



Universidad del CEMA
Maestría en Dirección de Empresas
- Tesina Negociación -

“Poder y Confianza, herramientas claves para negociaciones exitosas”

Autores:

Pedro Eduardo Diana

Sergio Omar Nardini

Profesores:

Ignacio Bossi

Tomás Ramirez



Tabla de Contenidos

Objetivo del presente trabajo..... 4

Introducción ¿ Por qué y para qué focalizarse sobre estos elementos del mapa del negociador?..... 5

Enfoque teórico..... 7

¿Confianza: Prejuicio u Opinión?..... 7

 Los pilares de la confianza..... 8

 Conclusiones sobre la confianza 14

 Comportamiento humano en desconfianza..... 15

La Palanca del Poder..... 19

 Identificando las fuentes del Poder 21

 Generando el Contexto para una negociacion efectiva 23

Modelo De Interacción Entre Confianza Y Poder, ¿Circulo Virtuoso ó Vicioso?..... 24

Negociación dentro del Circulo Virtuoso..... 26

Negociación dentro del Circulo Vicioso 26

Conclusiones..... 28

Preguntas finales 29

Caso Trust Bank s.a. 30

 El Cliente 30

 Relación entre ambas empresas 31

Ejecutivo De Cuenta : Peter Trust 32

 Las negociaciones 33

Gerente De Finanzas de “La Poderosa”: Sergio Power 34

 Las Negociaciones..... 35

Anexo: Fax Bank Trust 36

Resultados posibles del caso 37

OPCION 1 – Circulo Virtuoso 37

OPCION 2 – Circulo Vicioso..... 37

Anexo A. Enfoque desde la perspectiva de la teoría de los juegos 38



¿Cómo podemos romper con el dilema del prisionero?	39
Conceptos básicos de la teoría	41
Anexo B – Mapa del Negociador	43
Bibliografía.....	44
Agradecimientos	44



Objetivo del presente trabajo

Las negociaciones se desarrollan sobre dos pilares, que en nuestra opinión, son fundamentales; el Poder y la Confianza. Estos elementos bien entendidos le permitirán al lector distinguir sus posibilidades en la mesa y generar el contexto para que las oportunidades florezcan.

Partiremos de la hipótesis que en toda mesa negociadora existe una profunda relación entre Poder y Confianza; entender, comprender e identificar esta relación es fundamental para crear y construir oportunidades en las distintas mesas negociadoras que tenemos en nuestra vida laboral.

*La presente tesina presenta una **Introducción** sobre el tema pasando luego por nuestro **Enfoque Teórico**. Aquí mostraremos, mediante el modelo del círculo virtuoso o vicioso, como interactúan Poder y Confianza dentro de la mesa negociadora. Estableceremos nuestras **Conclusiones** y **Preguntas finales** que dejen abierto al lector un espacio de reflexión. A continuación seguiremos con la presentación del **Caso “Trust Bank SA.”**. Este caso invitará al lector a descubrir y distinguir las variables claves desarrolladas en esta tesina.*

Asimismo incluimos en anexos el sustento de nuestro análisis desde la perspectiva de la teoría de los juegos

Introducción ¿ Por qué y para qué focalizarse sobre estos elementos del mapa del negociador?

Decimos que distinguir estos elementos facilita una comprensión de lo que sucede a nuestro alrededor.

Lo invitamos a hacer un repaso mental de sus últimas mesas negociadoras... ¿Cuándo ha encontrado soluciones que se hacen cargo de los intereses de los involucrados? , ¿Cuándo el resultado de esas negociaciones ha sido win-win? Sin duda esto sucede mas habitualmente cuando el saldo de la cuenta bancaria relacional¹ está sustentado en una relación de confianza.

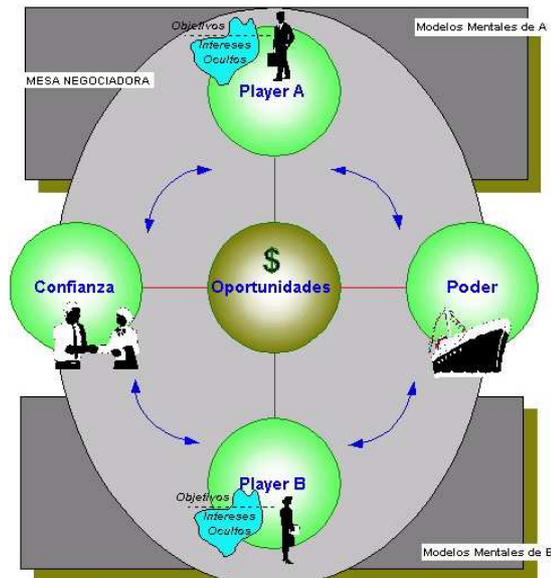


Diagrama 1 - Introducción al Modelo

La construcción y fundamentación de la confianza es una de las patas que sostiene una negociación efectiva..

Recuerde en su última negociación cuales fueron los pensamientos que no expresa acerca de la otra parte negociadora, que queremos decir con esto.... ¿cuándo estamos negociando, no le sucede que mientras la contraparte expone, Ud. ya está pensando en “algo” que no lo dice, o Ud. probablemente esta diciendo algo pero pensando en otra “conversación”? A este fenómeno le llamamos columna izquierda²; el cómo percibimos la mesa negociadora impacta en el tipo de negociador que estamos siendo mientras negociamos, y afecta el grado de confianza que existe o se construye en la mesa.

¹ Cuenta Bancaria Relacional: indica el saldo positivo o negativo de la relación entre 2 personas en el tiempo.

² Columna Izquierda: Son las conversaciones Privadas, aquello que se piensa y no se dice del otro



Pensar en el término PODER nos genera distintas interpretaciones y por ende usos y aplicaciones: Poder Económico, Poder Bélico, Poder de lobby , Poder de Monopolio, Percepción del poder.

La comprensión del poder desde una mirada tradicional, puede limitar o acotar posibilidades. Que queremos decir con esto: Cuando objetivizamos el poder como una entidad externa al negociador, al menos en un extremo, decimos que es un argumento para manipular, y si estamos manipulando, probablemente estemos negociando desde posiciones que al final resulten un acuerdo que cuando la contraparte “despierte” , lo pactado, no sea sustentable. Entonces traemos a la mesa negociadora el elemento PODER como una palanca para intervenir efectivamente, es decir, cuando hablamos de poder nos referimos también a la capacidad de acción efectiva de cada individuo / negociador, que lo habilita a responder a los distintos desafíos que puede haber en la mesa que estés negociando.

Depende de la forma en que se ejerza el poder “real” o “percibido” , nos puede llevar a resultados distintos. El Poder ejercido “arbitrariamente” acota posibilidades de aumentar la CBR y afecta el sistema RELACION / CONFIANZA generando menor valor para una sola parte, lo cual tampoco es beneficioso para hacer sustentable una mesa negociadora sistemática o a largo plazo.

¿Cómo se ha venido relacionando con el Poder en sus últimas mesas negociadoras? ¿Se preguntó en que radicaba el Poder de la otra parte? ¿Cuándo obtiene mejores resultados, usando su poder en forma colaborativa o competitiva?

En otras palabras el poder es relativo y esta basado en distintas fuentes. Ambas partes de una negociación poseen poder, lo importante es en que sustenta su poder relativo y como es posible usarlo adecuadamente para generar un clima de confianza.

En nuestro trabajo desarrollaremos más profundamente estos conceptos y fundamentalmente trataremos de identificar el modelo de círculo virtuoso que se puede construir en cualquier negociación a partir de identificar la relación Poder - Confianza y como utilizarla para negociaciones eficaces.

Enfoque teórico

Tal como hemos desarrollado en la introducción, el objetivo del enfoque teórico es mostrar la interacción del ‘Poder’ y la ‘Confianza’ para crear ‘Oportunidades’.

Veamos cada uno de los elementos en forma separada para luego verlos en forma sistémica a partir de las interacciones entre ellos que permiten ‘forjar’ un círculo virtuoso o vicioso.

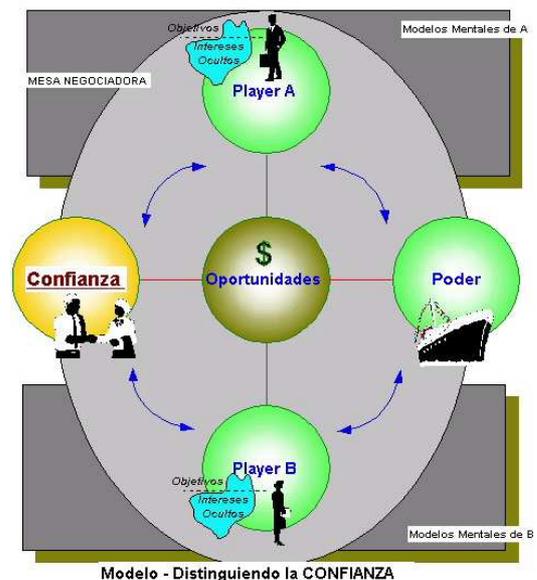
¿Confianza: Prejuicio u Opinión?

“Si tengo Fe en que soy capaz de hacerlo, adquiriré seguramente la capacidad de realizarlo aun si no la poseía al comenzar”, Mahatma Gandhi.

