

**MAX H. BAZERMAN**

**GANAR**

**GANAR**



**GRANDES DECISIONES,  
EXCELENTES NEGOCIACIONES Y  
MAGNÍFICOS RESULTADOS**



Tenemos más capacidad de la que creemos para ser mejores. Y generar beneficios es una de las fuentes principales. La meta no es alentarte a que alcances la perfección, sino a que logres un equilibrio que puedas mantener y disfrutar por el resto de tu vida.

**Aquí encontrarás un nuevo paradigma para convertirte en el mejor tomador de decisiones.**

Uno que pueda obtener los resultados esperados durante una negociación, sin restar bienestar a nadie. Es decir, ser mejor en un sentido más amplio: ganar-ganar en todos los aspectos.

Basado en disciplinas como la psicología y la filosofía, aquí encontrarás cómo trabajar en cuatro áreas esenciales para ser más listo, eficiente, honesto y consciente al momento de conseguir los mejores acuerdos.

**¡CONVIÉRTETE EN UN NEGOCIADOR  
EXITOSO Y EN UNA PERSONA  
MÁS EFICAZ PARA ALCANZAR  
TODAS TUS METAS!**





“Quizá necesitemos aceptar algunos cambios en nuestro actuar para ser más generosos y hacer sacrificios personales por el bien de otros, pues también podemos crear un beneficio mayor al tomar decisiones más sabias.”



**Max H. Bazerman** es profesor honorario de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard. Es autor de más de 200 artículos de investigación y *Ganar-ganar* es uno de sus libros más recientes.

Recibió el doctorado *honoris causa* de la Universidad de Londres, así como el Premio a la Trayectoria del programa Negocios y Sociedad del Instituto Aspen. Además, fue nombrado una de las 100 personas más influyentes en ética empresarial de Ethisphere, una asociación que mide y reconoce los estándares éticos de las empresas.

Se ha desempeñado como consultor, maestro y conferencista en más de 30 países. Vive en la ciudad de Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.



# ENCUÉNTRANOS EN

México:

[facebook.com/vreditorasmexico](https://facebook.com/vreditorasmexico)

[twitter.com/vreditoras](https://twitter.com/vreditoras)

[instagram.com/vreditorasmexico](https://instagram.com/vreditorasmexico)

Argentina:

[facebook.com/VREditoras](https://facebook.com/VREditoras)

[twitter.com/vreditoras](https://twitter.com/vreditoras)

[instagram.com/vr.editoras](https://instagram.com/vr.editoras)

**GANAR**  
**EVNAB**



**MAX H. BAZERMAN**



**GRANDES DECISIONES,  
EXCELENTES NEGOCIACIONES Y  
MAGNÍFICOS RESULTADOS**







# Índice

## Introducción

### **PARTE I. Una nueva mentalidad para mejorar nuestra toma de decisiones morales**

**Capítulo 1. Mejor, no perfecto**

**Capítulo 2. Cultivar la inteligencia activa**

**Capítulo 3. Hacer acuerdos sensatos**

**Capítulo 4. Frenar la corrupción**

**Capítulo 5. Activar la obligación moral de darte cuenta**

### **PARTE II. Puntos de apoyo**

**Capítulo 6. Reducir el tribalismo y aumentar la equidad**

**Capítulo 7. Identificar y eliminar el desperdicio**

**Capítulo 8. Distribuir el bien máspreciado: el tiempo**

**Capítulo 9. Obtener el máximo rendimiento de las**

**donaciones filantrópicas**

**PARTE III. Creando más beneficios para ti y el mundo**

**Capítulo 10. Multiplicar la creación de beneficio a través de otros**

**Capítulo 11. El máximo bien sustentable**

**Agradecimientos**



# Introducción

En 1993, cuando estaba en la facultad de la Universidad de Northwestern, di una conferencia sobre ciencias del comportamiento y el entorno en el Allen Center, un edificio poco memorable en Evanston, Illinois, que solo destaca por su increíble vista del lago Michigan.

Durante la charla, mencioné de paso que me había vuelto vegetariano y alguien en la audiencia dijo que también lo era, mas especificó ser de aquellos que comen pescado. “Eso te convierte en un pescadívoro”, contesté, en un mal intento por hacerme el gracioso, pues conocía bien el término “pescetariano”. Tras finalizar la charla, el psicólogo cognitivo Doug Mean se me acercó, pero antes de contarte cuáles fueron sus palabras es importante que sepas que

Doug es un muy agradable amigo mío, brillante y educado.

