

## Aplicación del análisis envolvente de datos para la determinación de la eficiencia técnica de grupos negociadores

### *Application of Data Envelopment Analysis to Determine the Technical Efficiency of Negotiating Groups*

Yaimary Marrero Ancízar<sup>1</sup> y Maritza Ortiz Torres<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.  
[yaimary@fec.uh.cu](mailto:yaimary@fec.uh.cu)

<sup>2</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.  
[maritza@fec.uh.cu](mailto:maritza@fec.uh.cu)

#### RESUMEN

La evaluación de la eficiencia de los negociadores comerciales a partir de la determinación de los elementos que caracterizan su perfil constituye una herramienta útil para la elaboración de planes de acción que contribuyan al perfeccionamiento de la actividad negociadora de las empresas. En este trabajo se presentan los resultados de la aplicación de la técnica no paramétrica del análisis envolvente de datos (AED) para determinar la eficiencia técnica de los negociadores comerciales a partir de la determinación de su perfil. La aplicación de este procedimiento en 11 entidades cubanas vinculadas a la actividad de comercio exterior permitió determinar el perfil grupal y los índices de eficiencia técnica de los negociadores comerciales de estas entidades, así como identificar los elementos que la condicionan.

**PALABRAS CLAVE:** comercial negociador, perfil, procedimiento.

#### ABSTRACT

*The evaluation of the efficiency of the commercial negotiators starting from the determination of the elements that characterize their profile, constitutes a useful tool for the elaboration of action plans to improve the negotiating activity of the companies. This paper introduces the results of the application of the non-parametric technique of Data Envelopment Analysis (DEA) to calculate the technical efficiency of the commercial negotiators, starting from the determination of their profile. The application of this procedure in 11 Cuban entities linked to the activity of international trade, allowed to determine the profile and the indexes of the commercial negotiation groups of those entities efficiency, identifying the elements that condition it.*

**KEYWORDS:** commercial negotiator, profile, procedure.

**RECIBIDO:** 20/12/2013

**ACEPTADO:** 15/5/2014

**CLASIFICACIÓN JEL:** M31

## Introducción

En los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, aprobados para actuali-

zar el modelo económico cubano, específicamente en su acápite asociado a la política económica externa, se enfatizan, entre otros elementos, la

necesidad de asegurar los resultados esperados del comercio exterior cubano en materia de desarrollo de las exportaciones, la sustitución efectiva de importaciones y el imperativo de incrementar la credibilidad del país en sus relaciones económicas internacionales, para lo cual también se establece, en el Lineamiento 74, que se debe «continuar prestando la máxima atención a la selección y al control de los cuadros y funcionarios responsabilizados con promover los intereses económicos internacionales del país, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica, [...] fortalecer la preparación económica, financiera, técnica y jurídica de los diferentes equipos o grupos negociadores» (Partido Comunista de Cuba –PCC–, 2011, p. 16).

Dado que la actividad comercial de cualquier entidad está condicionada por el desempeño de sus grupos negociadores, la evaluación de este desempeño constituye un elemento fundamental para el perfeccionamiento de su gestión comercial (Munduate, 1987). En el ámbito del comercio internacional, lo primero a tener en cuenta para realizar una negociación exitosa es la reflexión sobre la relación existente entre el perfil del negociador de la entidad y el de los negociadores de la cultura con la que se pretende negociar, con el fin de determinar los puntos de divergencia y de contacto entre ambos. Es por ello que resulta fundamental la determinación del conjunto de aspectos que caracterizan el perfil de cada uno de los negociadores comerciales.

De manera general, en las entidades cubanas se establecen procedimientos para la evaluación del desempeño laboral del personal vinculado a la actividad comercial, y en los reglamentos asociados a la actividad de importación y exportación en el país se definen los parámetros para la evaluación de la eficiencia de la gestión comercial. Sin embargo, esto no permite a las entidades identificar los elementos que condicionan las diferencias, en cuanto a resultados, entre negociadores que se desempeñan bajo las mismas regulaciones y condiciones laborales, por lo que los planes de acción que se desarrollan no siempre garantizan el perfeccionamiento de la gestión comercial (Marrero *et al.*, 2012).

