



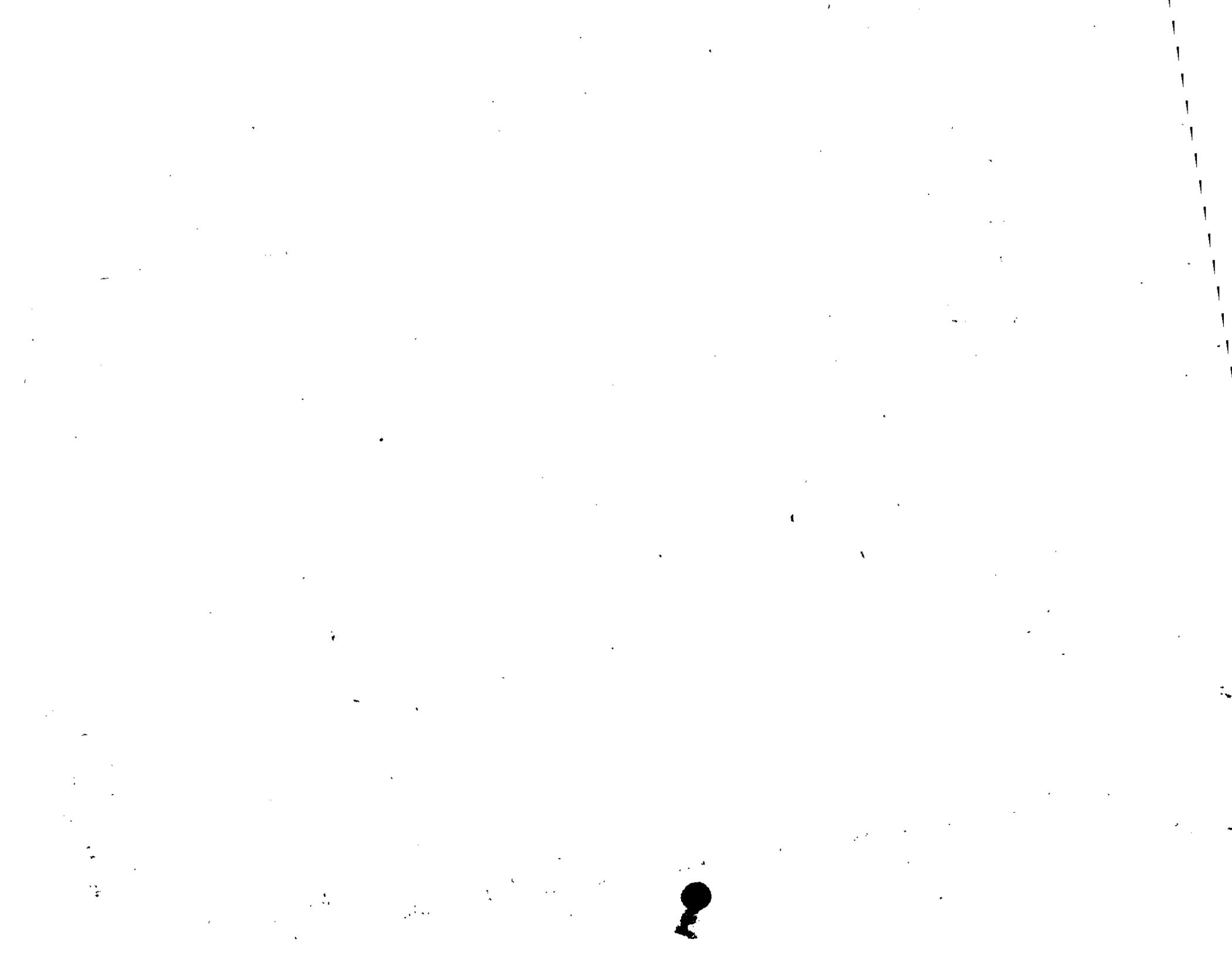
**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

"CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS"

"TECNICAS MODERNAS DE NEGOCIACION"

Del 18 al 22 de abril de 1994

Ing. Rómulo Mejías Ruiz



TECNICAS MODERNAS DE NEGOCIACION

OBJETIVO: Lograr que el participante domine un conjunto de técnicas, estrategias y técnicas que le permitan obtener los mejores resultados posibles, tanto en su ámbito laboral y empresarial, como familiar, social y privado.

DURACION: 20 Horas

DIRIGIDO A: Ejecutivos de todos los niveles de la empresa.

TEMARIO:

1. CONCEPTO Y TIPOS DE NEGOCIACION
2. COMO USAR EL PODER, LA INFORMACION Y EL TIEMPO PARA HACER BUENAS NEGOCIACIONES
3. COMO NEGOCIAR PARA LLEGAR A ACUERDOS DE BENEFICIO MUTUO
4. COMO NEGOCIAR POR VIA TELEFONICA Y ESCRITA
5. COMO NEGOCIAR PRECIOS Y CONTRATOS DE TRABAJO
6. TECNICAS DE NEGOCIACION POR PRINCIPIOS
7. TECNICAS DE NEGOCIACION POR VOTACION Y REPARTO

COORDINADOR: M. en I. ROMULO A. MEJIAS RUIZ

TEMA I : CONCEPTOS Y TIPOS DE NEGOCIACION

I. CONCEPTOS

. SEGUN HERB COHEN:

"La negociación es la utilización de información, habilidad y poder para lograr objetivos, alterando comportamientos dentro de un remolino de tensiones o en un campo de fuerzas"

TAMBIEN:

"La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una(s) persona(s) de la(s) que depende(n) alguna(s) cosa(s) que uno desea"

¿COMO QUE COSAS SE DESEAN?

- . Dinero
- . Bienes
- . Amor
- . Prestigio
- . Status
- . Reconocimiento
- . Poder
- . Libertad
- . Seguridad
- . Justicia

¿QUIENES NEGOCIAN?

- . Usted con sus parientes y amigos.
- . Usted con sus compañeros de trabajo y con sus jefes.
- . Usted con su esposa(o) e hijos.
- . Usted con un guardia de tráfico dispuesto a ponerle una multa.
- . Usted con un propietario que no le brinda servicios esenciales o quiere duplicarle el alquiler.
- . Usted con un vendedor de bienes raíces.
- . Usted con alguien que le debe dinero.
- . Usted con sus clientes y proveedores.
- . Las autoridades políticas de dos o más naciones.
- . Etc., etc.

. SEGUN JAMES SOBENIUS:

"La negociación es un proceso que potencialmente permite obtener ventajas de una interacción, en el que dos o más partes, aparentemente en conflicto, buscan un resultado más satisfactorio mediante la acción conjunta que el que podrían obtener de otra manera"

ELEMENTOS PRESENTES EN TODA NEGOCIACION

1. LA INTERDEPENDENCIA

Las decisiones para alcanzar objetivos no dependen exclusivamente de un individuo o empresa, sino que se ven influenciadas e influyen a su vez en las decisiones que toman otros individuos y/o empresas.

Todo sujeto decisor debe tomar en cuenta:

- . La forma en que el sujeto piensa que los demás piensan.
- . Lo que los demás piensan de lo que él piensa...
- . Lo que el sujeto nuevamente piensa de lo que los demás piensan de cómo piensa.
- . Y así sucesivamente.

En la medida en que en este proceso exista una mayor incertidumbre, diferencias en la información disponible por las partes, problemas de percepción entre sí, etc., se hace más intenso el proceso de negociación.

2. PERCEPCION DE UN POSIBLE CONFLICTO DE INTERESES

Schelling identifica tres situaciones de negociación:

- a) Situaciones puramente competitivas, en las que las partes tienen intereses estrictamente opuestos : si uno gana, el otro pierde.
- b) Situaciones puramente cooperativas, donde las partes tienen intereses estrictamente idénticos: ganan o pierden conjuntamente.
- c) Situaciones competitivas y de cooperación: Entre los dos extremos antes citados, se encuentra una amplia gama de situaciones mixtas, donde se localiza la inmensa mayoría de los procesos de negociación.

De allí el dilema: cooperar-competir, crear-reclamar valor, que afronta el negociador.

3. LA POSIBILIDAD DE ACUERDO

Ambas partes pueden satisfacer mejor sus intereses mediante un proceso de negociación que sin llevarlo a cabo.

II. TIPOS DE NEGOCIACION

De lo dicho anteriormente, podemos identificar tres(3) tipos fundamentales de negociaciones:

- . Negociaciones en situaciones competitivas o distributivas.
- . Negociaciones en situaciones cooperativas o de coordinación.
- . Negociaciones en situaciones mixtas de conflicto y cooperación.

1. Negociaciones en situaciones competitivas o de conflicto de intereses:

- . Cuando se negocia el precio exclusivamente, en una operación de compra-venta.
- . Cuando el aumento de sueldo de un empleado no producirá un aumento de su rendimiento (lo saben tanto el empleado como el jefe)
- . Cuando se compite por una recompensa excluyente o por conquistar a un mismo cliente.

2. Negociaciones en situaciones cooperativas:

- . Cuando una alianza estratégica producirá mejores resultados para ambas partes, que si continuaran operando por separado.
- . Cuando el aumento de sueldo de un empleado producirá un aumento de su rendimiento (lo sabe el empleado, pero el jefe no está convencido).

En este último caso, la negociación es necesaria, ya que, aunque ambas partes se beneficiarán mutuamente con el aumento de sueldo, existe un elemento de duda en el resultado.

3. Negociaciones en situaciones mixtas de cooperación y conflicto:

-
- . Cuando el aumento de sueldo de un empleado no producirá un aumento de su rendimiento, pero contribuirá a que mejore la productividad de otros empleados.
 - . Cuando se negocia una operación de compra-venta donde el precio es uno de los factores de decisión, además de otros factores que pueden representar beneficios para ambas partes.

TEMA II : COMO USAR EL PODER, EL TIEMPO Y LA INFORMACION PARA HACER BUENAS NEGOCIACIONES

Tradicionalmente ha existido la creencia de que el éxito lo logran los que tienen gran talento, dedicación, educación y virtud, pero la vida nos ha enseñado que los "triunfadores" parecen ser gente que no sólo es competente, sino que también tiene capacidad de "negociar" para conseguir lo que quiere, lo que implica capacidad de analizar la situación completa para poder jugar las cartas con habilidad.

Hasta el mejor preparado y con mayor experiencia, logra poco si no toma en consideración las realidades que afectan a todos los demás y a él mismo.

Para influenciar cualquier resultado deseado, es necesario analizar con realismo la posición, los intereses y el contexto de la otra parte, tanto como de la suya propia, teniendo en cuenta tres factores variables, omnipresentes e íntimamente interrelacionados:

- . Poder
- . Tiempo
- . Información

Podemos decir que la negociación consiste en analizar y utilizar el poder, el tiempo y la información para afectar comportamientos, con el objeto de satisfacer necesidades (las suyas y las de otros), haciendo que las cosas se den tal como usted quiere y sea posible.

. EL PODER

El poder es la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan, para ejercer control o influencia sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo, y esta capacidad depende mucho de la percepción (propia y ajena) de que se tenga o no se tenga, o de que se pueda desarrollar o no.

Aunque el poder, como la belleza, está en el ojo del observador, comienza en uno mismo.

Podemos aumentar nuestro poder si desarrollamos nuestra capacidad negociadora para influenciar nuestro medio ambiente.

El poder es un modo de trasladarse de un sitio a otro. Digamos que actualmente se encuentra en la posición "A" (su situación actual con sus problemas). Quiere pasar a la situación "B" (su objetivo o meta). El poder le capacita para ir de "A" a "B". Le capacita para cambiar su realidad a fin de lograr esa meta.

El poder es "criticable" cuando:

1. Se emplea de un modo manipulador , coercitivo o dominante: es el poder "sobre" los demás, no "para" los demás.
2. Se emplea con fines de corrupción o explotación.
3. Es un objetivo en sí mismo.

Aparte de estas tres connotaciones, el uso del poder es totalmente aceptable y válido, aunque debe admitirse que la calificación al tipo de uso del poder es un problema de percepción.

¿ DE QUE MANERA PODEMOS AUMENTAR NUESTRO PODER PARA MEJORAR NUESTRAS NEGOCIACIONES ?

Existen al menos catorce (14) "modos" de crear más poder en las negociaciones:

1. EL PODER POR LA COMPETENCIA

Siempre que usted crea competencia por algo que usted posee (por ejemplo: información, conocimiento, experiencia, dinero, bienes, atractivo, etc.), eso que usted posee aumenta de valor.

Ejemplos:

- . El caso de una idea formidable.
- . El caso del que busca un buen empleo estando desempleado.
- . El caso de Mr. Lance (Director del Presupuesto Federal con Carter), quien obtuvo 381 créditos con 41 Bancos.

2. EL PODER DE LA LEGITIMIDAD

En nuestra sociedad la gente está condicionada a tener respeto por lo impreso. Los documentos, lo escrito y las señales impresas representan la autoridad. La mayoría de la gente tiende a no cuestionarlos.

Ejemplos:

- . El caso del letrero en los hoteles: "HORA DE SALIDA: 12 HORAS"
- . El caso del que pide un aumento, y el jefe lo neutraliza mostrándole una tarjeta con el tabulador de salarios, colocada debajo del vidrio de su escritorio, y le dice: "Usted está recibiendo el máximo para su categoría".

3. EL PODER DE ARRIESGARSE

Cuando se negocia, se debe estar dispuesto a arriesgarse. Si no corre riesgos calculados, exhibirá una debilidad que la otra parte podrá utilizar para manipularle.

Arriesgarse en forma inteligente, implica un conocimiento de los pros y los contras más una predisposición a encogerse de hombros y absorber una pérdida sin pestañear. Obviamente, la posibilidad de la pérdida es el precio que se ha de pagar por cualquier progreso.

Los riesgos deben ser moderados e incrementales. No debe jugarse "El destino a los dados".

Antes de apostar algo, calcule las probabilidades, para determinar si los beneficios potenciales valen el posible costo del fracaso. Sea racional, no impulsivo, y cuando hay mucho en juego, considere la posibilidad de compartir el riesgo.

No se aferre a un objetivo invariable ni a una sola opción, ya que para obtenerlo(a), se expone a pagar o a ceder todo lo que le pidan.

