

# Negociación Exitosa



*“En una negociación exitosa, todos ganan. El fin debe ser el acuerdo, no la victoria.”*  
E. Wertheim

RECIBIDO: 20-07-2004 • ACEPTADO: 12-11-2004

## Resumen

La negociación es una actividad universal y diariamente todos estamos involucrados en algún tipo de transacción a un nivel o en otro. Cualquier negociación puede ser entendida como un método por el cual las partes acuerdan cosas de valor de manera civilizada. En otro orden de ideas, es importante tener en cuenta que la negociación no es un deporte de competición; sin embargo, no quiere decir que no se tenga una pugna con la otra parte. No se compete con el ánimo de acabar con los oponentes, sino con el propósito de conseguir lo mejor para todos.

**PALABRAS CLAVES:** Acuerdo, Intereses, Negociación, Pareto, Posiciones, Tratado, Toma de Decisiones.

## Abstract

### SUCCESSFUL NEGOTIATION

*The negotiation is a universal activity and daily all of us are involved in some type of transaction at a level or in another one. Any negotiation can be understood like a method by which the parts decide value things of civilized way. In another order of ideas, it is important to consider that the negotiation is not a competition sport; nevertheless, it does not mean that a struggle with the other part is not had. One does not compete with the spirit to finish the opponents, but in order to obtain the best thing for all.*

*Key Words:* Agreement, interest, negotiation, pareto, positions, treaty, decision making.

\* Profesor del Departamento de Empresas. Cátedra de Producción y Análisis de la Inversión.

## Introducción

Los objetivos perseguidos al abordar el tema de negociación son muy claros a) presentar los fundamentos para negociar eficazmente y b) abonar el terreno para incorporar la asignatura *Teoría de Negociación* a los estudios de la licenciatura en Administración de la Universidad de Los Andes -Mérida, Venezuela-, tal como lo hacen las más prestigiosas escuelas empresariales de Latinoamérica.

Es de recordar, que no se persigue convertir al lector en un habilidoso negociador, sino ofrecerle algunas recomendaciones para obtener resultados satisfactorios cuando negocie. Se pueden lograr resultados halagadores, si a lo largo de la lectura recuerda las distintas negociaciones en las cuales ha participado. Se necesita, entonces, en este momento crucial responder a las siguientes interrogantes ¿Por qué la negociación requiere de tanta atención? ¿Por qué los cursos de negociación se han hecho tan populares en los últimos años?

## Naturaleza y fundamentos de la negociación

Negociar es un hecho inevitable de la vida. Acordar con un extraño sobre el precio de un vehículo en venta, regatear con el taxista por una mejor tarifa, negociar con un profesor la fecha de una evaluación, negociar con los familiares para decidir a que sitio ir de vacaciones, negociar con el patrono por mayores beneficios, convencer a los concejales sobre la conveniencia de un proyecto; estos son ejemplos de negociaciones que ocurren todos los días. Todos negocian algo todos los días aún sin darse cuenta. A pesar de que la negociación se lleva a cabo todos los días, no es fácil realizarla bien, y las estrategias comunes para hacerlo, generalmente dejan a la gente insatisfecha, enemistada o fatigada, y algunas veces las tres cosas. La negociación, no es una competencia deportiva, donde debe existir un ganador. Tristemente, ese enfoque se ha trasladado al campo de los negocios, y se refuerza el paradigma de observar a la otra parte como un contrincante el cual debe ser derrotado.

Para iniciarnos en el tema, se puede destacar lo comentado por Ovejero (2004): Estamos en una sociedad muy compleja, y cada vez más, en la que, por tanto, son absolutamente inevitables los conflictos de todas clases. Ahora bien, se trata de una sociedad democrática que

exige que tales conflictos sean solucionados democráticamente, es decir de forma negociada. A la sociedad democrática, le corresponde negociar en todos los niveles: familiar, laboral, político, etc. Ya no caben las soluciones autoritarias que llevan al fracaso. No es esta una sociedad más justa que en otras épocas, pero sí, en una sociedad más civilizada, que ve con malos ojos la violencia, y prefiere solucionar los conflictos de forma negociada. Evitar escenarios de vencedores y vencidos, dar prioridad a objetivos comunes e implicar a las partes en conflicto para que logren acuerdos constructivos y en la gestión de los acuerdos supone coordinar a individuos, grupos, organizaciones o naciones. (p. 5)

Ovejero (2004) destaca muy acertadamente, que la imposición autoritaria, el avasallamiento, la prepotencia o la humillación del contrario a la larga genera “leones dormidos” preparados para la revancha o el desquite a la primera ocasión propicia; con lo cual el problema no se resuelve, simplemente se desactiva y aparece de otra forma y en otro momento.

