



TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

“Un aporte al entendimiento de las negociaciones y su
estrategia de abordaje”

Autor: Alejandro Pisani
Legajo: 45294

Tutor: Juan Ramonet
Profesor Titular de Teoría de la Decisión

Año 2009

Índice de contenidos

I. Objetivos	3
II. ¿Por qué negociar?	5
1. Los tres pasos de una negociación	6
2. Los dos modelos de negociación	7
3. Las diferencias entre los dos modelos	13
4. La teoría de juegos dentro de la negociación	14
III. El concepto de la clusterización	17
1. La primera matriz: el interés conjunto	18
2. La segunda matriz: el poder relativo	21
IV. Los casos y su clusterización	25
1. No entrando en el juego	26
2. El esfuerzo lo hace el otro	28
3. El esfuerzo lo hace uno	30
4. La mejor situación posible	31
V. La herramienta de clusterización	33
1. La formulación de preguntas	34
2. Los cuestionarios	36
3. La primera matriz: el interés conjunto	39
4. La segunda matriz: el poder relativo	40
5. La matriz de casos	41
6. El panel de configuración	42
7. Caso de aplicación	42
VI. Conclusiones	47

I. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es introducir una metodología que permita a sus usuarios entender cuáles son las técnicas que deben emplear para los distintos casos de negociación en los que pueden encontrarse. Para lograr esto, se hace una breve mención a los tipos de negociación más estudiados por especialistas y se definen las situaciones y momentos más oportunos para la utilización de cada uno de ellos. No forma parte de dicho objetivo el profundizar sobre contenidos teóricos, apelar a gran número de citas por parte de expertos en la materia ni desarrollar una metodología extensa al punto que pueda tornarse tediosa.

Por lo tanto, al final del trabajo, la persona debería llevarse consigo un esbozo a las respuestas de las preguntas **¿Por qué negociar? ¿Cómo negociar? ¿Cuándo negociar de esa manera?** y haber disfrutado un momento ameno de lectura y discusión interna.

II. ¿POR QUÉ NEGOCIAR?

Imagine la siguiente situación: “Usted es el director de una compañía multinacional que acaba de comenzar sus operaciones en un nuevo país y debe elegir a los distribuidores que permitirán que sus productos lleguen a todas las tiendas de la ciudad. Al abrir una búsqueda para recibir propuestas de distintos operadores, se da cuenta que posee sobre su escritorio más de 100 carpetas con los acuerdos que cada uno le propone.

Luego de analizarlos superficialmente, logra hacer una primera selección, pero aún quedan 50 para elegir uno o dos. Usted no tiene particular interés por ninguno, sino que sólo quiere que sus productos estén a disposición de los consumidores. Entonces, las preguntas que le surgen son “¿Debo prestar igual atención a todos? ¿Debo volver a reducir el grupo a un número aún menor, analizando otras características que no fueron vistas en el primer filtro?”

Las respuestas no parecen simples y posiblemente el contexto no sea el más favorable. Deberá elegir un distribuidor que le permita vender sus productos, que le cobre un porcentaje de intermediario adecuado y todo esto en un tiempo relativamente corto.

Por lo tanto, usted se encuentra ante una situación de lograr un acuerdo que satisfaga sus necesidades, que sea económicamente sensato y que sea eficiente. Por sencillo que parezca, lograr estas tres cosas juntas es algo que puede quitar el sueño a muchas personas que enfrentan distintos casos de tomas de decisiones que involucran negociaciones previas. Pero no sólo los negocios involucran este tipo de situaciones. Alquiler de apartamentos, compra de autos y hasta definir qué película verá en el cine con su pareja tienen, de forma implícita o no, aristas negociables que podrán ser satisfactorias para ambas partes o llegar a degradar la relación entre ellas.

En este trabajo se abordarán las formas, desde los conceptos básicos hasta nuevos aportes por parte del autor, de conseguir lo que busca optimizando la inversión que debe hacer para lograrlo -tanto en tiempo como en recursos -.

2.1 Los tres pasos de una negociación

Muchas veces suele ocurrir que se encontrará en una discusión sin saber bien cómo ha llegado a ella. Una vez dentro, seguramente intentará demostrar que es usted quien posee la razón, para de esa forma “ganar” la disputa. En esta metodología se explicará por qué se deben evitar ambas cosas: siempre debe entenderse la situación en la que se está envuelto y nunca debe creerse que una discusión o negociación debe poseer un triunfador.

Para ello, se describirán las tres etapas que todo proceso de negociación debe tener para garantizar un conocimiento de la situación y obtener el mayor rédito del mismo. Se asumirá que la persona involucrada es consciente que estará por “enfrentarse” a un proceso de este tipo, por lo que se partirá de esa base.

Las tres etapas son el **análisis de la situación, planeamiento de abordaje y discusión de propuesta**¹.

En la etapa de **análisis**, se trata de hacer un diagnóstico de la situación, recoger información, organizarla y reflexionar sobre ella. Es importante en este punto considerar las percepciones de las otras personas involucradas - nunca se debe olvidar que se negocia con personas que poseen emociones y comportamientos poco predecibles -, los intereses, las formas sutiles de comunicación, la propuesta “sobre la mesa” y los criterios sobre los cuales se va a negociar.

Para esto se deberán considerar las cuatro componentes de toda negociación²: las personas involucradas, los intereses de cada uno - incluso los propios -, las diferentes opciones que pueden darse como solución y los criterios que se utilizarán para definir lo que será negociado y cuánto será dado por ello. Estos conceptos serán ampliados más adelante al introducir los distintos tipos de negociación.

Durante el **planeamiento de abordaje** – que es el foco de este trabajo -, se decide qué debe hacerse respecto a cada una de las cuatro variables. Se deberá definir cómo abordar a las personas con las que se está negociando, con base en qué intereses, aportando cuáles soluciones y basadas en qué criterios, objetivos o no, para lograr un acuerdo.

¹ Basadas en el “Proyecto de Negociación” de la Universidad de Harvard. Adaptaciones del autor

² Teoría de *Negociación según principios*, Fisher, Ury y Patton

En la última etapa, finalmente, se lleva a la práctica lo definido en el planeamiento. **La discusión**, normalmente, suele caracterizarse por la agudeza en la identificación de las variables en la primera etapa. En ella pueden reconocerse y manejarse las diferencias en la percepción, los sentimientos de frustración, ira y las dificultades de comunicación. La distancia existente entre el juicio hecho durante el análisis de la situación y la realidad tendrá un impacto directo en los resultados de la negociación. Así, pues, un diagnóstico erróneo del grado de interés de la otra parte, o la percepción de cuan poderoso uno es para negociar puede derivar en una improvisación que seguramente darán en una lucha emocional por ganar en el proceso. Como se ha mencionado anteriormente, ganar no es una alternativa - o no debería serlo -.

El esquema de la figura 1 resume en forma gráfica cómo debe ser el proceso de negociación a nivel macro.

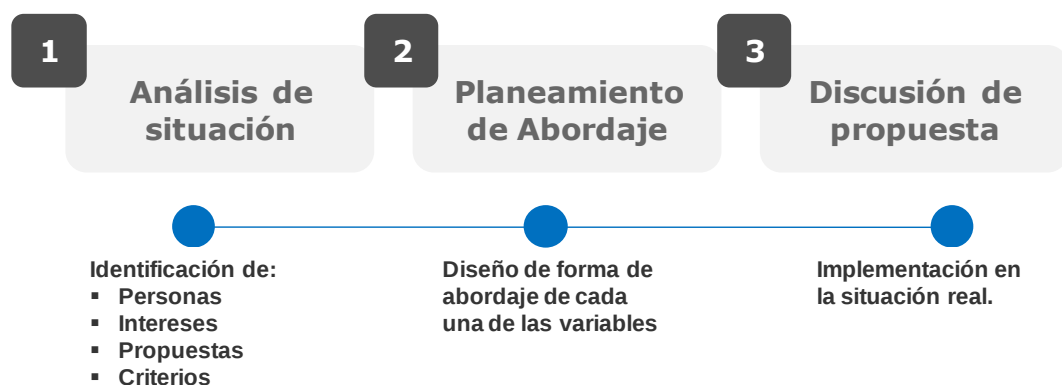


Figura 1. Los 3 pasos de una negociación

2.2 Los dos modelos de negociación

Una vez explicados los 3 pasos básicos de cada negociación, es necesario introducir los conceptos de modelo de negociación que serán utilizados a lo largo del presente trabajo. Los métodos para negociar, independientemente de la forma, adoptan las tres etapas mencionadas en el título anterior, motivo por el cual se los decidió explicar inmediatamente a continuación.

Los dos modelos que se presentarán son **la negociación por posiciones y la negociación basada en principios o intereses**³.

El de negociación por posiciones es el que mayormente se presenta en los casos de la vida cotidiana. No porque sea el más efectivo, sino porque es el más instintivo. Consiste en adoptar posturas y abandonarlas en forma sucesiva, hasta que ambas partes logren llegar a una situación de compromiso o una de ellas abandone la negociación.

La toma de posiciones cumple algunas funciones útiles para la negociación: le dice a la otra parte lo que usted pretende en forma rápida - y viceversa -, sirve de base en situaciones de incertidumbre y bajo presión y, en algunos casos, puede producir los términos de un acuerdo aceptable. Obsérvese el ejemplo mostrado en la figura 2, del caso entre una persona que desea adquirir un objeto en un negocio de venta callejera y su dueño.

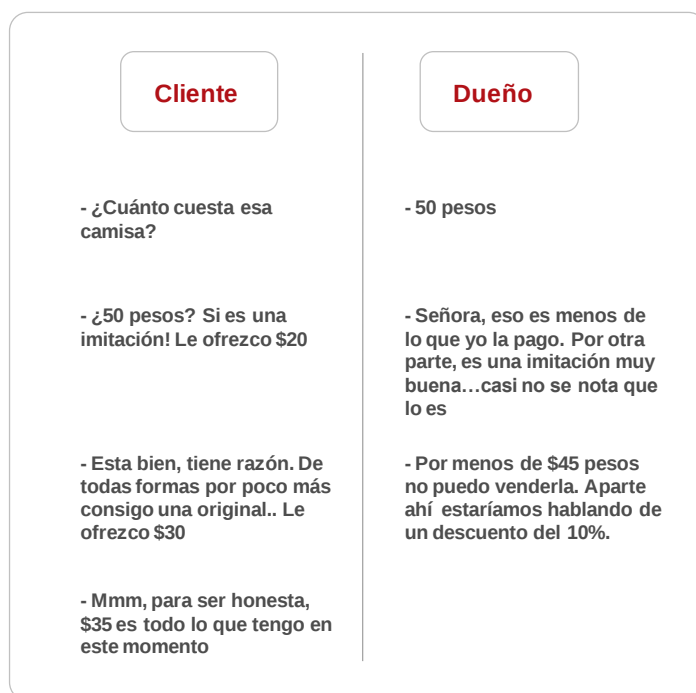


Figura 2. Negociación por posición entre el dueño de un negocio y un cliente

Así continuará el proceso. Puede que se pongan de acuerdo y lleguen a un valor de compromiso para ambos. Normalmente ese valor se caracterizará por estar cerca de los límites del “precio de reserva” de cada uno. Este último se define como el

³ Desarrollados a lo largo del trabajo “Sí! De Acuerdo...” Fisher, Ury y Patton

máximo o mínimo valor que se está dispuesto a dar o recibir para la concreción de una transacción económica. En resumidas cuentas, si el proceso de negociación ha sido exitoso, los valores de reserva no habrán sido cruzados y será más feliz - en términos de definición de utilidad - aquel que haya quedado más lejos del propio.