-Max -dijo-, tu comentario agresivo hacia el sujeto que comía pescado fue muy tonto.

La palabra *tonto*, aunque acertada, resonó en mi cabeza viniendo de él. Posteriormente continuó argumentando de forma convincente que permitir a aquel sujeto autodenominarse vegetariano lo habría convertido en alguien más propenso a dejar las carnes rojas e incluso, con el tiempo, quizá también el pescado. Su punto era que se deben alentar todos los pasos positivos que da una persona en la vida y no resaltar las carencias.

Sabía que Doug tenía razón. Con mi comentario burlón había intentado que mi interlocutor tomara una postura más ética, estrategia que resulta mediocre desde muchos puntos de vista. En primer lugar, porque intentaba que alguien más asumiera mis objetivos al sugerir que su comportamiento ético requería una mejoría. Impuse mi propio sistema de valores, en particular, la noción de que comer pescado es algo moralmente incorrecto, con la intención de cuestionar su consumo. Además, fracasé como

científico social al no detenerme a pensar qué llevó a esta otra persona, a quien yo no conocía bien, a transformar su comportamiento. Estoy convencido de que mi esfuerzo fue fallido y de que Doug entendió mejor la psicología de cambiar la conducta ética de mi interlocutor.

Durante las últimas décadas, no he dejado de intentar ser más ético y perspicaz, ni de alentar a otros a comportarse de la misma forma. Sin embargo, considero que ahora soy más competente al abordar el asunto. Escribir este libro me ha ayudado a pensar en las mejores maneras de lograrlo.

Si tengo éxito, este libro te hará una mejor persona: más exitosa, más ética y eficaz al momento de ayudar y beneficiar a otros. Exploraremos las teorías y descubrimientos más recientes sobre lo que ahora sabemos que funciona cuando se trata de ayudar a otros y a nosotros mismos a alcanzar lo que llamo “máximo nivel sustentable de bondad”.

Por supuesto que, para lograrlo, debemos establecer una definición compartida de lo que entendemos por ética. Partiré desde el punto de vista de la filosofía utilitarista (y del

de la mayoría de las filosofías), pero no juzgaré el carácter ético de tu comportamiento actual. En vez de ello, asumiré que a todos nos gustaría generar un beneficio mayor tanto para nosotros como para los demás. Y que tenemos más capacidad de la que nos damos cuenta para ser mejores.

No espero que compartas mis valores ni prioridades en temas éticos como el vegetarianismo. No intento definir un conjunto limitado de reglas sociales que dicten el buen comportamiento. Definitivamente, no pretendo que te adhieras a ninguna religión en específico. No te pediré que siempre digas la verdad ni que reveles todo a tus oponentes en medio de una negociación.

En lugar de ello, utilizaremos la palabra *ética* de forma similar a como emplean el término los filósofos utilitaristas. La entenderemos como el hecho de lograr un bien mayor al crear tantos beneficios como sea posible para todos los seres sintientes del mundo. Generar beneficio te hará ser y actuar mejor. Nuestra meta será identificar pasos concretos que nos permitan acceder al máximo nivel sustentable de bondad. Eso quiere decir que la meta no es alentarte a que

alcances la perfección, sino a que logres un nivel de bondad que puedas mantener y disfrutar el resto de tu vida.

## **Lo que nos aguarda**

En los primeros cinco capítulos, exploraremos una mentalidad nueva sobre la que se erige mi enfoque prescriptivo para desarrollar nuestro comportamiento ético (hablaremos de esto más adelante) con el fin de mejorar nuestra toma de decisiones morales.

El capítulo 1 expondrá a detalle mi perspectiva general. Te darás cuenta de que todos podemos crear beneficios para nosotros y la sociedad, que no necesitamos intentar ser perfectos (no podemos de cualquier forma) y que las barreras sistemáticas obstaculizan un comportamiento más ético.

Indagaremos más sobre esto en el capítulo 2 y descubriremos que es fundamental activar todo el potencial de nuestra inteligencia para tomar decisiones más valiosas, aunque a veces haya obstáculos cognitivos y morales que nos impidan avanzar. Aprender cómo evitar de forma efectiva estos obstáculos nos dotará con una mentalidad

que nos permitirá ser mejores.

El capítulo 3 introduce el concepto de compensación, un tema muy conocido en el mundo de los negocios, que se relaciona con generar más valor no solo para las partes involucradas, sino para todos.

El capítulo 4 presenta un planteamiento en contra de la corrupción, que, si bien suena obvio, ofrece distintas opciones de las que no somos conscientes y que sirven como motores para el cambio. El capítulo 5 te dará las pautas para poder percibir oportunidades con las cuales beneficiarte, que con frecuencia pasamos por alto.