Desde finales del siglo XIX, se publicaron los primeros trabajos sobre la negociación en el ámbito de la economía, la matemática aplicada, el derecho, la sociología, las ciencias políticas o la psicología social del trabajo; generalmente con poco contacto e intercambio entre los especialistas de cada disciplina. Los economistas y matemáticos, han tratado de explicar y predecir el resultado de las negociaciones dadas unas determinadas condiciones; sin embargo, no es hasta mediados del siglo XX, cuando comienzan a aparecer modelos sistemáticos explicativos, tanto en los resultados como en las elecciones que conducen a los mismos. A partir de 1970, los criterios empezaban a cambiar y se destacaba que ambas partes podían ser las vencedoras. Como en el caso de una discusión de un contrato colectivo, donde un sindicato puede conseguir un aumento de salario para sus trabajadores, mientras que la empresa y sus directivos consiguen garantías para una mayor productividad.

El pionero en el estudio contemporáneo de la negociación es el profesor Roger Fisher<sup>1</sup>, mentor del método de negociación en la Escuela de Leyes de Harvard, con 30 años de experiencia como asesor y estrategia en conflictos internacionales. Otro destacado en el área es William Ury (1981) -coautor junto con Fisher y Patton-, de la obra: “Sí, de acuerdo. Como negociar sin ceder”. Todos ellos promotores de un proyecto interinstitucional conocido como el: Harvard

Negotiation Project, dirigido por Fisher. Seguidamente, Raiffa (1982) introduce el término *Análisis de Negociación*, siendo uno de los defensores de la tesis que el oponente no tiene por qué comportarse necesariamente de un modo racional.

## Concepto y elementos de una negociación

### A. NEGOCIACIÓN

Hindle (1998), consultor de Working Words señala:

Una negociación se produce cuando otro tiene algo que usted desea, y usted está preparado para regatear y obtenerlo, y viceversa. Las negociaciones tienen lugar todos los días: entre los miembros de una familia y casi continuamente, en el lugar de trabajo. (p. 6)

Cohen y Altimira (2003), expertos y consultores en el área de negociación<sup>2</sup> describen la negociación como: Proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas o un acuerdo de cualquier tipo. La negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que las partes se sientan conformes y comprometidos en cumplirla. (p. 3)

Para contrastar la definición de Cohen y Altimira, podemos mencionar algunas experiencias venezolanas sobre negociación. En el ámbito político, muchos recordarán un famoso proceso de negociación –ocurrido entre 2002 y 2003- llamado *mesa de negociación*, donde dos grupos políticos, apoyándose en un mediador internacional, como el secretario de la Organización de Estados Americanos (OEA.), llevaron a cabo un proceso de negociación para resolver un conflicto de gobernabilidad nacional. El resultado fue una cuasi-negociación y su sufrido acuerdo no fue cumplido en su totalidad, ya que partió de bases poco claras y sinceras, ambas partes se vieron como enemigos y nunca se preguntaron cuáles eran sus intereses reales, siempre se aferraron a sus criterios. Si seguimos al pie de la letra la definición anterior, no se puede hablar de negociación, porque las partes no trabajaron conjuntamente para alcanzar un acuerdo.

### B. ELEMENTOS DE UNA NEGOCIACIÓN

Tal como lo establece la Universidad Tecnológica de Helsinki (2004), en su módulo de toma de decisiones, cada negociación es diferente, pero posee tres elementos básicos:

**1. Partes de la negociación:** identificar las partes no es una tarea trivial, ya que en muchos problemas existen grupos de interés, y no queda muy claro quienes pueden participar como parte de una negociación. Un ejemplo puede ser la de una Hidrológica (e.g. Aguas de Mérida) que restrinja el acceso a la cuenca de un río, para evitar futuras contaminaciones. Los grupos de interés serían: usuarios, ecologistas, productores agrícolas, sociedades de vecinos, institutos de educación superior, organismos protectores y reguladores, visitantes, etc. Pero, lo importante a este nivel es indicar quiénes negociarían un acuerdo futuro.

**2. Los conflictos y problemas que se negociarán:** son un elemento importante del proceso de negociación. Por un momento, si dos personas tratan de dividir una torta el problema será uno. Sin embargo, si en el problema de la división se le agrega dinero, se generan dos problemas. En la realidad venezolana los problemas son más complejos.

**3. Mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN):** el MAAN tiene un efecto considerable al cerrar una negociación, todos los autores contemporáneos lo destacan. El MAAN es un seguro, sirve como referencia con el cual se comparan todos los posibles resultados. El mismo protege a las partes de aceptar un acuerdo desfavorable y de rechazar acuerdos beneficiosos. El mismo será desarrollado posteriormente con mayor detalle.