Resulta evidente la necesidad de desarrollar procedimientos alternativos que complementen

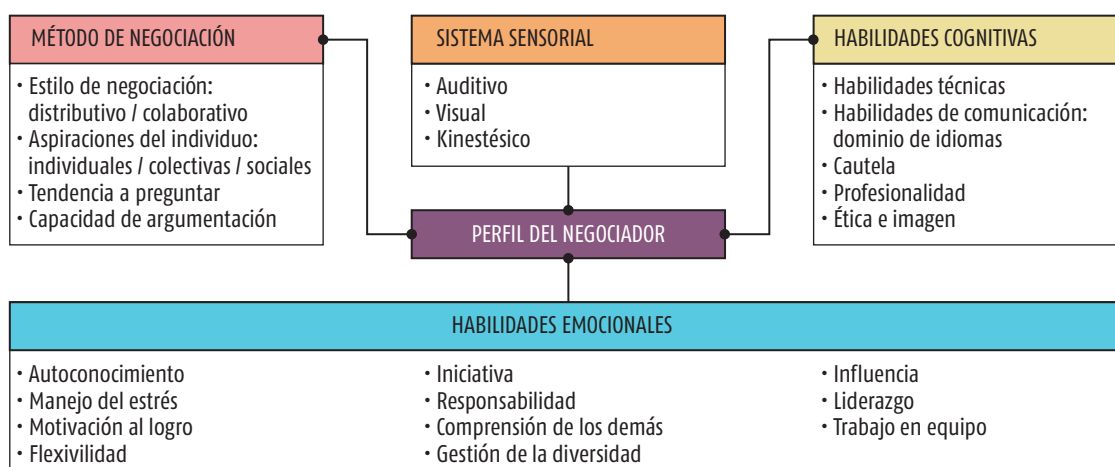
los procesos de diagnóstico y evaluación del desempeño de los individuos y grupos negociadores que llevan a cabo las entidades vinculadas al comercio exterior cubano, de forma tal que se contribuya a elevar su eficiencia. Surgen, entonces, estas preguntas: ¿cuáles elementos caracterizan el perfil de los negociadores comerciales en las empresas cubanas?, ¿cómo se puede evaluar su eficiencia?

Para dar respuesta a las interrogantes anteriores se realizó una revisión de los aspectos condicionantes del desempeño de los negociadores comerciales y los métodos de evaluación de eficiencia reconocidos en el plano científico. Esta revisión condujo a identificar la técnica no paramétrica desarrollada por Banker *et al.* (1984, 1996), conocida como análisis envolvente de datos (AED), como la más adecuada para la evaluación de la eficiencia técnica de los negociadores comerciales, debido a su carácter flexible, el cual permite la incorporación de variables del entorno para el desarrollo del análisis y ofrece la posibilidad de evaluar, al mismo tiempo, al conjunto de negociadores de la entidad, de modo que se obtiene un ordenamiento de estos según el puntaje de eficiencia relativa otorgado, así como una información individualizada y completa sobre las condicionantes de la eficiencia técnica de cada una de las unidades evaluadas (Charnes *et al.*, 1978; Charnes *et al.*, 1994).

### **El perfil de los negociadores comerciales y su eficiencia**

El perfil del negociador está compuesto por el conjunto de atributos que lo caracterizan durante la negociación, de ahí la importancia de estudiarlo para elevar su desempeño. En cuanto a las características que componen el perfil de los negociadores, se propone considerar los siguientes elementos: el método de negociación, el sistema sensorial y las habilidades cognitivas y emocionales (figura 1).

A pesar de que el estudio del perfil de los negociadores comerciales constituye un tema de gran importancia para el desarrollo de negociaciones más eficientes en el ámbito internacional, no basta solo con conocerlo, sino que también es importante evaluar la eficiencia del negociador, con vistas a desarrollar acciones que posibiliten elevar su desempeño durante el proceso negociador.



**Figura 1.** Elementos que caracterizan el perfil del negociador  
**Fuente:** elaboración propia.

Independientemente del ámbito de aplicación del concepto de eficiencia, en términos generales puede definirse como la relación que se establece entre los recursos empleados en un proceso y los resultados obtenidos de este. Se refleja así la capacidad que tiene una entidad para combinar los recursos de los que dispone y obtener el máximo resultado.

De ahí que la eficiencia técnica del negociador se defina como su capacidad para lograr la mejor relación entre su perfil y su desempeño, a partir de las condiciones que le impone el entorno. Además, hay que considerar que para la evaluación del desempeño de un negociador comercial se requiere analizar la satisfacción propia con su desempeño, la percepción de sus directivos y contrapartes, así como la validez de los resultados alcanzados para la organización a la que pertenece.

La metodología del AED constituye una herramienta de *benchmarking*, mediante la cual se pueden establecer objetivos de mejora para aquellas unidades de negocio que resultaron ineficientes en el período analizado, sobre la base de los resultados de las unidades que sí alcanzaron la frontera de eficiencia (Buffa *et al.*, 2007). Se seleccionó, entonces, el modelo AED que hace posible estimar este índice a partir de los datos observados y la tecnología propuesta (Coll Serrano y Blasco Blasco, 2006).

Por la propia naturaleza del método, en el cual la frontera es determinada por las unidades de

mejores prácticas, se pueden identificar las fuentes de ineficiencia de las unidades que se encuentran fuera de la frontera, lo que permite elaborar planes eficientes para estas a partir de la identificación de los recursos relevantes, de modo que se logre optimizar las medidas de eficiencia de cada unidad con relación al resto de las unidades evaluadas (Barrios Castillo y González Veiga, 2009).