Los siguientes cuatro capítulos nos enfocaremos en aplicar estas ideas a aspectos que la mayoría de nosotros podemos mejorar: equidad/tribalismo, reducción de deshechos, mejor aprovechamiento del tiempo y una mayor efectividad de nuestras acciones caritativas. La última sección incluirá una guía para que desarrolles tu potencial e influyas sobre otros para que actúen en favor del bien común. Finalmente, concluiremos con algunos pensamientos sobre cómo alcanzar nuestro máximo nivel

de bondad.

Los problemas éticos no son algo reciente, sin embargo, todos los días surgen nuevos y distintos retos. El robo de miles de millones de dólares perpetrado por Bernard Madoff nos recuerda que somos más vulnerables ante los delincuentes que antes e, incluso, quizá, ahora ignoramos de manera más deliberada sus crímenes. El terrorismo nos obliga a pensar cuáles son los procesos apropiados para obtener la información que necesitamos sin poner en riesgo a las personas.

Mientras las empresas persiguen sin parar el sueño de hacernos la vida cada vez más sencilla, nuestra huella ecológica continúa creciendo y causando más daño día con día. En Estados Unidos, y en muchos otros lugares del mundo, los ciudadanos se enfrentan con la pregunta de cómo actuar cuando sus líderes nacionales ya no muestran ninguna inclinación por la verdad. Para muchos países, el beneficio colectivo ya no es una preocupación nacional. Necesitamos con urgencia volver encontrar nuestro norte y seguir una dirección que nos permita crear un beneficio

mayor y más valor ético, que nos ayude a simplemente ser mejores.





**PARTE  
I**

Una nueva  
mentalidad  
para mejorar  
nuestra toma de  
**decisiones**  
morales



## **CAPÍTULO 1**

# **Mejor, no perfecto**

EN ABRIL DE 2018 TENÍA AGENDADA UNA ENTREVISTA EN UN SEMINARIO SOBRE ALTRUISMO EFECTIVO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSETTS, UBICADO A CINCO KILÓMETROS DE MI CASA DE CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, EN ESTADOS UNIDOS. NO PUDE ASISTIR A TODO EL EVENTO. LLEGUÉ APROXIMADAMENTE UNA HORA ANTES DE MI ENTREVISTA. ENTRÉ EN UNA GRAN SALA CON ALGUNOS CIENTOS DE ASISTENTES, LA MAYORÍA MENORES DE 30 AÑOS, Y TUVE LA AZAROSA Y SIN DUDA AFORTUNADA OPORTUNIDAD DE ESCUCHAR AL CONFERENCISTA QUE SE ENCONTRABA FRENTE A MÍ, BRUCE FRIEDRICH. NUNCA LO HABÍA VISTO, PERO SU CHARLA TRASTOCÓ MI MUNDO PERSONAL Y ACADÉMICO.

Bruce, abogado y CEO del Instituto Good Food me mostró una nueva forma de pensar la reducción del sufrimiento

animal. Señaló que el vegetarianismo, el compromiso por no comer carne ni pescado, ha tenido un crecimiento muy limitado. Una clara causa de esto es que sermonear a tus amigos sobre las virtudes de dicho tipo de dieta no es una buena forma de cambiar su comportamiento ni tampoco de conservar su amistad.

Entonces, ¿qué puede hacer un vegetariano para ayudar a otros a formar parte de los beneficios que trae consigo un menor consumo de animales y a contribuir a mejorar nuestra sociedad?

Para responder esta pregunta, Bruce nos presentó todo un mundo de emprendedores, científicos e inversionistas (algunos sorprendentemente millonarios), que trabajaban en el Instituto Good Food en la creación y el desarrollo del consumo de “nuevas carnes”, cuyo sabor es muy similar al de la carne real pero sin la necesidad del dolor, sufrimiento o muerte de ningún animal.

Estas carnes alternativas incluyen los nuevos productos a base de plantas que se encuentran ya en el mercado (como BeyondMeat o The Impossible Burger) y la opción de “carne

cultivada" (también conocida como carne de laboratorio o carne *in vitro*), que se obtiene en un laboratorio a partir de células de animales reales y se produce sin la necesidad de más muertes.

A partir de esto, argumentó que producir alternativas con buen sabor, a un precio justo y disponibles en los supermercados es una forma mucho más fructífera de reducir el sufrimiento animal que andar pregonando los efectos negativos del consumo de carne.