4. EL PODER DEL COMPROMISO

La técnica de comprometer a terceros se debe aplicar a todas las actividades básicas de la vida, sobre todo cuando el resultado es incierto.

Por ejemplo, si usted está a punto de embarcarse en una aventura arriesgada, haga todo lo posible por llegar al punto en que pueda decirle a su jefe, a sus socios, a sus parientes: "¡Estamos en esto todos juntos!"

No salga cojeando sobre una sola pierna, para convertirse en un héroe o en un don nadie, que se la puedan cortar. Convenza a los demás a que le ayuden, comprométalos en la planeación y en la toma de decisiones, y ellos cargarán con parte de la carga.

Recuerde que la gente apoya todo aquello que de una forma u otra ha contribuido a crear.

Usted puede hacer que el poder del compromiso de los otros funcione a su favor de tres maneras:

- 1) Dispersando el riesgo total, usted puede aprovechar las circunstancias ventajosas.
- 2) Ya que sus socios comparten la ansiedad y le prestan su apoyo, a usted se le reduce el grado de stress.
- 3) La dedicación hombro a hombro de su grupo transmite unas temibles vibraciones de poder a la otra parte.

Ejemplo: cuando uno acude en grupo a una reunión con otro grupo que tiene otros intereses, es vital que uno negocie el compromiso de todos los componentes de su grupo antes de asistir a la reunión, ya que de lo contrario, quedaríamos expuestos al riesgo de debilitarnos si alguno del grupo hace una concesión inesperada con la que concuerda la otra parte.

Conclusión: consiga siempre el compromiso de los demás en cualquier empresa. Déjeles que tomen parte en la acción, para que ésta sea tanto de ellos como de usted. La participación propicia el compromiso. El compromiso propicia el poder.

5. EL PODER DE LA PERICIA

¿Se ha dado cuenta alguna vez que cuando los demás perciben -o creen- que usted tiene más conocimientos técnicos, más pericia especializada o mayor experiencia que ellos, le tratan con una consideración que va del respeto al temor?

Ejemplo: Un consultorio o despacho lleno de diplomas y certificados impone un gran respeto y credibilidad profesional, que impide poner en tela de juicio el monto de los honorarios que se cobren por los servicios que se prestan.

Consejo: Prepárese bien y con suficiente tiempo para una negociación. Si la negociación es lo bastante importante para que usted la gane, debe valer el tiempo que le dedique para afinar la puntería. Estudie bien los temas antes de discutirlos. Si no tiene sapiencia, no fuerce la suerte. Límitese a hacer unos comentarios sobre lo que usted domina, o deje caer unas pocas

palabras selectas en la jerga de los expertos y luego cállese la boca.

Sobre todo, no sea pretencioso. En el mundo de hoy, donde el "conocimiento dura tanto como un pescado", resulta imposible ser un experto en todos los campos. Por lo general, la única clase de conocimiento requerido en la mayoría de las negociaciones, es la capacidad de hacer preguntas inteligentes y saber si está recibiendo las respuestas precisas.

Cuando usted se enfrenta al "experto" del otro lado de la mesa o escritorio, no se deje impresionar. Tenga en mente que si no le necesitaran a usted o a lo que tiene que ofrecer, no estaría allí. Acostúmbrase a decir de vez en cuando: "No entiendo, hace tres minutos que me he perdido". Esto puede cambiar la actitud y el comportamiento del supuesto experto.

6. EL PODER DEL CONOCIMIENTO DE "NECESIDADES"

En toda negociación, hay dos cosas que siempre se regatean:

- 1) Las demandas específicas que se declaran abiertamente.
- 2) Las necesidades reales de cada una de las partes, que rara vez se manifiestan abiertamente.

Para relacionarse con éxito con cualquier persona o empresa, lo único que tiene que hacer es determinar sus necesidades, luego satisfacerlas.

Esencialmente lo que la gente dice que quiere (sus demandas) puede que no sea lo que realmente satisface sus necesidades.

Por ejemplo, cuando estoy frente a un vendedor de coches, observo, hago preguntas y hablo menos de lo que escucho, lo cual me brinda información valiosa que me posibilita estructurar mejor la negociación. Entonces, adopto mi estilo de comprador para satisfacer las necesidades reales del vendedor. Su necesidad real puede ser regatear como un vendedor de alfombras en un mercado oriental. De ser así, yo entro al juego con destreza, porque a mi también me gusta negociar con mercancías valiosas. Lo más seguro es que no acepte las demandas de precio del vendedor, pero lograré satisfacer su necesidad real y no verbalizada. La transacción acabará para satisfacción de todas las partes.

7. EL PODER DE LA INVERSION

El cierre de una negociación es conveniente intentarlo cuando la otra parte ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en una situación. Hay una proporción directa entre la inversión y la disposición a comprometerse.

Si usted tiene que negociar algo difícil (un asunto emocional, o algo concreto, como un precio, costo, tasa de interés o salario), trátelo al final de la negociación, después de que la otra parte ha hecho un fuerte gasto de energía y una inversión sustancial de tiempo.

¿Qué pasa si el asunto emocional o ese algo concreto aparece al principio de la negociación? : No lo ignore, hable al respecto, pero pospóngalo hasta que la otra parte ha pasado una considerable cantidad de tiempo con usted.

8. EL PODER DEL PREMIO Y EL CASTIGO

Su percepción de que yo puedo ayudarle o lesionarle (física, financiera o psicológicamente) me proporciona fuerza en nuestra relación, esto es, si usted piensa que yo tengo ese poder (aunque en la realidad no lo tenga o no lo pienso ejercer en contra de usted), usted estará en desventaja con respecto a mí.

Lo que alguien percibe como peligroso, otro lo puede percibir como inofensivo. Lo que uno percibe como un premio, otro lo considera como una ofensa, un castigo o como algo sin importancia. Recompensas y castigos, golpes positivos y negativos, favores y desfavores, llegan en tantas formas como percepciones y necesidades individuales existan.

Si usted conoce mis percepciones y necesidades, y si sabe que yo pienso que usted puede controlarme o influenciarme, entonces usted puede, si se lo propone, controlar mi comportamiento.

No queremos decir que usted debe aprovechar este poder de percepción, sino que debe tener conciencia de la realidad de la situación, sobre todo porque puede ser a la inversa (donde el controlable sea usted).

9. EL PODER DE LA IDENTIFICACION

Obtendrá el máximo de su capacidad negociadora si logra que los demás se identifiquen con usted.

Permitame explicarle: ¿Por qué prefiere una tienda a otra en el mismo centro comercial o en su localidad? ¿Por qué lleva su coche una y otra vez al mismo taller? ¿Por qué siempre se corta el pelo en la misma peluquería?.

No se trata únicamente de calidad, precio o conveniencia. Lo que lo lleva a estas preferencias es el grado mayor de identificación con la gente que allí trata.

¿Cómo lograr que los demás se identifiquen con usted?

Comportándose como una persona profesional, moderada y muy humana, podrá lograr la cooperación, la lealtad y el respeto de la gente con la que trata. No haga alarde de su rango ni de su autoridad. En su lugar, trate de demostrar comprensión y empatía. Diríjase a las necesidades, aspiraciones, esperanzas y sueños de la otra persona. Trate a cada uno a un nivel humano con la esperanza de que usted le puede ayudar a resolver su problema.

El poder de la identificación existe en todas las relaciones, incluyendo las transacciones comerciales y la política.

10. EL PODER DE LA MORALIDAD

La mayoría de los educados en Occidente llevamos en nosotros similares normas éticas y morales, aprendidas tanto en la familia, como en la escuela, la iglesia, etc.

La gente que está programada con normas y valores diferentes a los nuestros, como los chinitas, musulmanes, e incluso los japoneses, no pueden comprender nuestros conceptos de perdón, dar la otra mejilla, etc. Lo que pueden entender es poder, oportunismo o venganza. Inclusive, dentro del mismo Occidente hay culturas con escalas de valores y normas sociales muy diferentes, y en el medio donde nos desenvolvemos nos topamos a diario con personas diferentes a nosotros en cuanto a principios y valores.

Para lograr buenas negociaciones, es conveniente tratar a la otra parte tomando en cuenta el marco de referencia, los valores, principios y normas de esa otra parte, además de tratar de ubicarnos en el contexto en el que se mueve la otra parte, sus limitaciones, posibilidades y opciones. Si no lo hacemos, nuestros esfuerzos negociadores pueden ser inútiles o contraproducentes.

11. EL PODER DEL PRECEDENTE

La mayoría de la gente cree firmemente que no se puede negociar en una tienda de precios fijos. Esta creencia de incapacidad negociadora en la gente, le otorga a la tienda un poder de negociación importante, denominado "poder del precedente".

Como negociador, corra algún riesgo, libérese de precedentes en sus anteriores experiencias, desafíe sus propias creencias y suposiciones, levante su nivel de aspiraciones y aumente sus expectativas. No actúe como si su experiencia limitada representa verdades universales y eternas. No se encierre en viejas maneras de hacer las cosas. Nunca anule la posibilidad de negociar con alguien "cerrado a los acuerdos", con alguien "terco", "obsoleto" o "maniático", ya que todos estos calificativos que usted le da, lo que hacen es otorgarle poder a esa persona (el poder del precedente de sus suposiciones, de su actitud pesimista, de su negación apriorística).

12. EL PODER DE LA PERSISTENCIA

La mayoría de la gente no es lo bastante persistente cuando negocia. Presentan una propuesta a la otra parte, y si ésta no la acepta, ya no insisten, y a veces acuden a otros medios diferentes a la negociación para lograr su objetivo, lo cual termina por resultarles contraproducente.

El poder de la persistencia y de la inversión se alimentan mutuamente, ya que en la medida que persistimos, hacemos que la otra parte invierta más tiempo, dinero y esfuerzo en el asunto que estamos negociando.

Además, la persistencia nos permite ir afinando nuestra propuesta, ir encontrando opciones más viables para un acuerdo de satisfacción mutua, ir mejorando la aplicación de las técnicas de negociación e ir aproximándonos a nuestra meta.

13. EL PODER DE LA CAPACIDAD DE PERSUASION

Si usted quiere convencerme de ^{que} crea algo, haga o compre algo, debe lograr que:

1. Yo comprenda lo que usted dice. Para ello, usted debe expresar sus razones haciendo analogías relacionadas con mis experiencias y mi estilo personal. A fin de lograrlo, usted debe entrar en mi mundo (Por esa razón, le resulta

tan difícil negociar con alguien que usted considera cerrado, terco, obsoleto, estúpido, maniático, lunático, etc.).

2. Su evidencia sea tan abrumadora que yo no pueda objetarla, para lo cual debe conocer mi modo de percibir la realidad, mi modo de razonar, mis motivaciones, mis limitaciones, etc.
3. Yo esté convencido de que usted logrará satisfacer mis necesidades y deseos.

De los tres, el último es el factor más importante.

14. EL PODER DE LA ACTITUD

Trate de considerar todas sus relaciones y situaciones, incluyendo su trabajo, como un juego. No se tome las cosas tan a pecho. Haga lo que tenga que hacer de lo mejor que pueda, pero no caiga destrozado si las cosas no salen tal como usted quiere,

Acostúmbrase a decir en cada una de sus negociaciones: "Si todo sale mal, ¿se me acabará la vida?"

Si usted elabora esta actitud sana, un tanto divertida y de que "todo es un juego" en sus negociaciones, tendrá tres beneficios:

1. Tendrá más energía porque siempre tendrá energía para hacer cosas con las que disfruta.
2. Tendrá menos presiones.
3. Obtendrá mejores resultados porque su actitud le dará la sensación de poder controlar su propia vida, ya que en todo momento logrará que su vida encuentre una opción viable (y su trabajo también).

. EL TIEMPO

La mayoría de la gente habla de negociaciones como si fueran acontecimientos o eventos con un inicio y final definidos.

Por ejemplo, si usted desea pedir a su jefe un aumento que se le debe desde hace tiempo, pide una cita con su jefe y se la dan para las diez de la mañana del siguiente día. El momento G es cuando usted entra en la oficina (punto inicial) y el momento K es cuando el jefe se levanta y le acompaña hasta la puerta (punto final). Este punto K es el final del plazo.

Conviene preguntarse: ¿Cuándo tendrá lugar la mayor probabilidad de otorgar concesiones y llegar a acuerdos?: ¿En los momentos G, H, I, J o K?. En virtualmente todas las negociaciones, los acuerdos y las concesiones ocurren entre los puntos J y K, lo más cerca posible del final del plazo, muchas veces en el propio punto K y a veces en el punto L (después del final del plazo).

Asimismo, ¿Cuándo cree usted que la mayoría de la gente presenta sus declaraciones de impuestos?, ¿Al principio o al final del plazo?

Si a una secretaria se le dan siete días para pasar a máquina un informe, ¿Cuándo lo hace?.

Teniendo dos meses para escribir una monografía, ¿Cuándo la terminará?, o mejor: ¿Cuándo la empieza a hacer?

En consecuencia, en cualquier negociación, espere que se lleve a cabo cualquier concesión importante o acuerdo poco antes del momento final. Por tanto, si yo conozco su plazo, y usted no conoce el mío, ¿Quién tiene ventaja?

Si usted es exacto con respecto al tiempo y yo soy flexible, ¿Quién tiene ventaja? Yo, porque a medida que nos acercamos al momento que usted percibe como final del plazo, le aumenta la presión y hace las concesiones, aunque mi final de plazo sea inmediatamente después del suyo.

Cuando uno negocia sin presión de tiempo, lleva una gran ventaja si la otra parte está bajo presión. Los buenos negociadores actúan como si no les importara el tiempo (aunque realmente sea lo contrario). Ejemplo: Negociación con japoneses.

Otro ejemplo: el vendedor que trabaja en una tienda de muebles y se acerca a un posible comprador que anda mirando los diferentes modelos de muebles, y le pregunta cada vez que se le acerca: "Hola, ¿ya se decidió o todavía no?". Lo más probable es que debajo de esa actitud tranquila en apariencia, haya un ser humano angustiado, a quien el jefe le ha dicho esa misma mañana: "Si hoy no vende un juego de muebles, mañana estará en la calle trabajando en una gasolinera".

