



Un problema de negociación de Theodore Roosevelt

En 1912, hacia el final de una campaña presidencial muy reñida, Theodore Roosevelt programó su última gira electoral. En cada destino de su recorrido, Roosevelt planeaba captar los votos de la multitud mediante la distribución de un elegante folleto con un adusto retrato presidencial en la tapa y un conmovedor discurso en el interior: *Confesión de Fe*. Se habían impreso alrededor de tres millones de copias, cuando un colaborador de la campaña notó, debajo de la foto de cada folleto, una pequeña inscripción que decía: Estudios Moffett, Chicago.

Como Moffet tenía los derechos de copia, el uso no autorizado de la foto podría costarle a la campaña US\$ 1 por cada reproducción, y no había tiempo para reimprimir el folleto. ¿Qué hacer?

Si los impresos no se usaban en absoluto se podían malograr las perspectivas de que Roosevelt fuera elegido. Pero si se seguía adelante, podía estallar un escándalo muy cerca del momento de las elecciones, y la campaña podía estar obligada a pagar una suma de dinero imposible de afrontar. Los colaboradores de la campaña se dieron cuenta rápidamente de que iban a tener que negociar con Moffett. Pero una investigación realizada por sus agentes en Chicago reveló malas noticias: aunque en los comienzos de su carrera como fotógrafo a Moffett le atraían las potencialidades de ese nuevo medio artístico, había logrado muy poco reconocimiento.

Ahora, Moffett pasaba por momentos económicos difíciles y se aproximaba al momento de retirarse con una única cosa en mente: el dinero.

Desanimados, los colaboradores recurrieron al gerente de campaña, George Perkins, un ex socio de J.P. Morgan. Perkins no perdió tiempo. Llamó a su taquígrafo e hizo enviar el siguiente cable al estudio de Moffett: Estamos pensando en distribuir millones de folletos con la foto de Roosevelt en la tapa. Sería una gran publicidad para el estudio cuya fotografía sea utilizada. ¿Cuánto nos pagaría usted por usar la suya? Responda inmediatamente. Moffett contestó enseguida: nunca hicimos esto antes pero, teniendo en cuenta las circunstancias, estaríamos gustosos de ofrecerle US\$ 250. Según se cuenta, Perkins aceptó sin regatear. La engañosa estrategia de Perkins enciende la señal de alerta de la ética y no es de ningún modo una negociación modelo sobre cómo mejorar las relaciones de trabajo.

Sin embargo, este caso hace surgir una pregunta muy interesante: ¿por qué a los empleados de la campaña les pareció tan difícil la posibilidad de negociar en este caso? Su incapacidad para ver lo que Perkins percibió inmediatamente se debía a su ansiosa obsesión por su propia parte del problema: los errores que habían cometido, el alto riesgo de perder la elección, un costo potencial de US\$ 3 millones, una fecha tope inminente, y la falta de dinero para confrontar las posibles demandas de Moffett por algo que la campaña necesitaba vitalmente.

Si hubieran evitado desatender el problema del otro y se hubieran detenido un momento a pensar cómo Moffett veía su problema, se habrían dado cuenta de que Moffett ni siquiera sabía que tenía un problema. La genialidad táctica de Perkins consistió en reconocer la esencia de la tarea central del negociador: observar el modo en que la contraparte ve la cuestión, de tal forma que elija lo que uno quiere.