Si tomamos el significado de confianza en términos ‘religiosos’ estamos hablando de fe, y cuando hablamos de fe en ese ámbito se esta refiriendo a la piedra clave que sustenta el arco de la relación con Dios y el hombre. La fe viene a través del conocer de la relación. Desde esa mirada la confianza es un valor humano esencial, sobreentendido por todos, pero, muchas veces difícil de definir o bajar a tierra en términos prácticos. ¿Qué hace tan difícil ser confiables, si tenemos entendido que la confianza es clave en las relaciones? ¿Qué es lo que hace pensar que la confianza significa creer “ciegamente” en el otro?

Lo invitamos a reflexionar sobre qué entendemos por confianza y a “fe-aprender” su significado y aplicación en sus mesas negociadoras, sumando una mirada detallada de los elementos que permiten generarla, medirla y sostenerla.

Ahora, veamos algunos paradigmas sobre este concepto:





‘Estado o actitud del que confía. Familiaridad con el trato. Suponer que ocurrirá algo deseado. Suponer lealtad o capacidad en alguien. Depositar algo al cuidado de otro. Decir a alguien los pensamientos íntimos’³.

Todas aquellas definiciones simples nos muestran características intrínsecas muy profundas asociadas a las expectativas u oportunidades en el futuro (suponer que ocurrirá algo que queremos), ó a una relación que se ve sustentada a través de la coherencia entre nuestros pensamientos, expresiones y acciones públicas desarrolladas.

Estas consideraciones nos llevan a tener en claro que la confianza NO es una cosa que se puede comprar en algún negocio de management, sino que se trata de construir una Opinión sobre la credibilidad de las personas, la cual puede ser cambiante. Lograr generar una opinión ‘positiva’ en este aspecto se transforma en valor personal que genera RELACION y eso impacta en las oportunidades de negocios.

La Confianza genera la libertad suficiente para embarcarse en proyectos los cuales no podría o no sería ventajoso llevarlos a cabo en forma individual o en un clima de ‘temor’, ‘inseguridad’, ‘miedos’, lo que para nosotros también significa una manera de impactar en nuestros estados de ánimos y emociones, o sea que decimos que la confianza predispone nuestro actuar.

Ahora analizaremos cuales son los elementos que subyacen detrás de la confianza. En nuestra interpretación son la Confiabilidad, Sinceridad y competencia.

Los pilares de la confianza

La confianza es fundamental en el prometer. En nuestra interpretación, es un sentimiento que surge del ser.

Queremos destacar una opinión que tenemos acerca de la confianza y una nación. La confianza tiene un componente social que surge de la cultura y los valores impregnados en

³ Definiciones extraídas de Diccionario de habla castellana.

el inconsciente colectivo. Por ejemplo, si usted se olvidara un paraguas en el subte de Buenos Aires, ¿confiaría en qué alguien lo entregará al centro de atención al cliente?. Si esto mismo le pasara en Japón, seguramente lo hallaría en la oficina de objetos perdidos (Japón posee aproximadamente el 95% de recupero de objetos extraviados). ¿ Piense usted cuál es la diferencia entre ambos países?.

En nuestra interpretación, la confianza es una opinión evaluativa. Cuando confiamos en alguien, estamos diciendo que tenemos una opinión “positiva” de que esa persona cumplirá sus promesas. Decimos, entonces, que la confianza es constitutiva de nuestra capacidad de hacer promesas.

Confiamos que las personas hacen promesas en dominios específicos. Podemos confiar en alguien respecto a ser puntual en reuniones de oficina, pero no en ser puntual en asuntos familiares.

Podemos distinguir la confianza aún más. Declarando que cada vez que una persona hace una promesa, “tenemos” una opinión acerca de esa persona respecto a su sinceridad, competencia y confiabilidad. Podemos evaluar si confiamos en esa persona en cada uno de estos dominios. Comúnmente no estamos conscientes de estos dominios, ni distinguimos uno de otros.

Sinceridad

Decimos que una persona es sincera cuando tenemos el juicio que, la conversación privada o consigo mismo acerca de su promesa es consistente con su conversación pública. A la inversa, decimos que una persona es falsa cuando tenemos el juicio que nos esconde algo o que está sosteniendo una conversación privada diferente de la conversación pública. Decimos que la sinceridad es el juicio evaluativo que hacemos en el presente, en el momento que alguien nos hace una promesa. Sí tenemos una evaluación positiva de la sinceridad de una persona, decimos que confiamos en ella. Si tenemos un juicio negativo





acerca de la sinceridad de la persona, decimos que desconfiamos de esa persona. Como todos los juicios, los juicios de confianza pueden ser fundados o infundados.

Frecuentemente nos vemos ante la necesidad de aceptar o rechazar la sinceridad de una persona, sin poder fundamentar nuestra evaluación. Aceptamos la sinceridad de hacer promesas sin cuestionarla. En estos tiempos, nos vemos frecuentemente con personas que no hemos conocido anteriormente -cuya sinceridad puede *ser* difícil de evaluar. No siempre nos encontramos en posición de fundamentar nuestros juicios de sinceridad.

Cuando una persona nos promete, abrimos nuevas posibilidades y, al mismo tiempo, tomamos riesgos y nos exponemos a la creación de obstáculos y/o problemas futuros en la mesa negociadora. Recuerde que la negociación es parte de un proceso y en la ejecución del acuerdo pueden aparecer problemas cuando no se cumple alguna condición de satisfacción. Algunas veces evaluamos que el riesgo involucrado en cuestionar la sinceridad de alguien no es tanto como para justificar la búsqueda de fundamentos para nuestras opiniones.

Opinamos que la confianza y la desconfianza son dos predisposiciones automáticas que tenemos en la vida respecto a las promesas. Podemos hablar de personas confiadas y desconfiadas. Las personas confiadas tienen juicios positivos acerca de la sinceridad de los otros si es que no tienen razones aparentes para dudar. Para la gente confiada, el juicio positivo de sinceridad es su forma espontánea de relacionarse con otros. Las personas desconfiadas se enfrentan a los otros con una disposición inicial según la cual nadie debe ser considerado sincero, salvo que se tenga suficiente fundamento para hacer un juicio de confianza. Para las personas desconfiadas, nadie merece nuestra confianza salvo que se pruebe lo contrario. Hoy día, la desconfianza es la predisposición más común. Cuando la desconfianza es nuestro ánimo predominante en la vida, restringimos las posibilidades que se pueden desarrollar en la mesa negociadora.

Cuando confiamos, nos involucramos en abrir nuevas posibilidades en la vida, a pesar que al hacerlo tomamos riesgos. La consecuencia de la desconfianza es que no nos arriesgamos buscando la seguridad en la vida y no desarrollamos nuevas posibilidades para nosotros mismos.



Podemos ser confiados o desconfiados en distintos dominios. Hay personas en las que, por ejemplo, podemos confiar en los negocios y desconfiar en el ámbito de las relaciones, o viceversa.

Vivimos en un mundo que cambia rápidamente, en que la vida puede ser una danza muy rápida, presentándonos peticiones y promesas continuamente, contexto oportuno para negociar. Si nos tomáramos el tiempo de fundar todas nuestras opiniones de sinceridad, acotaríamos nuestras posibilidades.

Competencia

Cuando recibimos una promesa necesitamos, además, evaluar la competencia de la persona. Un juicio de competencia se refiere a la habilidad de la persona para efectuar las acciones necesarias para cumplir la promesa. Podríamos tener el juicio que la persona, a pesar de su sinceridad, no es competente para proveer las condiciones de satisfacción. Tomemos un ejemplo. Un asistente dice- ‘Jefe, no te preocupes, puedes ir a tu reunión y yo me encargaré del envío del mail esta tarde’. El jefe puede tener un juicio positivo acerca de la sinceridad de su asistente pero, evaluar negativamente su competencia de llevar a cabo lo prometido. Hay otras situaciones en que podemos tener un juicio positivo acerca de la competencia o capacidad de cumplir una promesa, pero objetamos su sinceridad. Lo que hemos dicho acerca de la confianza relacionada con la sinceridad, puede ser observado, con las mismas distinciones, respecto a la competencia. Esto quiere decir que podemos hablar de confianza y desconfianza como juicios acerca de la competencia de una persona para cumplir una promesa. Lo importante es reconocer que la sinceridad y la competencia son dos dominios diferentes, y que cuando hacemos o recibimos promesas, tenemos juicios y nos enjuician en ambos dominios.

Confiabilidad

Hay un tercer dominio que necesitamos observar. Es el *dominio* que llamamos confiabilidad. La confiabilidad es el juicio que tenemos acerca de la capacidad de alguien de danzar en sus compromisos con otros. Cuando alguien nos hace una promesa, debemos además evaluar no sólo la competencia de la persona para cumplir las condiciones de satisfacción, sino la competencia general de esa persona para cumplir sus promesas.



¿Puede cumplir la promesa a tiempo? ¿Cuándo cumple con lo solicitado? ¿Si no genera satisfacción, solicita mayores datos? ¿Avisa a tiempo si no puede cumplir la promesa, la cancela, o hace una nueva promesa?

Estas son algunas de las observaciones que hacemos y las preguntas que nos formulamos para determinar si alguien es confiable.

Los seres humanos no podemos cumplir todas las promesas que hacemos. Cuando hacemos una promesa, normalmente evaluamos el flujo de los compromisos futuros que enfrentaremos durante el tiempo necesario para producir las condiciones de satisfacción involucradas en nuestra promesa. Pero como no podemos anticipar el futuro, la estructura de nuestros compromisos puede cambiar y, para ser consistente con nuestros intereses básicos en la vida, podemos requerir modificar nuestras prioridades y hacernos cargo de quiebres que no anticipamos cuando hicimos la promesa. Podemos entonces necesitar anular la promesa.