Las fechas tope (las propias y las de los demás) son más flexibles de lo que uno se imagina. Generalmente las fechas límite son producto de negociaciones, por lo tanto son

negociables, sobre todo en aquellas situaciones en que la fecha límite nos pueda perjudicar, debilitar o presionar.

Ya que la mayoría de los acuerdos y concesiones se dan en el momento de la fecha tope o poco después, sea paciente. A menudo la verdadera fortaleza exige la capacidad de aguantar esa tensión sin retirarse ni presentar batalla. Aprenda a tener siempre bajo control sus mecanismos de defensa. Guarde la calma, pero manténgase alerta para actuar en el momento favorable. Como regla general, la paciencia da frutos.

En una negociación problemática, su mejor estrategia es no revelarle a la otra parte su fecha límite. Siempre tenga en mente la flexibilidad de las fechas límite, dado que son negociables.

La otra parte, por más tranquila y serena que pueda aparentar, siempre tiene una fecha límite. En muchos casos, la tranquilidad de que hace gala externamente, recubre grandes presiones.

Haga todo lo que pueda para lograr que su fecha límite tenga la mayor flexibilidad posible.

Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando está garantizado que será en beneficio de usted. En general, el mejor resultado no se logra rápidamente, sólo se puede lograr con tiempo y persistencia. Muy a menudo cuando se aproxima la fecha tope, se produce un cambio de poder, presentándose una solución creativa o incluso un cambio de posición de la otra parte.

. LA INFORMACION

Una negociación es un proceso que se desarrolla en varios eventos. Durante cada evento de negociación, hay a menudo una estrategia común por la cual una parte, o las dos, esconden sus verdaderos intereses, necesidades o prioridades.

El razonamiento es que la información representa poder, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte. Los antiguos traficantes de caballos nunca le hacían saber claramente al vendedor qué caballo les interesaba realmente, porque, si lo hacían, subían los precios.

Por supuesto, siempre representa una gran ventaja saber lo que realmente quiere la otra parte y cuáles son sus límites y la fecha tope. Cuando tratamos con un negociador experimentado, las posibilidades de conseguir esa información, son muy remotas.

¿Cómo se puede conseguir?: Empezando pronto. Siempre se consigue más información antes de la confrontación formal y convenida, porque la gente siempre tiende a soltarse un poco antes de salir a las "cámaras". Una vez que se enciende la luz roja, su actitud se hace defensiva y tensa.

Durante el período de acumulación de información anterior a la negociación propiamente dicha, usted sondea y tiente a la otra parte en forma tranquila y consistente. No se comporte como un gran inquisidor, sino como un ser humano humilde y normal.

Cuanto más intimidatorios parezcamos a los demás, menos nos dirán, aunque mucha gente opina lo contrario. Cuanto más confundidos e indefensos parecemos, más nos ayudan con información y consejo.

Pregunte, aun cuando piensa que conoce la respuesta, ya que, al hacerlo, usted afina su conocimiento y prueba la credibilidad de la otra parte.

¿De quién puede conseguir y sonsacar información? : De cualquiera que tenga relación (de trabajo, de amistad o familiar) con la otra parte, o de cualquiera que haya tenido tratos con ella en el pasado. Esto incluye :secretarias, empleados, parientes, amigos, clientes, proveedores, etc. Estarán dispuestos a contestar sus preguntas si usted usa una táctica no amenazadora.

Realistamente, no siempre es posible hacer un contacto directo con gente asociada a la otra parte. En estos casos, usted puede hacer uso de terceros, del teléfono o de gente que ha negociado con ellos en el pasado.

Otra fuente de datos son los competidores de su adversario. Si usted, como comprador, puede tener acceso a los costos del vendedor, conseguirá una tremenda ventaja.

Cuanto más información tenga sobre la situación financiera, costos, prioridades, necesidades reales, liquidez, fechas tope para pagar a sus proveedores, presiones organizacionales o familiares, etc., en mejores condiciones estará usted para negociar con ellos. Y cuanto antes trate de conseguir esos datos, más fácil le será obtenerlos.

En la mayoría de los casos, para conseguir información, hay que hacer algo más que comportarse con modestia y pedir ayuda. Por

lo general, usted tiene que dar información a fin de que se la den a cambio.

La gente no comparte información con usted hasta que usted comparte información con ellos. Para convencer a alguien de que avance un poco más, usted también tiene que avanzar con una aparente actitud de devolver las revelaciones que le hagan. Se trata de un comportamiento de mutuo riesgo.

Cuando usted da una información cuidadosamente en la fase preparatoria, es muy probable que la otra parte baje su nivel de expectativa.

Siempre lleva tiempo aceptar y acostumbrarse a una idea que uno no comparte. Cuando esa idea usted la da a conocer a la otra parte antes del acto de negociación, cuando éste se produzca, ya la idea podrá ser aceptable.

La gente que reaccionaría negativamente a su propuesta, simplemente necesita tiempo para evaluarla y ajustarla a su patrón de razonamiento, y así poder aceptarla.

Con el paso del tiempo, y repetidos esfuerzos de su parte, casi todo "no" puede transformarse en un "tal vez" y finalmente en un "sí". Si usted da tiempo suficiente para la aceptación de su propuesta, y mientras tanto brinda información adicional aún no considerada por la otra parte, el "sí" se irá haciendo cada vez más viable.

Ya que existe una resistencia natural al cambio, las nuevas ideas sólo son aceptables cuando se las presenta lentamente en fragmentos diminutos y con sutileza. Recuerde esto cuando trate de alterar la opinión, punto de vista, percepciones y expectativas de otra persona.

La captación acertada de información para la negociación, se logra a través de una atinada interpretación de señales, como son:

- . **Las Señales Verbales**, en las que la entonación o énfasis de la voz envía un mensaje que parece contradecir lo que se está diciendo.
- . **Las Señales No Intencionales**, en las que el comportamiento o las palabras transmiten un mensaje inadvertido .

Las Señales de Comportamiento, que son el lenguaje corporal, expresado por posturas, expresiones faciales, contactos oculares, gestos de las manos, el lugar donde se sienta una persona en la mesa de negociaciones, quién da un codazo a quién, quién palmea en la espalda a quién (en nuestra cultura, suelen tener más poder los palmeadores que los palmeados).

TEMA III : COMO NEGOCIAR PARA LLEGAR A ACUERDOS DE BENEFICIO MUTUO

Hay muchas situaciones en que las necesidades de los protagonistas no son realmente antagónicas. Si se cambia la mira de vencer al otro por la de superar el problema, todos pueden beneficiarse.

En una negociación de cooperación, en la que todos ganan, tratamos de alcanzar un resultado que brinde unos beneficios aceptables para todas las partes.

El conflicto es considerado como una parte natural de la condición humana.

Si el conflicto es visto como un problema a resolver, se pueden encontrar soluciones creativas que fortalezcan a ambas partes. Incluso, las partes pueden terminar con una relación más sólida.

Puede tratarse de una coincidencia, pero en una negociación colectiva entre empresarios y sindicalistas, la metáfora del pastel es la que normalmente se utiliza. A menudo, una parte dice: "Nosotros sólo queremos nuestra porción del pastel". Sin embargo, si se ve el pastel como una suma fija de dinero, lo que una parte gana, la otra necesariamente tiene que perderlo.

Consideremos un ejemplo:

Después de llegar a un punto muerto en las negociaciones, un sindicato se declara en huelga. Si el sindicato gana, los salarios perdidos durante la huelga excederán los beneficios ganados. Por el contrario, con la huelga, la patronal perderá más que el costo de conceder las demandas sin la huelga. De modo que ambas partes pierden con la huelga. Si no hay huelga, en una atmósfera de confianza, pueden alcanzar un acuerdo que permita a ambas partes conseguir lo que quieren.

A pesar de esta lógica, continuamos presenciando huelgas en las que no sólo pierden la patronal y los sindicatos, sino también el público, la economía y el interés nacional.

¿Por qué sucede esto?: Porque tendemos a ver el problema como un pastel de tamaño fijo y uniforme, y empezamos a discutir las demandas, contra-demandas y ultimátums, no habiendo así posibilidades de una solución creativa. En cambio, deberíamos ver nuestros verdaderos intereses como complementarios y preguntarnos

mutuamente: "¿Cómo podemos llegar a hacer el pastel más grande entre todos, de modo que tengamos todos más margen?".

El anterior razonamiento es aplicable a prácticamente cualquier tipo de negociación.

Ya que la naturaleza no hace iguales a todos los seres humanos, sus necesidades y las mías no son normalmente idénticas. En consecuencia, es posible que ambos podamos alcanzar una victoria en caso de negociar.

Hemos dicho que la negociación es una actividad en la que las partes tratan de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, las necesidades reales rara vez son lo que parecen ser, porque los negociadores tratan de esconderlas o a veces no las reconocen. En consecuencia, generalmente las negociaciones ^{no} son totalmente de lo que tratan abiertamente, ya sea un precio, servicios, productos, territorios, concesiones, tasas de interés o dinero.

Lo que en el fondo está en discusión es la satisfacción de necesidades PSICOLÓGICAS.

Una negociación es algo más que un mero intercambio de objetos materiales. Es un modo de actuar y comportarse, que puede crear comprensión, fe, aceptación, respeto y confianza.

Es su enfoque, el tono de su voz, los métodos que usa y el interés que usted demuestra por los sentimientos y las necesidades de la otra parte.

Todas esas cosas configuran el proceso de negociación. Por tanto, la manera en que trata de obtener su objetivo puede por sí misma y en sí misma, satisfacer algunas de las necesidades reales de la otra parte.

¿ COMO PODEMOS LOGRAR ACUERDOS DE BENEFICIO MUTUO ?

- . Usando el proceso para satisfacer necesidades.
- . Armonizando o reconciliando necesidades.
- . Logrando confianza mutua.

- . Controlando la oposición.

1. Usando el proceso para satisfacer necesidades.

Al inicio de una negociación, usted siempre debe empezar con mano de seda y no con agresividad. Esconda su caso con moderación, sencillez y hasta es posible que admita que esté equivocado. Recuerde que: "errar es humano y perdonar, divino". No vacile en decir: "Necesito su ayuda en este problema".

Siempre dirijase a la otra parte con tacto y respeto por su dignidad. Incluso si tiene fama de ser negativo, molesto y agresivo, dé un enfoque que manifieste expectativas positivas. La mayoría de la gente tiende a comportarse del modo que se espera que se comporte.

Tratemos de ver el problema desde el punto de vista o marco de referencia de ellos. Escuche con empatía y no trate de elaborar contra-argumentos cuando ellos están hablando.

Jamás se muestre vehemente, porque a menudo la forma en que usted dice algo, determinará la respuesta que obtiene. Evite usar términos absolutos cuando les contesta.

Aprenda a adornar sus respuestas con un : "Lo que pienso, creo que usted lo ha dicho".

Esta conducta de "lubricante", suavizará sus palabras y reducirá su fricción.

Siga estos consejos y obtendrá un aliado con el que buscará una solución de beneficio mutuo.

2. Armonizando o reconciliando necesidades.

Por desgracia, cuando las personas se miran como adversarios, negocian a distancia prudencial o incluso por intermedio de terceros. Desde esta distancia, hacen ofertas y contraofertas, formulan conclusiones y se lanzan ultimátums.

Ya que cada parte intenta aumentar su poder relativo, se acumulan datos, hechos e información importantes. Se esconden los sentimientos, actitudes y necesidades verdaderas para que no puedan ser utilizadas contra uno.

Obviamente, en las circunstancias anteriores, resulta virtualmente imposible negociar para la satisfacción de necesidades mutuas.

Sin embargo, con la toma de conciencia de que cada ser humano es único, se desprende que sus objetivos pueden ser mutuamente exclusivos. En este clima, se puede establecer la franqueza y la honestidad y se produce un intercambio de actitudes, hechos, sentimientos personales y necesidades. Con esta libre interacción y compartición, se pueden hallar soluciones creativas que hagan ganadoras a ambas partes.

En general, las principales razones por las que diferimos son generalmente las siguientes: Experiencia, Información y Roles.

. **Experiencia:** Usted y yo no vemos las cosas como son. Vemos las cosas como somos. Claramente, cada persona es producto de su experiencia y no hay dos personas que tengan las mismas experiencias, las mismas historias ni las mismas características, ni aún tratándose de hermanos.

En consecuencia, para que yo interprete cómo usted ve e interpreta los acontecimientos, "yo debo entrar en su mundo".

Para imaginarme su comportamiento, yo tengo que sonsacar sus sentimientos, actitudes y sistemas de valores.

. **Información:** Dos personas cualesquiera a lo largo de su vida han adquirido conocimientos de hechos distintos con características, dimensiones y datos distintos.

Siempre hay cosas "en mi mundo" que no existen en el suyo. De la información que poseemos, cada uno hará sus deducciones, llegará a conclusiones y determinará un curso de acción, en función de su experiencia.

Obviamente, si trabajamos con una base distinta de información, terminaremos en polos diferentes, a menos que compartamos esa información.

La única manera en que usted puede esperar que una persona comprenda su punto de vista, es brindarle la sustancia en que se han basado sus conclusiones. Por tanto: la tarea es educación y no discusión.

. **Roles:** El rol o papel que usted desempeña, afecta su manera de percibir la situación e influye en lo que podría ser un acuerdo aceptable.

Sea cual fuere la posición que usted ocupa (en su trabajo, familia, agrupación, etc.), tendrá la tendencia a defenderse de otras personas que ocupan otras posiciones, y esa tendencia es ridícula y autodestructiva. Usted debe hacer esfuerzos para eliminarla si desea llegar a acuerdos de beneficio mutuo.

Recordemos que: "La negociación de beneficio mutuo radica en averiguar lo que realmente quiere la otra parte y en mostrarle la manera de conseguirlo, al tiempo que uno consigue lo que uno quiere".

3. Logrando Confianza Mutua.

Sin restar importancia a la dificultad de establecer confianza en una sociedad competitiva, la experiencia nos ha demostrado que es posible hacerlo.

Si usted demuestra fe en la honestidad y confiabilidad de los demás, usted les alentará a cumplir estas expectativas, ya que la gente evita defraudar a los demás.