Es importante resaltar que la negociación estará directamente marcada por la posición inicial que cada una de las partes adopte. Este concepto se basa en lo que en economía se define como *excedente de consumidor*. Puesto en palabras sencillas, el excedente del consumidor refleja cuánto es lo que se dejó de pagar o cobrar respecto al valor percibido de lo negociado en cuestión. Así por ejemplo, si remitimos al caso del cliente y el vendedor, el comprador puede considerar que el producto tiene un valor intrínseco de \$40 y decide adoptar un valor de negociación inferior para garantizar tener “margen” respecto de su percepción, pensando en el número de posiciones que podrá tomar antes de alcanzar dicho valor. De otra forma, haber ofrecido \$40 en un primer momento podría haber puesto al vendedor en una situación confortable respecto de su posición.

Es importante destacar aquí que el concepto de *precio de reserva* no aplica en forma exclusiva a transacciones netamente económicas. Supongamos el caso de una pareja que desea ir al cine. Las opciones son de ir en el horario de medianoche a ver la película romántica o ir en el horario de traspasado a ver la de terror. Él pretende hacer lo segundo, mientras que ella quiere ver la película de amor. En principio, ninguno de los dos desea ir a ver la película que prefiere el otro. No obstante, el deseo de ambos es compartir un rato juntos, por lo que ambos tienen el mismo precio de reserva que es ver la película que el otro propone.

Cuán lejos se sitúen las posiciones iniciales de cada parte determinará el esfuerzo necesario para la concreción del acuerdo y por lo tanto la existencia o no del mismo, combinado con la actitud que tomen las personas. Una actitud o postura suave en general tenderá a buscar consenso, mientras que una posición dura u hostil tenderá a agredir la posición ajena y defender la propia. En general, la combinación de posturas similares llevará a logro de acuerdos - posturas suaves - o rechazos - hostiles -. En el caso mixto, puede que se logre un acuerdo pero este será en beneficio de una sola de las partes. Estas posturas en general suelen estar relacionadas exclusivamente al interés subyacente en la relación personal con la contraparte y no en los intereses reales de cada uno.

En cuanto a la **negociación por objetivos**, es aquí donde los expertos coinciden que se logra el consenso entre partes. Las teorías suelen ser extensas, por lo que solamente se remitirá a aquellos puntos relevantes con la metodología planteada: el objetivo no es hacer un estudio sobre la psicología de toma de decisiones de las personas, sino entender cómo esa psicología puede ser usada para optimizar los costos de cada negociación.

Retomando aquello que fuera mencionado anteriormente, este modelo se basa en cuatro grandes premisas:

1. Las personas: separar las personas de los problemas
2. Los intereses: concentrarse en los intereses, no en las posiciones
3. Las opciones: generar una variedad de posibilidades antes de actuar
4. Los criterios: insistir en que el resultado se base en criterios objetivos.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos son seres intensamente emotivos que tienen con frecuencia percepciones radicalmente diferentes y a las que cuesta trabajo comunicarlas en forma clara. Por lo general, las emociones se entremezclan con los méritos objetivos del problema. La toma de posiciones puede acentuar este asunto, porque los egos o parte consciente de las personas se identifican con sus posiciones. Por lo tanto, es necesario evitar atacar a las personas y atacar el problema, para poder llegar al fondo de los mismos, que en definitiva son lo que llevan a la negociación.

El segundo punto propone superar los inconvenientes de concentrarse en las posiciones declaradas de las personas cuando el objetivo de negociación es satisfacer intereses subyacentes. Aquí es importante recalcar el hecho que, inconscientemente frente a cualquier situación de negociación, se adopta una posición en forma casi automática. Es la habilidad de ocultarla y concentrarse en los objetivos que se persiguen lo que determinará el éxito de la operación.

Con frecuencia, una posición negociadora oscurece lo que realmente se busca. Llegar a un compromiso entre posiciones probablemente no pondrá de manifiesto las necesidades humanas que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones. Por lo tanto, es vital focalizar los esfuerzos en lo que cada parte desea y no en lo

que cada parte muestra como barrera de negociación: focalizarse en los intereses y no en las posiciones.

El tercer punto responde a la dificultad de diseñar soluciones óptimas bajo presión. Tratar de decidir en presencia de un “adversario” estrecha la visión. Arriesgar mucho inhibe la creatividad. La búsqueda de la única solución correcta tiene el mismo efecto. Estas limitaciones pueden contrarrestarse reservando un tiempo dentro del cual pueda pensarse en una amplia graduación de soluciones posibles que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses diferentes. Normalmente suele creerse que las negociaciones surgen de intereses opuestos. Esto es incorrecto, pues los intereses en común son justamente los que han llevado a la negociación. Es tarea del buen negociador identificar esto y tener una serie de alternativas que permitirán sobrellevar las diferencias para lograr un acuerdo. Pero al hablar de alternativas, no sólo se hace referencia a alternativas con la contraparte actual.

De ser posible, debe darse a entender que este “mapa” de alternativas incluye también a terceros. Así, se tendrá lo que en las negociaciones se conoce como MAAN, y es la mejor alternativa ante un acuerdo negociado.

Generalmente las personas se plantean múltiples posibilidades para determinar cual puede ser el precio justo de un objeto - la mayoría con problemas o errores de apreciación -. No obstante, nada reemplaza, o se adecua de mejor manera, que OTRO proceso de negociación alternativo al cual se está trabajando en un preciso momento.

Y este es el concepto de la MAAN, o lo que se ha denominado como el "Plan B". Suponga que usted va a una tienda a comprar un paraguas en un día de furiosa lluvia en la ciudad. Antes de negociar este paraguas, ya ha negociado otro, con otro vendedor, y no he cerrado un acuerdo, pero ya conoce a que precio se lo dejaría. Así al llegar a negociar este paraguas tiene un elemento de referencia, que para que sea útil debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser claramente medible y/o cuantificable
- Deber ser comparable , en igualdad de condiciones, con el de este momento
- Debe ser real y fácilmente verificable

- Debe estar disponible cuando se le necesite

De aquí la importancia de los mercados perfectos, o de contar con suficiente información acerca de las condiciones del mercado - o de las condiciones que, por ejemplo, su pareja le impone para ir al cine con usted -, antes de generar un proceso de negociación. Desde otro punto de vista, la MAAN plantea que se debería de llevar múltiples procesos de negociación, simultáneos, antes de cerrar un acuerdo en especial.

Obsérvese que la MAAN es la *mejor alternativa* que el negociador tiene *por fuera de la mesa de negociación* en caso de *no llegar a ningún acuerdo* con su contraparte.

Todo negociador debería preocuparse, *al menos*, por dos aspectos:

1. obtener la mayor utilidad posible para él; y
2. llegar a un acuerdo que esté sobre la Frontera de Pareto - óptimo para ambas partes -.

Si además desea mantener una buena relación con su contraparte debería preocuparse también por:

3. llegar a un acuerdo sobre la base del Óptimo de Pareto.

El objetivo de este trabajo es cumplir con los puntos 1 y 3. No obstante, no se detallará ni profundizará el concepto del Pareto Óptimo.

Por último, y retomando las 4 premisas de la negociación, es necesario basar las negociaciones en criterios objetivos. Esto no significa que se deba insistir para que los términos del acuerdo se basen en criterios propios, sino solamente que el resultado se rija por algún criterio justo, tal como el valor de mercado, la opinión de un experto, la ley, etc. La discusión de estos criterios, más que lo que las partes están o no dispuestas a ceder o a hacer, conducirá a que ninguna de ellas tenga que ceder ante la otra. Se llega a una solución justa.

Explicados ambos tipos de negociación resta recordar que, independientemente del tipo que se adopte, no deben perderse de vista los 3 pasos básicos. Estos aplican a ambos métodos, como muestra la figura 3.

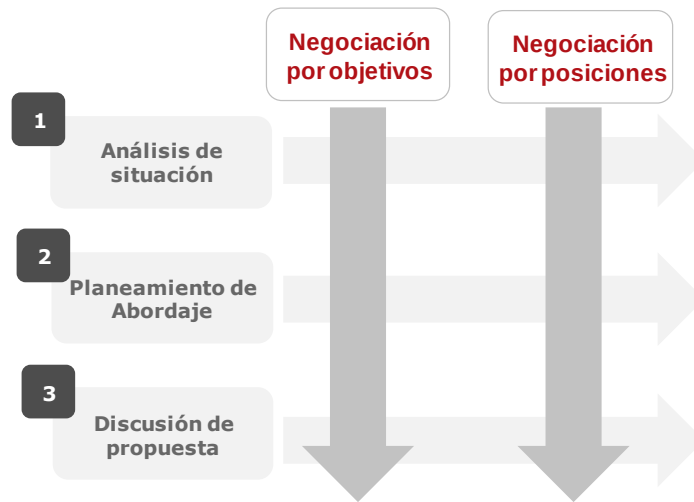


Figura 3. Estructura matricial de los pasos y tipos de negociación.

2.3 Las diferencias esenciales entre los métodos de negociación

En su trabajo, los autores destacan, a grandes rasgos, el hecho que las negociaciones por posición suelen ser poco eficientes, poco sensatas y que dañan la relación entre las partes. En cuanto a la eficiencia, se refieren al hecho que las negociaciones por posición requieren de un gasto importante de tiempo para llegar, si se llega, a un acuerdo. En cuanto a la sensatez, al aspecto no racional de la negociación, es decir, que las partes frecuentemente tienden a perder de vista sus intereses para ganar la disputa. Por último, como consecuencia de los dos aspectos anteriores, argumentan que la relación entre las partes puede dañarse y distanciarlas frente a un posible nuevo proceso de negociación.

No obstante, sería interesante considerar esta forma de negociación como un camino para lograr mejoras en las propuestas y alternativas en algunos de los casos que han sido y serán planteados. La pregunta a responder será: “¿Si consigo tener todo a mi favor, porque ceder ante las peticiones de la otra persona?”.

Para eso, se analizarán los tres puntos arriba mencionados desde la perspectiva de una persona que se encuentra en una situación favorable de negociación. Si se

advirtiera que aquella persona con quien se está negociando depende básicamente de usted, el tiempo que deberá dedicar es escaso. Tan sólo bastará con dejar explícitos los ítems de su interés y esperar una respuesta del otro lado. En cuanto a la sensatez, al conocer la posición ventajosa en la que se encuentra, no precisará de ganar, puesto que no entrará en una disputa con la contraparte para ver quien obtiene la tajada más grande del pastel. Si la contraparte acepta su propuesta, es porque está mejorando su situación actual. Por último, el volverse inflexible frente a las demandas de la contraparte posiblemente dañe la relación con ella. Aquí será necesario entender si el beneficio percibido en la negociación es mayor que el deterioro que pueda existir en el vínculo entre ambos - si lo hubiera -. De tratarse de una negociación puntual con alguien a quien no se conoce, posiblemente este punto sea irrelevante frente al potencial beneficio a obtener.