Muchos estudiosos de la administración definen liderazgo como la capacidad que tienen las personas de cambiar el corazón y la mente de sus seguidores. Pese a ello, notemos que la estrategia de Bruce no tiene mucho que ver con cambiar los valores de las personas, sino con transformar su comportamiento sin requerir grandes sacrificios de su parte.

Esto solo es un ejemplo de cómo **podemos ajustar nuestra propia conducta y motivar a otros a hacer lo mismo, de forma tal que podamos crear un mayor beneficio total.** Exploraremos muchas más vías para hacer esto en este libro.

## **Lo que hay en medio**

He pasado toda mi carrera como profesor de escuela de negocios. Estos centros educativos buscan ofrecer líneas de investigación y formación prácticas sobre cómo hacer mejor las cosas. Con frecuencia, les ofrezco a mis alumnos fórmulas para actuar mejor, que van desde decidir de la manera más adecuada y obtener los resultados esperados durante una negociación hasta ser mejores, en un sentido más amplio. Es decir, ganar-ganar en todos los sentidos. Los expertos en ética suelen ser, en contraste, filósofos que enfatizan cómo es que consideran que la gente debería comportarse, o bien científicos conductuales que describen cómo se comportan realmente las personas. Nosotros buscamos forjar un espacio entre las aproximaciones conductistas y filosóficas donde podamos establecer ciertas acciones para ser mejores. Pero, primero, necesitamos entender claramente las bases de las que partiremos.

## **El enfoque normativo de la filosofía**

Académicos de varias disciplinas han escrito sobre la toma de decisiones éticas, pero sin duda, la influencia de la

filosofía ha dominado. Por muchos siglos, los filósofos han debatido en qué consisten los actos morales y han ofrecido distintas teorías normativas de lo que la gente debería hacer.

Ahora bien, todos se orientan a la recomendación de normas de comportamiento y comparten el enfoque del “debería”. Esto quiere decir que las teorías filosóficas tienen criterios muy claros de lo que significa un comportamiento moral. Estoy seguro de mi fracaso constante al intentar alcanzar los criterios del comportamiento ético de la mayoría de las corrientes filosóficas (en particular los del utilitarismo). Y cualquiera de mis tentativas de ser puramente ético desde una perspectiva filosófica también fallará.

### **El enfoque descriptivo de la psicología**

En las últimas décadas, en particular después del gran colapso del corporativo Enron a inicios del milenio, los científicos conductuales entraron en el terreno de la ética con la intención de crear el campo de la ética conductual, que se encarga de documentar cómo se comportan las

personas. Es decir, ofrece recuentos descriptivos de lo que efectivamente hacemos.

Por ejemplo, estos psicólogos han documentado cómo nos involucramos en prácticas no éticas a partir de nuestros intereses particulares sin ser conscientes de que lo estamos haciendo. Las personas piensan que contribuyen más de lo que realmente lo hacen y tienden a percibir sus organizaciones y a aquellos que los rodean como más dignos y merecedores de lo que en verdad son. De forma general, la ética conductual identifica cómo es que nuestro entorno y nuestros procesos psicológicos nos hacen involucrarnos en comportamientos éticamente cuestionables, que resultan inconsistentes con nuestros propios valores y preferencias. La investigación descriptiva **se enfoca en la evidencia que demuestra que la mayoría de las personas buenas realizan algunas malas acciones de forma regular.**

### **Mejor: hacia un enfoque prescriptivo**

Nosotros partiremos tanto de la filosofía como de la

psicología para esbozar un rumbo prescriptivo (cómo deberían de ser las cosas). Podemos hacerlo mejor que los científicos conductuales con su descripción y observación de conductas del mundo real basadas en la intuición, pero sin exigirnos alcanzar los altos criterios que demandan los filósofos utilitaristas.

Iremos más allá de determinar qué es ético desde una perspectiva filosófica, así como de qué es lo que hicimos mal desde una perspectiva psicológica. Todo con el objetivo de **encontrar maneras de actuar de forma más ética y de crear un beneficio mayor desde nuestras propias preferencias.** Más que enfocarnos en lo que sería una decisión puramente ética, podemos cambiar nuestras elecciones y comportamientos en el día a día y garantizar que contribuyan más a una vida satisfactoria.

Conforme avancemos hacia ser mejores, nos apoyaremos en la psicología y la filosofía para reflexionar y hacer observaciones. La combinación cuidadosamente orquestada de ambas produce un enfoque centrado y práctico que nos ayudará a generar un bien mayor durante