



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

# Negociación:

## La escalera de la abstracción de los intereses

**Por Gabriel Vallone**

UN APORTE A LA FÓRMULA DEL MÉTODO DE NEGOCIACIÓN HARVARD PARA DEVELAR LOS VERDADEROS INTERESES QUE LAS PARTES TIENEN EN JUEGO EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Gabriel Vallone  
Máster en Dirección y Administración de Empresas, EAE, Universidad de Barcelona; Programa de Alta Dirección, IEEM, Universidad de Montevideo; Programa de Negociación, Harvard Law School; Programa de Decisiones Estratégicas y Manejo de Riesgos, Universidad de Stanford; contador y economista, UDELAR; profesor del Área de Negociación del IEEM.

La piedra angular del Proyecto de Negociación de Harvard es el principio que nos propone concentrarnos en los intereses y no en las posiciones. Este principio encierra toda la magia de un modelo de negociación que nos enseña a crear valor. Conocer lo que las partes realmente quieren, lo que les preocupa, lo que realmente les importa, incluso más allá de lo que expresan, es lo que nos permitirá satisfacer efectivamente los verdaderos intereses que están en juego.

Roger Fisher, profesor emérito de Derecho de la cátedra Williston y director fundador del Proyecto de Negociación de Harvard, a quien tuve el honor de tener como profesor, nos enseña que las posiciones son concretas, claras y explícitas, mientras que los intereses subyacentes son implícitos, intangibles y difíciles de develar. El problema es que cuando queremos resolver conflictos a partir de las posiciones obtenemos resultados subóptimos, y por lo tanto, la clave para crear valor es descubrir los intereses que son el verdadero motor que motiva a las partes involucradas en una negociación.

La herramienta propuesta para encontrar los verdaderos intereses es simple de expresar: pregúntese y pregúntele a la otra parte qué es lo que realmente quiere, por qué lo quiere y para qué lo quiere. Esas preguntas, que parecen tan elementales, nos permiten mirar más allá de las demandas, reclamos, exigencias que las partes ponen arriba de la mesa, permitiéndonos descubrir así lo que realmente les importa, más allá de sus posturas. De todas formas, las respuestas, que representan los verdaderos intereses que están en juego, no surgen de forma inmediata. Somos naturalmente posicionales, y por lo tanto, esas preguntas son respondidas generalmente con las mismas posturas y demandas expresadas al principio; pero debemos insistir. Incluso es muy probable que nuestros sesgos cognitivos nos lleven

a responder tratando de argumentar, porque nos encanta demostrar que tenemos razón; y entonces, en lugar de expresar lo que realmente queremos, por qué lo queremos y para qué lo queremos, terminamos explicando por qué lo merecemos. Y eso, más allá de algún aporte en términos de legitimidad, que es perfectamente válido, no es lo que nos permitirá encontrar una solución creativa que nos permita generar valor para los involucrados en la negociación. Lo que desata el mecanismo que crea valor en cualquier conflicto de intereses es descubrir lo que las partes realmente quieren.

En estos años he desarrollado dos herramientas que me han permitido aproximarme mejor a los intereses de las partes en una negociación, en especial cuando la situación es compleja. Por un lado, construí lo que di en llamar "la escalera de la abstracción de los verdaderos intereses", y por otro lado, pensar en términos de emociones: lo que nos preocupa en una negociación gobierna nuestros verdaderos intereses.

Desde el punto de vista psicológico, todos los negociadores tenemos una tendencia natural a ser posicionales, no lo podemos evitar, nuestro cerebro nos presenta las negociaciones como si se tratara de un pastel de tamaño fijo que simplemente debemos resolver cómo lo vamos a distribuir. Sin embargo en la mayoría de las negociaciones existe espacio para aumentar ese pastel, antes de repartirlo.

Se sorprenderían si les digo que la mayoría de las negociaciones que enfrentan a diario tienen espacio para crear valor, y que la mayor parte del tiempo, aun cuando las negociaciones son celebradas como "exitosas", se dejan importantes ganancias sobre la mesa.

Lo que explica esa percepción limitada del valor que hay detrás de una negociación, es nuestra falta de

capacidad para comprender los verdaderos intereses que están en juego. Descubrirlos es la clave, pero al mismo tiempo no resulta tan sencillo como puede parecer a priori, hay que hacer un gran esfuerzo mental, justamente por nuestra tendencia natural a negociar basados en posiciones.

### La recomendación del método de Harvard

Para descubrir los intereses debemos preguntarnos entonces: ¿qué es lo que realmente queremos?

¿Para qué lo queremos?

¿Por qué lo queremos?

Esto es lo que prescribe el método de Harvard y si bien se trata de

una herramienta suma-

mente poderosa, mi experiencia como negociador profesional me ha permitido descubrir que podemos mejorar sustancialmente nuestra aproximación a los intereses aplicando las dos recomendaciones que presento a continuación.