Los autores critican la existencia de este método de negociación, pero sólo desde la perspectiva de las personas involucradas y asumiendo que ambas poseen el mismo nivel de dependencia con la otra. En este trabajo, en el cual se incluye este aspecto, se vuelve necesario disponer de un proceso que permita tomar ventaja de esa situación y obtener el resultado óptimo de la negociación, algo que la negociación por posiciones permite.

2.4 La teoría de juegos dentro de la negociación

Antes de proceder a encontrar la relación existente entre la teoría de juegos y los procesos de tomas de decisión en una negociación será necesario dar, acorde a la metodología adoptada en este trabajo, un panorama “macro” de lo que la teoría de juegos es.

De la basta cantidad de sitios que contienen información al respecto, la definición más sencillamente completa declara⁴:

*La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que **utiliza modelos para estudiar interacciones** en estructuras formalizadas de incentivos (los llamados juegos) y llevar a cabo **procesos de decisión**. Sus*

⁴ Gary Becker, premio Nobel de economía, sobre Wikipedia “es una fiel prueba de la evolución de la cantidad de conocimiento que el hombre ha generado”, St.Gallen Symposium, 2007

investigadores estudian las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos. Tipos de interacción aparentemente distintos pueden, en realidad, presentar estructuras de incentivos similares..

Como la descripción menciona, la teoría de juegos involucra modelos para el estudio de interacciones previas a la toma de una decisión. Eso se refleja ampliamente en este trabajo pues sigue el mismo proceso lógico aquí planteado. En consecuencia, la teoría de juegos estará, en forma implícita, dentro de las diferentes estrategias mencionadas en este informe.

Para dejar en claro dónde se encuentra la interacción entre ambos conceptos, se presentará uno de los modelos de juegos estudiados y se hará una “adaptación” a los objetivos de esta metodología. Tal modelo es el de **destrucción mutua garantizada**, conocido también con el nombre de estrategia de las armas nucleares.⁵

La estrategia de las armas nucleares es el conjunto de conceptos y estrategias ideadas bien para evitar la utilización de este tipo de armas - evitar el conflicto - o bien para obtener una hipotética ventaja en caso de guerra nuclear y alcanzar beneficios políticos o militares mediante la utilización de armas nucleares - dado el conflicto, tener la delantera -. Los estados mayores de las principales potencias teorizan con diferentes estrategias, para vencer en un conflicto de estas características o al menos quedar en una posición ventajosa sin desembocar en un conflicto nuclear total.

Todas esas estrategias descansan sobre 2 conceptos: la disuasión nuclear y la credibilidad nuclear. El primer concepto pretende anular una guerra nuclear y hasta imposibilitarla. Se basa en que un número limitado de armas nucleares puede originar daños intolerables capaces de disuadir a un agresor potencial de agredir - el “miedo preventivo” -. El segundo mantiene el convencimiento de que, en caso de agresión, el adversario no dudará en utilizar su armamento nuclear - el “acto en consecuencia” -. Esto tiene un paralelismo inmediato en casos de negociación, incluso cotidianos. Tal es el ejemplo de una pareja decidiendo a qué lugar ir a

⁵ Col. Alan J. Parrington, “USAF, Mutually Assured Destruction Revisited, Strategic Doctrine in Question”, Airpower Journal, 1997

cenar: la posibilidad de que uno de los dos decida no salir se traduce en un miedo preventivo para la otra persona, y la posibilidad de un acto en consecuencia si el lugar elegido no es de su agrado.

Algunas de las estrategias que nacen de estos conceptos son las siguientes:

Estrategia Contrafuerza: Estrategia específica dentro de la estrategia de la disuasión, que trata de disponer de los medios nucleares necesarios llamados Fuerzas de Primer Ataque, para destruir o reducir a límites tolerables la capacidad de respuesta o represalia del enemigo, es decir, las Fuerzas de Segundo Ataque.

Estrategia Contravalor: Tiene la finalidad de destruir los núcleos urbanos y los recursos del adversario y descansa en la existencia de las Fuerzas de Segundo Ataque, que son las que llevan a cabo una respuesta cuando se ha sufrido un primer ataque nuclear conducido por el enemigo. En realidad, son las fuerzas nucleares residuales que han sobrevivido a aquel ataque y que se lanzan en represalia.

Estrategia de la Respuesta Flexible: Responde a los conceptos de la respuesta graduada y pretende responder a cada amenaza o agresión con una respuesta proporcionada a la naturaleza de aquella, con la esperanza de dominar el proceso de escalada y conducir al adversario a contenerse o negociar.

Si se tradujeran los términos “fuerzas” y “enemigo” por “argumentos” y “contraparte”, no quedaría duda alguna que se estaría hablando de estrategias de negociación. De hecho, todas estas estrategias estarán, en mayor o menor medida, implícitas en los casos que serán mencionados más adelante, por lo que es evidente la relación íntima entre la teoría de juegos y la teoría de negociación.

III. EL CONCEPTO DE LA CLUSTERIZACIÓN

Al haber explicado los modelos de negociación existentes, es instintivo pensar que frente a un acuerdo negociado existirán diversas combinaciones posibles de acuerdo a lo que uno mismo y la contraparte hagan. Esto dará como resultado una serie de situaciones para las que se debería estar, a priori, preparado para enfrentar. Y eso se tratará en este capítulo.

Como suele suceder en casos donde la pluralidad de situaciones es factible, aquí será analizada una clusterización de situaciones de negociación. Pero primero debe ser entendido cuál es el objetivo de realizar dicho trabajo, a lo que una de las tantas definiciones encontradas permitirá orientar:

“Clusterización es la asignación de objetos en grupos (*clusters*) de forma tal que los objetos del mismo cluster tiene mayor similitud entre si que con aquellos de otros clusters”⁶.

El objetivo de agrupar los casos de negociación es el diseño de una estrategia de abordaje para cada uno de acuerdo a las características diferenciales que se presenten. De forma más concreta, agruparemos para encontrar soluciones **genéricas, simples e implementables**. Por lo tanto, resta ahora introducir los conceptos que darán lugar a la generación de estos “casos de negociación”.

Existen tres variables que definirán en cierta forma el curso de una negociación - más allá del tipo de negociación y del cumplimiento de las tres etapas básicas -. Estas variables son: el peso relativo de cada una de las partes en la negociación, el interés de cada una de ellas y cuánto cada una está dispuesta a dar o ceder.

Con certeza siempre se conocerá cuál es el peso de cada una de las partes. Un ejemplo de este ítem sería cuando un gran club europeo muestra interés en algún jugador de un pequeño club del fútbol local.

⁶ “Clusterization”, www.wikipedia.org

En general, se podrá intuir cuál es el interés de aquellos con quienes se esté negociando, como en el caso de un empleado destacado que pedirá un aumento a su jefe frente a la posibilidad de migrar a otra empresa que ofrece mejor paga.

Pero algo es cierto, y es que jamás se sabrá cuánto es lo que la contraparte está dispuesto a ceder, como en el caso de un alquiler de un inmueble.

La combinación de estos factores es lo que, en general, deriva en negociaciones fallidas o que no logran sus objetivos. Por lo tanto, cuanto mayor información se logre tener, mayor será la probabilidad de éxito y mejores serán las decisiones respecto de las negociaciones en las cuales estaremos involucrados.

No obstante, es importante antes aclarar un aspecto de la metodología propuesta en este trabajo. Para poder establecer criterios de negociación será indispensable la ponderación cuantitativa de las variables involucradas. Por lo tanto, parte del esfuerzo consiste en lograr traducir ideas o sensaciones - que en general se suelen considerar como proposiciones cualitativas - en puntuaciones o calificaciones que permitan entender la magnitud de dichas ideas. Estos y los anteriores conceptos serán profundizados a continuación.

3.1 La primera matriz: el interés conjunto

Cuando se habla de interés, se piensa en el beneficio o utilidad que algo puede reportarle a una persona. Aquí no se dará otro entendimiento más que ese, pero se hablará siempre de un beneficio que no necesita ser exclusivamente monetario sino que puede adoptar otras formas, como afectuoso o sentimental, tomando por ejemplo, el hogar donde generaciones de la familia han vivido.

Para poder traducir estos intereses - como se mencionó anteriormente - en números, será necesario adoptar un criterio de evaluación. Dicho criterio estará basado en un cuestionario que, una vez respondido, devolverá un valor asignado al interés de ambas partes.

Como se mencionó previamente, tan sólo podrá intuirse el interés que la contraparte tiene en el asunto y dependerá del buen criterio de quien lo evalúe su exactitud. Si

bien en esencia se trata de una ponderación cuantitativa de algo cualitativo, el resultado final no debería distar en gran medida de la realidad.

El cuestionario estará dividido en dos secciones: una correspondiente a la autoevaluación y la otra a la de la contraparte. Al responder las preguntas, el evaluador deberá escoger una de las respuestas predeterminadas, recibiendo distintos puntajes. El total de los puntos obtenidos sobre el máximo conseguible reflejará porcentualmente el interés de la persona respecto de lo que está siendo negociado, siendo el valor mínimo 0 y valor máximo 10. La justificación de la creación del cuestionario, tanto para esta etapa como para las siguientes, será hecha en el apartado correspondiente a la herramienta. Para la explicación de las matrices que se obtendrán como resultado se partirá de la premisa que el cuestionario ya ha sido respondido.

Al cabo de ese proceso entonces, ya se conocerá lo que de aquí en adelante se llamará **Interés Propio**. Resta aplicar la misma metodología para la contraparte. Es necesario recordar que las respuestas a las preguntas de esta sección del cuestionario deben ser hechas en base a la percepción que se tenga respecto de la otra persona, de la forma más objetiva posible.

Al responder esta parte del cuestionario de forma homóloga al caso anterior, se tendrá la puntuación obtenida de lo que el evaluador cree que representa el interés de la otra persona. Es importante resaltar que las preguntas relacionadas con este último punto sólo pueden reflejar el interés racional de la contraparte y no sus motivos personales, que posiblemente no se conozcan en ningún punto a lo largo del proceso, a diferencia de los propios.

Una vez obtenidos ambos puntajes, se procederá a la confección de la matriz de interés conjunto, que se muestra en la figura 4.

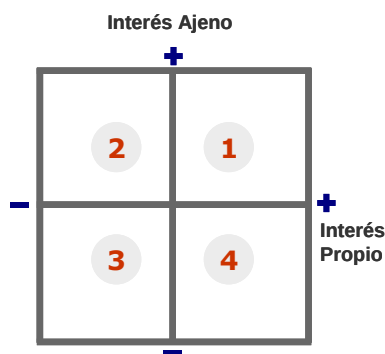


Figura 4. La matriz de interés conjunto.

La matriz, como puede verse, da lugar a cuatro regiones distintas según está confeccionada. En el eje de abscisas se colocará el valor obtenido de la primer parte del cuestionario, es decir, el interés propio - de aquí en adelante, IP -, mientras que en el eje vertical se colocará el valor asignado al interés ajeno IJ. Hacia abajo y a la izquierda se tendrán valores bajos de ambos intereses, siendo lo opuesto hacia arriba y a la derecha.

Ambos ejes se cruzan en el valor medio de ambos índices, es decir, en 5. Este valor es el valor de indiferencia, por sobre el cual se entenderá que existe interés y por debajo del cual se considerará que no lo hay - en términos de la posterior clusterización de casos -. Por lo tanto, la matriz quedará definida por 4 regiones que serán nombradas como muestra la figura 5.

