

Pensamiento suma cero¹

Patricia Valeria Aréchaga

En homenaje al maestro Dr. Remo Entelman

En el aula, cuando facilitamos un taller de negociación y hablamos de los supuestos básicos² a la hora de negociar, se infiere que los obstáculos para una negociación colaborativa basada en intereses se encuentran **más en el modo de pensar/sentir que en el modo de actuar**. Es mi supuesto básico lo que impide muchas veces abrir un espacio de negociación colaborativa en el cual se pueda crear valor en vez de reclamar valor.

Es interesante tener en cuenta que, si bien la negociación es un proceso informal, hay estudios de investigación que comprobaron que el patrón de comportamiento más común a la hora de negociar es el competir, el ganarle al otro.

La idea de éxito en una negociación, o la medida de su éxito, se encuentra más asociada a **ganarle al otro** que a obtener satisfacción en mis intereses sin que ello implique o incluya la frustración del otro.

Hemos comprobado juntos el impacto, la sorpresa, al detectar este supuesto básico de cómo negociamos habitualmente.

Nosotros lo denominamos la “**mentalidad suma cero**” o pensamiento suma cero.

¿De qué se trata? Se define como la **percepción** de los sujetos de que no hay posibilidad, en una interacción dada, de que ambas partes ganen, puesto que, invariablemente, lo que se lleve uno será lo que al otro se le reste. Esta percepción inevitablemente me conduce a la demonización del otro en términos de que todo lo que él se lleva me lo resta a mí, o viceversa. Empobrezco la mirada sobre el otro, reduciéndolo a un rol de usurpador. Por eso el conflicto es simple, apoyarse en la lógica binaria de esto “o” aquello implica una simplificación.

El giro decisivo frente a esta situación es desafiar el supuesto. Para lograrlo, debemos optar por complejizar el juego y los roles.

El pensamiento o mentalidad suma cero es una denominación que proviene de la teoría de los juegos.

Raiffa, en su libro “El arte y la ciencia de la negociación”, nos ha ilustrado al respecto de los juegos de suma cero y de suma variable.

En términos del lenguaje de la teoría de los juegos (Von Neumann y Morgenstern) se denomina al conflicto puro conflicto de suma cero, mientras que a las situaciones de conflicto donde los actores

¹ Las ideas volcadas en este escrito las he recibido de un gran maestro, el Dr. Remo Entelman, y las he seguido pensando/conversando con mis colegas Florencia Brandoni y Andrea Finkelstein.

² Resumen de materiales de la consultora Ingouville & Nelson:

- El largo versus el corto plazo. Es decir, ¿nos importa solamente lo que ocurra ahora o estamos pensando en los resultados que podamos lograr de acá en más con el otro?
- La colaboración versus la competencia. ¿Estamos tratando de ganarle al otro o de ganar juntos?
- El crear valor antes de distribuir versus el sólo distribuir valor. ¿Confiamos en que se puede agrandar la torta antes de cortarla o sólo nos interesa cortar de una manera en que creemos que nos beneficiamos más?
- El actuar proactiva versus reactivamente. ¿Trataremos de llevar las cosas para el lado que nos parece adecuado o actuaremos en respuesta a lo que haga el otro y responderemos a las provocaciones del otro?
- El pensar sólo en resultados versus incluir la relación como parte del resultado. ¿Consideramos que debemos tratar al otro de una manera positiva para establecer un equipo con él o sólo estaremos atentos a lo que dé mayor provecho unilateralmente?

se vinculan a través de relaciones no conflictivas se las denomina, dentro de ese lenguaje, conflicto de suma variable.

Es decir, juegos de suma cero son aquellos en los que la suma de las ganancias de los jugadores dará siempre igual, cualquiera que sea su distribución entre ellos: uno gana lo mismo que pierde el otro, es decir que uno gana en función de lo que pierde el otro. **En realidad, hay un ganador y un perdedor.**

Por oposición están los juegos de suma variable o de objetivos mezclados que responden a juegos de conflicto y de colaboración. La solución puede ser de tal carácter que otorgue a una de las partes que pierde alguno de sus objetivos o parte de ellos en la relación de conflicto, que obtenga ventajas en otros o que, como ocurre la mayoría de las veces, se mantengan varias relaciones de conflicto con metas diversas e independientes donde ambos obtengan la totalidad de su satisfacción.