Cuando rompemos una promesa, necesitaremos considerar las consecuencias, porque afectamos nuestra confiabilidad. Al mismo tiempo, debemos observar que el costo de no romper una promesa puede ser aún más alto. Por ejemplo, si hemos prometido dirigir una reunión, y al momento de ingresar nos informan que un miembro de nuestra familia tuvo un accidente y está herido, nos veríamos en la necesidad de anular nuestra promesa. Podemos evaluar que, a pesar del costo para nuestra compañía, necesitamos hacernos cargo de una familia.

Podemos efectuar algunas acciones para disminuir el costo de romper una promesa. Por ejemplo, debemos avisar prontamente para alertar a la persona con quien nos comprometimos, y así disminuir las consecuencias de nuestra decisión de anular la promesa. Por ejemplo, podemos ofrecer algún modo alternativo de enfrentar el asunto involucrado en nuestra promesa. Podemos ofrecer una compensación por el daño que causamos. Podremos necesitar proveer fundamentos que apoyen nuestra reevaluación de prioridades, etc. y saber y aceptar que cada vez que rompemos una promesa, pagamos un costo en términos de nuestra identidad pública y de cómo somos observados por otros.



Nuestra identidad pública, de esta manera, se desarrolla a través de nuestra capacidad de hacernos cargo de los intereses de otras personas. Estos intereses son abordados a través de promesas y ofrecimientos que hacemos públicamente. Nuestra identidad pública se construye de acuerdo a la forma en que nuestras promesas y ofrecimientos se dirigen a los intereses de otras personas. En el espacio público, somos lo que son nuestras promesas y ofrecimientos. Necesitamos hacernos cargo de la forma en que somos evaluados en los dominios de nuestra sinceridad, competencia y confiabilidad. Nuestro desempeño y el juicio público acerca de nuestro desempeño en cada uno de estos dominios, es una de las maneras básicas en que construimos nuestra identidad pública.

El valor de nuestras promesas y ofrecimientos será una de las medidas de nuestra fortaleza en el mercado. De acuerdo con las promesas y ofrecimientos que podemos proveer, podemos asegurar las promesas y ofrecimientos para nosotros mismos. Si nuestras promesas y ofrecimientos pueden proveer condiciones de satisfacción que se hacen cargo de los intereses de otras personas que muy pocos o nadie puede proveer, y somos evaluados en forma positiva en nuestra sinceridad, competencia y confiabilidad, la gente estará dispuesta a dar parte de lo que tienen a cambio de lo que ofrecemos. Un intérprete musical sobresaliente, por ejemplo, crea su éxito y su fortuna personal en las especiales promesas y ofrecimientos que puede proveer. Las personas están dispuestas a pagar por escucharle, pero no lo harían para escuchar a otro. Lo mismo sucede en otras profesiones y otros campos.

Nuestra fortaleza social no sólo se expresa en términos de dinero, sino también en términos de prestigio social y poder. La confianza que nuestros ofrecimientos y promesas pueden obtener de los otros, es un recurso social importante. Muchas personas dedican sus vidas a obtener reconocimiento social. Considere, por ejemplo, a algunos científicos o escritores de renombre. Algo similar sucede con los políticos exitosos. El prestigio social y el poder son dimensiones fundamentales de nuestra identidad pública y, por lo tanto, aspectos que deben ser considerados cuando diseñamos ésta.

Ahora lo invitamos a compartir nuestras conclusiones sobre la confianza.



Conclusiones sobre la confianza

- La confianza está en el dominio de las opiniones y las interpretaciones.
- La confianza aumenta las oportunidades, no las disminuye.
- Es un valor “invisible” resultado de un continuo respeto de los compromisos asumidos con la otra parte. Es decir, que reside como un hábito subyacente generalmente no consciente. Ahora bien puede convertirse en “visible” cuando la percepción misma ‘gatilla’ estados emocionales que acoten posibilidades de ampliar ‘la torta’.
- Es una práctica que se ejercita diariamente y se puede ver mediante la coherencia entre mis pensamientos, palabras y acciones (nuestra confiabilidad). También podemos decir que es dinámica puesto que está asociado a una interacción permanente entre los jugadores donde ambos tienen que construirla y mantenerla permanentemente.
- Se basa en crear, mantener y cumplir promesas.
- Involucra sinceridad, autenticidad, integridad, virtud y honor.
- Generalmente implica relaciones duraderas y colaborativas puesto que cada parte deposita en la otra su confianza para construir un proyecto común.
- La confianza tiene límites, los cuales es muy importante conocer para que la misma funcione y perdure.
- La confianza no es inocente o ilusa. Esta basada como, expresamos, más arriba en compromisos mutuos asumidos que se van cumpliendo y así se retroalimenta la relación.

Veamos ahora que sucede cuando actuamos sobre la base de comportamientos humanos carentes de confianza. Es decir, control, miedo, paranoia y cinismo.



Comportamiento humano en desconfianza

Cuando no se dan las condiciones para una relación de confianza también aparecen otros comportamientos y hábitos como, ‘Controlar’, ‘Imponer el Miedo’, ‘Paranoia’ y ‘Cinismo’. Analicemos cada uno de esos paradigmas en detalle con el objetivo de mostrar también que si son aplicados de manera consciente, probablemente sean estrategias o Modelos mentales culturales u organizacionales que forman parte del contexto donde se desarrollan los acontecimientos:

Control

Uno de los desafíos que tienen los gerentes y directivos es controlar procesos que involucran negociaciones para obtener colaboración y cooperación de los miembros que mantienen la organización ‘viva’.

Esta cuestión implica indirectamente el desconocimiento de la naturaleza de la confianza. El incremento de la confianza dentro de una organización no implica el aumento de los mecanismos de control.

En el proceso acerca de cómo se gestionan los acuerdos y acciones para que se cumpla lo pactado, distinguimos al acto lingüístico como fundamental para medir la opinión de la confianza. Nuestras conversaciones mejoran o deterioran nuestra reputación a la hora de hacer y cumplir promesas.

El incremento de la confianza dentro de una organización no implica el aumento de los mecanismos de control. Por el contrario, suavizando o aflojando estos mecanismos, en forma coherente con las distintas actividades llevadas a cabo, posibilitará o creará el ambiente apropiado para la mejora en la eficiencia, cooperación, espíritu de equipo, entre otras.

Le propongo al lector que recuerde situaciones donde su jefe o gerente utilizaba mecanismos excesivos de control sobre sus subordinados debido a un conflicto de confianza en las relaciones laborales y profesionales. ¿Cuales fueron los resultados de este jefe? ¿Pudo generar más oportunidades con su equipo para desarrollar valor?. Probablemente recordarán que las cosas hubieran estado mejor, si él hubiera generado el ambiente para que aparezca la confianza premiando y dando nuevas oportunidades a



aquellos empleados que respondían, y ayudando o castigando solo a aquellos que mostraron falta de capacitación, entrenamiento o mal comportamiento respectivamente.

Si intentáramos ver donde pudiéramos ubicar ‘el control’, dentro de una nueva versión de nuestro mapa del negociador⁴, observaríamos que no aporta valor a la negociación.

En efecto, cuando observamos que una de las patas de la confianza esta faltando en la mesa, vale la pena preguntarse: ¿Confianza, en cual de sus tres componentes, **confiabilidad, sinceridad, competencia**? ¿Cuál de estas tres patas del juicio de la confianza crees que puedes comenzar a gestionar con éxito?.

¿Qué cosas de tus acciones han generado esa falta de confianza?, ¿Puedes relacionar este punto con el concepto de ser 100% responsables con lo que esta pasando en tus mesas?

¿Cuándo queremos controlar?. Cada vez que observemos o digamos que la otra parte obrará engañosamente y será desleal con nosotros. Aquí es extremadamente importante utilizar las habilidades de indagación (herramienta: escalera de Inferencias⁵), distinguir: hechos de opiniones y fundamentar tus argumentos para entender y comprender si ‘realmente’ el otro jugador de la mesa obrará en forma engañosa o no colaborativa. Tal vez, el mecanismo de control que ponemos en evidencia en la mesa solo genera en la otra persona la sensación de que nosotros somos los que la engañarán y así se produce un circulo vicioso que llevará inevitablemente al fracaso de la negociación o a acuerdos de corto plazo con poca generación de valor para el conjunto.

Miedo

“En ocasiones , nuestra mayor fortaleza reside en admitir nuestras debilidades” Alice Schmidt.

El miedo se utiliza en conjunto con el control cuando existe falta de confianza. Es decir, cuando por inseguridades, el negociador tiene desconfianza, seguramente aparecerán herramientas de control a través de la imposición del miedo. Recuerde situaciones en

⁴ Mapa del Negociador. Desarrollado por Prof. Ignacio Bossi – Entrenamiento de Negociación - UCCEMA

⁵ Escalera de Inferencia. Modelo que ilustra como ascendemos desde las observaciones hasta la toma de decisiones, pasando por conjeturas, etc. Más información, ver bibliografía: Metamanagement II.



donde le mostraban escenarios futuros desagradables para ofrecerle alternativas seguras a través del uso del control.

El miedo y el control son un mismo sistema, es como el problema y la persona, se potencian mutuamente para generar un clima de falta de creatividad y motivación necesario para generar soluciones conjuntas efectivas y de alto valor. El miedo y el control son el resultado de pensamientos con alto grado de inseguridad, de mentalidad de escasez, de mezquindad, en fin de adjetivos que solo producen muy pobres resultados para el conjunto.