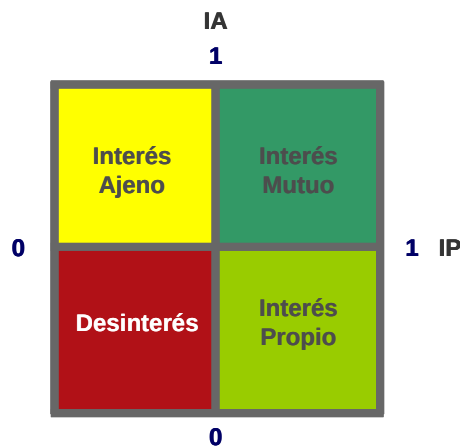


Figura 5. La matriz con sus clústers definidos

En el caso de caer en el cuadrante inferior izquierdo, ambas partes estarán desinteresadas en lo que la otra ofrece, por lo cual se dice que se está en un caso de **desinterés** y se marca en rojo por ser el peor caso en términos de logro de un acuerdo.

En los cuadrantes lindantes al anterior, estaremos en una situación en la cual una de las partes presenta un interés considerablemente mayor que la otra. Esto tendrá un efecto positivo hacia el acuerdo, pero precisará de una serie de pasos intermedios. Consideraremos estos casos como **Interés Ajeno o Interés Propio**.

Por último, la mejor situación que puede presentarse es cuando existen dos partes con gran interés en el tema que están tratando. Se hablará de **Interés Mutuo** y es

el caso que mayor favorecerá el desarrollo del proceso – pues además de brindar una solución valiosa no amenazará la relación entre las partes -. De allí la adopción del color verde

Finalizada la explicación de esta matriz, procederemos al siguiente paso en la metodología de clusterización.

3.2 La segunda matriz: el poder relativo

Esta matriz contemplará los otros dos factores mencionados anteriormente y que se encuentran involucrados en cualquier negociación: lo que cada parte está dispuesta a ceder y el poder de cada una de ellas para negociar ese valor - al igual que en el caso del interés, el valor no será necesariamente monetario o material -. El motivo por el cual estas dos variables serán presentadas en el mismo par de ejes es que se encuentran íntimamente relacionadas entre sí: dado un interés, el poder que se tenga para negociar determinará cuanto será cedido.

Respecto de la matriz de interés, aquí existe un mayor conocimiento de ambas variables y será más sencillo identificar tanto los valores propios como los de la contraparte.

Ciertamente en términos de valor, es alta la posibilidad de conocer lo que es pretendido por aquellos con quienes estamos negociando. Ya sea a través de documentos escritos, pedidos formales, conversaciones informales o por algún otro medio, será explícito en general aquello que es solicitado. La premisa adoptada en este trabajo es que, en términos de valor, lo que nos será pedido desde la otra parte será netamente tangible o monetario, por lo que no se ahondará en la forma de conocer dicho valor - será considerada *input* del procedimiento -. En el caso de tratarse de una negociación que involucre una resolución no monetaria, sólo se podrá contar con la percepción de quien acceda al procedimiento de clusterización.

En cuanto al costo propio asignado, este se compondrá por dos partes: el valor real o material más un adicional por el factor *emocional*. Según el caso, puede suceder que lo que se negocie tenga un valor netamente monetario, emocional o una

composición de ambas. Dada la complejidad que requeriría profundizar sobre este aspecto, también será considerado un input.

El otro eje de la matriz estará representado por el peso propio en la negociación. El concepto es simple y dará una idea de la posición de cada uno. Un alto peso implicará que se está ante una situación favorable en términos de capacidad de negociar: o se tendrá más influencia sobre la contraparte o será uno menos dependiente de lo que el otro tiene para ofrecer. Si bien en general puede tenerse una percepción de esta situación, aplicaremos una metodología similar a la del interés para intentar cuantificar este valor y así llevarlo a la matriz, basada en un cuestionario sencillo de preguntas direccionadoras.

Como resultado de este cuestionario se tendrá un puntaje que permitirá entender la posición propia frente a la negociación. Esta escala, como en todos los casos, irá entre un valor nulo y la decena de puntos y será comentada más adelante.

Como puede verse en la figura 6, esta matriz también tendrá cuatro espacios definidos.

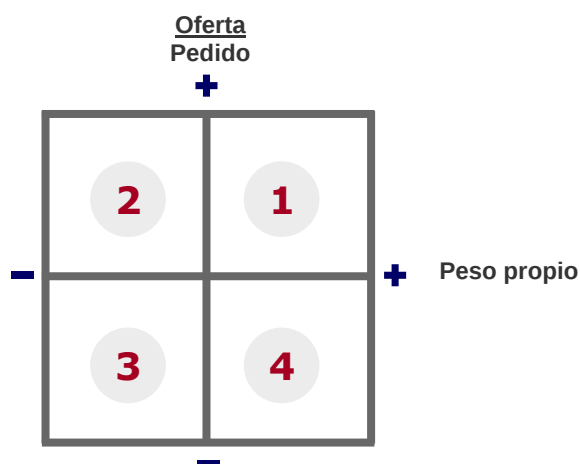


Figura 6. La matriz de poder relativo

Al igual que en el caso de la primer matriz, procederemos a explicar el significado de cada cuadrante, para lo cual será necesario referenciar las escalas de ambos ejes.

En las abscisas estará el peso propio en la negociación, resultado que estará ubicado entre valores 0 y 10. El valor 5 representará indiferencia en las posiciones, por lo que será el punto de corte con el eje de ordenadas. El valor final del peso

propio se obtendrá como el porcentaje de puntos obtenidos en el cuestionario sobre el total obtenible.

Como se mencionó, el eje vertical estará compuesto por el valor de la negociación para ambas partes. Aquí surge un paso previo, pues habrá que calcular la relación entre lo que se estará dispuesto a ofrecer y lo que nos es pedido. Esta será la única escala cuyos valores no estarán comprendidos entre 0 y 10.

Detallando, los posibles resultados de este cruce son:

- **Oferta/Pedido > 1:** Lo que estamos dispuestos a dar es mayor que lo que se nos pide, por lo que consideramos el trato como “barato”.
- **Oferta/Pedido = 1:** Lo que estamos dispuestos a dar es igual a lo que se nos pide. Es una situación de equilibrio.
- **Oferta/pedido < 1:** El pedido es mayor a lo que se está dispuesto a ofrecer. Es lo que consideraremos un trato “caro”.

Una vez explicadas ambas escalas, resta definir cada uno de los cuatro cuadrantes. En el caso de encontrarnos por encima del eje horizontal, estaremos frente a una situación “barata”, es decir, veremos más valor en la negociación que lo que la contraparte pide. Según en qué lado del eje vertical estemos existirá una mayor o menor posibilidad de ajustar dicho valor.

Así, en el caso que el peso propio sea considerable, estaremos en una situación de **Dominio**, pues en las bases de un trato que ya es considerado económicamente bueno, existe la posibilidad de negociar un aumento en el “excedente de consumidor”; caso contrario, se estará frente a una situación de **Ventaja**, pues a pesar de tener poco poder se tendrá en contrapartida una oferta valiosa.

Si se partiera de un caso económicamente malo, es decir, del semiplano inferior de la matriz, las opciones son de **Potencial**, en el caso de tener peso en la negociación o de **Pérdida**, si además de percibir un negocio caro existen pocas chances de revertir la situación. Por lo tanto, la matriz consolidada quedará como en la figura que se muestra a continuación:

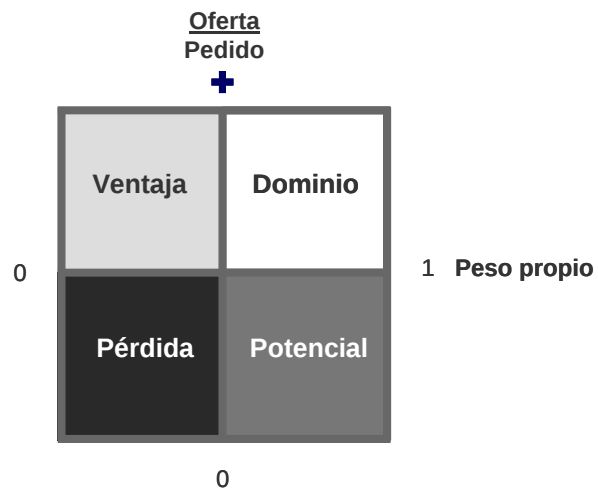


Figura 7. La matriz con sus clusters definidos

Del cruce de las dos matrices surgirán los casos de negociación, que serán presentados y explicados en el próximo capítulo.

IV. LOS CASOS Y SU CLUSTERIZACIÓN

Al considerar ambas matrices juntas surgirá una primera idea de la existencia de 16 casos distintos, provenientes de la combinación de los cuatro cuadrantes de cada matriz. Por lo tanto, será necesario recordar el objetivo de la clusterización, que es el de agrupar los casos según la acción que deberá ser hecha sobre los mismos.

Antes de presentar la matriz de casos, una última aclaración debe ser hecha. El procedimiento debe ser entendido como un plan de acción, una guía que sugiere qué hacer dada una situación. Es por ello que no habrá que considerar a esta matriz como una receta que dará un veredicto estático, sino que posiblemente se deba trabajar varias veces sobre ella. El diagrama de la figura 8 aportará claridad a la explicación.

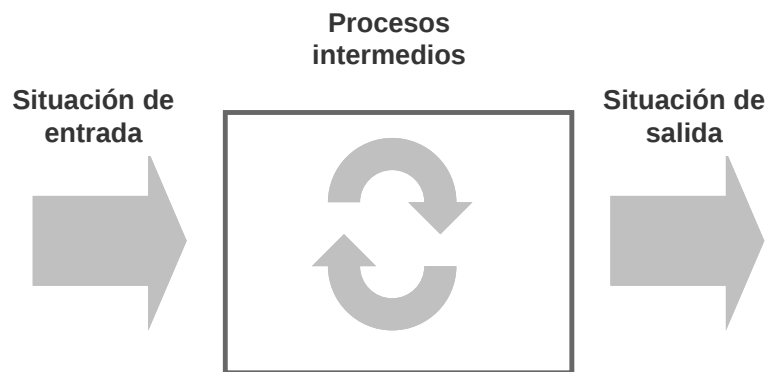


Figura 8. El proceso cíclico de negociación

Partiendo de una **situación de entrada** o de partida, en la cual se estará al momento de analizar el caso de negociación, se dará con algún caso dentro de la matriz. Dependiendo en qué parte del tablero se caiga, se podrá estar en un **caso de salida o en un caso intermedio**: los primeros dirán que el proceso debe ser concluido mientras que los segundos darán un plan de acción para que, luego de su implementación y al re-hacer el procedimiento, se esté en un caso de salida.

Este accionar debe ser repetido hasta garantizar que la opción frente a la que se está es la mejor que se puede obtener para la negociación en cuestión. En resumen, los pasos a seguir para hacer buen uso de la metodología son:

1. Hacer un primer diagnóstico de la situación y encuadrarla dentro de la matriz de casos.
2. Distinguir si se está en una situación de salida o es necesario realizar algún plan de acción que permita pasar a tal situación.
3. Implementar el plan de acción
4. Rehacer el diagnóstico y retomar desde el punto 2.