### La escalera de la abstracción de los verdaderos intereses

Partiendo de las demandas concretas y explícitas, esto es, de las posiciones de los negociadores, debemos ir elevando el nivel de abstracción para construir así una escalera de intereses.

¿Cómo construirla? Comenzando por algo tan concreto como las posiciones podemos preguntar

a las partes qué es lo

que quieren, por qué

lo quieren y para qué

lo quieren tal como re-

comienda el método. Si

logramos una respuesta

un poco más elevada

habremos subido un primer escalón, ingresando, de

esa forma al espacio de los intereses, y por lo tanto,

habremos escapado de la trampa de las posiciones.

Cuando subimos ese primer escalón, muchas veces el conflicto queda resuelto, porque a ese nivel ya

encontramos una opción que logra satisfacer los intereses de ambas partes. Tan es así que la mayoría de los ejemplos del Proyecto de Harvard no pasan de ese nivel, y eso alcanza para demostrar cómo se puede resolver un conflicto cuando en lugar de conciliar posiciones, buscamos satisfacer intereses. Pero mi recomendación va un poco más allá, sugiere continuar construyendo la escalera de la abstracción haciendo las mismas preguntas y en cada tramo ir descubriendo nuevos y más elevados intereses. Aun cuando

percibamos que la negociación se resuelve en los primeros escalones, vale la pena continuar elevando esa escalera.

“Considere la historia de dos hombres discutiendo en una biblioteca. Uno de ellos quiere la ventana abierta y el otro la quiere cerrada. Discuten una y otra vez sobre qué tan abierta debía quedar la ventana: apenas una rendija, la mitad, tres cuartos. Ninguna solución logra satisfacer a ambos. Entra la bibliotecaria. Le pregunta a uno por qué quiere abrir la ventana: ‘Para obtener aire fresco’. Le preguntó al otro por qué quiere cerrar la ventana: ‘Para evitar la corriente’. Después de pensarlo un momento, la bibliotecaria abre completamente una ventana en la habitación contigua, trayendo aire fresco, sin que haya corriente”. (Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton, Getting to Yes. Negotiating Without Giving In. Penguin Book USA Inc., Second Edition, 1993).

Esta historia nos muestra claramente que cuando negociamos basados en posiciones (“quiero la ventana abierta” vs. “quiero la ventana cerrada”) no logramos resolver un conflicto, sin embargo, con la pregunta acerca de por qué se quiere la ventana abierta o cerrada comenzamos a aproximarnos a la solución, porque estamos poniendo foco en los verdaderos intereses: “quiero aire” vs. “quiero evitar la corriente”.

*La clave para crear valor es descubrir los intereses que son el verdadero motor que motiva a las partes involucradas en una negociación.*

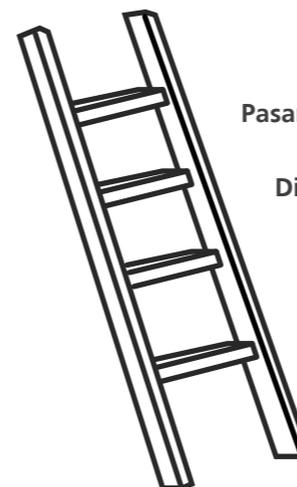
*La mayoría de las negociaciones que enfrentan a diario tienen espacio para crear valor, y la mayor parte del tiempo, aun cuando las negociaciones son celebradas como “exitosas”, se dejan importantes ganancias sobre la mesa.*

Tratar de conciliar las posiciones del ejemplo anterior hace imposible encontrar una solución, o la misma puede ser francamente pobre, sin embargo satisfacer los verdaderos intereses nos permite resolver el conflicto planteado.

Mi propuesta es ir más allá y elevar el nivel de abstracción subiendo varios escalones en la escalera de los intereses.

Cuando logro subir el primer escalón, vale la pena volver a preguntarnos una vez más, ahora respecto a ese peldaño alcanzado: ¿qué es lo que realmente quiero?, ¿por qué lo quiero? y ¿para qué lo quiero? Y alcanzado un nuevo escalón debemos volver a hacer las mismas preguntas. Esto nos llevará a un nivel de abstracción cada vez mayor, lo que nos permitirá tener una mejor perspectiva de los intereses más elevados, que son los que realmente motivan a las partes involucradas en una negociación.

En los niveles más altos de abstracción es donde muchas veces terminamos encontrando la solución al conflicto, y aun cuando logramos resolverlo en niveles más concretos, siempre valdrá la pena aplicar el mecanismo propuesto porque en cualquier caso, los niveles altos de abstracción de los intereses crean las mejores condiciones para enriquecer el resultado de la negociación.



**Pasar un grato momento leyendo**

**Disfrutar de la brisa con la lectura**

**Recibir aire fresco**

**Abrir la ventana**

Seguendo con el ejemplo de los hombres discutiendo en la biblioteca, después de descubrir que uno “quiere aire” y el otro “evitar la corriente”, la pregunta

de por qué quieren eso, nos lleva a un nivel de intereses más abstracto, pero al mismo tiempo más rico en términos de los recursos capaces de satisfacerlos. La respuesta de la persona que “quiere aire” puede ser

que la brisa inspira la lectura que ha elegido y por lo tanto quiere disfrutar la experiencia de “sentir esa brisa en el rostro mientras lee”. La persona que quería “evitar la corriente” podría responder algo tan sencillo como que “tiene frío”.