Paranoia

Este es un estado mental (en algunos casos es una patología) en el cual una persona percibe que otra gente es hostil y a un más operarán en forma conspirativa contra ella. Este tipo de estado mental producirá en el negociador un bloqueo de su visión respecto a las cosas y al mundo. La paranoia es como el desierto para que puedan “sembrarse” relaciones humanas duraderas. Si la patología lo permite, aplicar este modelo de Confianza puede ser como la tierra fértil en donde las relaciones pueden encontrar un buen curso para desarrollarse. Pero, como todo, por más tierra fértil o condiciones climáticas apropiadas que se tengan, es fundamental el aporte diario del jardinero, que día a día observa el crecimiento de la planta (la relación) y la ayuda diariamente a que crezca derecha y sana. ¿Cuándo tenemos miedo a los demás, sin causas justificadas, más que mi propio miedo, que relación generamos y que tipo de resultados en nuestra negociación tendremos?. Probablemente, si reflexionas sobre este punto, notará que muchas veces prejugamos a los demás y pensamos que están contra nosotros (nuestros modelos mentales colaboran en este sentido a teñir nuestras percepciones). Cuando nos sucede esto, al encarar la mesa negociadora con esta predisposición, estaremos con nuestra mente bloqueada y ciega para tomar y expresar soluciones de alto valor, dado que partimos del supuesto que “el otro” esté contra nosotros y en verdad, muchas veces, nosotros somos los que estamos mal con nosotros mismos.



Cinismo

Otra modelo que actúa como contra-confianza es el cinismo, que es un mecanismo de bloqueo a la confianza. Socialmente, muchas veces utilizamos este comportamiento para decir que las cosas van bien y somos optimistas, aunque en verdad sabemos internamente que algo esta mal o que estamos haciendo mal, es en sí misma una columna izquierda.

El cinismo cierra las puertas para que el otro observe sinceridad. Esto obra contra la confianza ya que uno de sus pilares es la sinceridad, y como opinión actúa en el presente afectando así el resultado de nuestras negociaciones.

Una negociación en donde el cinismo es utilizado es como utilizar veneno en vez de fertilizante para hacer que las plantas (relaciones) florezcan. Cuando basamos nuestra relación en la falta de sinceridad y por ende de confianza en el otro, solo lograremos que las relaciones se marchiten y no generen valor sustentable para el conjunto.

Hasta aquí hemos desarrollado el enfoque teórico de uno de los dos factores de nuestro modelo; la Confianza. Invitamos ahora al lector a distinguir la otra cara de la moneda; el Poder.

La Palanca del Poder

“Ayuda a tu gente a encontrar más motivaciones para su trabajo guiándola a la fuente de su propio poder”, Paul G. Thomas.

No cabe duda que para negociar, el Poder es un elemento crucial. Pero ¿qué consideramos poder?, La definición más simple es una útil **Primera Aproximación:**

Nuestra concepción tradicional trata al poder como sustancia, como un **“El poder es el principal criterio para optar entre diferentes interpretaciones.”** “algo” que está allí, independientemente de los individuos que lo observan. Da

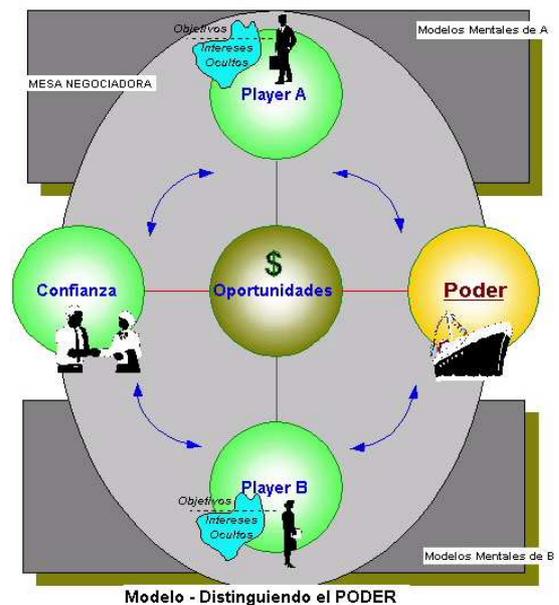
la impresión de que el poder fuese algo a lo que los individuos “acceden”.

Desde la ontología, el poder es un fenómeno que emerge, en cuanto tal, de la capacidad de lenguaje de los seres humanos. Sin el lenguaje el fenómeno del poder no existe.

La primer relación del poder con el lenguaje surge del reconocimiento de que el poder es una distinción lingüística que hacemos.

El poder siendo lingüístico es una distinción cuyo fundamento no es biológico

“El poder es la capacidad para influir en la conducta del otro”.
“Poder es la capacidad de acción efectiva”





El poder es también una opinión

‘No puedo definir el poder. Todo lo que se es que existe y que se vuelve real solo cuando un hombre se haya en ese estado mental en el cual sabe con exactitud que quiere y decide no renunciar hasta que lo encuentre’; Alexander Graham Bell.

La acción es el referente básico del juicio de poder. El poder vive en la opinión que se emite y no en la capacidad de acción que se enjuicia. Es decir que es una opinión sobre la ‘capacidad de generar acción’.

Por último sostenemos que el poder como opinión no lo hacemos examinando solamente la capacidad de generar acción, sino comparando tal capacidad con alguna otra.

En la medida que el lenguaje es acción, el lenguaje es fuente de poder. La forma como actuamos en el lenguaje ó conversamos constituye un aspecto crucial para evaluar cuan poderosos somos en nuestras mesas negociadoras.

Cuando examinamos el lenguaje en su conjunto podemos distinguir 4 dominios diferentes de competencias lingüísticas:

1. El dominio de las distinciones. Nuestras distinciones nos convierten en observadores / negociadores y de acuerdo a esto serán nuestras posibilidades de acción.
2. El dominio de los actos lingüísticos. Su poder es el poder de la palabra.
3. El dominio de las narrativas. Son tejidos lingüísticos interpretativos que procuran generar sentido y establecen relaciones entre las entidades, las acciones y los eventos de nuestro mundo de experiencia.
4. El dominio de las conversaciones. Podemos modificar el estado de lo posible diseñando conversaciones ⁶

⁶ Paper diseño de conversación Autores T. Ramírez / I. Bossi UCEMA.



*Resumiendo, si el poder es una opinión y el lenguaje es la herramienta que nos ayuda a construir la percepción sobre nuestra capacidad de acción, entonces no cabe duda que en toda **Negociación**, el **Poder** es un factor crucial.*

Veamos ahora cuales son las fuentes del poder que en nuestra opinión es importante distinguir.

Identificando las fuentes del Poder

Poder Organizacional:

Tiene su origen en la posición del negociador en la organización, o en la influencia que tiene dentro de ella.

Poder Personal:

Tiene su origen en la habilidad personal de comunicar y persuadir. Basado en el compromiso, persistencia y creencia en la posición que se mantiene. Es importante la reputación de negociar de forma justa. Los conocimientos, la experiencia y el carisma generan un aumento del Poder Personal.

Poder Situacional:

Tiene su origen en ventajas inherentes a la situación. Por ejemplo donde se desarrolla la negociación, si he llamado yo o él.

Poder de Obstrucción:

Tiene su origen en la capacidad de bloquear o poner trabas a la otra parte, y en la habilidad de causar incomodidad a la otra parte.

Poder del Tiempo:

El tiempo puede correr a nuestro favor o en contra. Asimismo el uso del tiempo transmite información, aunque es distinto en cada cultura. El dicho “el tiempo es oro” es especialmente cierto en una negociación.

El tiempo puede ser manipulado con el objetivo de tener la oportunidad de pensar, de reconsiderar o de preparar una contra ofensiva. Es importante ser siempre conscientes si esta corriendo a nuestro favor o en contra.



Conocer el plazo límite de la otra parte nos dará un Poder especial ya que esta estará más dispuesta a hacer concesiones para cerrar.

Poder de MAAN:

Tener otras alternativas para el caso que no se llegue a un acuerdo es una altísima fuente de poder. Tener una idea clara de lo que sucederá si no se alcanza el acuerdo, puede en gran medida fortalecer la posición del negociador.

Si ambas partes tienen MAAN atractivos y por tanto, no existen intereses en común, el mejor resultado de una negociación podría ser no llegar a ningún acuerdo: ambas partes pueden satisfacer sus intereses de otras formas.

Poder de Información:

‘El secreto de un negocio es que sepas algo que nadie más sabe’ Aristóteles Onasis.

Todos hemos oído la frase de la “información es poder”. En la medida que tenga más información sobre la otra parte negociadora podré establecer sus necesidades, sus tiempos, sus expectativas y en la medida que tenga la posibilidad de satisfacerlas entonces mi poder aumentará.

Finalmente una ***Segunda aproximación*** nos lleva a situar al Poder dentro de marco de la Mesa negociadora en la interacción con otros negociadores.

Solo existe una manera de conseguir poder en una negociación:

‘Identificar las necesidades de la otra parte dando a entender que somos capaces de atenderlas.’

El poder intrínseco no es poder si no está conectado con la otra parte. Lógicamente ninguno de nosotros expresaremos fácilmente

nuestras necesidades / intereses, estos deberán ser indagados por la otra parte.

La confianza es el medio que genera que una parte manifieste más directamente sus intereses a la otra, esto significa que le está cediendo poder a la otra parte lo cual lo hace más vulnerable.



Podemos decir que una persona poderosa es aquella de quien depende, en término de intereses, mucha gente o que puede atender necesidades de otras.

El Poder es un termino relativo que dependerá del contexto, de quienes son las partes y de acerca de que sé esta negociando.

