

LA NEGOCIACION Y LA TOMA DE DECISIONES

En esta nota vamos a abordar la importancia de tener buena información para que el proceso de toma de decisiones y preparación de alternativas en Negociación, sea más razonable.

Veamos cuales son las condiciones a las que se enfrenta un negociador cuando tiene que tomar una decisión.

CARACTERISTICAS DEL DECIDIDOR.

El decididor esta moldeado, formado y condicionado por la realidad del momento y la historia almacenada en su memoria.

La misma persona es hoy, distinta a si misma mañana, dentro de un año, dentro de 10 años. El decididor nace y muere a cada instante.

Estado: Conjunto de valores que exhiben todas las variables del universo en un momento determinado.

Trayectoria de un variable: Valores posibles que puede asumir a través del tiempo (que asumió en el pasado o puede asumir en el futuro).

Si la variable asume un valor único, cierto, conocido de antemano, estamos en situación de “certeza”.

Teniendo la variable un valor determinado, si cada uno de los valores adoptables en el momento siguiente tiene cierta propensión a suceder, y si es conocida y numéricamente medible, estamos en una situación de “riesgo”, si la propensión es desconocida o no medible, estamos en una situación de incertidumbre.

Proceso decisorio

Elementos:

- Objetivos o metas.
- Alternativas.

- Cursos de acción o variables controlables.
- Estados de la naturaleza o variables NO controlables.
- Ámbito decisorio.
- Resultados.
- Medidas de utilidad o valoración.
- Criterios de decisión.

Tres conflictos de objetivos

- ❑ **Interpersonales:** Se producen en las relaciones competitivas → ej: deporte.
- ❑ **Interorganizacionales:** Por la participación de los individuos en la organización → incompatibilidad entre objetivos personales con los de la organización.
- ❑ **Intraorganizacionales:** Por personas que actúan dentro de las organizaciones con distintos roles: ejemplo → en una empresa comercial → cobranzas y ventas.

Variables no controlables: No pueden ser fijadas por el decisor.

Una variable se define como controlable o no controlable si el decisor puede determinar o no el acontecimiento.

Decidir: Hablamos de facultad de elección, control sobre la línea de acción adoptada y proceso activo por parte del decisor.

Alternativa: son cursos de acción → si no se puede fijar claramente el curso de acción → no es alternativa.

Ámbito decisorio

- **Certeza** → Subjetivamente asumimos el mantenimiento de las condiciones.
- **Riesgo** → Se puede atribuir a los distintos estados naturales un valor de probabilidad ($0 < P < 1$) siendo 0 = imposibilidad y 1 = certeza.
- **Incertidumbre:** no puedo asociarle al comportamiento de una variable, una probabilidad.

Criterios de decisión: Es entendido como la pauta aplicable a la selección de la alternativa o curso de acción a seguir. Depende del ámbito decisorio donde se desenvuelva el problema.

Procedimiento o escala de valoración: (o utilidad) tiene por objeto establecer algún tipo de comparación, implícita o explícitamente, sea entre resultados considerados, o en relación a expectativas formuladas, o en relación a resultados obtenidos por el mismo decisor o por otros en circunstancias análogas. (de 0 a 10, 10 excelente, 7 bueno, etc.)

Ámbito

Certeza → maximizar los resultados positivos y minimizar los resultados negativos.

Riesgo → elegir la alternativa que ofrece el mayor valor esperado de resultados positivos o el menor de los negativos.

Incertidumbre → varios criterios. (Hablamos de probabilidades subjetivas - grado razonable de creencias (expectativas). → debemos trabajar con escenario (what if = que pasa si) - que es lo peor o mejor que puede pasar en esta situación. Debemos trabajar con la sensibilidad (como se comporta un sistema bajo determinadas circunstancias ante la intensidad de un estímulo).

Tipo de decisiones

La influencia se desarrolla a través de la decisión y a la acción (esta puede existir no precedida por la decisión → reacción).

Lo importante: la acción → precedida por un proceso de decisión.

La decisión → proceso conciente, de meditación, un proceso metódico. Es un proceso deliberado (deliberativo) que lleva a la elección de una acción (acto, curso de acción) determinado de un conjunto de acciones alternativas.

Acción: Consiste en un acto o cadena de actos físicos, que constituyen cierta forma de movimiento, desplazamiento, articulación, desencadenamiento de hechos.

Influencia = DECISION + ACCION

Decidir: llevar a cabo el proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan alternativas a fin de seleccionar una y solo una.

**DECIDIR → SIEMPRE ES SELECCIONAR.
SELECCIONAR → NO SIEMPRE ES DECIDIR (UNA
MAQUINA PUEDE HACERLO).**



Existe por lo menos 2 universos entre los cuales elegir = Statu quo (no hacer nada) → no modificar la situación existente. Se decide no decidir.

La decisión sin riesgo → no existe.