Si empieza siendo suspicaz y desconfiado, lo más probable es que se cumpla esa profecía.

Lo mejor es una relación de confianza mutua, en la que cada parte tiene una fe firme en la honestidad y confiabilidad de la otra parte.

Es una alianza potencial para llegar a acuerdos de beneficio mutuo y es una atmósfera que sienta las bases para transformar los conflictos en resultados satisfactorios.

La confianza mutua es la columna vertebral de una negociación en la que hay colaboración mutua.

¿ Cuándo y cómo lograr la confianza mutua ?

La confianza mutua se crea durante el proceso de preparación de la negociación en sí, esto es, antes del acto formal o la reunión o reuniones donde se llegará al acuerdo.

Utilice todo este tiempo de antelación para analizar y diagnosticar las causas del desacuerdo potencial, para reducir las diferencias de puntos de vista y para establecer confianza mutua.

La confianza mutua la puede crear a través de acciones que redunden en agradecimientos, buena voluntad y reacción positiva.

Demuestre a la otra parte su interés por encontrar el cómo y el por qué las diferencias de experiencia, información y roles están causando diferencias en sus puntos de vista y en sus posiciones.

Una vez que se ha establecido una relación de confianza, es posible el reconocimiento de vulnerabilidad mutua, con lo cual se evita el crecimiento de un conflicto destructivo y se estimula el compartir la información.

La evolución hacia este clima positivo, cambia las actitudes, afecta las expectativas y transforma a enemigos potenciales en solucionadores de problemas mutuos.

Al inicio del acto formal, continúe abonando el terreno común y afianzando la confianza. Empiece con un enfoque positivo. Si se trata de una reunión de grupo, usted puede decir: "Damas y caballeros, ¿podemos ponernos de acuerdo en la razón por la que estamos aquí?, ¿Qué les parece: para buscar una solución justa, equitativa que nos permita vivir a todos en paz?"

Si usted consigue que todos se concentren en este objetivo, ellos pondrán su energía y creatividad en la búsqueda de distintas alternativas para satisfacer las necesidades de todos los involucrados.

Por el contrario, si usted empieza hablando de medios y alternativas, como si fuera "mi manera contra la de ustedes", rápidamente el proceso se atascará con desacuerdos.

De ese modo, al mantener el acento en los fines y no en los medios, los participantes pueden moverse de un desacuerdo general a un acuerdo general. Esto reducirá la ansiedad y la hostilidad, y estimulará una comunicación más libre de datos, sentimientos y necesidades.

En un ambiente creativo de estas características, se produce una amplia gama de nuevas alternativas, que permite encontrar aquella alternativa donde todos consiguen lo que quieren.

Otra manera muy efectiva de crear la confianza consiste en lograr el apoyo y la confianza de la(s) persona(s) que ejerce(n) gran influencia y confianza en la otra parte.

En efecto, las decisiones que toma cualquier individuo están condicionadas e influenciadas por personas que se encuentran en el entorno laboral, familiar y de amistad del individuo. Es conveniente entonces que usted identifique a esas personas influyentes, busque los medios de aproximarse a ellas y las acciones para lograr que confíen en usted, en sus ideas e intenciones para con la otra parte.

4. Controlando la Oposición.

Para conseguir lo que se pretende, siempre existe algún tipo de oposición. Incluso, aunque usted no haga nada, siempre habrá quien se oponga a su inactividad: su jefe, su cónyuge, sus subordinados, sus iguales, sus parientes, sus amigos o usted mismo.

De modo que la cuestión ^{no} es si tendrá o no oposición. La cuestión es: ¿De dónde saldrá la oposición?

La oposición llega al menos en dos formas:

- . Oposición de ideas.
- . Oposición visceral.

A) Opositor de ideas: Es quien está en desacuerdo con usted acerca de un asunto o alternativa concreta. La disparidad de desacuerdo es teórica.

Usted dice: "Yo pienso que se debe hacer de esta manera" y él o ella dice: "No, yo pienso que se debe hacer de esta otra manera". En estas condiciones, si aplicamos todas las acciones sugeridas hasta ahora, es muy probable llegar a una solución que satisfaga a ambas partes.

Incluso, si ambas partes trabajan juntas, es posible conseguir un resultado sinérgico, lo cual se logra cuando el resultado final supera las contribuciones de las dos partes.

Entonces, un opositor de ideas es un aliado potencial.

B) Opositor visceral: Es un adversario emotivo que no sólo está en desacuerdo con el punto de vista de la otra parte, sino en desacuerdo con la otra persona como ser humano, inclusive hasta un nivel siniestro o nefasto.

En esta atmósfera, hay una tensión anormal, se crean prejuicios, se lanzan acusaciones y tiene lugar una partida a perder o ganar.

Obviamente, éste no es un medio propicio en el que pueda desarrollarse una resolución creativa del problema.

Toda la lógica, los hechos, las ideas y las pruebas que usted presenta, no son suficientes. Por tanto, la principal recomendación es evitar tener este tipo de adversarios, del mismo modo que evitaría una enfermedad contagiosa, ya que este tipo de enemigos puede producirle mucho daño, inclusive a su relación con aliados y amigos de usted, y a su propia imagen ante aliados potenciales.

Para evitar tener opositores viscerales, hay que evitar atacar la " imagen " de las personas con las que usted trata.

Mi imagen es lo que yo quiero que los demás piensen de mí. Es cómo quiero que me vean, y esto es esencial para mi existencia.

Por tanto, debemos evitar cualquier vergüenza pública que pueda sufrir la gente con quien tratamos. Debemos entrenarnos a hablar honestamente con opositores de ideas sin ofender sus imágenes. Tener siempre presente la ley física de que: "a cada acción corresponde una reacción".

¿Cómo podemos estar seguros de no crear enemigos viscerales?:

Dos sugerencias:

- a) Adoptar la actitud de que la negociación es "un juego". Preocúpese, pero no tanto. Incluso, si tiene razones para vengarse, domínese. Recuerde que el acto de provocación rara vez le molesta en si mismo, lo que le molesta es lo que usted piensa del mismo. Nada da mayor ventaja a una persona que permanecer sereno y distante en todas las circunstancias.
- b) No juzgue jamás las acciones y las motivaciones de los demás. Ya que no puede ver dentro de la cabeza o del corazón de los demás, sería absurdo creer que usted sabe lo que les impulsa o motiva. Muchas veces ni siquiera ellos lo saben.

Además, en caso de que usted evalúe la información que le dan sobre la otra parte, quien se la da, puede aumentarla,

disminuirla, sesgarla y en general, distorsionarla. De todas maneras, si es usted quien toma la información directa de la otra parte, puede acontecer la misma o similar distorsión.

Ya lo hemos dicho: por muy negativa y nefasta que pueda ser una persona, siempre existirán áreas de oportunidad en las que podamos negociar con ella para obtener resultados de beneficio mutuo. Simplemente, tenemos que ser creativos.

Veamos algunas expresiones verbales sobre este punto:

Ejemplo 1: Un padre entra en el cuarto del hijo y dice: "Este lugar parece una pocilga".

Ejemplo 2: Una esposa comenta a su cónyuge: " ; Yo no te importo nada!, ¿No puedes aprender a quitar las sobras de tu plato antes de meterlo en el fregadero?".

Ejemplo 3: Un negociador se dirige a su oponente del otro lado de la mesa y comenta: "Su análisis y la manera en que está calculando los costos, está todo mal"

He aquí cómo serían estos 3 ejemplos con la incorporación de un pequeño cambio:

Ejemplo 1: "Cuando esta habitación no está ordenada, me siento frustrado y deprimido".

Ejemplo 2: "Cuando se han quitado las sobras del plato, tardo la mitad del tiempo en lavarlos después de comer. Esto es importante para mí, ya que detesto lavar los platos".

Ejemplo 3: "Creo que estoy analizando los datos en forma diferente a la suya, porque me salen otros costos. Me parece que...".

TEMA IV : COMO NEGOCIAR POR VIA TELEFONICA Y ESCRITA

Características de las Negociaciones Telefónicas:

1. Muchos malentendidos.

Debido a que se carece de información visual, resulta más difícil ser comprendido por teléfono que en persona. Al hablar por teléfono, usted no puede observar las expresiones faciales ni las pautas de comportamiento de la otra persona. A menudo la interpretación de los tonos de voz es errónea, y puede uno creer en indirectas y significados ocultos que en realidad no existen, o pasar por alto cuando existen.

2. Más fácil para decir que no.

Decir que no por teléfono no requiere de mucho esfuerzo ni presenta mayores complicaciones. Supongamos que le llamo y le digo amablemente:

- Quisiera que nos viéramos hoy. Me urge.
Usted me contesta tajantemente:
. No puedo. Hoy estoy terriblemente atareado. Si quieres, háblame mañana para ver si puedo.

Debido que no estamos frente a frente, usted no tiene problema en decirme que no, pero si le veo en persona, usted no puede librarse tan fácilmente.

3. Más rapidez.

Las negociaciones telefónicas son siempre más breves que los tratos de persona a persona. Esto es así porque la extensión de la reunión cara a cara puede justificar el tiempo, los viajes y los gastos invertidos.

4. Más competitividad.

Debido a la relativa brevedad de una transacción telefónica, a menudo no hay tiempo suficiente para compartir información y experiencias para conseguir la satisfacción de mutuas necesidades.

Este hecho, combinado con la naturaleza formal de los contactos telefónicos, produce un clima en el que florece el comportamiento competitivo de ganar o perder.

Por teléfono la gente tiende a ser impersonal y a concentrarse en lo que quiere decir.

Si usted es un negociador competitivo con mayor poder, le conviene resolver una disputa por teléfono. No le sorprenda que su oponente desee una reunión cara a cara, donde el intercambio de saludos, gestos, sonrisas y meneos de cabeza, reduce y dulcifica el antagonismo, además de que hay menos presión de tiempo y mejor oportunidad para llegar a un resultado mutuamente satisfactorio.

5. Mayores riesgos.

Dado que el contacto telefónico es más rápido y competitivo que el contacto personal, presenta un mayor riesgo para el éxito de una negociación, sobre todo cuando se busca un acuerdo de beneficio mutuo.

¿Quién corre mayor riesgo en una negociación apresurada? : La persona que está menos preparada para esa negociación, ya que estará dependiendo enteramente de la propuesta que le presenta la otra parte, quien ya lleva formulados los términos del acuerdo.

En consecuencia, si usted está menos preparado, no puede verificar la información que recibe y no tiene bases suficientes para confiar en la otra persona. La recomendación general que le damos es: Haga tiempo. Recuerde que el éxito llega al negociador que tiene mayor paciencia.

Entonces, si se trata de una negociación rápida y usted no puede determinar los hechos y probables consecuencias, demore las cosas y vaya con lentitud. Recuerde que el poder nunca es constante: el paso del tiempo puede fortalecer su posición negociadora.

6. Ventajas para el que llama.

El teléfono puede utilizarse como un arma potencial ofensiva o defensiva en el arsenal de cualquier negociación.

En este sentido, la persona que llama, lleva ventaja respecto de la que recibe la llamada.

En efecto, el que llama ya ha considerado y evaluado las opciones disponibles: reunión personal, carta, telegrama, un tercero como

intermediario, teléfono o inacción. Decidió elegir el teléfono porque consideró que era lo más eficaz para sus objetivos.

Por supuesto que antes de llamar, se ha preparado meticulosamente, ha escogido un sitio tranquilo, sin nada que le distraiga. Tiene a su lado una calculadora, seis lápices afilados y dos bloques de papel. Detrás tiene una computadora que le brinda información instantánea. Tiene un objetivo, una estrategia y varias tácticas elaboradas. Además, ha anticipado las posibles objeciones de su oponente y tiene las respuestas y los datos para superarlas. Básicamente, tiene todo listo para el triunfo.

Ahora, si es usted el que recibe la llamada, se sorprenderá por lo inesperado y por no estar usted preparado. No tiene a mano material de referencia. Tiene el escritorio lleno de papeles ajenos al asunto de esa negociación. Mientras hablamos, a usted le distrae gente que le hace preguntas y le interrumpen las luces de su contestador telefónico. Se le dificulta hallar la documentación relativa al asunto que le está planteando su interlocutor, etc., etc.

En este caso, ¿quién lleva las de ganar?

¿ QUE HACER PARA LOGRAR EL EXITO EN NEGOCIACIONES TELEFONICAS Y POR ESCRITO ?

Siga estas sugerencias :

1. Llame usted y no espere recibir la llamada.

En situaciones potencialmente competitivas, trate de ser el primero en llamar. Si alguien le telefonea y usted no está preparado, diga algo así como: "Lo lamento, pero tengo que asistir a una reunión importante y se me está haciendo tarde. ¿A qué hora le sería conveniente que le llame mañana?"

Esta recomendación no es totalmente válida cuando se trata de una situación cooperativa, en la que la relación que usted tiene ya establecida con la otra parte es de beneficio mutuo. En este caso, es indiferente el que llame.

2. Planee y prepárese.

Antes de llamar, piense en el resultado que quiere lograr y asegúrese de que el mejor medio para lograrlo es el teléfono. Decida si pretende una respuesta afirmativa o negativa. Ya

dijimos que por teléfono es más probable obtener una respuesta negativa.

Alguien ha dicho que: "Si no planificas, estás planificando el fracaso".

Sugerencias para planificar y prepararse:

- a) Prepare una lista de los asuntos a cubrir durante la llamada.
- b) Repase mentalmente la negociación o transacción.
- c) En un encuentro competitivo, intente anticiparse a las tácticas de la otra parte.
- d) Trate de tener toda la información pertinente a mano cuando hace la llamada.
- e) Pese a todos sus preparativos, le pueden sorprender con disgresiones o reacciones inesperadas. A veces hay que admitir que se carece de algún conocimiento.
- f) Concéntrese y evite distracciones. Preste toda su atención a la llamada telefónica.
- g) Si se trata de hechos y cifras, tenga a mano todo el material de referencia, además de una calculadora.
- h) Al final, resuma lo que se ha acordado y defina las responsabilidades para la acción a seguir.

3. Una Salida Elegante.

Siempre tenga a mano una buena excusa para retirarse del teléfono si la dirección que toma la conversación le puede perjudicar.