Sobreestimar o subestimar el alcance y la fuerza del poder de cualquiera de las partes puede ser, por consiguiente, peligroso en una negociación.

Cuando hay un importante desequilibrio de poderes una de las partes puede usar el suyo en forma abusiva sabiendo que la otra parte no podrá contestar. Sin embargo esto generara un sentimiento de frustración en la otra parte que dificultara o impedirá la consecución de un acuerdo o la relación futura.

Cuando usamos el poder de forma de emplear todos los recursos disponibles en contra del otro, decimos que adoptamos un *enfoque competitivo*.

Por el contrario, cuando se adopta un *enfoque colaborativo*, estamos usando el Poder de forma tal que facilitamos generar en forma conjunta alternativas satisfactorias.

Es importante realizar un inventario de todas las fuentes de poder que ambas partes pueden usar y estar preparado para ello antes de iniciar una negociación.

Hemos visto un enfoque teórico acerca de la confianza y el poder. Ya estamos preparados para introducirmos de lleno en nuestro modelo de negociación efectiva.

Generando el Contexto para una negociacion efectiva

Nos proponemos insertar el concepto de Poder como un factor importante desde el inicio mismo de cualquier negociación y que atraviesa a la misma desde el principio hasta el final; Hasta podemos ir un paso más atrás y decir que cada persona puede desarrollar habilidades o competencias centrales que sean percibidas como fuente de poder en el ámbito de ciertas mesas negociadoras. Identificar esto será una oportunidad de crear valor y ampliar las oportunidades de negocio.



Muchas veces nos enfrentamos a una negociación sin estudiar el contexto y menos tomando en cuenta el Poder que tenemos, esto genera que no lo usemos como herramienta para influenciar en nuestras negociaciones.

Cuando asistimos a un curso muchas veces pensamos que todo el Poder esta en mano del profesor porque es quien nos califica, ¿Cuántas veces Usted tomó conciencia de su poder? .Nuestra propuesta de esto trata, el primer paso para entablar una negociación exitosa es tener en claro cuales son las fuentes de Poder percibidas que observo en la mesa; las propias, las de la otra parte y de que manera puedo utilizarlas.

La sensación de no tener poder sobre las personas y los hechos pueden resultarnos de un grado de impotencia insoportable, por ello es natural que las personas tiendan a interactuar donde se sienten más poderosos.

Aunque la sociedad tiende a conceptuar al Poder como algo negativo, abusivo, competitivo, y a las personas con ansias de Poder como escrupulosas, ambiciosas, engañosas, en realidad todos aspiramos a tener una cuota de poder cada vez mayor, lo importante es como es utilizado.

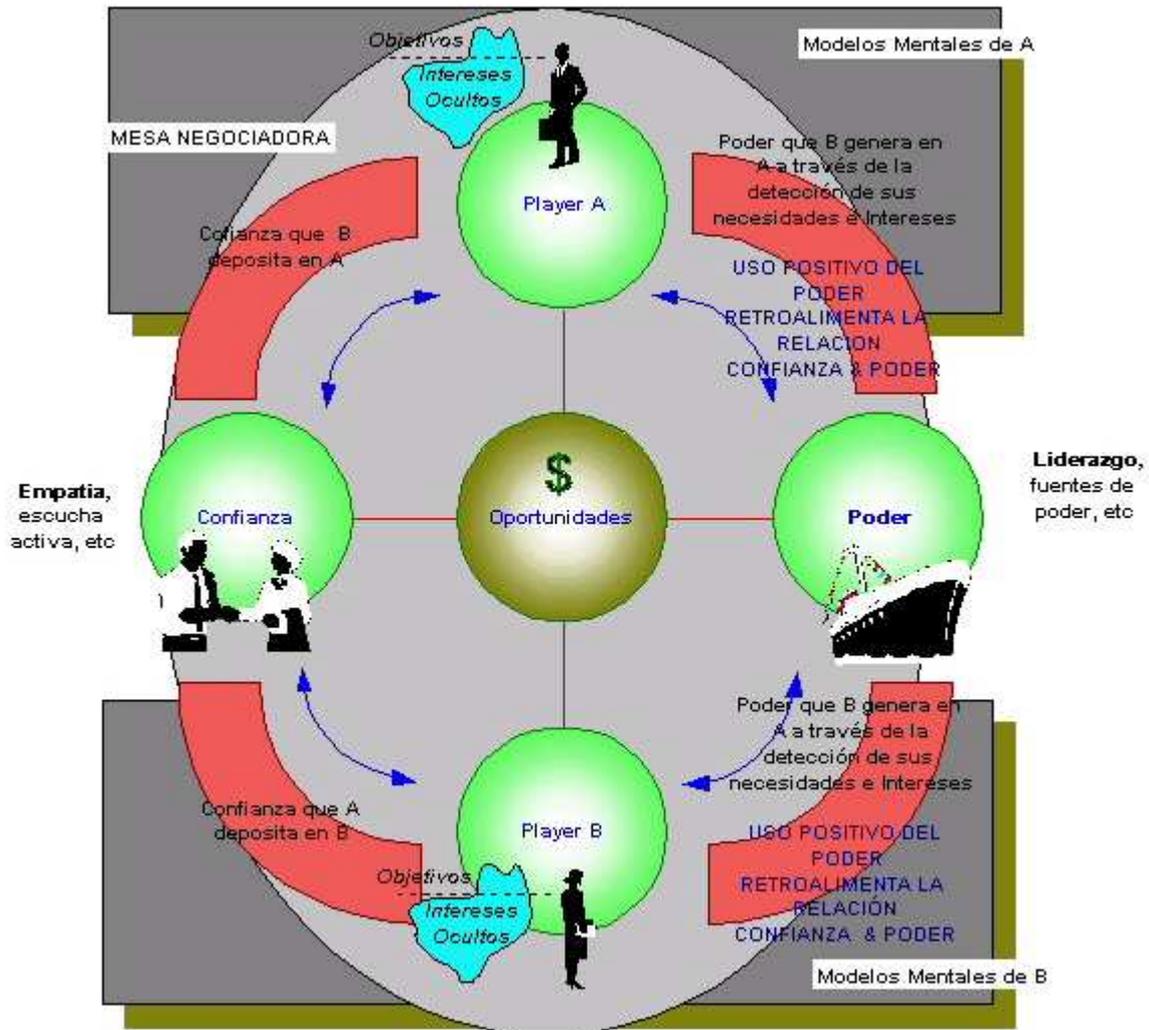
Tal como mencionamos al inicio, nuestro objetivo es demostrar que existe una relación directa entre lograr generar confianza, empatía como emociones positivas y el Poder que cada parte de la mesa negociadora detenta, identificar estas relaciones proporciona acuerdos con valor superior para el conjunto de las partes.

Modelo De Interacción Entre Confianza Y Poder, ¿Circulo Virtuoso ó Vicioso?

Hasta aquí hemos explicado separadamente el significado de la confianza y el poder con sus definiciones, elementos, entre otros conceptos.

En este apartado nos proponemos mostrarles de que manera interactúan y se relacionan ambos conceptos.

Nuestra Interpretación del CIRCULO VIRTUOSO



Le recomendamos al lector que se efectúe la siguiente pregunta: ¿ cómo se observa Ud en una mesa negociadora, en que circulo te ves?

Partimos que toda parte lleva consigo un Poder negociador que puede radicar en distintas fuentes y que puede ser percibido o estar oculto.

Por otro lado, cuando iniciamos una negociación es natural que no exista una relación de confianza y los jugadores no pongan todas sus cartas en la mesa.

Ahora bien construyendo desde este momento de partida una negociación, podemos ver que según la estrategia negociadora utilizada logramos resultados muy distintos en el tiempo.



Negociación dentro del Circulo Virtuoso

Recordemos que la **Confianza** esta directamente relacionada con la posibilidad de decir a la otra parte mis necesidades ocultas a satisfacer.

También recordemos que el **Poder** esta directamente relacionado con la capacidad de influir en el otro a partir de ser capaces de atender sus verdaderas necesidades.

Uniendo ambas definiciones surge claramente la relación entre ambos:

‘Generar confianza confiere Poder a las partes en la mesa negociadora’

Si este Poder conferido es ejercido en forma positiva para atender las necesidades de la otra parte entonces los resultados agregaran el máximo valor para el conjunto de la mesa negociadora logrando generar nuevas oportunidades de negocios (volver a confiar) en el futuro. *A este proceso denominamos Circulo Virtuoso.*