Una vez concluido este sencillo procedimiento se está en condiciones de presentar la matriz de casos, como muestra la figura 9.

	Dominio	Ventaja	Potencial	Pérdida
Interés Mutuo				
Interés Propio				
Interés Ajeno				
Desinterés				

Figura 9. La matriz de casos de negociación

Se podrá ahora comenzar a introducir los distintos clústers dentro de la matriz presentada más arriba. Para ello, el procedimiento será simple: entender qué sucede en cada caso y agruparlos entre ellos que sean similares.

4.1 No entrando en el juego

Si se observa la última fila de la matriz, se verá que la situación es de desinterés mutuo. Debido a esto, se puede asumir que ninguna de las partes intentará por

motivación propia mejorar la propuesta de aquello que se está negociando, por lo que podría garantizarse que es una situación que no prosperará. O quizás, podría hacerlo, mediante algún método creativo que permita aproximar posiciones para comenzar una negociación. Pero sin duda esto se haría a un alto costo de recursos - tiempo y/o dinero - y el principal objetivo de la metodología es evitarlo. Se dirá por lo tanto que lo más conveniente es **acelerar o salir de la negociación**, pues será esperable un escaso retorno a los recursos invertidos para llevar a cabo el proceso. Según lo mencionado más arriba, estos cuatro casos son de salida, es decir, no es necesario realizar un procedimiento que precise de una evaluación posterior del trato. No obstante, no serán los únicos casos que formarán parte de este clúster.

El caso de interés ajeno y pérdida es relativamente similar al anterior. Repasando, se estará frente a una situación que no es atractiva, que es económicamente cara y en la cual no se tendrá poder para negociar ninguna de esas dos cosas. Por esto, se puede argumentar que en este caso evitar la negociación será lo más conveniente. Como consecuencia de la ruptura, se puede decir que la “herida” remanente será pequeña o que no tendrá alto impacto pues no se lastimará el orgullo de ninguna de las dos partes.

Parcialmente, la matriz quedará como muestra la figura 10.

	Dominio	Ventaja	Potencial	Pérdida
Interes Mutuo				
Interes Propio				
Interes Ajeno				RECHAZAR NEGOCIACIÓN
Desinteres	RECHAZAR NEGOCIACIÓN			

Figura 10. El clúster de rechazo de negociación

4.2 El esfuerzo lo hace el otro

Continuando con el recorrido de la matriz, se analizarán ahora las tres posiciones que restan en la fila del interés ajeno. En estos casos se estará partiendo de la premisa que, tal cual está, el trato es atractivo sólo para la contraparte, con variantes según el mismo sea caro o se tenga o no poder de negociación. Y aquí es necesario hacer una aclaración: por simple percepción podría pensarse – erróneamente - que el interés es en el fondo el sustento del poder en la negociación. La frase “si lo quieres, esmérate” podría ser fiel reflejo de ello. No obstante, esto dista de la realidad.

Puesto en términos técnicos, el interés refleja estrictamente el **grado de utilidad** que le representa a cada una de las partes aquello sobre lo que se está negociando, mientras que el poder de negociación implica la posesión de herramientas no materiales que permitan **aumentar la utilidad** de lo que se está negociando.

Plasmando esto en un ejemplo, podría considerarse el proceso de compra de un auto usado. No cabe duda que muchas personas desearían poseer un auto de lujo, pero su interés decae al saber que no pueden pagarlo. Frente a una situación económica turbulenta, aquel interesado en comprar podría aumentar sus chances de conseguir rebajas en el precio del automóvil y así aumentar su interés de compra.

Dicho esto, se explicará el mejor camino a adoptar en estos casos mencionados, en los cuales sólo existe interés de la contraparte. Como se está tratando de una propuesta “pobre” en términos de utilidad, es necesario que la misma sea mejorada antes de pensar en una negociación que lleve a un acuerdo. De aquí la sutileza entre interés y poder de negociación: independientemente del segundo, las condiciones deben ser mejoradas para que se esté frente a una situación que valga la pena considerar viable. Por lo tanto, es la contraparte quien debe mejorar la propuesta y lograr de alguna forma que la misma se vuelva tentadora hacia quien está evaluando el trato. En pocas palabras, el rol que debe ser llevado a cabo es pasivo, **manteniendo una posición de insatisfacción** hasta que la situación sea igual de atractiva que lo que ya la es para la contraparte.

Esta postura no debe ser interpretada como prepotente o tendiente a echar a perder un trato potencialmente beneficioso, sino una forma efectiva de no invertir tiempo en una situación que no es favorable al momento de ser abordada. El peso de cada parte derivará en una mejora de la propuesta o en la pérdida del trato: en el primer caso obligará a la reevaluación del trato y posterior análisis del cuadrante de la matriz donde se caerá, mientras que el segundo dará directo en un caso de salida del proceso. De todas formas, en ambos casos se garantiza la mejor situación para el evaluador: una minimización de tiempo perdido o una propuesta interesante para analizar.

Especial atención debe darse en el caso que no se llegue a un acuerdo. Como posiblemente exista un paso intermedio de negociación - a diferencia del caso de interés ajeno del clúster anterior -, existirán diversas formas de decir “NO”. Es de considerar que posiblemente en un futuro se necesite de aquello que hoy se está “despreciando” de la contraparte, por lo que saber rechazar una oferta es algo que deberá estar presente en todo momento.

Dicho esto, ocho de los dieciséis casos ya han sido justificados y agrupados en dos clústers distintos, como muestra la figura 11.

	Dominio	Ventaja	Potencial	Pérdida
Interes Mutuo				
Interes Propio				
Interes Ajeno	NEGOCIACIÓN por Posición La contraparte debe mejorar la propuesta			RECHAZAR NEGOCIACIÓN
Desinteres	RECHAZAR NEGOCIACIÓN			

Figura 11. El clúster de negociación por posición

4.3 El esfuerzo lo hace uno

Los casos que restan por analizar son aquellos correspondientes al semiplano derecho de la matriz de interés, es decir, cuando el interés propio es alto. Partiendo de esta premisa, se puede asumir que esta parte de la matriz es aquella que requerirá un accionar más proactivo ya que, por decirlo de una manera simple, se habrá sorteado la primer “traba” del modelo de negociación, con lo cual en algunos casos se podrán tomar decisiones en forma directa.

Para los nuevos clústers se explicará primero el más sencillo de ellos, que será aquel en el que la contraparte no tenga interés y el trato sea considerado caro. Esto corresponde a la tercer y cuarta columna de la segunda fila de la matriz de casos. Independientemente del peso que se tenga para negociar en términos económicos, será difícil tentar al otro sin una modificación de la propuesta desde quien evalúa el trato. Aquí por lo tanto, existen dos posibles caminos: se puede buscar alguna forma creativa de aumentar el valor que la contraparte ve en la propuesta o se puede entender que la oferta material realizada es suficiente para compensar el bajo interés real sobre lo que está siendo negociado.

Para aclarar este punto puede recordarse el ejemplo del auto usado, en el cual un bajo precio compensaría algún defecto que el mismo podría tener como pintura exterior o tapizados gastados. Como se explicó más arriba, podría buscarse un método para aumentar la percepción de valor de la otra persona – valor más allá de lo material – a través de una sesión creativa de ideas que puedan volcarse en mejores opciones para la contraparte. No obstante, por lo que fue mencionado sobre el objetivo de la metodología, adoptaremos la segunda premisa, es decir, que cumplir con los términos económicos o materiales es garantizar la utilidad de la contraparte.

Por lo tanto, como se mencionó previamente, el objetivo del clúster a analizar no es el de dar la mejor oferta posible a la contraparte, sino maximizar el beneficio propio ya sea en términos económicos, de tiempo o ambos. Dado que el interés ajeno es bajo, es poco probable lograr una mejora material en el trato. Esto podría intentarse en el caso de tener un alto poder de negociación, mediante una justificación detallada que explique los motivos para tal mejora. No obstante, la consigna para

estos casos será la de **analizar la propuesta** “as *is*” y aceptarla o rechazarla según se crea conveniente o no. En términos simples, dado un trato que es atractivo, deberá analizarse si lo que deba “pagarse” por él vale la pena o no.

Lo opuesto ocurrirá en los casos donde la contraparte sí esté interesada. Partiendo de esa base y en los casos donde lo que se ofrece es inferior a lo que es pretendido por el otro, es probable que se logre llevar esa relación al valor unitario. En general, se supondrá que en los casos donde ambas partes están interesadas, las operaciones intermedias que se hagan no comprometerán el éxito de la negociación. Por lo tanto, en el caso de tener poder de negociación, es altamente factible mejorar el valor de la propuesta y aún también lo será cuando la contraparte sea más fuerte, dado un interés mutuo de concluir favorablemente con la negociación. Estos dos casos requerirán un enfoque **en los objetivos** de cada uno, y despegarse en cierta forma de los términos económicos para finalmente cerrar el trato. La figura 12 muestra la matriz de casos con los dos nuevos clústers.

	Dominio	Ventaja	Potencial	Pérdida
Interes Mutuo			NEGOCIACIÓN por Objetivos Buscar mejor oferta y cerrar el trato	
Interes Propio			Analizar conveniencia y aceptar/rechazar	
Interes Ajeno	NEGOCIACIÓN por Posición La contraparte debe mejorar la propuesta			RECHAZAR NEGOCIACIÓN
Desinteres	RECHAZAR NEGOCIACIÓN			

Figura 12. Clusters de negociación por objetivos y análisis de la propuesta

4.2 La mejor situación posible

Por último, resta introducir el clúster que agrupará los cuatro casos restantes. Este clúster, si bien tiene el mismo accionar para todos los casos que lo componen, es el que presenta el mayor beneficio y es considerado de salida. De caer en alguno de los cuatro casos, la decisión debe ser la de **aceptar el trato**. En los dos casos en que el interés es propio, se posee una buena oferta y el trato debe ser visto como

un verdadero “value for Money”. Es atractivo y además el costo visible -monetario o no - es inferior a lo que se está dispuesto a dar a cambio.

Cuando el interés mutuo el concepto es similar, con la diferencia que podrá aún mejorarse la parte económica o modificar en forma pequeña las condiciones de negociación. De todas formas, este clúster presenta los casos en los cuales ya se está en una situación favorable y sobre los cuales en general la misma sólo puede empeorar o quedar igual y, en algunos pocos casos, mejorar.

Finalmente, la matriz completa de casos queda según se presenta en la figura 13.

	Dominio	Ventaja	Potencial	Pérdida
Interes Mutuo	ACEPTAR Evitar negociación		NEGOCIACIÓN por Objetivos Buscar mejor oferta y cerrar el trato	
Interes Propio			Analizar conveniencia y aceptar/rechazar	
Interes Ajeno	NEGOCIACIÓN por Posición La contraparte debe mejorar la propuesta			RECHAZAR NEGOCIACIÓN
Desinteres	RECHAZAR NEGOCIACIÓN			

Figura 13. La matriz de casos completa

Al concluir el proceso, se han agrupado 16 casos distintos en 4 clústers con acciones diferenciadas para cada uno de ellos. Se ha descripto que ocurrirá en cada una de esas situaciones y qué es lo más conveniente según las distintas variables. Resta entonces ahora explicar cómo usar la herramienta que permitirá llegar a esos clústers y dar un ejemplo de uso para asentar su entendimiento.