Nunca cuelgue el teléfono a otra persona. Hágalo con elegancia y cortesía. Corte su participación al tiempo que sigue hablando.

4. Discúlpese para Escuchar Bien.

Escuchar eficazmente exige no únicamente oír las palabras que le son transmitidas, sino encontrar su sentido y comprensión. Después de todo, los significados no están en las palabras, sino en la gente.

5. Escriba un Memorándum del Acuerdo.

Después que se ha terminado una importante negociación telefónica o en persona, y se ha llegado a un acuerdo, hágalo meticulosamente por escrito. Informe a la otra persona, aún

estando en contacto con ella (por teléfono o personalmente), que lo va a hacer por escrito.

La experiencia demuestra que un acuerdo de caballeros, puede convertirse en algo muy poco caballeroso : "Un acuerdo oral no vale el papel en el que está escrito".

Esto es realmente válido en la cultura occidental, aunque no necesariamente en la cultura oriental asiática, en la que un acuerdo verbal es más que suficiente, y no sólo eso: es más productivo establecer acuerdos verbales que por escrito.

En Occidente, el memorándum del acuerdo a veces se denomina "Carta de Intención" o "Confirmación del compromiso". Sea cual sea el nombre usado, el propósito es el mismo : define los compromisos de las partes implicadas.

Generalmente estos escritos se redactan con encabezados tales como:

" De acuerdo con nuestra conversación del día tal, hemos acordado lo siguiente.."

" En relación a nuestra conversación telefónica del día tal, hemos llegado a la conclusión que..."

" En referencia al acuerdo que..."

En realidad, la forma no es lo importante. Lo crucial es que usted lo escriba, ya que le reporta grandes beneficios, tales como:

- a) Usted tiene la iniciativa y determina que se escriba el documento, la forma que tomará y cuándo será despachado. ¡Nada ocurrirá hasta que usted haga que ocurra!.
- b) El acuerdo será expresado en sus términos. Si hay algún punto oscuro en cuanto a la interpretación, siempre se le pregunta a la persona que hizo la redacción.

TEMA V : COMO NEGOCIAR PRECIOS Y CONTRATOS DE TRABAJO

A. NEGOCIACION DE PRECIOS

Esta es un caso típico de una negociación puramente competitiva, aunque, como ya hemos indicado, la inmensa mayoría de las situaciones de conflicto que son susceptibles de tener una solución negociada, son tanto competitivas como cooperativas.

Analizaremos este tipo de negociación con el ejemplo de un caso típico:

CASO: El vendedor V compró su automóvil hace 1 año en N\$20,000, y tenía 4 años de uso. Ahora lo quiere vender y la mejor oferta que ha recibido de las casas de compra-venta de automóviles, es de N\$11,000. Pone un anuncio en el periódico y ofrece su coche a N\$20,000. Recibe una llamada del Sr. C, interesado en comprar el coche, y hacen una cita.

El Sr. C. está decidido a gastarse como máximo N\$18,000, pero la oferta inicial que le hace al Sr.V es de N\$15,000, y éste le dice que no lo puede vender por menos de N\$18,000, a lo que C sube la oferta a N\$16,000 y V una contraoferta de N\$17,000. Después de discusiones y argumentaciones diversas, V propone dividir la diferencia y cerrar el trato. C acepta y finalmente paga N\$16,500 por el automóvil.

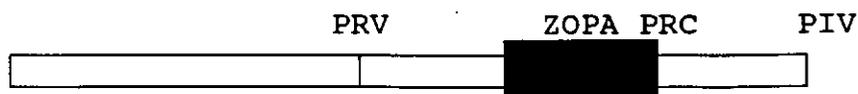
ANALISIS DEL CASO:

Hagamos una representación gráfica del proceso de negociación llevado a cabo en la venta del coche. Para ello, primeramente definimos una amplia ZONA DE POSIBLE ACUERDO (ZOPA), la cual está delimitada por el mínimo aceptable para el vendedor (N\$11,000), y la cantidad que, como máximo, está dispuesto a pagar el comprador (N\$18,000). Estas dos cantidades límite, se denominan PRECIOS DE RESERVA de los negociadores, y significan la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (BATNA, en inglés), según Ury y Fisher.

La cantidad solicitada inicialmente por el vendedor (N\$20,000), denominada **PRECIO INICIAL DE VENTA**, cae fuera de la ZOPA, pero indudablemente influye en la percepción que el comprador tiene sobre las aspiraciones del vendedor y sobre cuál puede ser su precio de reserva.

En el primer encuentro, la oferta del comprador, de N\$15,000, cae dentro de la ZOPA, y mejora sustancialmente las expectativas del precio que como mínimo puede conseguir el vendedor (N\$11,000).

Gráfico 1:



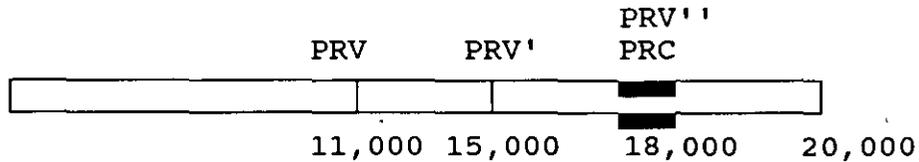
donde :

PRV: Precio de reserva del vendedor
PRC: Precio de reserva del comprador

PIV: Precio inicial de venta
 ZOPA: Zona de Posible Acuerdo

La contraoferta del vendedor, de N\$18,000, desplaza a la derecha las pretensiones del vendedor, y le permitiría, de ser aceptada por el comprador, obtener todo el beneficio potencial de la negociación.

Gráfico 2:



El baile de negociación continúa hasta que finalmente se alcanza el acuerdo de N\$16,500.

Gráfico 3:

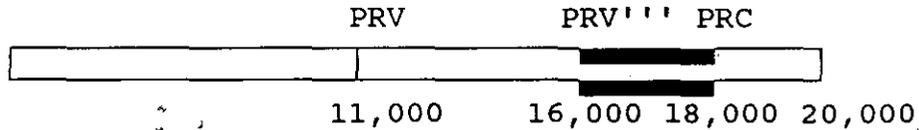


Gráfico 4:

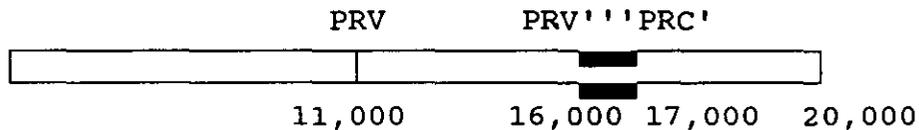


Gráfico 5:



TACTICAS RECOMENDABLES:

1) BUSCAR OPCIONES

En la medida que nos dediquemos a buscar y mejorar opciones a la negociación, fortaleceremos nuestra posición relativa de negociación y podremos así elevar nuestras expectativas de conseguir un mejor resultado.

En el caso que analizamos, el vendedor buscó la opción de vender el coche a una compañía especializada en vehículos de segunda mano para determinar cuál era su precio de reserva. Si paralelamente hubiera tenido otras negociaciones con otros posibles compradores, podría haber utilizado sus ofertas estratégicamente en la medida que mejorasen su precio creciente de reserva.

Supongamos que el vendedor hubiera recibido ofertas definitivas de dos compradores potenciales, por montos de N\$16,000 y N\$17,500, respectivamente. Cuando el Sr. C le ofreció N\$15,000 en la primera cita, el Sr.V podría haber revelado la existencia

de otro comprador interesado, que le había hecho ya una oferta de N\$17,500.

Ello hubiese mejorado las expectativas del vendedor, al tiempo que influiría negativamente en las del comprador.

Si por el contrario, el vendedor se hubiera limitado a pensar que cualquier cantidad era mejor que nada, ya que tenía urgencia del dinero, su resultado hubiera sido claramente inferior al que realmente obtuvo, mientras que el comprador C hubiera salido beneficiado.

Análogamente, el comprador C debió haber consultado a las casas de coches y a otras fuentes sobre el precio de venta de un vehículo de las características del que pretendía comprar, para así inferir el precio de reserva del vendedor, y poder manejar argumentaciones a su favor.

En conclusión, en las negociaciones estrictamente competitivas, en las que todos los movimientos son de RECLAMACION DE VALOR, las tácticas se orientan a reducir las expectativas y el nivel de aspiraciones de la otra parte negociadora. Para ello es esencial desarrollar al máximo nuestras opciones y tratar de conocer las opciones y los límites de acuerdo de la otra parte.

2) HACER LA PRIMERA OFERTA

Presentar una primera oferta suele tener importantes ventajas, aunque podría acarrear algún problema, si no es manejada adecuadamente.

La formulación de una primera oferta puede influenciar significativamente la percepción que la otra parte tenga de los precios de reserva y expectativas de ambas partes.

Por ello, si se hace una primera oferta, hay que intentar no ser excesivamente cautos y quedarse "cortos" en las pretensiones, ya que, en ese caso, estaremos dando ventaja a la otra parte, que podrá revisar al alza sus expectativas.

Teóricamente, convendría formular una propuesta que rebase la ZOPA (en el ejemplo, el precio inicial de N\$20,000 cuando el límite superior de la negociación estaba en N\$18,000), de tal forma que influenciara sensiblemente las posibilidades de la otra parte, pero que no cayera tan lejos de la ZOPA, como para ofender a los posibles compradores o transmitir el mensaje de una imposibilidad de llegar a un acuerdo negociado.

Si la oferta inicial es exageradamente alta, el ritmo de concesiones posteriores o de convergencia a un acuerdo, requeriría unos intervalos muy amplios, que afectarían negativamente a nuestra credibilidad como negociadores.

Desde la otra perspectiva, si nos encontramos con una oferta inicial presentada por la otra parte, es conveniente reaccionar con rapidez, presentando una contraoferta, y evitar que nuestras expectativas y aspiraciones se vean negativamente influenciadas por aquella.

3) FORMULAR PROPUESTAS ATRACTIVAS, SENCILLAS Y EQUITATIVAS

Cuando se hace una oferta inicial y/o cuando se presenta una contraoferta, hay que tener muy presente la fuerza de atracción que ejercerá la distancia entre el punto o solución propuesta, y los dos extremos del segmento de negociación delimitado por las dos anteriores propuestas.

Por ejemplo, en la negociación sobre el precio del coche, la propuesta final del vendedor de repartir la diferencia cuando las ofertas de venta y compra estaban en N\$17,000 y N\$16,000, respectivamente, tiene un gran elemento atractivo, como lo es la **SENCILLEZ** de la solución intermedia, ya que es mucho más fácil de aceptar que una cifra de N\$16,270 o N\$16,800, que requeriría de una gran dosis de justificación.

La solución intermedia suele ser percibida como sencilla, equitativa y justa, por lo que ejerce una fuerza atractiva frente a cualquier otra solución menos inmediata.

El punto medio es uno de los **PUNTOS DE ATRACCION** o **PUNTOS FOCALES** (Focal Points) más frecuentemente utilizados en las negociaciones, ya que es **EQUIDISTANTE** de las posiciones presentadas por ambas partes.

En otros casos, como por ejemplo, en un reparto de beneficios, el criterio de la **PROPORCIONALIDAD** a la aportación, puede tener una atracción superior a la mera división por partes iguales.

En consecuencia, los Puntos de Atracción dependerán del tipo de negociación de que se trate, de las características de los negociadores, de factores culturales, de costumbres, etc.

4) MOVER LAS OFERTAS A UN RITMO MONOTONICO DE CONCESIONES

La habilidad del negociador en la secuencia de ofertas que presenta a la otra parte, le puede permitir aproximarse a su nivel de aspiraciones, transmitiendo la imagen de que se está aproximando a su "verdadero" precio de reserva o límite de negociación.

En este sentido, la táctica recomendable es hacer la secuencia de ofertas a un **RITMO DE CONCESIONES** que sea **MONOTONICAMENTE DECRECIENTE** para quien trata de maximizar el rendimiento y,

recíprocamente, **MONOTONICAMENTE CRECIENTE** para quien trata de minimizar el costo.

De acuerdo con el patrón monotónico decreciente, los intervalos entre las sucesivas ofertas decrecientes, son cada vez menores, y lo contrario sucede con el patrón monotónico creciente.

5) BUSCAR ELEMENTOS DE ALTO VALOR PARA LA OTRA PARTE

Un elemento importante a la hora de reclamar valor, viene dado

por el conocimiento que pueda tenerse del elevado valor que una parte confiere a alguno(s) de los aspectos u objetos de la negociación.

En el ejemplo de la venta del coche, supongamos que una de las características del vehículo es su buen aspecto externo: la pintura en perfecto estado, sin golpes ni arañazos, la tapicería bien conservada, etc. Si el vendedor se ocupa de conocer los aspectos que más aprecia el Sr.C de un vehículo, y se entera que entre ellos es muy importante el aspecto externo, puede obtener un buen precio aprovechando esta circunstancia.

En negociaciones más complejas, en las que intervienen una multiplicidad de elementos, el conocimiento por una parte del valor que un determinado elemento tiene para la otra, le puede permitir explotar todo lo que estaría dispuesto a ceder a cambio de ella.

Por tanto, la búsqueda de aquellos elementos de alto valor para la otra parte, permite mejorar la posición relativa y obtener intercambios favorables.

Dada la importancia que tiene conocer cuál es la valoración y la importancia relativa que cada parte atribuye a los diferentes elementos, la comunicación de un valor superior o inferior al que realmente se atribuye, puede ser utilizada estratégicamente.

Así, es frecuente exagerar el valor que tiene para una parte el ceder en un determinado punto, con la finalidad de obtener el máximo valor a cambio; o mostrar escaso interés por aspectos que verdaderamente lo tienen para evitar tener que conceder un gran valor a cambio.

B. NEGOCIACION DE UN CONTRATO DE TRABAJO

Este tipo de negociación es un ejemplo típico de negociaciones cooperativas, integradoras o no puramente competitivas, en las cuales ambas partes pueden generar y obtener ganancias conjuntas, en lugar de que un mayor beneficio para una parte implique una menor recompensa para la otra parte.

Cabe reiterar que las negociaciones rara vez son estrictamente competitivas, pero los negociadores suelen comportarse como si lo fueran.