## Tipos de negociaciones

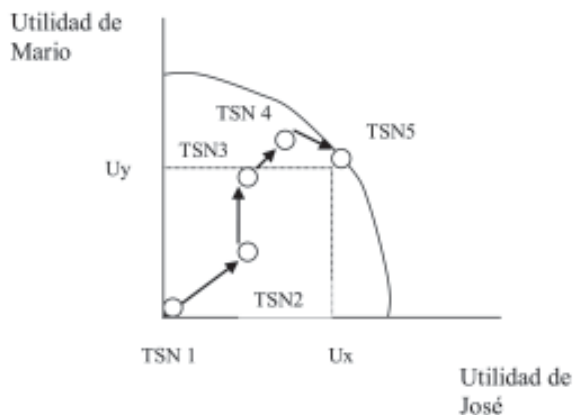
Los diferentes tipos de negociación exigen cualidades diferentes. Una negociación puede ser formal o informal, habitual o excepcional; depende de quién negocie y de qué se negocie. Todas las partes que componen una empresa tienen intereses y puntos de vista diferentes. Con independencia al grupo que pertenezca deberán reconciliar las diferencias mediante la negociación. (Hindle, 1998: p. 8)

**A. NEGOCIACIONES SIMPLES:** Es un método progresivo, que busca paso a paso mejores acuerdos. Este tipo de negociación fue desarrollado por un grupo de profesores de Harvard y fue aplicado por primera vez en el proceso de negociaciones del Medio Oriente entre Egipto e Israel (1978). En el conflicto habían siete puntos por decidirse. Junto con la mediación de un grupo norteamericano, el cual presentó un acuerdo inicial, llamado TSN – 1, se ponía énfasis en el primer acuerdo,

y mediante acuerdos tentativos e interactivamente, se iba llegando a distintos TSN's hasta que no se pueda seguir avanzando. Después de cinco acuerdos (TSN) las partes llegaron a un acuerdo de paz. El ex presidente norteamericano Jimmy Carter trabajó a la cabeza del grupo mediador; y sus esfuerzos fueron recompensados con el premio Nóbel de la paz de 2002.

La figura 1, presenta un ejemplo de Negociación Simple (TSN) llevado a cabo por dos hermanos para dividirse la torta de la merienda.

**Figura 1. Negociación Simple**



En la figura 1, se observa que se llegaron a cinco acuerdos, donde al final, ambos poseen la misma utilidad,  $U_x = U_y$ . (TSN 5).

## B. NEGOCIACIÓN BASADA EN POSICIONES

Pocos disfrutaban enfrentando conflictos con colegas, jefes, subordinados, amigos, o extraños; y menos cuando los conflictos son hostiles y cuando los sentimientos se involucran. Resolver conflictos puede ser agotador mental y emocionalmente. Para ilustrar este tipo negociación, se detalla una vieja historia suministrada por Palacios (2001) sobre dos hermanas que sostuvieron una controversia por unas naranjas.

### 1. Caso de las Naranjas:

Las dos hermanas, ya casadas y con sus respectivas familias, estaban encargadas de efectuar las labores de limpieza de un salón en el cual otras personas habían sostenido una reunión. Al entrar, la hermana menor, notó que ya no había nadie en el salón, y que sobre una de las mesas habían quedado 10 naranjas. Se alegró mucho de verlas, pues sabía que nadie las reclamaría. De manera que empezó a empacar las naranjas en una bolsa que

tenía, mientras se imaginaba el delicioso jugo preparado con estas frutas que se tomaría esa noche en su casa.

Su hermana mayor entró repentinamente al salón y al ver las naranjas, exclamó: “Que bien, nos han dejado 10 hermosas naranjas”.

A lo que la menor contestó: “¿Cómo es eso de que nos han dejado? Dirás, me dejaron a mí 10 naranjas”.

“¿Es que te piensas quedar con todas ellas?”- replicó la mayor.

“Por supuesto! Tu bien sabes, que al que madruga Dios le ayuda. -Respondió la hermana menor-; de manera que esta vez me correspondió a mí en suerte quedarme con el regalito que quedó en el salón”.

“¿Y no me piensas dar ni una sola naranja?” -le preguntó juguetonamente la hermana mayor.

“Ya te dije que no. En otra ocasión la suerte te favorecerá, como ya lo ha hecho antes” - manifestó la hermana menor.

“A mí esto no me parece justo! -insistió sorprendida la hermana mayor- ¿Qué tal si hubiera sido yo la primera en entrar a este salón? ¿Te parecería justo que me hubiera quedado con las 10 naranjas? ¿Te parecería correcto que no te hubiera dado ninguna?”

“Bueno hermana -corrigió la menor-, yo te puedo dar un par de naranjas”.

Pero la mayor insistió: “¿Sólo un par? Solo dos naranjitas para la hermana que tanto te ha querido toda la vida. Casi que me das sólo las migajas.”

Esta discusión se prolongó por algunos minutos, y finalmente, después de algunos disgustos, la hermana mayor terminó recibiendo 4 de las 10 naranjas que había recogido su hermana menor.

Esta última se llevó sus 6 naranjas a su casa. Con ellas se preparó un delicioso jugo de naranja, y mientras lo compartía con su esposo e hijos, pensó en lo afortunada que había sido al encontrar las 10 naranjas, y sobre todo, al poder quedarse con más de la mitad de ellas.