Es muy probable que en este nivel aparezcan recursos más apropiados para satisfacer los intereses que las partes tienen en juego. Podríamos ofrecerle al hombre que quiere la brisa, salir al hermoso jardín de la biblioteca, que posiblemente ni siquiera conoce, lo cual será mucho más inspirador para su lectura. ¿Cuánto más valor agregamos si satisfacemos precisamente ese interés, en ese nivel de abstracción, en lugar de hacerlo en un escalón más abajo? Seguramente su experiencia será más rica, justamente en términos de su interés más elevado: “Realizar su lectura en un ambiente propicio con una brisa natural que lo inspire y enriquezca su experiencia”.

La clave de esta recomendación radica en el hecho de que en los niveles de abstracción más elevados aparecen recursos más eficientes para satisfacer los intereses identificados en ese nivel.

Podemos ir aún más arriba en el nivel de abstracción, preguntándonos qué es lo que realmente quieren estos hombres que están en la biblioteca. Lo que ambos quieren en el nivel de abstracción más alto es “pasar un momento grato leyendo un libro en la biblioteca”. Increíblemente, la discusión por la ventana, estaba estropeando toda posibilidad de satisfacer justamente ese interés, el más abstracto,

el más importante, el único por el que valía la pena estar en la biblioteca.

¿Cuántas veces caemos en la trampa de perdernos un gran momento, por no comprender a cabalidad lo que realmente queremos, quedando atrapados en soluciones subóptimas propias de un enfoque posicional?

Entonces, a partir de la escalera de la abstracción de los intereses, tomando a cualquiera de los involucrados en el conflicto, por ejemplo a quien abogaba por mantener la "ventana abierta", nos damos cuenta que en realidad no quiere la ventana abierta, sino más bien tener "aire fresco", que es algo distinto. Pero en un nivel de abstracción aún más alto lo que verdaderamente quiere es "disfrutar de la brisa que inspira su lectura", y aún más arriba en la abstracción, lo que realmente quiere es "pasar un momento grato leyendo un libro". Ahora estamos en mejores condiciones de satisfacer los verdaderos intereses que están en juego, lo cual es mucho más productivo que pretender conciliar posiciones.

**Lo que nos preocupa en una negociación**

La otra herramienta que complementa el trabajo de buscar los verdaderos intereses que están en juego, es preguntarnos qué es lo que realmente nos preocupa en la negociación y qué es lo que puede estar preocupando a la otra parte. La respuesta a esta pregunta representa los verdaderos intereses que están en juego y es otra forma de abordar el problema.

Le propongo al lector de este artículo un simple ejercicio: piense en una negociación personal, revise los objetivos que se ha marcado, evalúe qué es lo

que realmente quiere, pregúntese para qué quiere eso, por qué lo quiere. Luego de encontrar una primera respuesta vuelva a preguntarse de nuevo lo mismo y repita ese proceso hasta haber llegado a respuestas lo suficientemente abstractas para permitirle una perspectiva más elevada de lo que realmente lo moviliza en esa negociación. Con todas las respuestas que ha obtenido construya su escalera de la abstracción. Luego pregúntese qué es lo que realmente le preocupa en esa negociación, y podrá verificar por otro camino sus verdaderos intereses.

Aplice el mismo procedimiento descrito en el párrafo anterior con respecto a su interlocutor. Para ello busque información sobre su contraparte, póngase en sus zapatos, piense como si fuera él haciendo empatía efectiva, construya también la escalera de la abstracción de los intereses de su interlocutor y descubra qué es lo que le preocupa.

Si hace este ejercicio, es muy probable que comience a ver la negociación desde otra perspectiva. Habrá descubierto los intereses que están en juego en la negociación, sabrá qué es lo que realmente importa. Ahora solo tienen que hacer el esfuerzo creativo de encontrar opciones de mutuo beneficio para satisfacer los intereses que acaba de descubrir. 🙌

*¿Cuánto más valor agregamos si satisfacemos precisamente ese interés, en ese nivel de abstracción, en lugar de hacerlo en un escalón más abajo?*

*¿Cuántas veces caemos en la trampa de perdernos un gran momento, por no comprender a cabalidad lo que realmente queremos, quedando atrapados en soluciones subóptimas propias de un enfoque posicional?*

# CRECEMOS EN PROGRAMACIÓN, CON UN GRAN EQUIPO DE PROFESIONALES.



CARLOS MUÑOZ GASTÓN SOLÉ ANDREA VILA  
NELSON FERNÁNDEZ JAIME CLARA GONZALO SOBRAL

TENÉS MUCHO QUE VER



Copyright of IEEM Revista de Negocios is the property of Universidad de Montevideo and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.