Valga el ejemplo del pastel: Si A y B quieren repartirse un pastel de nata y chocolate, sabiendo que A adora el chocolate pero le sienta mal la nata, mientras que B no soporta el chocolate y el dulce que más le gusta es la nata, no tendrá mucho sentido dividir el pastel en dos mitades iguales, cada una con la misma cantidad de nata y chocolate que la otra.

Si cada uno conoce los gustos del otro, no tendrían que esforzarse mucho para repartirse el pastel de modo que uno se quedara con la nata y el otro con el chocolate.

La experiencia demuestra que muchas negociaciones terminan con acuerdos muy pobres de nata y chocolate para todos, en los que un importante volumen de posibles ganancias para ambos, se queda en la mesa de negociación.

En conclusión: "La asimetría en las preferencias de cada parte permite obtener buenos acuerdos, asignando a cada uno aquellos aspectos que tienen para él una mayor importancia relativa".

El siguiente caso de negociación de un contrato de trabajo, puede ayudar a poner en evidencia algunos de los aspectos más significativos de estas negociaciones cooperativas, integradoras o de no-suma cero.

CASO: El Sr. H, director de un importante despacho de Asesoría Fiscal, está buscando un nuevo experto que se haga cargo del Departamento de Tributación de Operaciones Financieras. Para ello, ha entrado en contacto con el Sr. J, funcionario del Cuerpo de Inspectores de Finanzas del Estado, buen conocedor de estos temas.

Después de una serie de reuniones preparatorias, las partes han identificado cuatro aspectos fundamentales sobre los cuales deben versar las negociaciones, y que en su caso, debería contemplar el contrato de trabajo. Estos aspectos son los siguientes:

- 1) RETRIBUCIONES: Se consideran tres opciones posibles de retribución: 220, 240 o 260 miles de nuevos pesos anuales, estando el nivel de retribuciones condicionado a que el período inicial del contrato de uno o de dos años de duración. En cualquier caso, se entiende que el contrato queda prorrogado si, transcurrido este período, ninguna de las partes plantea su resolución.
- 2) POSIBILIDAD DE CAMBIO DE TRABAJO: Dos son las opciones que aquí se barajan. La primera, planteada por el experto fiscal, de que en cualquier momento, y sin necesidad de preaviso, puede abandonar el despacho. La segunda, planteada por el director del despacho, de que para poder abandonar el despacho, es necesario que hayan transcurrido bien sea cuatro o bien seis años, según se acuerde finalmente.
- 3) INDEMNIZACION: El Sr. J. quiere que el contrato incluya una cláusula de indemnización si antes de transcurridos diez años, período máximo de excedencia para los funcionarios, el Sr.H decide poner término a la relación laboral entre ambos.
- 4) BENEFICIOS EXTRASALARIALES: El último punto a decidir es si el contrato incluirá o no un conjunto determinado de beneficios extrasalariales prefijados, adicional a la retribución que se acuerde.

Cada una de las partes ha procedido a asignar, a cada uno de los aspectos a negociar, una determinada puntuación. Estos puntos reflejan sus preferencias relativas y la valoración que atribuyen

a los distintos elementos del contrato. La valoración global de las distintas opciones que integran el contrato, se obtiene por simple suma de puntos. Las escalas de puntos utilizadas por los negociadores, son independientes entre sí e internamente consistentes.

VALORACIONES ASIGNADAS POR LOS NEGOCIADORES:

1) Retribuciones:

Sr. J:

Retribución

Opciones	220,000	240,000	260,000	
Duración	2 años	600	900	1,200
inicial	1 año	0	200	400

Sr. H:

Retribución

Opciones	220,000	240,000	260,000	
Duración	2 años	400	300	0
inicial	1 año	500	450	250

2) Posibilidad de cambio

Sr. J:

Opciones	Puede cambiar	No puede cambiar
4 años	400	280
6 años	400	0

Sr. H:

Opciones	Puede cambiar	No puede cambiar
4 años	0	60
6 años	0	140

3) Indemnización

Sr. J:

Si hay indemnización	400
----------------------	-----

No hay indemnización	0
----------------------	---

Sr. H:

Si hay indemnización	0
No hay indemnización	200

4) Beneficios extrasalariales .

Sr. J:

Si hay beneficios extrasalariales	320
No hay beneficios extrasalariales	0

Sr. H:

Si hay beneficios extrasalariales	0
No hay beneficios extrasalariales	100

El Sr. J. ha valorado su puesto actual en la Administración como su mejor alternativa al posible acuerdo, y se ha fijado un precio de reserva de 900 puntos. Por su parte, el Sr. H. ha fijado su precio de reserva en 500 puntos. Ninguno de ellos conoce, en principio, ni las valoraciones ni los precios de reserva del otro.

Si hacemos todas las combinaciones de opciones posibles, obtenemos 72 resultados teóricamente posibles. Pero si excluimos todos aquellos que se sitúan por debajo del precio de reserva de alguna de las partes, el conjunto de resultados posibles, se reduce a 22, los cuales se muestran a continuación:

ESQUEMA DE RESULTADOS POSIBLES

Sr. J	Sr. H	Sr. J	Sr. H
1000	560	1280	560
1120	500	1320	540
920	650	1400	500
920	590	900	740
1000	550	1180	660
1200	510	1220	540
920	740	1300	600
1000	700	1500	560
1200	660	1300	540
1000	640	1620	500
1320	600	1000	510

Una de las formas en las que podría llevarse a cabo la negociación, consiste en ir discutiendo punto por punto, cerrando acuerdos sucesivamente.

Así, un contrato posible puede ser el siguiente:

- 1) Una retribución de N\$240,000 con contrato inicial de un año (200;450).
- 2) Imposibilidad de cambiar de trabajo hasta que transcurran 6 años (0;640).
- 3) Derecho a indemnización por despido (400;0).
- 4) Inclusión de beneficios extrasalariales (320;0).

El valor de este contrato es de 920 puntos para el Sr. J y de 590 puntos para el Sr. H, esto es: (920;590).

Este contrato, aunque supera los precios de reserva de ambas partes, es claramente ineficiente, ya que existen otros contratos posibles que son simultáneamente superiores para las dos partes, tales como los que resultan: (1000;640), (1300;600), etc.

Por tanto, consideremos que el contrato (920;590) es un punto de partida para buscar posibilidades de mejora:

Por ejemplo, si el Sr. J propone a H que estaría dispuesto a renunciar a los beneficios extrasalariales, e incluso, a N\$20,000 en las retribuciones, a cambio de extender la duración inicial del contrato a dos años, el resultado sería beneficioso para ambas partes, ya que quedaría:

- 1) N\$220,000 con contrato inicial de dos años (600;400).
- 2) Imposibilidad de cambiar de trabajo hasta que transcurran 6 años (0;140).
- 3) Derecho a indemnización (400;0).
- 4) Exclusión de beneficios extrasalariales (0;100).

El valor del contrato resultante es de (1000;640), que obviamente genera más beneficios para ambas partes que el contrato inicial. De esta manera, podemos continuar este proceso de búsqueda de posibilidades de mejora hasta encontrar una opción de máxima satisfacción para ambas partes.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

"TECNICAS MODERNAS DE NEGOCIACION"

TEMA VI TECNICA DE NEGOCIACION POR PRINCIPIOS
TEMA VII TECNICA DE NEGOCIACION POR VOTACION
Y REPARTO

M. en I. ROMULO MEJIAS RUIZ
PALACIO DE MINERIA
MEXICO, D.F.
1994

TEMA VI : TECNICA DE NEGOCIACION POR PRINCIPIOS

1. Introducción

La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando éstos no dependen exclusivamente de nosotros, sino que, por el contrario, requiere una interacción con otros sujetos.

La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de avanzar unos intereses y conseguir unos objetivos de una forma más satisfactoria que si lo hacemos con otro procedimiento.

Sin embargo, sería un error identificar la idea de satisfacer unos intereses de una forma unilateral: conseguir el mejor precio de venta del coche, alcanzar el máximo incremento salarial para los trabajadores, maximizar el rendimiento de la inversión, etc.

Evidentemente, tales intereses forman un núcleo central de la negociación, pero: ¿estaríamos dispuestos a conseguir estos objetivos a costa de una pérdida de reputación o de prestigio, de entorpecer unas relaciones comerciales fluidas, de debilitar una posición en el mercado o de empeorar la imagen de la firma?

Claro que no, además que estas otras dimensiones del problema son también intereses que se pueden avanzar a través del proceso de negociación, llegando a acuerdos inteligentes.

Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero, eficiente y debe mejorar, o al menos no dañar, las relaciones entre las partes. Acuerdos de este tipo pueden lograrse satisfactoriamente aplicando la Técnica de Negociación por Principios.

TECNICA DE NEGOCIACION POR PRINCIPIOS

Esta técnica, método o procedimiento ha sido desarrollada dentro del afamado Proyecto de Negociación de Harvard, y cuyo fundamento es la **NEGOCIACION SOBRE LA BASE DE PRINCIPIOS**.

Los elementos fundamentales de esta técnica son:

- a) Separar a las personas del problema.
- b) Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- c) Generar el mayor número de opciones posibles antes de decidir un curso de acción.
- d) Insistir en que la solución o resultado de la negociación debe basarse en algún criterio objetivo.

Las negociaciones se desarrollan entre personas y éstas no se comportan uniformemente, sino que tienen sus propios intereses, sus propias escalas de valores, distintas sensibilidades, diferencias culturales, etc. Sin embargo, tendemos a ver estas diferencias como el problema en sí, en lugar de tomarlas como algo normal, y más aún, como la fuente para encontrar soluciones creativas y más satisfactorias para ambas partes. Veámoslo con más detalle.

a) Separar a las personas del problema.

Tome en cuenta que:

- . Los negociadores primero son personas que tienen intereses personales, institucionales, familiares, etc., no son entidades abstractas, y además tienen emociones y sentimientos.
- . Cada negociador tiene dos tipos de intereses: los sustanciales (por los que negocia), y los de mantener y mejorar su relación con la otra parte. Pero con frecuencia sucede que:
 - La relación tiende a confundirse con el problema.
 - La negociación por posiciones pone la relación y la sustancia en conflicto.
- . Separe la relación de la sustancia: trate directamente con el problema humano manejando tres dimensiones fundamentales: percepción, emoción y comunicación.
 - **Percepción.** Veamos el siguiente ejemplo de percepciones contrastantes de un inquilino y una arrendadora negociando la renovación del contrato de renta:

Inquilino (I): La renta ya es muy alta.

Arrendadora (A): La renta no se ha incrementado en mucho tiempo.

- I: Con lo caro que está todo, no puedo pagar más por la renta.
A: Con lo caro que está todo, necesito un ingreso mayor de la renta.
- I: El apartamento necesita pintura.
A: El le ha dado un uso intenso al apartamento.
- I: Conozco personas que pagan menos por un apartamento similar.
A: Conozco personas que pagan más por un apartamento similar.
- I: Los jóvenes como yo no pueden pagar rentas altas.
A: Los jóvenes como él tienden a ser ruidosos y destructivos.
- I: La renta tiene que ser baja porque la calidad del vecindario ha bajado.
A: Los dueños deberíamos de subir las rentas para mejorar la calidad del vecindario.
- I: Soy un buen inquilino, sin perros ni gatos.
A: Su aparato de alta fidelidad enloquece al vecindario.
- I: Siempre pagó la renta cuando me la cobran.
A: Nunca paga la renta sino hasta que se la cobro.
- I: Ella es fría y distante, nunca me pregunta cómo van las cosas.
A: Soy una persona considerada que nunca se mete con los inquilinos.

Con este ejemplo, podemos ver que:

- Cada quien ve el problema dependiendo de la posición que ocupe.
- Cada quien tiende a centrarse en hechos y argumentos que confirmen sus percepciones iniciales y a desechar, contrariar o malinterpretar lo que argumenta la otra parte.
- Ninguna de las partes reflexiona profundamente sobre los intereses reales que pretenden satisfacer con la negociación, y se limitan a defender sus posiciones (las que ven como obvias).
- La gente tiende a ver lo que quiere ver, por tanto, los conflictos no están en la realidad objetiva, sino en las cabezas de la gente.

Por todo lo anterior, si queremos llegar a una solución satisfactoria vía la negociación, se recomienda:

- . Ponerse en los zapatos de la otra parte, desarrollando capacidad para percibir la situación como la ve la otra persona, aunque ésto no sea tarea fácil. El ver y entender su punto de vista no significa estar de acuerdo con él, aunque ésto nos puede llevar a revisar nuestros propios puntos de vista sobre la situación. Pero el trabajo para entenderlo no es un costo, sino un beneficio, ya que permite reducir el área de conflicto y encontrar nuevas opciones de solución.
- . No deduzca las intenciones de ellos de los temores de usted, ya que los temores, inquietudes y patologías que solemos tener, no son comunes ni uniformes en todas las personas.
- . No los culpe por nuestros problemas, ya que ellos dejarán de escuchar o contra-atacarán, haciendo que las personas se entremezcLen con el problema.
- . Expongan las percepciones de cada uno en forma franca y honesta, comunicando en voz alta y convincentemente cosas que está dispuesto a decir y que a ellos les gustaría escuchar.
- . Busque oportunidades para actuar inconsistentemente con las expectativas de ellos, enviando un mensaje inteligente, diferente al que esperan, y podrán cambiar de percepción.
- . Déles reconocimiento en el resultado, asegurándose que participen en el proceso.
- . Evite que hagan el ridículo: haga sus propuestas consistentes con sus valores.

- **Emoción:** Suele tener más peso que lo que se dice en una negociación, y puede llevarla a un atolladero o terminarla rápidamente, muchas veces con resultados pobres o catastróficos.

Por ello, se recomienda:

- . Reconozca y entienda las emociones, las suyas y las de ellos.
- . Explícite las emociones y reconózcalas como legítimas.
- . Permita que la otra parte deje escapar la tensión.
- . No reaccione ante explosiones emocionales.
- . Utilice gestos simbólicos para atenuar las tensiones.