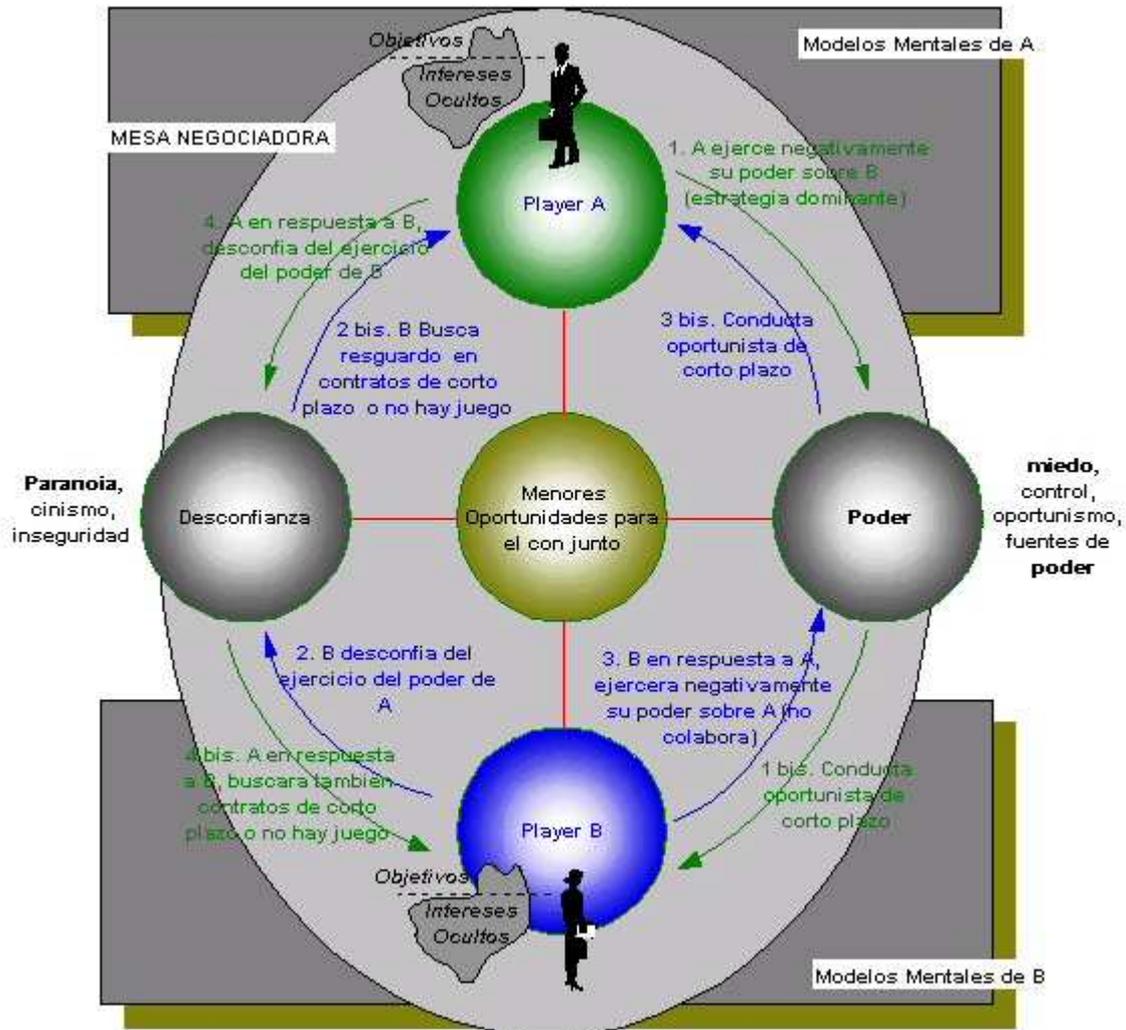
Por ejemplo, si cuando llevas tu automóvil a un nuevo mecánico le confiesas que no entiendes nada de autos y que estas buscando alguien idóneo para que atienda el mantenimiento habitualmente, ¿cómo ejercerá el Poder que le acabas de conferir? .

Si has logrado generar una relación de confianza, será creíble tu compromiso de volver a traer tu automóvil y el precio que te cobre será justo. Esto generara un valor económico creciente para ambas partes y sustentable en el tiempo.

Negociación dentro del Circulo Vicioso

Por otro lado estamos en presencia de un *Circulo Vicioso* cuando el negociador ejerce el Poder, que posee a través de sus diferentes fuentes, en forma negativa de manera que no construye relación alguna de confianza, no se preocupa por conocer los intereses ocultos de la otra parte sino por el contrario trama una relación oportunistica de corto plazo siendo la única manera que se prolongue en el tiempo la utilización de contratos imperfectos.

Nuestra Interpretación del CIRCULO VICIOSO



Pensemos que Ud. es un fabricante mediano y esta negociando un contrato de provisión con un Hipermercado y que este ejerce su Poder de distribución solicitándole condiciones comerciales muy desfavorables a sus intereses, ¿Cómo recibirá esta presión? , Generará en su mesa negociadora una actitud de confianza y un pensamiento de alianza estratégica con este importante cliente, o por el contrario un comportamiento oportunístico tratando de defender sus intereses dentro de su Poder de MAAN .

Negociaciones como estas han llevado a la quiebra a numerosas empresas. En contra posición quienes han **CAPTADO EL VALOR DE LA RELACION CONFIANZA**



PODER, han logrado Alianzas estratégicas de largo plazo, tal es el caso de Wall Mart y Procter & Gamble;

P & G comercializa aproximadamente el 30% de sus ventas mundiales mediante la cadena Wall Mart, con quien mediante una relación de confianza han logrado ventajas competitivas en las cadenas de valor de ambas compañías.

Conclusiones

Nuestro interés al presentar esta tesina, se basó en mostrar al lector la importancia de utilizar el Poder en forma positiva de modo tal que genere una relación de confianza entre las partes, permitiendo construir así oportunidades superiores de negocios.

Luego de recorrer los distintos aspectos tratados en la tesina nos atrevemos, desde nuestra perspectiva, traerle al lector algunas herramientas simples que les puedan ayudar en sus mesas negociadoras:

1. Prepare el terreno. Identifique en un inventario sus fuentes de poder y estime cuales podrían ser las de la otra parte. Para ello es muy útil hacerse preguntas.
2. Genere empatía con la otra parte. Póngase en ‘la piel’ del otro para entender sus necesidades.
3. Aprenda a escuchar antes que hablar.
4. Mire a su alrededor (‘indagación pasiva’).
5. Mantenga el objetivo, pero abra el juego para que surjan las alternativas del cierre.
6. No tenga miedo a confiar en el otro. Ceder poder, da poder (ojo, no significa ser ingenuo).
7. Verifique la coherencia entre el decir y el hacer.
8. Confíe en si mismo antes que nada.
9. Busque construir relaciones que se perciban de largo plazo.
10. Busque la interacción entre la confianza y el poder. No utilice estas herramientas por separado. Ambas se potencian mutuamente.



Preguntas finales

Es nuestra intención proponerle a futuros negociadores e investigadores de este apasionante tema, algunas preguntas, que tenemos en mente y queremos transmitir.

- ✓ Si en un ámbito de confianza, los resultados de una negociación, tanto en lo particular como para el conjunto, serían de un valor superior, ¿por qué tendemos a trabajar en desconfianza?
- ✓ ¿Cómo, desde el ámbito académico, podemos transformarnos en los líderes del cambio de modelo hacia el círculo virtuoso?
- ✓ ¿Cómo impulsar estos cambios de modelos mentales sobre la percepción de la Confianza y el Poder en los grandes centros de poder económico y político?
- ✓ ¿Cómo está nuestra escala de valores personales; somos consistentes en nuestras acciones diarias con lo desarrollado en esta tesina?
- ✓ Sabiendo que el Poder y la Confianza radican en el dominio de la opinión, ¿qué balance hace de su identidad pública?.

A continuación le presentaremos un caso comercial (“Trust Bank S.A.”), donde según nuestra visión sobre el tema, están en plena interacción el poder y la confianza.



Caso Trust Bank s.a.ⁱ

INFORMACIÓN COMÚN A LAS PARTES

Trust Bank SA es una compañía multinacional, de origen Suizo, dedicada a dar servicios financieros.

En su visión del negocio a nivel mundial, la Compañía tiene como estrategia ser Banca Multiservicios , atendiendo tanto a clientes del segmento Corporativo Global como a Individuos.

Trust Bank tiene presencia en 35 países y cuenta con mas de 7000 sucursales en todo el mundo y en Argentina es el banco número dos en la Banca Minorista con 250 sucursales distribuidas en todo el país.

El sistema financiero Argentino se ha visto muy afectado por la crisis económica estallada a fines del 2001; la falta de confianza llevo a una profunda iliquidez del mismo que terminó en la ruptura de contratos y la casi desaparición del negocio de intermediación financiera.

A partir de esta crisis ha tomado relevancia para bancos como Trust Bank el negocio transaccional (medios de pago, recaudaciones, Planes de Haberes, en general. servicios comisionables).

El Cliente

“La Poderosa” compañía de seguros SA , es una firma de origen argentino fundada en 1915 dedicada al negocio integral asegurador . En la década del 90 recibió importantes aportes de capital de origen extranjero que conjuntamente con un managment renovado logró posicionarla como Líder en el mercado Argentino.

La estrategia de “La Poderosa” es brindar una amplia cobertura en todo el país me diante una red de mas de 120 sucursales propias a fin de tener integrados los canales de ventas , a diferencia de otras compañías de seguros quienes tercerizan la fuerza de venta en productores de seguros.



Por otro lado ‘La Poderosa’ ha buscado diferenciar se en el mercado como Líder en Precios, lo cual la ha llevado en los últimos meses a revisar cuidadosamente toda su cadena de valor.

Relación entre ambas empresas

‘La Poderosa’ es un cliente reciente de la Banca Corporativa del Trust Bank. Hace 4 meses logró la cuenta mediante el servicio de pago de siniestros a nivel país, mejorando la eficiencia de este proceso, con una baja significativa de los costos operativos para la aseguradora.

Dentro de la revisión de los procesos operativos que la compañía esta efectuando, han identificado como necesidad cambiar el proveedor de pago de haberes y mini banco en sus oficinas centrales. Esto se debe a numerosas quejas que venían recibiendo de parte de su personal respecto del servicio que están recibiendo por parte del Banco actual.

Este era un tema importante por dos motivos: a) la satisfacción de los empleados es una clave del éxito de ‘La Poderosa’. b) El gremio ejerce un poder directo sobre el directorio.