Cada decisión → modifica el universo y condiciona decisiones futuras y ajenas. Ninguna decisión es independiente y autónoma. Todas son eslabones de una cadena.



Proceso decisorio: es integrado entre otras cosas por 2 actividades:

La introspección: del decididor para determinar sus preferencias ordenadas y su función de valor.

Las expectativas: como resultado de la prospección y de la evaluación de las imágenes sistematizadas del futuro.

Una decisión X es de jerarquía superior a otra X” cuando esta última trata objetivos que son medios para obtener los objetivos que a su vez son medios para obtener los objetivos tratados por X.

Decisión política: consiste en elegir un objetivo o conjunto de objetivos, con su correspondiente ponderación. Trata la transformación de las preferencias individuales en una preferencia de grupo.

Decisión administrativa: dado un objetivo único o conjunto de objetivos debidamente homogeneizados, consiste en elegir los actos o cursos de acción que supuestamente maximizan la obtención de dichos objetivos.

Ejemplo de decisiones

Estratégicas	Tácticas	Operativas
Reconciliarnos con EE.UU.	Apoyar con nuestro voto a EE.UU en Naciones unidas	
Seguir la carrera de medicina	Elegir para ello la Universidad de Mendoza	Trasladarse a Mendoza
Entrar en el rubro bancario	Comprar un banco mediano	Convenir la compra de las acciones del banco
Trasladar la fábrica a zona de promoción industrial	Ubicar la fábrica en tierra del Fuego	Contratar la obra civil de la fábrica.

No se puede hacer auditoria de las decisiones por los resultados. Se debe revisar si con la información disponible al momento de tomar una decisión, siguió el proceso.



Decisiones programadas: Son rutinarias, repetitivas, se puede disponer de un programa, sigue un proceso.

Decisiones no programadas: No rutinarias.

Notas complementarias

La incertidumbre siempre es percibida. Frente al mismo universo, el mismo decididor en dos momentos distintos y con diferente información, cambiará su percepción de la incertidumbre.

La incertidumbre recae sobre los siguientes elementos del universo.

- 1) Las variables.
- 2) Los valores que pueden adoptar.
- 3) La propensión a suceder de esos valores.

La propensión a suceder es una variable más y la incertidumbre también puede caer sobre ella.

La incertidumbre es ignorancia, es decir, es falta de conocimiento sobre ella (científico o creencias).

Cuando puede asignarse a todos los valores posibles, a todos los estados posibles asociados a una variable en un momento dado su correspondiente propensión a suceder y ésta es medible en alguna forma, es decir cuando el conocimiento de la propensión a suceder es total, entonces nos encontramos en una situación mínima de incertidumbre, en una situación de cuasi-certeza.

Existe incertidumbre en general cuando una variable puede adoptar, en un momento dado, dos o más estados diferentes, cuando existen más de dos estados posibles.

Una restricción reduce la incertidumbre. Todo lo que reduce el número de estados posibles es una restricción.

Lo mismo pasa con la propensión a suceder de los valores posibles de una variable. Dada una variable determinada y cierta cantidad de valores de la misma, la incertidumbre será máxima cuando todos esos valores tienen la misma propensión a suceder. La equiprobabilidad implica falta de restricciones. La modificación de la equiprobabilidad implica la introducción de restricciones relativas.



Solo las restricciones permiten la información, el orden, la organización, el conocimiento.

Información → es todo lo que reduce la incertidumbre. Todo conocimiento que no reduce la incertidumbre no es información.

Los grados de incertidumbre dependen de:

- 1) Los estados diferentes del universo (variables y valores).
- 2) La propensión a suceder de estos valores.

Supongamos 3 universos:

S:	Estados / Probabilidad	1 / 0,50	2 / 0,50		
U :	Estados / Probabilidad	1 / 0,25	2 / 0,25	3 / 0,25	4 / 0,25
Z:	Estados / Probabilidad	1 / 0,1	2 / 0,1	3 / 0,7	4 / 0,1

El universo S debería exhibir una incertidumbre menor que la del universo U. En ambos los estados son equiprobables, pero S tiene menos estados.

El universo U debería exhibir una incertidumbre mayor que la del universo Z. En ambos tienen el mismo número de estados pero en Z uno de ellos tiene una fuerte propensión a suceder en tanto que en U todos son equiprobables.

Entonces: una medida de incertidumbre:

- a) aumenta con el aumento del número de estados.
- b) Disminuye con la mayor propensión a suceder de un estado determinado.

FUEGO EN EL DEPARTAMENTO "C"

Hemos acudido a un domicilio por una denuncia, hay fuego en un departamento en uno de los pisos del edificio.

Nos acercamos a la entrada y el portero nos dice lo siguiente:

Situación A

“En ese cuarto viven dos personas, pero no se si esta ocupado por Pedro, por Juan, por los dos o si realmente esta ocupado.”