Esa misma noche, su hermana mayor también llevó sus 4 naranjas a su hogar. Cuidadosamente las peló con

un cuchillo, y con las cáscaras de todas ellas preparó un delicioso dulce. Y mientras lo compartía con su esposo e hijas, pensó en lo afortunada que había sido al quedarse con 4 de las naranjas, después de no haber tenido ninguna en sus manos. Terminada la cena, arrojó las pulpas de las cuatro naranjas a la basura, pues ni a ella ni a su familia le gustaba el jugo de naranja. Entonces sirvió a todos un vaso de leche que disfrutaron con el dulce de naranja.

Es notable el elevado valor pedagógico de la historia. El resultado para las dos hermanas pudo ser mucho mejor si la hermana menor se hubiese quedado con la pulpa de las diez naranjas y hubiera cedido a su hermana mayor las cáscaras de estas diez frutas. Pero esto no sucedió así. De igual forma, es curioso observar que, las dos se sentían satisfechas con el resultado que obtuvieron. Durante la controversia que las dos sostuvieron, cada una se centró en la defensa de su posición, que consistía en quedarse con un número determinado de naranjas (10, 8, 5, etc.). De hecho, durante la acalorada discusión las hermanas no pensaron

ni un momento en el para qué o el por qué de su deseo de quedarse con las naranjas.

Si hubieran explorado de lado y lado sus posiciones, una solución muy buena al problema hubiera resultado evidente para las dos. La forma en que las hermanas sostuvieron la discusión ilustra el estilo de negociación denominado: *Negociación basada en posiciones*. Bajo este esquema, el negociador asume una posición (e.g.: “yo me quedo con las diez naranjas”) y la defiende intentando no ceder frente a las demandas o argumentaciones del otro. Si el otro adopta la misma táctica (como en el caso de las dos hermanas), entonces cada negociador asume una posición inicial y efectúa concesiones a medida que transcurre la negociación, generalmente tratando que sus concesiones sean a cambio de concesiones de su contraparte.

### 2. Caso de Antigüedades

Otro ejemplo clásico (ver tabla 1) de este tipo de negociación es el regateo, que se lleva a cabo entre un cliente y el propietario de una tienda de antigüedades y artesanía:

**Tabla 1. Negociación basada en posiciones**

<b>Cliente</b>	<b>Comerciante</b>
¿Cuánto pide por está hermosa Vitrola?	Esa es una antigüedad de la época de Juan Vicente Gómez. Podría venderla en 750.000 Bs.
Vamos, le daré 150.000 Bs. por ella.	¡Bueno! Podría considerar una oferta seria, pero ciertamente 150.000 Bs. no es una oferta seria.
Entonces, podría ofrecer 200.000 Bs. pero nunca pagaría 750.000. Déme un precio real.	Regatea mucho señora. 600.000 Bs. en efectivo. Tómelo o déjelo.
250.000 Bs.	Me costo mucho mas que eso. La traje desde Maracay y tuve que pagar al coleccionista más de lo que me ofrece.
375.000 Bs. Es lo máximo que ofreceré.	¿Ya vio la rúbrica en la base? El año próximo, piezas como esta valdrán dos veces lo que pague hoy.

Esta forma de negociar, ilustrada en los ejemplos anteriores, es la más común. El discutir desde una posición produce acuerdos poco aconsejables, pues los negociadores tratan desde sus posiciones y tienden a anclarse en dichas posiciones. Asimismo, el proceso

toma mucho tiempo, ya que se empieza a negociar desde una posición extrema, manteniéndola con terquedad, engañando a la otra parte acerca de la posición verdadera y otorgando pequeñas concesiones solo para que la negociación continúe. Cada parte trata de obligar

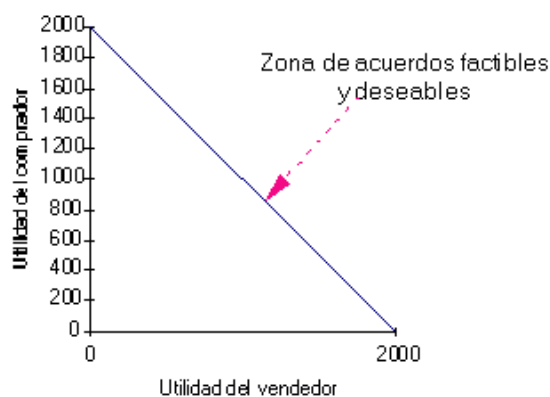


a la otra parte a cambiar su posición. Con frecuencia se presentan la ira y el resentimiento cuando una parte se ve doblegada por la voluntad rígida de la otra, en tanto sus propios y legítimos sentimientos no se toman en cuenta. Entonces la negociación por posiciones se tensa y algunas veces rompe las relaciones personales entre las partes.