Ahora bien, lo interesante es que en la vida real no hay negociaciones de suma cero, lo más común es que haya negociaciones mixtas con relaciones de puro conflicto y relaciones de cooperación. Hay un momento para crear valor y otro momento para distribuir valor, sin embargo, entramos a todas las negociaciones con mentalidad suma cero, es decir, con la percepción de que **todo lo que el “otro” se lleva lo “resta” a mi ganancia. De aquí a demonizar al otro hay un pequeño paso.**

El peligro es que una visión de suma cero conduce a comportamientos de tipo competitivo en la negociación **aun cuando el contexto lo desautorice o lo desaconseje.**

La teoría de la negociación colaborativa cambia radicalmente esta visión. La Escuela de Negociación de Harvard ha invertido grandes esfuerzos para expandir este modelo, y ha tenido éxito. La negociación se convierte de este modo en una estrategia de ganar-ganar. Esto puede pensarse sólo desde una actitud que tenga en cuenta los intereses. La negociación colaborativa está ideada para disminuir los riesgos de perder lo que es esencial para cada uno, y aumentar las posibilidades de satisfacer los intereses prioritarios de cada parte en un cien por ciento. Es decir que, para este modelo, la negociación es eficaz / conveniente / útil en función de que **para conseguir lo que quiero necesito del otro con quien tengo la diferencia.** Sobre este principio utilitario es que tiene sentido encauzar un procedimiento de ganar- ganar.

Y aquí viene el otro asombro en los talleres. Cuando ideamos una negociación, cuando la planificamos, cuando entramos a una negociación, es usual no tener presente este principio de la **interdependencia**,³ que nos indica que para lograr la mejor satisfacción de mis intereses tengo que contemplar los intereses del otro porque yo dependo del otro para obtener la solución más óptima.

Definimos Negociación como un “buen manejo de la interdependencia” o como una diversidad de prácticas informales que requieren que haya **diferencias y necesidad del otro para conseguir lo que preciso.**

Estas son condiciones básicas para comprender por qué el esfuerzo colaborativo, por qué el esfuerzo de transformar una negociación de suma cero en una negociación de suma variable.

La **negociación colaborativa** pivotea en la lógica de los juegos de suma variable. En la convicción de que siempre hay intereses diferentes o complementarios en una relación conflictiva o se pueden llegar construir. Y de ello depende que ambos logremos la mejor satisfacción de nuestros intereses.

Está pensada para disminuir los riesgos de perder lo que es esencial para cada uno y aumentar las posibilidades de satisfacer los **intereses prioritarios** de cada parte en una su totalidad.

³ Watzlawick, Paul, ¿Es real la realidad?, Barcelona Ed. Herder,1994. pág.197 y ss.

El modo más pobre de negociar es reclamar valor y partir la diferencia, es decir, dar a cada uno la mitad de lo que reclama. De otro modo, si logramos **desafiar** nuestra mentalidad suma cero nos atrevemos a preguntar **para qué** se quiere lo que se reclama y esto nos permite entrar en el universo de los **intereses**, lo que a la vez nos lleva a apreciar **el valor** que dejamos sobre la mesa al negociar desde una visión distributiva o de “**mentalidad de suma cero**”.

Cualquier señal que indique que es posible encontrar una solución integrativa disminuye la tensión percibida y se posibilita el paso a una negociación colaborativa.

Además, una vez que encontramos los intereses diferentes se desarticula la pelea, se desarma la confrontación por innecesaria y la dinámica en la mesa de negociación se vuelve más confortable, atento a que el otro no quiere lo mismo que yo -como suponía antes de entrar a negociar- y ambos podemos satisfacer en un cien por ciento lo que queremos.

Cada uno en su rol puede invitar al otro a establecer reglas que habiliten juegos cooperativos a la hora de negociar, que permitan cumplir con la idea de que la negociación es un ritual participativo. Nosotros somos responsables de crear contextos y establecer relaciones que abran espacios de ganar/ganar o de ganar/ perder.

En conclusión, la principal herramienta es **dejar de lado nuestra mentalidad de suma cero.**

Fuente: Revista La Trama
<http://www.revistalatrama.com.ar>