No sabemos si el cuarto está ocupado por Pedro, Juan, por los dos o si está ocupado.

Alguien se nos acerca y nos dice: “En el cuarto no hay nadie o está Pedro, o está Juan o están los dos”.

Nuestra incertidumbre se mantiene idéntica.
(Este universo puede asumir 4 estados posibles).

Ha existido un proceso de comunicación, un mensaje nos fue transmitido conteniendo información, pero no modificó nuestro conocimiento actual.

Se nos transmitió conocimiento que ya teníamos, que es redundante.

Este conocimiento transmitido no incrementó nuestro conocimiento adquirido previamente. No hemos aprendido nada.

Hubo mensaje → pero no hubo información.



Situación B

El informante (asumimos que es confiable y que creemos en él) ahora nos dice que además de Pedro y Juan, también podría encontrarse Javier.

De este modo, de un universo de 4 estados posibles, pasamos a uno de ocho estados posibles:

1 Nadie - 2 Pedro - 3 Juan - 4 Javier - 5 Pedro y Juan - 6 Pedro y Javier - 7 Juan y Javier - 8 Pedro, Juan y Javier.

Hemos recibido otro mensaje que acarrea información (conocimiento), pero esta vez aumentó nuestra incertidumbre, esto significa que conocemos menos acerca de quién puede estar en el cuarto.

El conocimiento que recibimos no se agregó, no se sumó a lo que teníamos, al contrario, lo redujo.

Este conocimiento incremental, modificó nuestro stock de conocimiento previamente adquirido pero no lo aumentó, lo disminuyó.

Que ha ocurrido?: Este conocimiento incremental → aumentó el número de estados que puede asumir nuestro universo de cuatro, a ocho.

Nuestro universo, no era cerrado (con un N° determinado e inamovible de estados posibles - no esta determinado el N° de variables, ni cantidades).

Los universos en donde se toman decisiones, generalmente son abiertos → admiten la incorporación de nuevos estados, tanto en la forma de nuevas variables como bajo la forma de nuevos valores para una misma variable.

Volvemos a la situación A

Nuestra incertidumbre consistía en que no sabemos si el cuarto esta vacío, o si es Pedro, Juan o ambos quien lo ocupan.

Vamos a suponer que tenemos una fuerte creencia que Juan sólo está en el cuarto.

En nuestra terminología, diremos que la propensión a suceder del estado “Juan está en el cuarto” → ES ALTA, que es mas alta que la propensión a suceder de los otros tres estados.

Admitamos por ahora que tenemos incertidumbre pero no la misma, relativamente reducida ya que tenemos fuertes razones para creer que Juan está allí.

Situación C

El portero ahora nos dice que estamos equivocados y nos convence que es tan probable que tanto Juan como Pedro estén en el cuarto.

Nos convence entonces que, en lugar de tener un estado (entre 4) altamente probable, tres de ellos tienen la misma probabilidad y es alta.

Esto → vuelve a aumentar nuestra incertidumbre. (Ahora tres de los estados son cuasi probables y el otro un poco menos).

Hemos recibido información adicional, pero ha aumentado nuestra incertidumbre, disminuyendo nuestro conocimiento, sin modificar la cantidad de estados de nuestro universo, pero si modificando la propensión a suceder.

¿Qué ha ocurrido? → Es que nuestro universo (percibido) no solo es abierto a nuevos estados, sino también a modificaciones de la propensión a suceder.

Conclusión final

De un conjunto de mensajes posibles, algunos aumentarán la incertidumbre, otros la reducirán, otros la mantendrán constante.

En promedio, el conjunto de mensajes posibles analizados antes de la recepción de alguno de ellos, siempre disminuye la incertidumbre.

(Siempre la información confiable que reciba lo colocará en mejor condición que si tan solo cuenta con el cuadro que se imagina, o el que someramente le describieron).

Un universo es cerrado desde el punto de vista de la información cuando:

- 1) *Sus variables están determinadas y no pueden modificarse.*
- 2) *Los valores posibles de esas variables están determinadas y no pueden modificarse.*
- 3) *La propensión a suceder de los estados derivados de valores y variables son determinados y no pueden alterarse.*

**TODO CONOCIMIENTO QUE NO REDUCE
INCERTIDUMBRE NO ES INFORMACION.**

**EL EXCESO DE INFORMACION PUEDE SER
PERJUDICIAL EN UNIVERSOS ABIERTOS.
EN UNIVERSOS CERRADOS, NO HAY EXCESO DE
INFORMACION.**



Este es un conocimiento central que usted debe incorporar cuando se encuentra ante la posibilidad de “negociar”.

Esperamos que la nota haya sido de su agrado.

Nuestro equipo estará a su disposición para cualquier consulta vinculada a la temática.



Lic. Claudio M. Pizzi

Director

www.Dorbaire.com