A fin de solucionar este problema, ‘La Poderosa’ convocó a un pedido de cotización a los principales bancos minoristas de Argentina , entre ellos el Trust Bank.



Ejecutivo De Cuenta : Peter Trust

PARTE CONFIDENCIAL PARA LA PARTE VENDEDORA

Usted ha sido designado por el director de la banca minorista como el líder de la negociación de este proyecto. Es una importante oportunidad para su desarrollo profesional y concretar exitosamente esta negociación le aseguraría “sobre cumplir” con los objetivos de ventas de todo el año.

Esta negociación requiere un fuerte trabajo en equipo con otras áreas del banco y algunos dudan que Peter sea la persona adecuada por su hipercompetitividad .

En el pasado gracias a su persistencia ha logrado importantes negocios para el Trust que le permitieron ganar la confianza de sus jefes . Peter posee una personalidad ganadora basada en gran parte en su autoconfianza y su frontalidad para enfrentar desafíos.

Sabe que cuenta con alguna ventajas competitivas a la hora de la mesa negociadora:

- Tiene una cartera de productos realmente beneficiosos para ofrecer al personal de “La Poderosa”
- Conoce las deficiencias del servicio que actualmente están recibiendo.
- Ya existe una buena relación entre ambas empresas producto de la innovadora solución que se le dio al pago de siniestros.
- Tiene la red de sucursales necesaria para poder atender al 90% los empleados que están distribuidos en todo el país.
- Sabe que internamente puede existir interés en que La poderosa se incorpore como compañía aseguradora para los clientes del Trust Bank

Por otro lado tiene algunas limitaciones y amenazas:

- El banco no esta dispuesto a ofrecer el servicio sin recibir a cambio una comisión directa que cubra por lo menos los costos . El presupuesto de costos que Ud. recibió de su área de control de gestión es de \$ 8000/ mes. Este costo fijo incluye



las transacciones habituales que se realizan en un mini banco (tanto de empleados como los de la empresa).

- Sabe que otros importantes competidores más agresivos en precio han cotizado, en otras licitaciones similares, el servicio asumiendo absorber las pérdidas de los primeros meses hasta que por las comisiones indirectas se logre el punto de equilibrio . (aproximadamente 10 meses), (Estimamos \$ 80.000)
- La política de riesgos era mas restrictiva que la de la competencia.

Las negociaciones

Peter Trust ha mantenido un par de reuniones con Sergio Power (Gerente de Finanzas de ‘La Poderosa’ y líder de las negociaciones por parte de la aseguradora) donde recabó los servicios a cotizar. Esto le permitió generar una buena relación y optimismo en que la negociación sería exitosa.

Con la información obtenida se reunió con las áreas internas del banco involucradas en los procesos y costos , así finalmente, luego de pulir mucho los números, llegó a la siguiente propuesta comercial (precio mínimo que pudo negociar internamente), la cual Ud. está convencido que es sumamente atractiva. (Ver anexo: fax)

Pasada una semana al no recibir respuesta, se comunica con Sergio Power quien le informa que ‘La Poderosa’ no puede aceptar esta oferta económica ya que no esta dispuesta a cambiar su política de costo cero para el servicio de pago de haberes. En virtud de esta respuesta Ud. no duda un momento y le solicita una nueva reunión.

En los próximos minutos estará en la sala de reuniones de la aseguradora y necesita encontrar una estrategia que le permita revertir la situación.



Gerente De Finanzas de “La Poderosa”: Sergio Power

PARTE CONFIDENCIAL PARA LA PARTE COMPRADORA

El gerente General de “La Poderosa” le a encargado a Ud., la negociación de la contratación de un banco pagador de haberes.

Ud. ha demostrado saber utilizar muy bien el poder que da tener detrás una empresa como “La poderosa”, su estilo negociador es agresivo pero inteligente y sincero.

Tiene 3 alternativas posibles, incluyendo al Trust Bank, de acuerdo a la cobertura geográfica necesaria para poder atender a los empleados en todo el país. En general los beneficios que ofrecen estos bancos es similar.

En la actualidad por este servicio “La Poderosa” y sus empleados están pagando cero costo, por otro lado dentro de la estrategia de ser líderes en precios no hay lugar para que el cambio de banco incremente sus costos actuales.

Por otro lado, el tamaño de la red de distribución propia esta en plena evaluación y el directorio esta analizando la posibilidad de seguir la tendencia de la industria respecto de tercerizar parte de la fuerza de venta.

También le gustaría aprovechar esta negociación para bajar sus costos financieros operativos mensuales (Al banco proveedor actual se le requieren servicios de certificación de firmas , cheques , depósitos valores, etc ,,) que rondan los \$ 8.000 aproximadamente.

El gerente de recursos humanos no interviene directamente en la decisión del banco pero si le ha exigido que negocie ciertas condiciones básicas para el personal:

- ✓ Cuentas y tarjetas sin costo para el personal
- ✓ Atención personalizada ; 3 recursos humanos mínimos en el mini banco⁷.
- ✓ 2 Cajeros automáticos.
- ✓ Libertad de elección del personal del Bco. donde acreditar sus haberes.

⁷ Estructura reducida y funciones limitadas de una entidad bancaria que opera dentro de una empresa.



Ud. sabe que instalar esta capacidad operativa implica para el banco costos importantes, y si bien la plantilla de “La Poderosa” es de 2000 empleados Ud. no puede garantizar que cantidad optaran por cambiar de banco, a priori.

Las Negociaciones

Ud. ha mantenido un par de reuniones con Peter Trust (Ejecutivo del Trust, líder de las negociaciones por parte del banco) donde le especificó el servicio que necesitaba le cotice , producto de ello genero una muy buena relación.

Luego, unos días después, recibe la cotización del Trust (ver anexo fax). La cotización recibida no es de su agrado dado que no cumple con la premisa de no asumir costos por el pago de haberes. Pasada una semana recibe el llamado de Peter al cual le confirma su rechazo a la oferta recibida, aceptándole una reunión en sus oficinas.

En los próximos minutos estará en la sala de reuniones recibiendo a Peter. Ud. Sabe que el Trust sería el banco ideal para satisfacer las necesidades del personal y además por la amplia red de distribución que posee.



Anexo: Fax Bank Trust

ANEXO COMUN PARA AMBAS PARTES

A : Sergio Power – “La poderosa” Compañía de seguros.

De: Peter Trust – Ejecutivo Trust Bank

Buenos Aires , 25 de septiembre de 2004

Estimado Sergio,

En función de vuestro pedido de cotización de pago de haberes en planta, adjunto a esta propuesta económica le hacemos llegar los beneficios diferenciales para vuestros empleados.

Propuesta Económica:

Precio de cuenta en mercado: \$ 15 / por cápita

Precio de cuenta para La poderosa Compañía. Seguros: \$ 5 / por cápita

Este costo se debitará de vuestra cuenta corporativa no teniendo vuestros empleados, por el servicio básico de Cuenta + Tarjeta de crédito, costos adicionales.

Sin más quedamos a vuestra disposición por cualquier ampliación.

Atentamente,

Peter Trust

Trust Bank



Resultados posibles del caso

OPCION 1 – Circulo Virtuoso

A partir de la primer negativa, Peter Trust, construye su nueva estrategia mostrando sus limitaciones y sus fortalezas transparentemente. Esta apertura generadora de confianza, le permite a Sergio Power vislumbrar mejor sus oportunidades y en respuesta a ello construir, conjuntamente, alternativas a la cotización original que satisfagan las necesidades de ambos.

Criterio de solución

Sergio

- ✓ Costo de Plan de Haberes para Compañía y personal: \$0.-
- ✓ Servicios instalados de acuerdo a requerimientos de Gte de RRHH.
- ✓ Absorber sus costos operativos financieros en el mini banco: \$8.000.-
- ✓ Generar el ambiente para incorporar al Trust como canal de distribución.

Peter:

- ✓ Obtener el precio mínimo solicitado por el Trust: \$10.000.-
- ✓ Sobrecumplir sus objetivos de venta anuales.
- ✓ Lograr el reconocimiento profesional por el logro cumplido.
- ✓ Generar el ambiente para que una compañía aseguradora líder sea incorporada en la línea de productos del Trust.

OPCION 2 – Circulo Vicioso

A partir de la primer negativa, Peter Trust, utiliza como estrategia, la amenaza. Es decir, que no permitirán que La Poderosa comercialice sus productos a través de Trust si no aceptan la propuesta tal como fue enviada oportunamente.

Criterio de solución. Esto no genera confianza en Sergio Power, quien buscará alternativas de solución en la competencia. En sus conversaciones internas, evaluará que Peter no generó confianza alguna para poder sostener una relación comercial duradera, que invite a las partes a construir oportunidades conjuntas.



Anexo A. Enfoque desde la perspectiva de la teoría de los juegos

¿Por qué presentar al lector este enfoque?. Porque intentaremos mostrar que nuestro análisis puede verse sustentado a través del marco teórico que fue desarrollado por esta teoría.

La teoría de los juegos es la ciencia que estudia el pensamiento estratégico. Es una ciencia relativamente joven, tiene menos de cincuenta años y fue presentada por primera vez por John Nash. Esta teoría aborda, a través de la modelización y simplificación de la realidad, el comportamiento de jugadores que interaccionan, tomando decisiones, para obtener resultados. Además intenta entender, cuales serán las decisiones más probables y sus resultados correspondientes. Algunas preguntas fundamentales que intenta responder esta teoría:

- ¿Por qué solemos elegir, en nuestros negocios o vida personal, tomar decisiones que nos conducen a un pobre resultado conjunto?
- ¿Cómo juega la confianza o credibilidad a la hora de tomar una decisión?
- ¿Cuándo intentamos colaborar o hacer trampa?
- ¿Cómo juega el poder a partir de disponer de opciones de decisión dominantes?
- ¿Cómo se comportarán los jugadores cuando juegan simultáneamente o en forma secuencial?. ¿El resultado es el mismo?