- **Comunicación:** No es fácil aún entre personas muy similares en valores y experiencias. La comunicación suele ser muy deficiente entre personas que no se conocen muy bien, y puede provocar hostilidad y suspicacia. Cualquier cosa que diga, puede esperar que la otra parte siempre escuche algo diferente. Y sin una buena comunicación, no habrá una buena negociación.

Por ello, se recomienda:

- . Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo, a fin de entender las percepciones de ellos, sentir sus emociones y oír lo que están tratando de decir.
- . Hable para ser entendido.
- . Hable sobre usted, no sobre ellos.
- . Hable con un propósito, no hable en demasía, sepa lo que quiere comunicar o averigüelo, y sepa para qué propósitos va a servir esta información en el proceso de negociación.

- Por último: Enfrentese al problema, no a la gente:

- . Si los negociadores se ven cara a cara en una confrontación, será difícil separar la relación del problema sustancial, y en este contexto, cualquier cosa que diga el negociador acerca del problema, parecerá como dirigida personalmente al otro, cada lado tenderá a ser defensivo y a reaccionar ignorando todos los intereses legítimos de la otra parte.
- . Las partes deben concebirse como socios, en una búsqueda perspicaz, lado a lado, de un acuerdo ventajoso para cada uno. Para ello, ayuda mucho sentarse literalmente del mismo lado de la mesa, y poner enfrente de ustedes el contrato, mapa, hojas de borrador o cualquier otra cosa que represente el problema. Si ha establecido una base de confianza mutua, mucho mejor.
- . Sin importar qué tan precaria sea la relación, intente estructurar la negociación como una actividad lado a lado, en la cual, ustedes dos, con sus intereses y percepciones diferentes, enfrentan conjuntamente una tarea común.

b) Centrarse en los intereses, no en las posiciones:

- . Los intereses definen el problema y nos llevan a la solución: El problema básico en una negociación radica no en posiciones conflictivas, sino en los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de cada parte.
- . Detrás de posiciones opuestas, se encuentran intereses compartidos y compatibles, así como conflictivos. Por ejemplo, en el caso del inquilino y la arrendadora, pueden haber varios intereses que ellos comparten, tales como:
 - 1) Ambos quieren estabilidad. El arrendador quiere un inquilino estable y el inquilino quiere una dirección permanente.

- 2) A ambos les gustaría ver el departamento bien cuidado. El inquilino va a vivir en él y el arrendador quiere incrementar el valor del departamento, así como la reputación del edificio.
- 3) Ambos están interesados en mantener una buena relación entre ellos. El arrendador quiere un inquilino que pague la renta regularmente y el inquilino quiere un arrendador responsable que haga todas las reparaciones necesarias.

Cuando se ponderan tanto los intereses compartidos como los divergentes, los intereses opuestos en cuanto a minimizar la renta y maximizar el rendimiento, se hacen más manejables.

Los intereses compartidos muy probablemente resultarán en un contrato por un largo período, en un acuerdo para repartirse los costos de las reparaciones, y en los esfuerzos de cada uno para adaptarse al otro en el interés de una buena relación.

La cantidad exacta de la renta es lo único que faltaría por acordar, y el mercado de renta de departamentos puede definirla muy bien.

¿ Cómo buscar intereses ?

. Pregúntese "¿ Por qué ?" y ello le ayudará a ponerse en sus zapatos. Por ejemplo: ¿Por qué su arrendador prefiere fijar la renta con un contrato a cinco años, actualizándola cada año?: La respuesta a la que podrá llegar puede ser porque quiere protegerse contra costos crecientes, que es uno de sus intereses. Esto lo puede confirmar preguntándole directamente al arrendador sobre la motivación de su posición. Por ejemplo: "¿Cuál es su preocupación básica, Sr. González, en querer que el contrato se actualice cada año?".

- . Pregúntese "¿Por qué no?": Piense acerca de sus alternativas.
- . Comprenda que cada persona que representa a cada una de las partes tiene intereses múltiples y únicos (diferentes a los intereses de las demás personas que están " de su parte ").
- . Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas, tales como: Seguridad, Bienestar económico, Sentimientos de pertenencia, Reconocimiento, Control sobre su propia vida, Etc.
- . Haga una lista de los intereses que usted deduce o conoce de cada una de las personas involucradas en la negociación, lo cual le permitirá mejorar la calidad de sus contribuciones, a medida que recibe más información y a jerarquizar los intereses en el orden de importancia que ellos les asignen.

- Hable acerca de los intereses y minimice la importancia de las posiciones. Para ello, se recomienda:
 - . Reconocer los intereses de ellos como parte del problema, a fin de que ellos aprecien los intereses de usted.
 - . Exponga el problema antes de dar su opinión y de formular alguna propuesta.
 - . Avance en la búsqueda conjunta de opciones de solución y evite caer en un círculo vicioso o en un callejón sin salida.
 - . Sea concreto, pero flexible.
 - . Sea duro con el problema, suave con la gente.

c) Generar Alternativas para Beneficio Mutuo.

Problemas frecuentes en las negociaciones:

- . Juicio prematuro.
- . Búsqueda de una respuesta única.
- . El supuesto de un pastel de tamaño fijo.
- . El pensar que "resolver el problema de ellos es problema de ellos"

¿Cómo generar opciones creativas?

- . Separando el acto de generar opciones del acto de juzgarlas.
- . Ampliando las opciones en lugar de buscar una respuesta única.
- . Buscando ganancias mutuas.
- . Inventando formas de hacer que la toma de decisiones sea fácil.

1) Separar el acto de generar del acto de juzgar las opciones.

Para ello, se recomienda:

Antes de la sesión de generación de ideas:

- Defina el propósito.
- Escoja pocos participantes.
- Seleccione un momento y lugar propicios.
- Diseñe una atmósfera informal.
- Seleccione a alguien que coordine la sesión.

Durante la sesión:

- Siente a los participantes lado a lado, encarando el problema
- Esclarezca las reglas, sobre todo la de no criticar.
- Haga que se genere una lista grande de ideas, enfocando la cuestión desde cualquier ángulo concebible.
- Lleve un registro a la vista de los participantes (en pizarrón, hojas grandes, etc.), lo cual da al grupo la sensación de logro colectivo, refuerza la regla de no criticar, reduce la tendencia a repetir y ayuda a estimular otras ideas.

Después de la sesión:

- Señale con una estrella las ideas más prometedoras.
- Busque formas de mejorar las ideas prometedoras, empezando con una crítica constructiva.
- Fije un tiempo para evaluar las ideas y decidir cuáles se utilizarán en la negociación y cómo.
- Considere la posibilidad de realizar una sesión de generación de ideas con la otra parte, a pesar de lo difícil y arriesgado que pueda ser por la posibilidad de revelar información comprometedoras e inconveniente.

2) Amplíe sus opciones.

Para ello, se recomienda:

- . Multiplicar sus opciones moviéndose entre lo específico y lo general.
- . Vea a través de los ojos de diferentes expertos.
- . Genere opciones sobre acuerdos de diferentes intensidades
- . Cambie el alcance de un acuerdo propuesto.

3) Busque Beneficios Mutuos.

Para ello, se recomienda:

- . Identificar intereses comunes, compartidos o compartibles (ejemplo: caso del inquilino y el arrendador).
- . Identificar intereses diferentes pero no mutuamente excluyentes (ejemplo: caso del pastel de chocolate y nata).

Un ejemplo ilustrativo:

A UNA PARTE LE INTERESA:

La forma
Eficacia económica
El futuro inmediato
Resultados rentables
El progreso
Lo moderno
El precedente
Los resultados
Asumir riesgos
Comprometerse

A LA OTRA LE INTERESA:

La sustancia
Eficacia política
El futuro distante
Mantener la relación
El respeto a la tradición
Lo clásico
Este caso
El prestigio, la reputación
Evitar riesgos
Evitar comprometerse

4) Haga que la Toma de Decisiones de ellos sea fácil.

Para ello, se recomienda:

- . Ponerse en los zapatos de la(s) persona(s) que representa(n) a la otra parte para inferir qué opciones podrían satisfacer mejor sus intereses.
- . De estas opciones, seleccione las que pueden ser compatibles con la satisfacción de sus propios intereses.
- . De estas últimas opciones seleccionadas, pregunte a la otra parte si alguna de ellas puede satisfacer adecuadamente sus intereses.
- . Discuta cooperativamente con la otra parte para llegar a la selección de la opción de mayor conveniencia para ambas partes.

d) Insista en criterios objetivos.

Para ello, se recomienda:

- . Razonar y estar abierto a razonamientos de la otra parte en base a valores o criterios estándares, evitando manejar criterios voluntaristas e individualistas.

Por ejemplo, en lugar de decir: "N\$300,000 es mi último precio por este departamento", podemos decir: "Este departamento no puede venderse por debajo de N\$300,000, ya que tiene 200 metros cuadrados, y como usted sabe, el precio del metro cuadrado en esta zona oscila entre N\$1500 y N\$1700".

En este caso, las pretensiones del vendedor son las mismas en ambos planteamientos, pero cuando se apoya en un criterio objetivo, refuerza su argumentación, se hace más

convinciente y propicia un clima de confianza y de mayor posibilidad de llegar a un acuerdo de beneficio mutuo.

- . Apoyar las argumentaciones en normas y criterios de referencia, tales como:
 - la tradición.
 - el precedente.
 - perito o técnico independiente.
 - solución propuesta por un mediador.
 - división por mitad o en proporción a las aportaciones.

- . Aceptar los criterios objetivos como legítimos y prácticos, independientemente de la voluntad de las partes.

TEMA VII: ~~TECNICA~~ DE NEGOCIACION POR VOTACION Y REPARTO

1. Sistemas de votación: el voto sincero y el voto estratégico.

Existen determinados procesos en los que la forma de obtener un resultado o una decisión final es mediante votación. Cuando el voto de una persona no se ve afectado por el voto de los demás, es decir, cuando el sentido del voto de cada uno es independiente del voto de los restantes votantes, no hay lugar para actuar estratégicamente. Sin embargo, son muchas las situaciones en las que el voto de cada uno sí se ve afectado por como los demás lo hacen y la forma en la que éstos votan afectará su forma de votar. Los supuestos en los que cabe un voto estratégico son los que nos interesa examinar.

El voto sincero se puede definir como el voto que se corresponde estrictamente con las preferencias del que vota, mientras que el voto estratégico se define como aquel que tiene en cuenta el voto esperado de los demás y en función de éste busca el resultado que se prefiere.

Supongamos que un comité formado por tres miembros tiene que escoger, de entre dos candidatos, al futuro director de una de las divisiones de la empresa. En este supuesto no hay lugar para votar estratégicamente. La forma en la que cada miembro del comité vote es independiente de cómo voten los demás miembros.

Si el candidato preferido de uno de los miembros es el Sr. J. y el de los otros dos es el Sr H. cualquiera que sea su voto no alterará el resultado. Si por el contrario, el voto de los otros dos está dividido entre el Sr J. y el Sr. H, su voto es decisivo pero siempre votando en la misma dirección que sus preferencias: votando al Sr. J.

Sin embargo, supongamos ahora que los tres miembros del comité, que se identifican como presidente, director de planificación y director comercial, tienen que escoger un director financiero de entre tres candidatos. La forma en la que se lleva a cabo la elección es siguiendo una regla de mayoría: el que obtenga dos de los tres votos emitidos será nombrado para el cargo. El esquema de preferencias para los candidatos es el siguiente:

Orden de preferencia	Presidente	Director Planificación	Director Comercial
1	Sr. H	Sr. I	Sr. J
2	Sr. I	Sr. J	Sr. H
3	Sr. J	Sr. H	Sr. I

Al presidente le corresponde, asimismo, fijar el procedimiento para llevar a cabo la elección del nuevo director financiero. Supongamos que el presidente, atendiendo a sus preferencias, plantea en primer lugar que se elija entre el S. H y el Sr. I que son sus preferencias primera y segunda, y que el seleccionado en esta primera votación sea comparado con el tercer candidato.

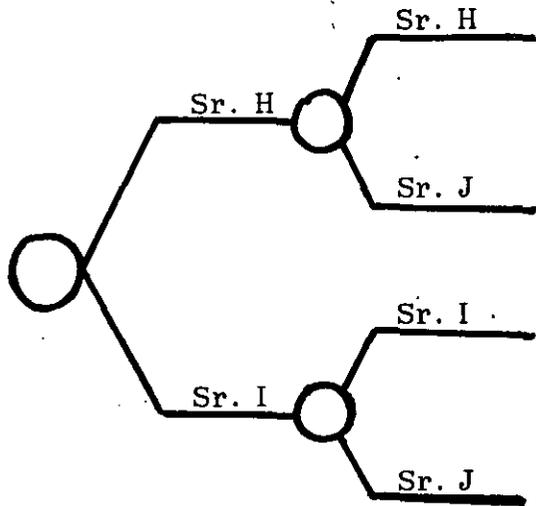
Si en una primera votación compiten el Sr. H y el Sr. I y cada uno de los miembros del comité vota sinceramente de acuerdo con sus preferencias, el presidente votará al Sr. H, el director de planificación votará al Sr. I y, finalmente, el director comercial votará de nuevo al Sr H. Por tanto, el Sr H. será escogido en la primera vuelta y el Sr. I será descartado.

Si se comparan a continuación los candidatos Sr. H y Sr. J. el presidente votará por el Sr. H nuevamente, pero tanto el director de planificación como el director comercial votarán por el Sr J, que es su segundo y primer candidato respectivamente. El candidato elegido será el último en el orden de preferencia del presidente.

El presidente, a la hora de elegir la forma en la que se iba a desarrollar la votación, no ha dado importancia a quiénes iban a ser enfrentados en la primera votación y quiénes en la segunda. Por otro lado, el voto sincero de cada uno de los miembros del comité en los dos turnos conduce, de acuerdo con el procedimiento seguido, a la elección del Sr. J.

Supongamos ahora que cada miembro del comité de selección conoce perfectamente las preferencias de los demás miembros. El presidente conoce el orden de preferencias de los dos directores y cada director el del otro y el del presidente. El procedimiento a seguir para la votación es el mismo que antes, es decir, primero se enfrentan dos candidatos y el que gana en la primera votación se enfrenta con el restante.