V. LA HERRAMIENTA DE CLUSTERIZACIÓN

Algunos programas de computación suelen ser útiles a la hora de desarrollar algún mecanismo que permita resolver alguna contingencia de manera simple y rápida. Este no será un caso ajeno a ello. A través del uso de un software consagrado como el Microsoft Excel se desarrolló un algoritmo sencillo que permitirá identificar las condiciones de negociación que serán enfrentadas a través de diversas preguntas. Recordando lo dicho en capítulos anteriores, el objetivo es traducir en forma cuantitativa - con un puntaje - elementos cualitativos de la percepción de las personas.

La herramienta contará de cuatro secciones, como muestra el menú de selección de la misma en la figura 14.

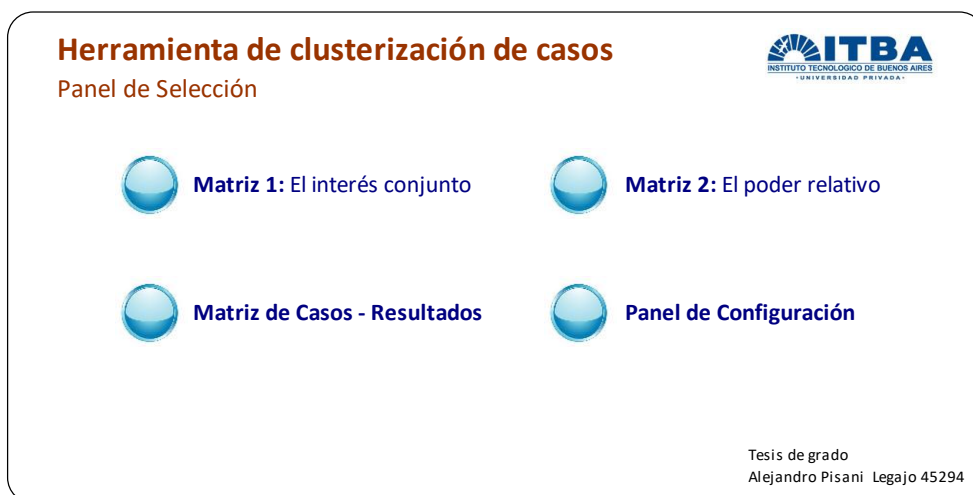


Figura 14. Menú de selección

Las cuatros secciones mencionadas corresponderán a la matriz del interés conjunto, la de poder relativo, la matriz de casos y por último un panel de configuración donde podrán ajustarse las opciones de los cuestionarios de cada uno de ellas. El objetivo es lograr un simulador que pueda ser actualizable y que permita ser ampliado a medida que se considere necesario. Dado que todos los conceptos dentro de la herramienta fueron explicados ampliamente en los apartados correspondientes, esta sección se dedicará exclusivamente a explicar la formación

de esos conceptos – a través de las preguntas formuladas –, los criterios para definir los puntajes de las mismas, a dar una descripción breve de su uso por etapa y un caso de aplicación.

5.1 La formulación de preguntas

Un aspecto sutil pero importante dentro del proceso es la forma en que serán formuladas las preguntas dentro de la herramienta. Ha sido probado a lo largo de los años y tras diversos estudios, que los seres humanos varían sus respuestas de acuerdo al marco de referencia que poseen. En otras palabras, son sensibles a la forma en que la información les es presentada, aún cuando el contenido de ella sea el mismo. Para ello, se analizará el siguiente experimento⁷:

Imagine que su país se está preparando para la aparición de una enfermedad asiática casi desconocida (ejemplo: gripe aviar). Se espera que 600 personas mueran. Dos programas diferentes han sido propuestos para combatir la enfermedad. Asuma que las estimaciones de los científicos son exactas.

Dado el caso, se plantearon dos pares de soluciones, de los cuales cada persona se le daría sólo uno para elegir. El objetivo era entender qué mecanismos operan dentro de la mente humana frente a situaciones con posibilidad de pérdida como la que se plantea.

El primer par de soluciones postulaba:

*Programa A: Si este programa es adoptado, **200 personas se salvarán.***

*Programa B: Si este programa es adoptado, existe una **probabilidad de un tercio** de que las **600 personas** se salven y una **probabilidad de dos tercios** de que **nadie** se salve.*

⁷ Muestreo de Tversky y Kahneman, 1981

El segundo par, en cambio, sugería:

*Programa A: Si este programa es adoptado, **400 personas morirán.***

*Programa B: Si este programa es adoptado, existe una **probabilidad de un tercio de nadie muera** y una **probabilidad de dos tercios de 600 personas mueran***

Si se observa, ambos pares de opciones proyectan exactamente los mismos resultados. Lo único que ha cambiado entre ellos es la forma de presentarlos. En el programa A, se está hablando en un caso de la salvación certera de 200 personas, mientras que en el otro de la muerte de 400. Lo mismo sucede con el programa B, al hablar de posibilidad de salvación para todos o posibilidad que nadie muera.

No obstante, estas sutiles diferencias han traído resultados sorprendentes. El 72% de las personas elige el programa A en el primer caso, mientras que el 78% elige la opción B en el segundo. La explicación encontrada por Tversky y Kahneman fue la siguiente: el sólo hecho de pasar del concepto de “vidas salvadas” a “vidas perdidas” es suficiente para pasar de un comportamiento de aversión al riesgo a ser buscadores de riesgo.

Esta variación del comportamiento de las personas basada en la conformación del lenguaje es lo que en las ciencias sociales se conoce como “framing”. El framing se basa en el concepto de esquemas de interpretación, en los cuales los individuos se basan para responder a estímulos o tomar decisiones. No asume que una persona se enfrenta a un estímulo y luego le asigna un contexto, sino que ambas cosas van juntas para definir la percepción que la persona tendrá de la situación.

Esta sensibilidad del lenguaje se relaciona con la criticidad que tendrá para este trabajo la correcta respuesta a las preguntas que serán formuladas. En términos de ser conservadores, normalmente las personas responden a las preguntas con las opciones que resulten “neutras” respecto al tópico en cuestión. Este punto es lo que se conoce como la *tendencia central* y tiene como resultado una serie de respuestas que tienen a ser adversas al “riesgo” de tomar posiciones frente a una pregunta.

En este trabajo se tratará, siempre que sea posible, de evitar la posibilidad que exista dicha tendencia, colocando un número par de respuestas a las preguntas, pero cuidando la forma para evitar inducir una respuesta en la persona.

5.2 Los cuestionarios

Para traducir los pensamientos cualitativos del evaluador del caso de negociación, se confeccionó un cuestionario con respuestas predeterminadas y con puntajes asignados a cada una de ellas. Como se mencionó en la explicación de las respectivas matrices, existen rangos de puntuación que reflejarán en mayor o menor medida el peso de los criterios -Interés propio, Interés Ajeno, Peso Propio -.

Es importante destacar el objetivo que se persigue con esto: dar un valor a la percepción del evaluador. Para ello, se formularán preguntas sencillas, directas y con pocas alternativas de respuesta. A su vez, la misma ha de ser determinante: no podrá ser una explicación o una descripción pues sino se estaría en la situación de partida - concepto cualitativo - sólo que esta vez por escrito.

Para el caso de determinar el interés propio, se lista a continuación las preguntas que han sido formuladas:

1. ¿En caso que la negociación se frustre, tiene otra forma de conseguir lo que necesita?
2. ¿Es lo que la contraparte ofrece la mejor opción que usted ha encontrado?
3. ¿Es lo que la otra persona ofrece esencial para sus actividades?
4. ¿Cuenta con un corto plazo para decidir su plan de acción?
5. ¿Esta negociación, tiene prioridad sobre otras que esté realizando?
6. ¿Analizó otras alternativas de conseguir lo que está negociando?
7. ¿Si la negociación no avanza, tiene una solución sustituta?
8. ¿Estaría dispuesto a "pagar de más" con tal de cerrar la negociación?
9. ¿Tiene preferencia personal con su contraparte?
10. ¿Tiene algún atractivo por lo que la otra persona le está ofreciendo?

Las preguntas apuntan a abordar tres aspectos que componen el interés de una persona: la importancia que la persona le asigna al caso - preguntas 4, 5 y 8 -, la relevancia intrínseca de lo que es negociado - preguntas 1, 2, 3 - y la preferencia de la persona por esa negociación en particular - preguntas 6, 7, 9 y 10 -. El orden de algunas de las preguntas no ha sido aleatorio - puede verse que los tres aspectos no están en estricto orden consecutivo -. Esto se hace para evitar en algunos casos que una respuesta esté direccionada por lo que se haya respondido en el caso anterior.

El puntaje se distribuye equitativamente entre las preguntas, es decir, cada una de ellas tendrá un valor máximo de 1 punto en el caso que la respuesta signifique que la persona tiene interés en el caso de negociación. El criterio de asignación del puntaje en cada respuesta dependerá de la cantidad que haya por pregunta. Así por ejemplo, en el caso de la pregunta 1, que existen 4 opciones de respuesta, cada una tiene un puntaje proporcional al grado de interés que la persona refleja - siendo el puntaje para la respuesta más interesada el valor “1” y “0” para la más desinteresada -. En casos de respuesta binaria – Si/No -, se tendrá todo el puntaje para la pregunta o ninguno.

Cuando se trata de las preguntas que reflejarán el interés ajeno, es natural pensar que se tratará de un cuestionario más breve, pues no se tendrá tanta profundidad sobre la posición de la otra persona. Las preguntas que componen esta sección del cuestionario son las siguientes:

1. ¿Lo que ofrece, es estrictamente lo que la otra persona está necesitando?
2. ¿La otra persona, puede conseguir lo que ofrece en otro lado?
3. ¿Ofrece algo que sea de valor agregado por sobre lo que la otra persona precisa?
4. ¿Está brindando las mejores condiciones para que la negociación cierre?
5. ¿Existe algo mejor que lo que está ofreciendo?
6. ¿Su contraparte, tiene preferencia personal con usted?

A diferencia del interés propio, las preguntas no abordan aspectos específicos sino que intentan brindar una visión de la postura de la otra persona. Por tanto, las preguntas sólo hacen referencia a criterios objetivos - preguntas 1, 2, 3, y 5 - o que pueden ser conocidos por el evaluador - 2 y 6 -. Al igual que en la metodología utilizada para el caso del interés propio, el puntaje total fue distribuido entre las preguntas que conforman el cuestionario. Como punto general en ambos cuestionarios, se evitó priorizar algunas preguntas por sobre otras para no sesgar la puntuación final a la posibilidad de que se obtenga un puntaje alto en alguna de ellas y no en el resto.

Por último, resta introducir la sección que permitirá entender la posición que se tiene frente a la contraparte en términos de peso para la negociación. Al igual que en los casos anteriores, se presenta la lista de preguntas:

1. ¿Tiene usted posibilidad de encontrar otra persona/entidad que le provea lo que busca?
2. ¿Ud. adquiere frecuentemente y en volumen aquello que está siendo negociado?
3. ¿Es Ud. único para que la contraparte consiga lo que está persiguiendo?
4. ¿Su contraparte, posee otras personas interesadas en lo mismo que usted?
5. ¿Ya ha tenido vínculo con la contraparte por otra negociación?
6. ¿Está siendo flexible para cumplir con los requisitos necesarios?
7. ¿Es la otra persona fundamental para lo que usted hace?
8. ¿Tiene usted una posición fuerte o reconocida dentro de su actividad?
9. ¿Tiene su contraparte una posición fuerte o reconocida dentro de su actividad?