### 3. Caso Vendedor de frutas

En un día festivo, un viajero que va de paseo hacia Ocumare (estado Miranda) observa a la orilla de la carretera un hombre vendiendo mangos. El viajero se detiene y pregunta al vendedor por el precio de un kilogramo de mangos. El vendedor le dice que cuesta 6,000 Bs. El viajero afirma que esta cantidad es un poco alta (aunque la considera razonable y está decidido a comprar los mangos), y opta por ofrecerle 4,000 Bs. al vendedor (quien a su vez considera aceptable vender las frutas por esta cantidad, pero desea poder venderlas por un precio más alto). A partir de este momento, el vendedor intenta obtener un precio mayor por las frutas, mientras que el vendedor procura reducir este valor a una cifra cercana a los 4,000 Bs. En este caso las dos partes sólo conciben el precio del kilogramo de mangos como la única variable en la negociación. Obsérvese que hay básicamente 2,000 Bs. en disputa. Desde la perspectiva del vendedor, en el mejor de los casos él se queda con estos 2,000 Bs; percepción que es similar a la del comprador (los dos suponen que la entrega de la fruta al comprador ya es un hecho). Entonces, si concebimos el proceso como una negociación sobre los 2,000 Bs. entonces la Zona de Acuerdos Factibles y Deseables puede ser representada como una línea recta. Esta es la línea descendente que aparece en la Figura 2, y que también es conocida como la Frontera Óptima de Pareto del problema.

**Figura 2 - Zona de Acuerdos Factibles y Deseables para el comprador y el vendedor de frutas.**



De hecho, el ejemplo presentado constituye un “juego de suma cero”, puesto que lo que un negociador gana de los 2,000 Bs. es justamente aquello que el otro pierde, en otras palabras, donde un incremento en la utilidad obtenida por un negociador significa una reducción en la utilidad de su contraparte, y viceversa. En este sentido, las negociaciones que tienen esta característica generalmente implican el uso de estrategias y tácticas de carácter competitivo entre los negociadores, dado que el problema central es repartir la torta y no es el de agrandar la torta.

Algunas personas reconocen los altos costos (económicos y emocionales) de la negociación rígida desde posiciones y tratan de evitar esto adoptando un estilo gentil de negociación. En lugar de ver a los miembros de la otra parte como adversarios, prefieren considerarlos como amigos. En lugar de darle importancia a la victoria, enfatizan la necesidad de llegar a un acuerdo. Es un juego de negociación apacible. Las jugadas comunes consisten en hacer ofertas y concesiones, confiar en la otra parte, ser amistoso y ceder en lo necesario para evitar la confrontación.

### C. NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

La respuesta a la pregunta anterior acerca de utilizar una negociación desde una posición suave o dura es: ninguna de las dos. El *Harvard Negotiation Project* desarrolló una alternativa para la negociación desde posiciones; un método de negociación enfocado en los principios e intereses, diseñado explícitamente para producir con eficiencia y en forma amigable resultados sensatos.

El método de *Negociación basada en Intereses*<sup>3</sup> es un método que se concentra en los intereses individuales y grupales con la intención de encontrar un marco común que permita alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable. (Cohen y Altamira, 2003: 5). Además, busca resolver los asuntos por sus méritos y no a través de un proceso feroz e ineficiente. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y que si hay intereses en conflicto, estos se deben resolver en base a patrones justos e independientes. El método de negociación basado en intereses es rígido respecto a los méritos y benigno respecto a las personas, y propone como obtener lo que se ha propuesto manteniendo la decencia y la justicia.

Este método, también llamado negociación de principios o negociación sobre los méritos, puede ser resumido en cuatro puntos básicos. Ellos definen un

método de negociación directo que puede ser utilizado casi bajo cualquier circunstancia.

1. **Personas:** separar a las personas del problema. El primer punto se refiere al hecho de que los seres humanos, son criaturas con emociones, que con frecuencia tienen percepciones radicalmente diferentes, y tienen dificultad para comunicarse con claridad. Por todo esto, antes de trabajar en el problema sustancial, el “problema de las personas” debe ser apartado y tratado por separado.

2. **Intereses:** enfocar los intereses, no las posiciones. El segundo punto está diseñado para superar los inconvenientes de enfocarse en las posiciones establecidas por los participantes, cuando el objetivo de la negociación es satisfacer los intereses y objetivos fundamentales.

3. **Opciones:** generar una variedad de posibilidades, antes de decidir que hacer. Se requiere dedicar un tiempo determinado a meditar sobre una amplia gama de soluciones posibles, que promuevan intereses compartidos y reconcilien en forma creativa los diferentes intereses. De allí, que antes de tratar de llegar a un acuerdo, es indispensable generar la mayor cantidad de alternativas para beneficio común.

4. **Criterio:** insistir en que los resultados se basen en objetivos comunes. Cuando los intereses se oponen en forma directa, un negociador puede obtener un resultado favorable con el simple hecho de ser testarudo; este método tiende a favorecer la intransigencia y a producir resultados arbitrarios. Sin embargo, se puede explicar al otro negociador que una sola visión no es suficiente, y que el acuerdo debe reflejar la voluntad de ambas partes.

