby, E. J., Cooney, G. & Schweitzer, M. E. (2023). Embracing complexity: A review of negotiation research. *Annual Review of Psychology*, 74, 299–332. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-033020-014116>

Bossi, I. (2010). *Subjetividad. La llave del conflicto*. Dunken.

Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday.

Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (2021, January–February). The rules of co-opetition. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>

Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Academic Press.

Calcaterra, R. A. (2008). El modelo de análisis y gestión estratégica de conflictos. Del objeto conflicto al sistema conflicto. *Revista Electrónica de Teoría y Práctica de la Elaboración de Normas Jurídicas*, 4(6), 3–24.

Camp, J. (2002). *Start with No: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know*. Crown Business.

Cannon, W. B. (1915). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent researches into the function of emotional excitement*. D. Appleton and Company.

Chiambaretto, P., Maurice, J. & Willinger, M. (2020). Value creation and value appropriation in innovative coopetition projects. *M@n@gement*, 23(2), 20–41. <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/4622>

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Pearson.

Cobb, S. (1997). *Una perspectiva narrativa de la mediación: hacia la materialización de la metáfora del “narrador de historias”*. En J. P. Folger & T. S. Jones (Comps.), *Nuevas direcciones en mediación: Investigación y perspectivas comunicacionales* (pp. 83–104). Paidós.

Cobb, S. (2013). *Speaking of violence: The politics and poetics of narrative in conflict resolution*. Oxford University Press.

Cohen, H. (1980). *You can negotiate anything*. L. Stuart.

Damen, D., van der Wijst, P., van Amelsvoort, M. & Krahmer, E. (2020). The effect of perspective-taking on trust and understanding in online and face-to-face mediations. *Group Decision and Negotiation*, 29(6), 1121–1156. <https://doi.org/10.1007/s10726-020-09698-8>

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.

Diez, F. & Tapia, G. (1999). *Herramientas para trabajar en mediación*. Paidós.

Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones.

Entelman, R. F. (2002). *Teoría de conflictos: Hacia un nuevo paradigma*. Gedisa.

- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). Penguin.
- Hovland, C. I. & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635–650. <https://doi.org/10.1086/266350>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kang, P., Anand, K. S., Feldman, P. & Schweitzer, M. E. (2020). Insincere negotiation: Using the negotiation process to pursue non-agreement motives. *Journal of Experimental Social Psychology*, 89, 103981. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2020.103981>
- Keeney, R. L. & Raiffa, H. (1976). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*. Cambridge University Press.
- Kirgis, P. F. (2012). Hard bargaining in the classroom: Realistic simulated negotiations and student values. *Negotiation Journal*, 28(1), 93–115. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2011.00328.x>
- Klaff, O. (2011). *Pitch Anything: An Innovative Method for Presenting, Persuading, and Winning the Deal*. McGraw-Hill.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), 480–498. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.3.480>
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. Free Press.
- Maturana Romesín, H. (1992/2007). *La objetividad: Un argumento para obligar*. Comunicaciones Noreste Ltda.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Metzger, S. D. (1970). [Review of the book *International conflict for beginners*, by R. Fisher]. *Michigan Law Review*, 68, 1471.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Munduate Jaca, L. & Medina Díaz, F. J. (Coords.). (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Pirámide.

Nash, J. F. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 18(2), 155–162. <https://doi.org/10.2307/1907266>

Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123–205. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60214-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60214-2)

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press.

Rai, R., Gnyawali, D. R. & Bhatt, H. (2023). Walking the tightrope: Coopetition capability construct and its role in value creation. *Journal of Management*, 49(7), 2354–2386. <https://doi.org/10.1177/01492063221107873>

Raiffa, H. (1968). *Decision analysis: Introductory lectures on choices under uncertainty*. Addison-Wesley.

Reitz, H. J., Wall, J. A., Jr. & Love, M. S. (1998). Ethics in negotiation: Oil and water or good lubrication? *Business Horizons*, 41(3), 5–14. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(98\)90003-9](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(98)90003-9)

Rico, J. P. (2026). Más allá de la transmisión de mensajes: Competencias conversacionales y lo no dicho en la gestión del conflicto comunicacional. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales*, 14(1). <https://doi.org/10.22370/riace.2025.14.1.5569>

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60357-3](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60357-3)

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>

Schaerer, M., Teo, L., Madan, N. & Swaab, R. I. (2020). Power and negotiation: Review of current evidence and future directions. *Current Opinion in Psychology*, 33, 47–51. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.013>

Schoen, R. (2022). Getting to Yes in the cross-cultural-context: “One size doesn’t fit all” – A critical review of principled negotiations across borders. *International Journal of Conflict Management*, 33(1), 22–46. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2020-0216>

Schweiger, S., Konlechner, S. W. & Güttel, W. H. (2020). How cooperation reinforces conflict over time: The role of simplified images and disidentification. *Project Management Journal*, 51(1), 62–76. <https://doi.org/10.1177/8756972819891281>

Schweinsberg, M., Thau, S. & Pillutla, M. M. (2022). Negotiation impasses: Types, causes, and resolutions. *Journal of Management*, 48(1), 49–76. <https://doi.org/10.1177/01492063211021657>

Schweitzer, M. E., Hershey, J. C. & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring

violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.005>

Sharma, S., Elfenbein, H. A., Sinha, R. & Bottom, W. P. (2020). The effects of emotional expressions in negotiation: A meta-analysis and future directions for research. *Human Performance*, 33(4), 331–353. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1783667>

Shepard, W. J. (1924). [Review of the book *Creative experience*, by M. P. Follett]. *American Political Science Review*, 18(3), 617–619.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Suárez, M. (2004). *Mediación: Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós.

Susskind, L., McKernan, S. & Thomas-Larmer, J. (Eds.). (1999). *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. Sage.

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. John Wiley & Sons.

Thompson, L. & Hastie, R. (1990). Judgment tasks and biases in negotiation. En B. H. Sheppard, M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 2, pp. 31–54). JAI Press.

Toulmin, S. (1958). *The uses of argument*. Cambridge University Press.

Tsay, C.-J. & Bazerman, M. H. (2009). A decision-making perspective to negotiation: A review of the past and a look to the future. *Negotiation Journal*, 25(4), 467–480. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00239.x>

Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Voss, C. & Raz, T. (2016). *Never split the difference: Negotiating as if your life depended on it*. HarperBusiness.

Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. McGraw-Hill.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication*. W. W. Norton.

White, J. J. (1984). The pros and cons of “Getting to yes”. *Journal of Legal Education*, 34(1), 115–124.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.