Las preguntas abordan distintos tópicos - sin perder de lado el concepto de simplicidad -, como ser la experiencia que se haya tenido con la contraparte - preguntas 2 y 5 -, las alternativas existentes para ambas partes - preguntas 1, 3, 4, 6 y 7 - y el peso de cada uno en el entorno - preguntas 8 y 9 -. La combinación de las distintas puntuaciones de las respuestas permitirá entender si se tiene o no poder para negociar con la otra parte. Al igual que en casos anteriores, la elección del

orden de algunas de las preguntas fue hecha de forma que una respuesta no sea influenciada por la precedente. La puntuación fue asignada entre preguntas bajo los mismos criterios que en los casos anteriores.

5.3 La primera matriz: el interés conjunto

La planilla que da lugar a esta parte de la herramienta estará dividida en dos partes: una conformada por los cuestionarios para ser llenados por el usuario y otra con los resultados obtenidos en esta parte del proceso. El aspecto visual de la primera sección de esta planilla será el que muestra la figura 15 más abajo.

Interés Propio

1. ¿En caso que la negociación se frustre, tiene otra forma de conseguir lo que necesita?

2. ¿Es lo que la contraparte ofrece la mejor opción que usted ha encontrado?

3. ¿Es lo que la otra persona ofrece esencial para sus actividades?

4. ¿Cuenta con un corto plazo para decidir su plan de acción?

5. ¿Esta negociación, tiene prioridad sobre otras que esté realizando?

6. ¿Analizó otras alternativas de conseguir lo que está negociando?

7. ¿Si la negociación no avanza, tiene una solución sustituta?

8. ¿Estaría dispuesto a "pagar de más" con tal de cerrar la negociación?

9. ¿Tiene preferencia personal con su contraparte?

10. ¿Tiene algún atractivo por lo que la otra persona le está ofreciendo?

Interés Ajeno

1. ¿Lo que ofrece, es estrictamente lo que la otra persona está necesitando?

2. ¿La otra persona, puede conseguir lo que ofrece en otro lado?

3. ¿Ofrece algo que sea de valor agregado por sobre lo que la otra persona precisa?

4. ¿Está brindando las mejores condiciones para que la negociación cierre?

5. ¿Existe algo mejor que lo que está ofreciendo?

6. ¿Su contraparte, tiene preferencia personal con usted?

Figura 15. Cuestionarios de la matriz de interés

Para poder determinar cuantitativamente cuál será el nivel de interés que se tiene sobre la negociación, el usuario deberá responder a nueve preguntas genéricas a través de los formularios desplegable que aparecerán a la derecha de cada pregunta. Cada respuesta, dependiendo de la misma, otorgará - o restará - puntaje respecto de la variable que se esté analizando.

Así, por ejemplo, las nueve preguntas que corresponden al interés propio sumarán, en el caso de respuestas que avalen un interés, el máximo puntaje posible de 10 puntos. Lo mismo ocurrirá para las seis preguntas que corresponden a analizar el supuesto interés de la contraparte en la negociación.

Una vez que se ha respondido a todas las preguntas, a la derecha aparecerá el puntaje obtenido en cada uno de los cuestionarios y la consiguiente ubicación de dichas puntuaciones en la matriz de interés, dando fin al primer paso en el proceso de identificación del caso de negociación.

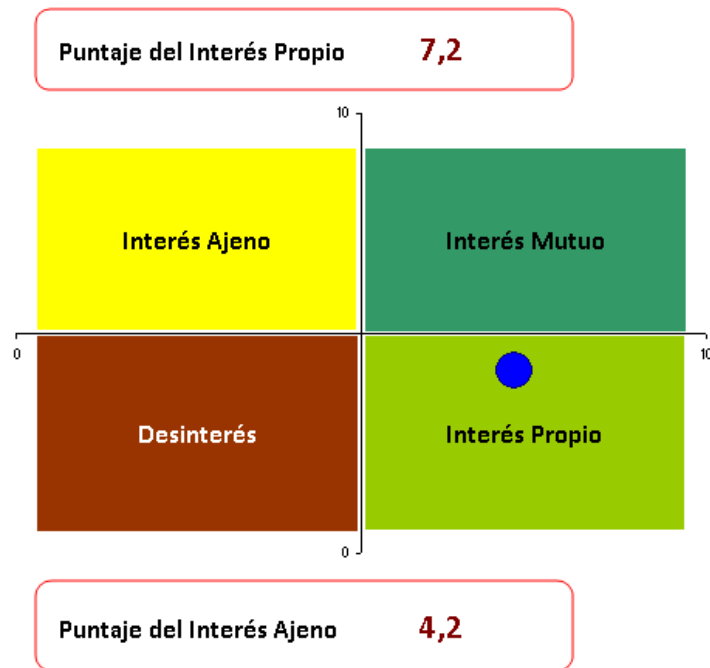


Figura 16. La matriz con el resultado de los cuestionarios en ella

5.4 La segunda matriz: el poder relativo

Al igual que en el ítem anterior, para poder determinar los puntajes que darán lugar a la matriz de poder relativo se tendrán cuestionarios que permitirán cuantificar las variables correspondientes a este caso. Sólo una salvedad será hecha respecto a la matriz de interés.

Como la relación entre lo que la contraparte pide y lo que se está dispuesto a ofrecer puede no ser estrictamente monetaria, habrá que distinguir primero si efectivamente lo será o no. Por lo tanto, en la sección correspondiente del cuestionario habrá un filtro para decidir si se ingresará un valor numérico para esta condición o sólo una percepción cualitativa de lo que la otra persona está pidiendo.

Definido eso, la planilla calculará automáticamente dicha relación y por lo tanto dirá si la negociación enfrentada es “cara” o no.

Para el peso propio, se responderán siete cortas preguntas que, al igual que en la primera matriz, darán un puntaje de 1 a 10 de acuerdo a las respuestas que sean ingresadas. En la figura 17 se puede observar el aspecto de esta planilla de la herramienta con su cuestionario y la matriz resultante.

Pedido vs

1. Lo que está negociando, ¿tiene un valor monetario asignable?

1.a) Caso 1: SI

¿Cuál es el valor que usted cree vale lo que está negociando? \$ 3.000,00

¿Cuál es el valor que pide la contraparte? \$ 3.000,00

1.b) Caso 1: NO

¿Cómo percibe lo que la contraparte pide respecto a lo que cree debería dar?

Peso propio

1. ¿Tiene usted posibilidad de encontrar otra persona/entidad que le provea lo que busca?

2. ¿Ud. adquiere frecuentemente y en volumen aquello que está siendo negociado?

3. ¿Es Ud. único para que la contraparte consiga lo que está persiguiendo?

4. ¿Su contraparte, posee otras personas interesadas en lo mismo que usted?

5. ¿Ya ha tenido vínculo con la contraparte por otra negociación?

6. ¿Está siendo flexible para cumplir con los requisitos necesarios?

7. ¿Es la otra persona fundamental para lo que usted hace?

8. ¿Tiene usted una posición fuerte o reconocida dentro de su actividad?

9. ¿Tiene su contraparte una posición fuerte o reconocida dentro de su actividad?

Matriz de Poder Relativo

Ventaja	Dominio
Perdida	Potencial

La matriz de poder relativo es un cuadrado dividido en cuatro cuadrantes. El eje vertical está etiquetado con 0 en la parte inferior y 5 en la parte superior. El eje horizontal está etiquetado con 0 en la parte izquierda y 10 en la parte derecha. Un punto rojo está ubicado en el cuadrante 'Potencial', cerca del eje horizontal.

Figura 17. La sección correspondiente a la matriz de poder relativo

5.5 La matriz de casos

Una vez que han sido resueltas las dos primeras matrices, resta sólo acceder al tercer paso del proceso y es la matriz de casos. Como ya se mencionó previamente, del cruce de los intereses y el poder de cada uno surgirá una estrategia de actuación para la negociación.

En esta planilla de la herramienta lo que se tendrá es un resumen de los resultados obtenidos y simplemente un rápido reconocimiento de la estrategia a adoptar. La herramienta indicará automáticamente cuál es la mejor opción dados los casos en los que se ha caído al completar la planilla. La figura 18 dará una mayor visibilidad al respecto.

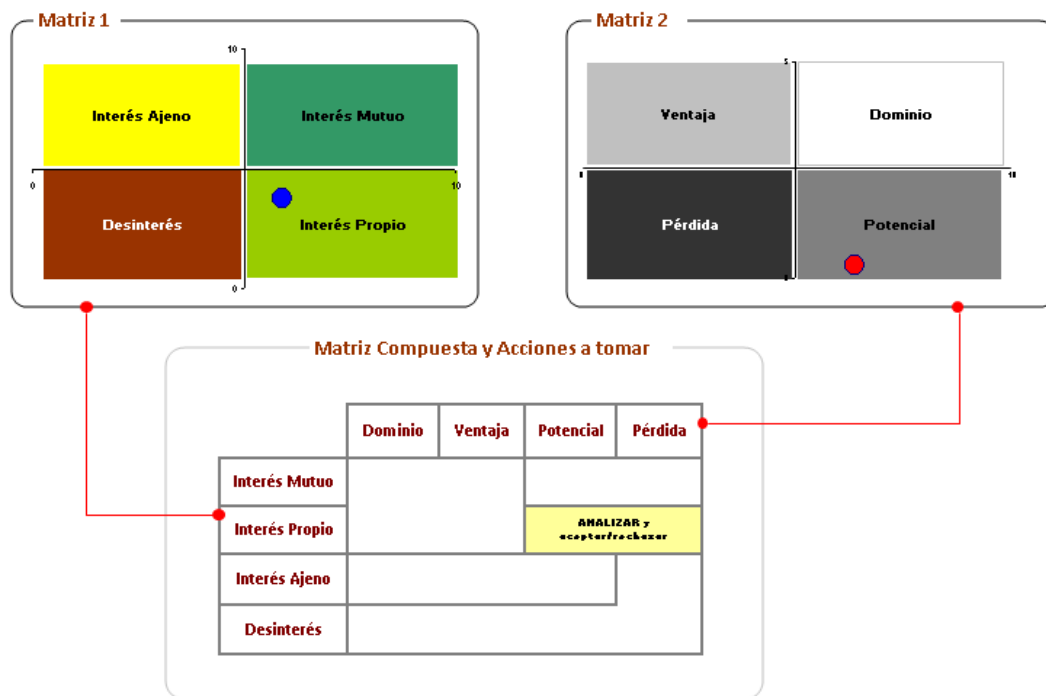


Figura 18. Acciones a tomar dados los resultados de las dos matrices

5.6 El panel de configuración

En el panel de configuración se encuentran todas las respuestas predeterminadas que la planilla toma para que el usuario la complete. Su función es únicamente ser la “memoria” de la herramienta y permitir su actualización o modificación en los casos que se crea conveniente. Por su naturaleza, no es una planilla que deba ser usada con frecuencia; no obstante, su configuración es sencilla y no requiere de explicación alguna.