La tabla N° 2 muestra las características relevantes del método de intereses.

**Tabla 2. Características básicas de la negociación basada en intereses**

- Los participantes son solucionadores de problemas
- La meta es un resultado sensato, alcanzado con eficiencia y en forma amistosa
  - Separa las personas del problema
- Es suave con las personas y rígido con el problema
  - Enfocado en los intereses, no en las posiciones
  - Busca intereses
- Genera alternativas para beneficio común
  - Insiste en utilizar criterios objetivos
- Cede ante los principios o intereses, no ante la presión

En síntesis, el método de negociación basado en intereses se concreta en enfocar los intereses básicos, opciones satisfactorias para ambas partes y normas justas, lo que resulta en un acuerdo sensato. El separar a las personas del problema permite tratar en forma directa y enfática con el otro negociador como un ser humano, lo que hace posible un acuerdo amigable.

## Mejor alternativa para un acuerdo negociado (maan)

Las negociaciones consisten en tomar decisiones. El análisis MAAN (de aquí en adelante) constituye una referencia clave de la negociación. Para detallar mejor el concepto se explicará un caso altamente ilustrativo.

### A. Caso Discos

Este caso discutido por Palacios (2001), narra que un padre de familia disfrutaba enormemente de la música tropical y de la música clásica. A lo largo de los años conformó una colección de 1.200 discos (600 de música clásica y 600 de música tropical), que él junto con su esposa y sus dos hijos escuchaba con frecuencia. Un día el padre decidió repartir los discos entre sus hijos. A cada uno entregó 300 discos de música clásica y 300 de música tropical. Sus hijos se alegraron enormemente de este regalo, y se fueron a celebrarlo juntos. Se sentaron en la sala de la casa y empezaron a escuchar los discos. Rápidamente se dieron cuenta que uno de los dos prefería siempre los de música tropical frente a los de música clásica, y viceversa. Entonces advirtieron, que aunque la repartición había sido satisfactoria, no había sido la mejor. Después de unas copas decidieron que el hermano que prefería las melodías tropicales se quedaría con los 600 discos de esta música, mientras que el que prefería la música clásica recibiría todos los 600 discos de este tipo de música.

Supóngase que un hermano (Alfonso) le gusta la música tropical y valora cada uno de estos discos el doble en comparación con un disco de música clásica. Entonces, la satisfacción que le representa un disco de música tropical equivale a un valor de 2,0 y la satisfacción que le representa cada disco de música clásica, se puede representar con un valor de 1,0. Por el contrario, el otro hermano (Francisco) prefiere la música clásica, y le asigna 2 puntos a cada disco de música clásica, y 1 punto a cada disco de música tropical. (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Valoración de los discos**

Hermano	Valoración música tropical	Valoración música clásica
Alfonso	2	1
Francisco	1	2

**Situación Inicial (Punto A):** es el acuerdo original del padre, y utilizando las cifras de la tabla anterior se puede obtener el punto A, donde, cada uno de los dos hermanos tenía una utilidad de 900 puntos. Ver tabla 4.

**Tabla 4. Acuerdo original**

Variable	Hermano	
	Alfonso	Francisco
Nº de discos	300 discos de música clásica <u>300 discos de música tropical</u> Total 600 discos	300 discos de música clásica <u>300 discos de música tropical</u> Total 600 discos
Utilidad (puntos) = Discos * Valoración	300 * 1 = 300 <u>300 * 2 = 600</u> Total = 900 puntos	300 * 2 = 600 <u>300 * 1 = 300</u> Total = 900 puntos

Evidentemente, ninguno de los dos hermanos debería aceptar un acuerdo que signifique un resultado inferior a los 900 puntos (valor que tiene garantizado si no llegan a ningún acuerdo durante la negociación). Por

ejemplo, Francisco le ofrece a Alfonso un acuerdo que implica quedarse con 200 discos de melodías tropicales y 550 de música clásica. Ver tabla 5.

**Tabla 5. Peor Acuerdo**

Variable	Hermano	
	Alfonso	Francisco
Nº de discos	50 discos de música clásica <u>400 discos de música tropical</u> Total 450 discos	550 discos de música clásica <u>200 discos de música tropical</u> Total 750 discos
Utilidad (puntos) = Discos * Valoración	50 * 1 = 50 <u>400 * 2 = 800</u> Total = 850 puntos	550 * 2 = 1100 <u>200 * 1 = 200</u> Total = 1300 puntos

Alfonso debería rechazar este acuerdo pues para él sólo equivale a 850 puntos. Con el fin de saber si una opción de acuerdo es aceptable o no, Alfonso debería compararla con su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado. Reacuérdesse que el MAAN es la mejor alternativa que el negociador tiene fuera de la mesa de negociación, en caso

de no llegar a ningún acuerdo con su contraparte.