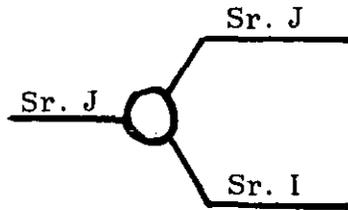
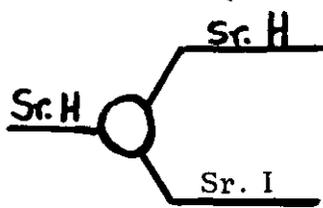
El diagrama de decisión de la votación anterior puede representarse de la siguiente forma:



Si en la primera votación se enfrentan el Sr. H y el Sr. I y el Sr. H sale escogido, la segunda votación es una elección entre el Sr. H y Sr. J. Si en la primera votación sale elegido el Sr. I, en la segunda se enfrentan el Sr. I y el Sr. J. Por tanto, la elección entre el Sr. H y Sr. I no era otra cosa que decidir si se quiere escoger entre el Sr. H y el Sr. J por un lado o el Sr. I y el Sr. J saldrá elegido. Si, por el contrario, se enfrentan el Sr. I y el Sr. J, el elegido será el Sr. I.

En definitiva, cuando se plantea la elección entre el Sr. H y el Sr. I como primera votación, en realidad se está escogiendo entre el Sr. J y el Sr. I. Si a la hora de escoger entre el Sr. H y el Sr. I estamos realmente escogiendo entre el Sr. J y el Sr. I, nuestro voto no será un voto sincero sino necesariamente un voto estratégico.

Qué estrategia podría desarrollar el presidente para favorecer la elección de su primer candidato? La estrategia podría consistir en enfrentarse en la primera votación al Sr. H con el Sr. J de forma que el elegido es este primer turno compitiese con el Sr. I en la segunda elección:



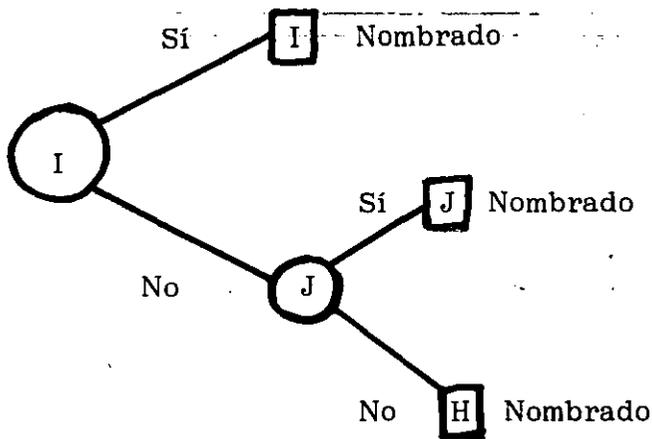
Al plantear la elección de esta forma, en realidad está planteando una elección entre el Sr. H y el Sr. I. Dado que tanto el presidente como el director comercial prefieren al Sr. H sobre el Sr. I en la primera votación ambos votarían al Sr. H asegurándose así que el Sr. H es elegido en lugar del Sr. I.

Vemos cómo en la primera votación el director comercial vota en contra de sus preferencias, ya que el Sr. J es preferido al Sr. H. Sin embargo, dado que prefiere al Sr. H que al Sr. I debe votar estratégicamente.

Este ejemplo en el que las preferencias de los sujetos son "cíclicas", permite ilustrar la idea de uso estratégico del sistema de votación, así como del voto como fórmula para obtener un resultado actuando aparentemente de forma contraria a nuestras preferencias.

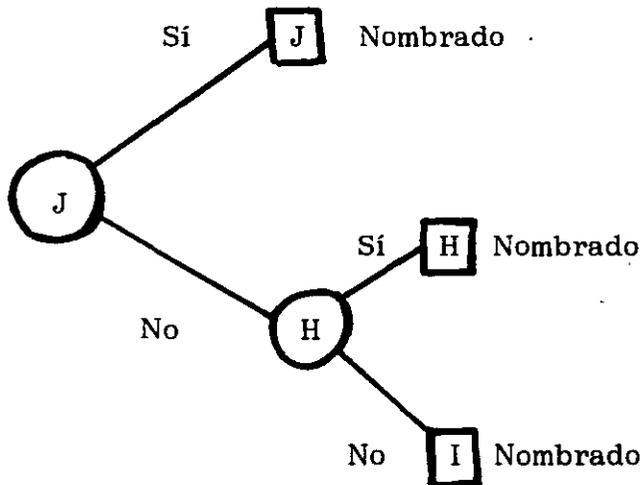
Siguiendo con el ejemplo de las preferencias cíclicas, ¿cabe alguna otra estrategia que pueda desarrollar el presidente para obtener al candidato preferido? Supongamos un nuevo procedimiento de votación consistente en que una primera candidatura se somete a votación. Si el candidato obtiene mayoría es nombrado para el puesto; si no, se pasa a un segundo candidato. Análogamente, si obtiene una mayoría de votos directamente recibe el nombramiento sin necesidad de considerar al tercer candidato. Si es rechazado, el tercer candidato pasa a ser el elegido.

Dado este procedimiento de voto, cómo actuaría el presidente? Supongamos que el presidente decide proponer a los candidatos en una secuencia semejante al orden de preferencias del director de planificación, es decir, 1) Sr. I; 2) Sr. J; 3) Sr. H. Esquemáticamente, la secuencia podría representarse de la siguiente forma:



Si la primera opción del Sr. I es rechazada, se trataría de elegir entre J y H, ya que rechazar a J supondría nombrar a H y viceversa. Si se plantea la elección entre J y H obtendría dos votos contra uno de H. Luego, el Sr. J resultaría elegido. Por tanto, la primera opción que se propone de aceptar o rechazar al Sr. I supone, en definitiva, una opción entre I y J. Dado que tanto el presidente como el director de planificación prefieren a I sobre J, la primera opción del Sr. I sería aceptada.

Analícemos ahora la secuencia de acuerdo con las preferencias del director comercial:

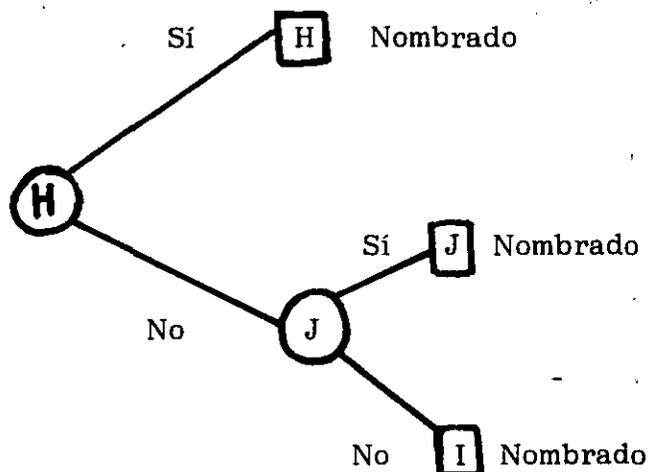


Si J no obtiene una mayoría de apoyo en la primera votación, el problema consistiría en elegir entre H e I. En este caso, el Sr. H resultaría elegido, lo que nuevamente plantea que la aceptación o el rechazo del Sr. J es en realidad la opción por el Sr. J o el Sr. H. Dado que es J preferido a H, el resultado de la primera votación sería de aceptación y nombramiento al Sr. J.

El análisis de las dos secuencias de decisión anteriores pone claramente de manifiesto que, de acuerdo con el procedimiento establecido, el candidato que se propone en

primer lugar es el que resultará definitivamente escogido siempre que los miembros del comité voten estratégicamente.

De acuerdo con lo dicho hasta aquí, la secuencia que debe proponer el presidente para que el Sr. H salga elegido es:



Si en lugar de votar estratégicamente el voto fuera sincero, en un esquema como el presupuesto, el Sr. H sería rechazado en la primera votación, ya que tanto para el director de planificación como para el director comercial existen otras opciones mejores que H. En la segunda votación, al plantearse la opción entre J e I, tanto el presidente como el director de planificación optarían por I y el Sr. J sería rechazado.

El procedimiento analizado pone en evidencia de nuevo la necesidad de votar estratégicamente de forma distinta a nuestras preferencias para obtener el mejor resultado posible.

2. Sistemas de reparto

Al comienzo de este capítulo se decía que existen determinados procesos en los que la forma de obtener un resultado o una decisión final es mediante votación. Además, existen múltiples supuestos en los que cabe el voto estratégico como medio para favorecer el resultado perseguido. Junto a los procedimientos estratégicos de votación, de los que hemos visto algunos ejemplos ilustrativos, los procedimientos de reparto constituyen también procedimientos para alcanzar decisiones colectivas. Se trata de procedimientos en los que, en general, hay lugar, asimismo, para una acción estratégica.

Los procedimientos de reparto pueden aplicarse a todos aquellos supuestos que podamos imaginar en los que sea necesario repartir beneficios, objetos costos, entre más de una parte. Desde la distribución de una herencia hasta la solución de un problema de overbooking en un avión o en un hotel, existen múltiples supuestos que implican, más o menos explícitamente, la aplicación de algún procedimiento previamente admitido y aceptado por las partes, es siempre difícil y costoso alcanzar una división que sea satisfactoria para todos.

Los diferentes procedimientos que se nos puedan ocurrir o los que han sido ya ampliamente tratados en la literatura científica por los estudiosos de la teoría de juegos incorporan siempre un criterio de justicia o equidad y, por tanto, son siempre susceptibles de discusión.

Sin embargo, se trata de procedimientos que pueden facilitar en gran medida la resolución de conflictos como consecuencia de una distribución o reparto. Se trata, finalmente, de procedimientos que admiten un comportamiento estratégico en muchos casos.

Vamos a describir a continuación dos procedimientos de reparto que han sido objeto de un mayor tratamiento. Previamente debe señalarse que estos mecanismos de distribución tienen sentido cuando el valor que cada persona atribuye a los bienes objeto del reparto difiere entre sí, o los bienes que son perfectamente divisibles, bastaría con dividirlo en tantas partes iguales como sujetos participan en el reparto. El problema deja de ser trivial cuando las preferencias no son idénticas y/o especialmente los bienes no son divisibles.

J, H e I son tres sujetos que deben repartirse, con ocasión de una herencia, los bienes A, B y C. El siguiente cuadro refleja el verdadero valor en dinero que cada uno atribuye a los bienes de la herencia.

Sujetos

Bienes	J	H	I
A	1.000	3.000	2.000
B	2.000	1.500	1.000
C	500	800	1.000

Un primer procedimiento de reparto consiste en asignar cada objeto a la persona que lo valora en mayor medida, y ésta aporta a un fondo común el valor correspondiente dado al objeto. El bien A se adjudica a H, que paga 3.000 pesos por él; el bien B a J, que paga 2.000 pesos, y finalmente el bien C se entrega a I, que abona 1.000. El fondo así constituido, 6.000 pesos, se distribuye por partes iguales entre todos los sujetos, es decir, 2.000 pesos a cada uno. De acuerdo con ese sistema, cada individuo recibe una asignación de bienes, dinero, o bienes y dinero, que cada uno valora en 2.000 ptas. En definitiva, J se queda con el bien B; H se queda con el bien A y paga 1.000 ptas. a I que se queda además con el bien C. Este es el procedimiento más simple que permite una asignación eficiente de los bienes. Es decir, cada objeto se adjudica a aquel que manifiesta una mayor preferencia por el mismo.

Bienes	Sujetos		
	J	H	I
1) Valor de los bienes adjudicados	B = 2.000	A = 3.000	C = 1.000
2) Valor asignado a cada sujeto	2.000	2.000	2.000
3) (2) - (1)	0	1.000	- 1.000

La mayoría de los procedimientos que se examinan giran en torno a la idea de "división justa" o "reparto justo", consistente en asignar a cada individuo al menos una enésima parte del valor personal que él atribuye a los bienes, cuando el número de individuos que intervienen en el reparto es n.

En el ejemplo que acabamos de ver, el valor total que cada individuo asigna a los bienes a repartir y su "porción justa" o "participación equitativa" sería:

Bienes	Sujetos		
	J	H	I
A	1.000	3.000	2.000
B	2.000	1.500	1.000
C	500	800	1.000
1) Total Valor de cada sujeto	3.500	5.300	4.000
2) Participación equitativa	1.167	1.767	1.333

La "participación equitativa" de cada individuo se obtiene dividiendo su valoración total por el número de individuos, que, en este caso, es igual a tres.

Como hemos visto, cada sujeto, de acuerdo con el reparto propuesto, obtiene un valor superior a su "porción justa":

	Sujetos		
	J	H	I
Valor recibido	2.000	2.000	2.000
Porción justa	1.167	1.767	1.333
Exceso sobre la porción justa	833	233	667

Un segundo procedimiento es el que se conoce como procedimiento de Steinhaus. De acuerdo con el mismo, los objetos se asignan, como el procedimiento anterior, a aquel que más los valora. Se calcula cuál es la "porción justa" que corresponde a cada individuo así como el exceso o defectos entre su "porción justa" y el valor del bien adjudicado, y la suma de las diferencias se distribuye por igual entre todos los sujetos. En definitiva, cada uno obtiene un conjunto de bienes y/o dinero equivalente a su "porción justa" más una cantidad igual para cada uno de ellos:

Sujetos		J	H	I
A		1.000	3.000	2.000
B		2.000	1.500	1.000
C		500	800	1.000
1) Total valor de cada				
sujeto		3.500	5.300	4.000
2) "Porción justa"		1.167	1.767	1.333
3) Bienes recibidos		B = 2.000	A = 3.000	C = 1.000
4) Exceso sobre				
"porción justa"		833	1.233	-333
5) Valor asignado a				
sujeto		(1.167+578) * (1.767+578) (1.333+578)		

* $578 = (833 + 1.233 - 333) / 3$

Dado que el valor asignado a J es 1.745 y el valor del bien que se le adjudica B = 2.000, deberá aportar al fondo común 255. H recibe el bien A = 3.000 y el valor total que le corresponde es 2.345. Deberá aportar al fondo común 655. Finalmente, a I le corresponden 1.910 mientras que el bien adjudicado C = 1.000. Le corresponden, por tanto, 910, que equivale al valor del fondo común constituido por J y H.