5.7 Un caso de aplicación

Para probar el uso de la herramienta, se retomará un caso mencionado a lo largo del texto. Imagine que usted está pensando en alquilar un departamento y se dispone a negociar con el dueño para ver qué precio final puede conseguir por el arrendamiento. La información que conoce previamente es que el departamento está bien ubicado, en una zona donde generalmente es difícil conseguir una

vacante y que el precio que piden por el mismo es de \$1500 mensuales. Con esta información, se decide a utilizar la herramienta para decidir qué hacer.

Comenzando por las respuestas de la matriz de interés, se tienen las siguientes:

Interés propio

1. ¿En caso que la negociación se frustre, tiene otra forma de conseguir lo que necesita?

Si, fácilmente - usted tiene opciones de otros departamentos -

2. ¿Es lo que la contraparte ofrece la mejor opción que usted ha encontrado?

Sí, definitivamente - es el que más le ha gustado -

3. ¿Es lo que la otra persona ofrece esencial para sus actividades?

No, pero es importante - usted no tiene necesidad de mudarse, pero le gustaría -

4. ¿Cuenta con un corto plazo para decidir su plan de acción?

No - no tiene apuro -.

5. ¿Esta negociación, tiene prioridad sobre otras que esté realizando?

Sí - usted está convencido que este departamento es para usted -

6. ¿Analizó otras alternativas de conseguir lo que está negociando?

Sí - usted ya vio otros departamentos -

7. ¿Si la negociación no avanza, tiene una solución sustituta?

Si, en forma parcial - tiene otros departamentos similares en vista -

8. ¿Estaría dispuesto a "pagar de más" con tal de cerrar la negociación?

Si, cierto límite - el departamento le gusta y no le importa pagar más que otro similar -

9. ¿Tiene preferencia personal con su contraparte?

No - no conoce al dueño y no le está haciendo un favor -

10. ¿Tiene algún atractivo por lo que la otra persona la está ofreciendo?

Mucho - le atrae el departamento, se ajusta a sus necesidades -

Interés ajeno

1. ¿Lo que ofrece, es estrictamente lo que la otra persona está necesitando?

Si - la persona necesita dinero, usted ofrece dinero -

2. ¿La otra persona, puede conseguir lo que usted ofrece en otro lado?

Si, fácilmente - tiene otros interesados -

3. ¿Ofrece algo que sea de valor agregado por sobre lo que la otra persona precisa?

No - sólo el dinero -

4. ¿Está brindando las mejores condiciones para que la negociación cierre?

Si - está dispuesto a aceptar las condiciones del contrato y es flexible

-

5. ¿Existe algo mejor que lo que está ofreciendo?

No - en su conocimiento, nadie ofreció nada mejor que lo que usted ofrece -

6. ¿Su contraparte, tiene preferencia personal con usted?

No - no lo conoce y no le hace un favor -

En cuanto a las respuestas para determinar la matriz de poder relativo, se tiene que:

Pedido vs Oferta

1. Lo que está negociando, ¿tiene un valor monetario asignable?

Si - usted está dispuesto a pagar \$1800 contra los \$1500 que le piden -

Peso propio

1. ¿Tiene usted posibilidad de encontrar otra persona/entidad que le provea lo que busca?

Sí, fácilmente - hay muchos departamentos en alquiler -

2. ¿Ud. adquiere frecuentemente y en volumen aquello que está siendo negociado?

Nunca lo negocié antes - es su primer mudanza -

3. ¿Es Ud. único para que la contraparte consiga lo que está persiguiendo?

No - puede alquilar el departamento de todas formas -

4. ¿Su contraparte, posee otras personas interesadas en lo mismo que usted?

Si - hay otros interesados -

5. ¿Ya ha tenido vínculo con la contraparte por otra negociación?

No - no lo conocía -

6. ¿Está siendo flexible para cumplir con los requisitos necesarios?

Si - está poniendo su mejor voluntad -

7. ¿Es la otra persona fundamental para lo que usted hace?

No - no es indispensable para su vida el mudarse -

8. ¿Tiene usted una posición fuerte o reconocida dentro de su actividad?

No - es solo un potencial inquilino -

9. ¿Tiene su contraparte una posición fuerte o reconocida dentro de su actividad?

No - es solo una persona que alquila un departamento -

De todas las respuestas que se han detallado más arriba se tiene un resultado en ambas matrices del proceso. Dicho resultado puede observarse a continuación al igual que los comentarios y conclusiones del caso analizado.

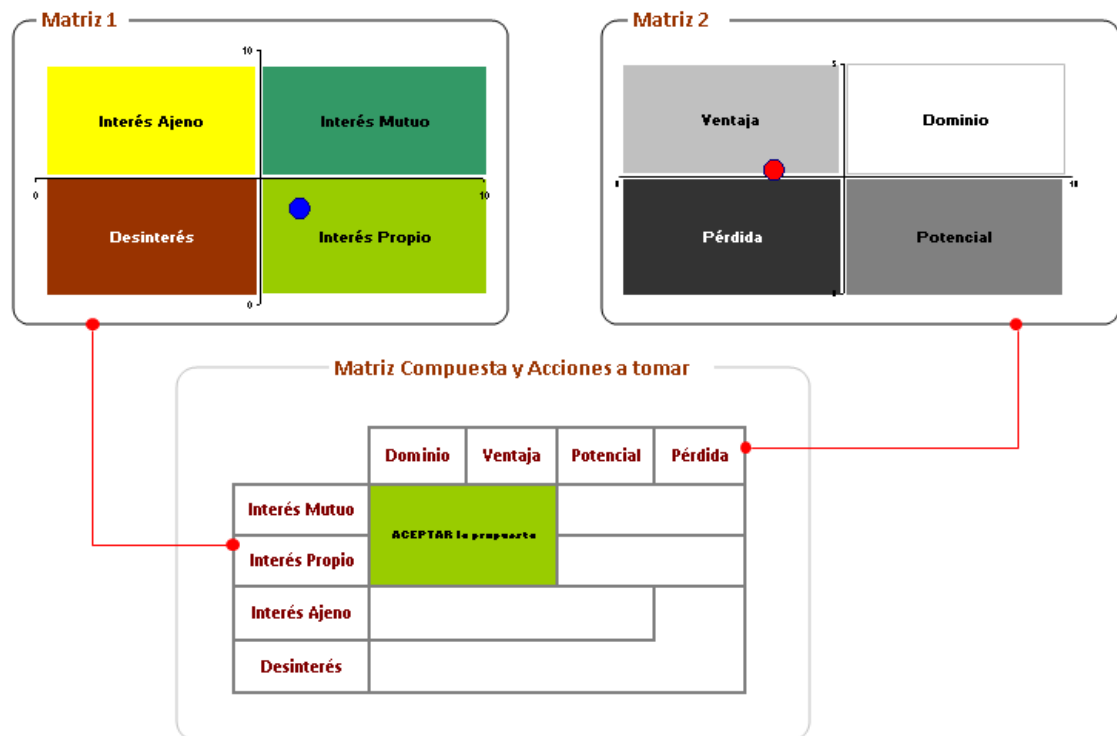


Figura 19. Resultado del caso ejemplo analizado

Según los resultados del proceso, la situación es de Interés Propio-Ventaja. Esto significa que existe un interés real por el departamento y se está en una posición ventajosa frente a lo que el dueño del mismo pretende. Al no tener poder para negociar el resultado esperado de este análisis es aconsejable **aceptar el contrato** dado que el departamento es interesante, está bien ubicado, es codiciado por mucha gente y vale menos de lo que se está dispuesto a dar para poseerlo.

VI. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se han repasado diversos aspectos del entorno de las negociaciones: modelos, variables, participantes, metodologías y abordajes para entender cuál es la mejor forma de salir beneficiados de cualquier proceso de negociación. De los análisis y teorías presentadas, algunos mensajes pueden ser extraídos.

El primero de ellos es el entendimiento de la utilidad de los dos modelos de negociación planteados. En las teorías citadas de autores reconocidos en la materia, comúnmente se destaca la negociación basada en principios como aquella que garantizará mayor probabilidad de éxito en las diversas negociaciones, al tiempo que recomiendan evitar entrar en un proceso de negociación por posiciones.

Ha quedado de manifiesto que si ambas partes tienen interés entre sí, posiblemente la tendencia de ambas sea procurar el consenso y negociar bajo términos que sean de mutuo beneficio. No obstante, en algunos de los casos planteados a lo largo del trabajo, se ha podido observar que dicho método no es adecuado o no garantizará el mejor resultado posible. La negociación por posiciones permitirá, en ciertos contextos – como en el caso del interés ajeno -, beneficiarse de una situación de necesidad de la contraparte para obtener un acuerdo que de otra forma no habría presentado el mismo nivel de utilidad para el negociador. Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, la metodología planteada dará lugar a la existencia de diversos casos de negociación, y se ha buscado entender que cada uno de ellos – o grupos de los mismos – requieren un abordaje diferencial para ser exitosos.

Por lo tanto, no existe un modelo único que predomine sobre otro en términos de efectividad para resolver acuerdos negociados: cada uno tiene su razón de ser y será más o menos apropiado según los casos que se obtengan como resultado del proceso que esta metodología plantea.

El segundo punto que puede extraerse es el hecho que una actividad de origen “conceptual” como una negociación, puede ser transformada en un concepto cuantificado que permitirá su posterior clasificación y un entendimiento del abordaje necesario. En la metodología planteada surgieron dieciséis casos distintos de negociación; no obstante, es razonable pensar que pueden existir más - o menos -

según la perspectiva con la que se analice la problemática. El punto aquí es entender la existencia de dichos casos, a través de la identificación de las variables que intervienen y buscando una solución acorde y simple para lograr los objetivos de forma eficiente y sin dañar la relación entre partes.

Para lograr esa cuantificación fue posible diseñar una herramienta con preguntas objetivas que direccionarán a los usuarios de la misma hacia una situación inicial, en la cual deberán retomar el punto anterior y entender qué método de negociación es el más adecuado para el proceso que enfrentan. Si bien suele considerarse una tarea difícil, quedó demostrado a lo largo de este trabajo que es posible cuantificar – basados en teorías de comunicación y cuestionarios efectivos – percepciones de la realidad que las personas tienen sobre las situaciones que les toca afrontar.

Como último punto, una vez que se ha hecho la distinción entre los dos modelos de negociación y se ha entendido la cuantificación de lo cualitativo, es necesario resaltar el hecho que, independientemente del modelo a utilizar y la cuantificación hecha, jamás debe procurarse ganar una negociación. Como fue mencionado a lo largo del trabajo, ganar no es predominar sobre la contraparte, sino tomar las decisiones correctas para obtener el máximo beneficio del proceso, procurando en la medida de lo posible que la solución encontrada no sea perjudicial para ninguno de los involucrados. Los autores destacan que, en casos de negociación por posiciones, las personas muestran una tendencia a querer “salir victoriosas” frente a la imposibilidad de mejorar su posición inicial. Esto se fundamenta en el hecho que, al no tener posibilidad o herramientas para mejorar el beneficio obtenido, quienes negocian procuran tener – al menos -, un mayor beneficio que la contraparte.

De lo expuesto en reiteradas ocasiones, la posibilidad de ganar una negociación no debería ser considerada. Se han presentado diversos casos y metodologías de abordaje para enfrentar las situaciones que pueden generarse como resultado de un proceso de negociación, procurando siempre alcanzar el mismo objetivo, independientemente del método: lograr un acuerdo que satisfaga sus necesidades, que sea económicamente sensato y eficiente.