**Acuerdo Posterior (Punto B):** Luego de reunirse y discutir sobre sus intereses, cada uno se quedó con los 600 discos de su preferencia. Es decir, Alfonso se queda con 600 discos de música tropical y Francisco se queda con 600 discos de música clásica. Ver tabla 6.

**Tabla 6. Acuerdo posterior**

Variable	Hermano	
	Alfonso	Francisco
Nº de discos	<u>600 discos de música tropical</u> Total 600 discos	<u>600 discos de música clásica</u> Total 600 discos
Utilidad (puntos) = Discos * Valoración	<u>600 * 2 = 1200</u> Total = 1200 puntos	<u>600 * 2 = 1200</u> Total = 1200 puntos



Con esta nueva asignación la utilidad reportada a cada hermano equivale a 1.200 puntos. Entonces, Alfonso y Francisco al negociar han pasado de una situación que para ellos equivalía a 900 puntos, a una que ahora le reporta 1.200 puntos (una satisfacción 33% superior a la anterior).

**Otros Acuerdos (Puntos C y D)** Otro resultado de la negociación es el siguiente: para Alfonso, 400 discos de música tropical y 200 de clásica. Para Francisco, 200 discos de música tropical y 400 de clásica. Las utilidades se destacan en la tabla 7.

**Tabla 7. Acuerdo Punto C.**

Variable	Hermano	
	Alfonso	Francisco
Nº de discos	200 discos de música clásica 400 discos de música tropical Total 600 discos	400 discos de música clásica 200 discos de música tropical Total 600 discos
Utilidad (puntos) = Discos * Valoración	200 * 1 = 200 400 * 2 = 800 Total = 1000 puntos	400 * 2 = 800 200 * 1 = 200 Total = 1000 puntos

Esto equivale a 1000 puntos para cada uno (punto C, en la Figura 3).

Otro posible acuerdo podría ser: para Alfonso, 500

discos de música tropical y ninguno de clásica. Para Francisco, 100 discos de música tropical y 600 de clásica. Las utilidades se destacan en la tabla 8.

**Tabla 8. Acuerdo Punto D.**

Variable	Hermano	
	Alfonso	Francisco
Nº de discos	-0- discos de música clásica 500 discos de música tropical Total 500 discos	600 discos de música clásica 100 discos de música tropical Total 700 discos
Utilidad (puntos) = Discos * Valoración	0 * 1 = 0 500 * 2 = 1000 Total = 1000 puntos	600 * 2 = 1200 100 * 1 = 100 Total = 1300 puntos

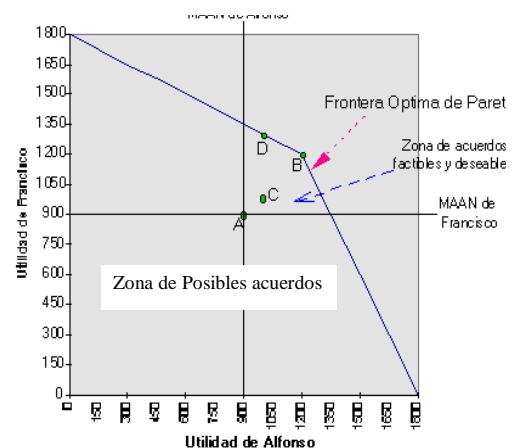
Este acuerdo equivaldría a 1000 puntos para Alfonso, y 1300 puntos para Francisco (punto D, figura 3).

En la figura 3, un eje registra la utilidad obtenida por Alfonso, y el otro eje la utilidad obtenida por Francisco.

#### Frontera Óptima de Pareto. FOP

En el caso en que Francisco se quede con todos los discos, podría llegar a obtener 1.800 puntos, mientras que Alfonso obtendría 0 puntos. Un resultado inverso también se puede presentar, en el cual Alfonso obtiene 1.800 puntos quedándose con todos los discos, mientras que Francisco no obtiene nada. Estos dos puntos son unidos, por una línea inversamente proporcional (descendente), que pasa también por el punto donde ambos hermanos obtienen el mejor resultado (punto B). Esta línea conocida como Frontera Óptima de Pareto FOP, resulta útil para comprender lo que significa “no dejar ganancias sobre la mesa”.

**Figura 3 - Utilidades de Alfonso y Francisco**



### Zona de posibles acuerdos

Es el área comprendida entre la FOP y los dos ejes de la figura 3 (el de las ordenadas y el de las abscisas). En otras palabras, cualquier acuerdo que puedan hacer los dos hermanos, puede ser representado dentro de la zona de posibles acuerdos. Inclusive, si los dos hermanos deciden regalar todos los discos a un tercero, aun se estaría en la zona de posibles acuerdos, punto (0,0) en el cual se cortan el eje de las abscisas y el de las ordenadas.

### Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAAN)

Sobre la gráfica aparecen dos líneas rectas (una vertical y otra horizontal) que cortan los ejes en los 900 puntos. Estas dos líneas rectas representan el MAAN de las partes, y por ende, ninguno de los dos negociadores debería estar dispuesto a aceptar un resultado inferior a este MAAN (distribución de los discos que hizo el padre). Por ende, sólo deben aceptarse puntos hacia el noreste de la intersección, entre las dos líneas rectas que cortan los ejes en los 900 puntos, ya que estos puntos significan un resultado mejor para ambas partes.

### Zona de Acuerdos Factibles y Deseables

Lo ideal radica en encontrar un resultado razonable para los dos negociadores en el área comprendida entre las dos líneas rectas que representan la MAAN de las partes, y la FOP. Es decir acuerdos al Noreste. En esta zona hay puntos como el C, que son mejores que un acuerdo negativo entre las partes (C equivale a 1.000 puntos para cada uno de los negociadores). Sin embargo, aunque puntos como C son aceptables para los dos negociadores, no constituyen una buena solución, pues existen puntos como el B, que garantizan simultáneamente un mejor resultado para los dos negociadores. Si se deciden por el acuerdo del punto C, puede decirse que ellos dejaron ganancias sobre la mesa de negociación. En otras palabras, no estuvieron en

capacidad de “agrandar la torta” que tenían al frente, a pesar de que la situación les brindaba esa oportunidad.

Si los negociadores logran un acuerdo sobre la línea FOP, están evitando dejar ganancias sobre la mesa de negociación. Por ejemplo, el punto D (1.000 puntos para Alfonso, y 1.300 puntos para Francisco) constituye un resultado que se encuentra en la línea FOP, pero el aumento en la utilidad de uno de los dos negociadores reduce la utilidad de su contraparte. En este sentido, puede decirse que un negociador debería preocuparse al menos por dos aspectos: llegar a un acuerdo que esté sobre la Frontera Optima de Pareto, y obtener una utilidad que satisfaga a ambas partes.

### Conclusion

Los cambios del entorno en ámbitos como el político y económico a consecuencia de la globalización, las nuevas formas de organización, las nuevas tecnologías, los nuevos hábitos y formas de vida hacen que el arte de negociar sea no solo lo más importante, sino también lo más difícil de dominar. Al iniciarse el siglo XXI, comprendemos que todo el colectivo requiere de negociar; y que las capacidades y destrezas para ello alcanzan una prioridad poco antes vista.

La efectividad de la negociación todavía se cuestiona desde diferentes campos, pues, es un proceso realmente complejo, donde no existen reglas fijas. Lo que debe hacer el negociador para tener éxito es intentar la máxima racionalidad, controlando las emociones, no dejarse llevar por los impulsos y en cada momento posible poner en práctica de la forma más inteligente posible, los consejos y reglas analizados anteriormente. Lo más importante en cualquier proceso de negociación, es lograr convencer a la otra parte de que se busca satisfacer los principios e intereses comunes, esto, producirá resultados positivos tan buenos o mejores a los que se pudieran obtener al utilizar alguna otra técnica de negociación, y resultará mas eficiente y menos costoso para las relaciones humanas o profesionales.

## Bibliografía

COHEN S. y ALTIMIRA R. (2003): "*Claves de Negociación: con el corazón y la mente*" Mac Graw Hill.

DECARO, J. (2000): "*La cara humana de la Negociación*" Mac Graw Hill.

FISHER, R, URY, W y PATTON B (1996): *Sí, de Acuerdo, cómo negociar sin ceder*". Edit. Norma.

HINDLE, T (1998): "*La Negociación Eficaz*" Grijalbo.

OVEJERO, A (2004) "*Técnicas de Negociación: Como negociar eficaz y exitosamente*". Mc. Graw Hill.

Pequeño Larousse Ilustrado (2002). Mexico. Larousse.

REFERENCIAS ELECTRONICAS:

PALACIOS, N: "*Notas sobre negociación*" Recuperado en Septiembre de 2001. [http:// www.geocities.com/negoziacion](http://www.geocities.com/negoziacion)

Universidad Tecnológica de Helsinki: "Teoría de Negociación."Grupo de Análisis de Teoría de Juegos y Negociación. Recuperado Mayo 2004. [http://negotiation.hut.fi/theory/ NegotiationAnalysis.html](http://negotiation.hut.fi/theory/NegotiationAnalysis.html).

## Notas

<sup>1</sup> Asesor en 1987 de los presidentes de tres naciones centroamericanas durante el proceso regional de paz, llegando al tratado conocido como "Esquipulas II ". Diseñador en 1978 del exitoso proceso de negociaciones "Camp David" entre el Presidente Sadat de Egipto y el Primer Ministro Begin de Israel.

<sup>2</sup> The Negotiation Skills Company

<sup>3</sup> Desarrollado en los años setenta por un grupo de académicos de la Universidad de Harvard