El caso paradigmático que presenta esta teoría es el “dilema del prisionero”⁸. Este juego nos permite entender porque muchas veces se obtienen negociaciones con pobres resultados conjuntos. Las claves que hacen que se manifieste este dilema son:

1. Desconfianza mutua entre los jugadores.
2. Incentivos individuales a mayores resultados si no colaboro con la otra parte, respecto al resultado obtenido si ambos colaboran.

⁸ Dilema del prisionero. Caso con 2 jugadores (prisioneros) los cuales se delatan unos a otros porque individualmente tienen el incentivo de declarar que el otro es el culpable del delito para poder quedar libres. Esto lo hacen porque tienen desconfianza mutua.



3. Una sola jugada (relación de muy corto plazo). El juego no es de turno consecutivo, ambos juegan simultáneamente.

¿Cómo podemos romper con el dilema del prisionero?

¿Por qué es importante poder romper con el dilema?. Nuestra interpretación es que si puedes construir relaciones de confianza y poder en tu mesa negociadora, tendrás mayores chances de romper este dilema, logrando así, aumentar las oportunidades de negocios.

El dilema del prisionero está modelado considerando que ambos jugadores juegan una sola vez y que lo hacen en forma simultánea. Existen alternativas que permiten destruir el dilema. Veamos algunas:

- Pasar de una sola jugada, a muchas (cantidad indefinida) jugadas. Esto permite generar motivación para colaborar y construir una negociación exitosa para las partes a partir de que ambas consideran que existen ingresos futuros potenciales a partir de futuras transacciones durante la relación comercial (con horizonte de finalización desconocido). Esto, también se puede ver como dividir el negocio en muchas jugadas de escala pequeña, con lo cual se pueda ir construyendo la relación de confianza a partir de las sucesivas jugadas. Le proponemos al lector que recuerde en sus diferentes relaciones de negocios, profesionales o hasta de la vida diaria, como fueron sus resultados cuando ha mantenido una relación duradera y continua versus otras relaciones de corto plazo. ¿Dónde encontró un comportamiento oportunístico?. ¿Dónde desarrolló mayores vínculos de confianza?. Seguramente en relaciones de negocio donde pudo desarrollar mayores relaciones de confianza y poder para satisfacer las necesidades del otro, encontró un espacio propicio y “fértil” para la generación y captura de oportunidades. En general en economías de alta volatilidad e incertidumbre donde se suelen romper los contratos, las relaciones son de desconfianza y de corto plazo imposibilitando generar relaciones duraderas con mayores oportunidades de negocios para capturar. Aumenta la impaciencia a obtener resultados porque existen riesgos grandes a romper con la confianza y el poder no suele ser utilizado positivamente.



En general, para eliminar las barreras que impone el dilema mencionado, lo que debemos establecer es credibilidad. En un sentido estratégico quiere decir que uno llevará a cabo sus jugadas incondicionales, es decir, mantener sus promesas y cumplir las amenazas. Como vimos en apartados anteriores, esto no es una simple declaración, la credibilidad hay que ganarla jugada a jugada en nuestra relación comercial. Distintos tipos de jugadas relacionadas con la credibilidad son:

- Reputación. Cuando tenemos una relación donde hay varios juegos con diferentes contrapartes o las mismas contrapartes pero en distintas situaciones, existe un incentivo a establecer y mantener la reputación. Ya que la reputación es una fuente de oportunidades de futuros negocios.
- Contratos. El contrato es una solución adecuada para los tratos comerciales. Generalmente la ruptura del mismo genera perjuicios económicos para las partes. Ahora le proponemos al lector que reflexione, ¿los contratos por si mismos generan credibilidad?. Seguramente recordará situaciones en nuestro país o en el exterior en donde no se han cumplido los contratos aun con los gobiernos mismos. Esta claro que un contrato ayuda a incentivar a las partes a cumplir sus compromisos, pero no hay que dejar de distinguir la historia y la conducta de la otra parte, su reputación, etc. Esto también le permitirá validar día a día su relación de confianza.
- Trabajo en equipo. En muchas situaciones formar un equipo puede ayudar a conseguir un compromiso creíble. Tal vez, en solitario, usted, no haya podido generar la confianza o el poder para lograr una negociación exitosa. Pero podría construir poder y generar confianza a partir de la creación de un poderoso equipo de trabajo.



Conceptos básicos de la teoría

Ilustraremos al lector acerca del soporte teórico básico que nos brinda la teoría de los juegos, para pasar finalmente a ejemplos que nos puedan mostrar como podemos romper con el dilema del prisionero.

Tipos de juegos

Tipo de Juego	Descripción	Ejemplo
Información completa	Cuando todos los jugadores conocen todos los resultados posibles exactamente	Fútbol, Golf, etc.
Información incompleta	Cuando existen incertezas sobre los resultados posibles.	Opciones desconocidas de un competidor con respecto a su estrategia de mercado.
Información Perfecta	Cuando al momento de jugar conozco perfectamente toda la historia. Es un juego secuencial	“Ajedrez”.
Información Imperfecta	Es un juego simultaneo. Ambos jugadores juegan simultáneamente y no saben qué va a jugar el otro al momento de su jugada.	“Dilema del prisionero”, “lanzamiento de las portadas de dos revistas para el mismo día”, etc.

Los conceptos de solución son muy simples y a la vez profundos. Primero, queremos comentarle al lector cuales son los elementos asociados a la modelización de un juego:

- Jugadores participantes
- Estrategias disponibles para cada jugador
- Matriz de pagos.

Ahora, ¿qué significa resolver un juego?. Simplemente distinguir cuales serán las estrategias que probablemente elijan los jugadores.



Bien, veamos cuales son los conceptos de solución:

1. Los jugadores tratarán de elegir estrategias dominantes y descartarán las estrictamente dominadas (en un juego simultaneo). Elegir estrategias dominantes implica tomar la mejor decisión independientemente de la decisión de la contraparte.
2. Cada jugador sabe que los demás jugadores utilizarán el concepto 1 y así lo creerán los otros respecto al primero, estableciéndose un círculo.
3. La combinación de estrategias que probablemente elijan los jugadores es aquella en la cual ninguno de ellos podrá mejorarla cambiándola, dada las elecciones de los restantes jugadores. La estrategia de cada jugador deberá ser la mejor respuesta a las estrategias de los demás.

Equilibrio de Nash

John Nash pudo demostrar que si tenemos una finita cantidad de jugadores y estrategias existirá al menos una solución de equilibrio. El equilibrio de Nash es aquel en el cual ningún jugador tiene incentivos para desviarse de su elección.

Casos

Caso 1 – Supergames o sucesión de jugadas. En este caso, como ya explicamos más arriba, si la cantidad de jugadas es indefinida o incierta existe una posibilidad de que en la mesa negociadora se rompa el dilema y se pueda construir una relación de confianza y poder para la generación de negocios. Simplemente, el supergame logra generar una probabilidad positiva de que pueda ser creíble la colaboración y la confianza a partir de los incentivos generados cuando se compara el beneficio de los ingresos futuros por colaborar versus el resultado asociado a la no-colaboración.

Caso 2 - Juegos secuenciales. El que juega primero tiene la posibilidad de romper el dilema. En general si el que juega primero es el que tiene la estrategia dominante (el líder en este juego), si utiliza sus fuentes de poder a favor de una relación cooperativa incentivará a la contraparte a realizar lo mismo puesto que es su mejor opción para capturar oportunidades de negocios.



Anexo B – Mapa del Negociador





Bibliografía

- ✓ Avinash K. Dixit y Barry J. Nalebuff, ‘Pensar Estratégicamente’. 1992. Bosh editores.
- ✓ Fredy Kofman, ‘Metamanagement – Tomos I y II’. 2001. Granica.
- ✓ R. Solomon, F. Flores, ‘Building Trust’. 2001. Oxford Press.
- ✓ D. Baird, R. Gertner, R. Picker, “ Game Theory and the Law”. 1993. Harvard Press.
- ✓ Ivan Png, ‘Managerial Economics’. 1998. Blackwell Publishers, inc.
- ✓ Paper. Richard T. Pascale y Juan Roure, “Negociación: Proceso de resolución de problemas y de creación de valor. Principios”. 1995. IESE, Universidad de Navarra.
- ✓ Paper. M. Baretic, L. Sbarra, “Teoría del Drama”. Tesina Negociación. Cátedra Prof. Ignacio Bossi. Universidad del CEMA.
- ✓ Diversos Papers y trabajos presentados en el seminario de negociación. Prof. Ignacio Bossi y Tomás Ramírez. Universidad del CEMA 2004.

Agradecimientos

Queremos agradecer especialmente a nuestros profesores, Ignacio Bossi y Tomás Ramírez, por el aporte teórico-práctico brindado y la confianza que nos transmitieron para tomar con gran empuje el desafío de preparar esta tesina.

ⁱ El caso “Trust Bank s.a.” fue presentado para mostrar en forma didáctica los conceptos del paper. Los nombres de compañías y personas utilizados son ficticios y cualquier similitud con la realidad es fortuito. Todos los derechos reservados: Diana Eduardo y Nardini Sergio.