Es por ello que, dado que el objeto de la investigación está asociado a la medición de los índices de eficiencia técnica del negociador, para lo cual no se establece una relación funcional entre las variables, se empleó la estimación de fronteras no paramétricas.

## Resultados

Para la evaluación de la eficiencia técnica de los negociadores comerciales mediante el AED, se elaboró un procedimiento compuesto por dos fases, con tres etapas cada una. En la primera fase se propone determinar la eficiencia técnica de cada uno de los negociadores de una entidad seleccionada, mientras que en la segunda se compara la eficiencia técnica de los equipos negociadores de varias entidades. Este trabajo presenta los resultados de la aplicación de la segunda fase.

La obtención de la información referente a los perfiles de los negociadores que integran cada uno de los equipos de las entidades seleccionadas se obtuvo a partir de la aplicación de un cuestionario,

mediante el cual se determinaron los elementos del perfil definidos con anterioridad.

En la selección de las entidades se tomó en consideración, además de su interés, el cumplimiento del principio de homogeneidad; o sea, que desarrollen actividades vinculadas al comercio exterior y que la evaluación de sus grupos negociadores se haya realizado durante un periodo de tiempo de un año, para evitar que los resultados se afecten por cambios estructurales o de las regulaciones a las que estos se subordinan.

En consecuencia, de una muestra inicial de 15 entidades se eligieron solo 11, y se aplicó el cuestionario a la totalidad de los negociadores que integran los grupos de cada una de las entidades, por lo cual no fue necesario seleccionar una muestra.

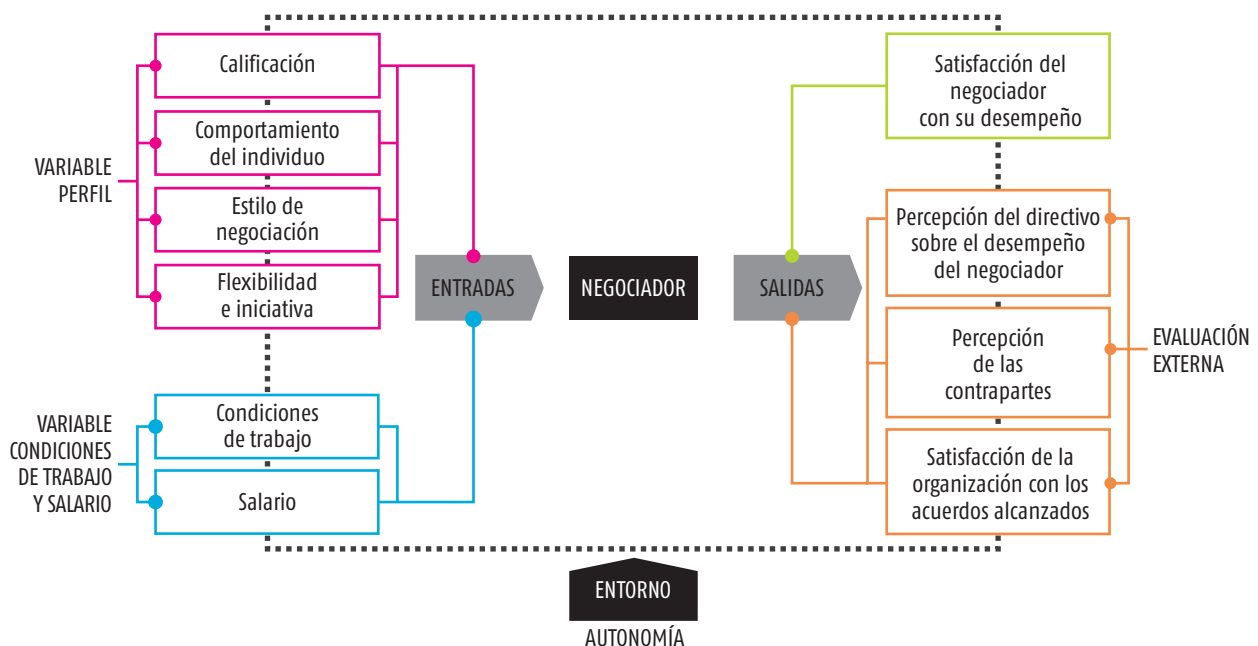
A partir de los resultados anteriores, se determinó el perfil grupal de los negociadores de cada entidad evaluada. Para ello se empleó tanto la media matemática como la moda de cada una de las respuestas del cuestionario que tributan a la determinación del perfil, con la finalidad de poder establecer comparaciones entre los resultados alcanzados por ambos métodos.

Una vez determinado el perfil grupal, se procedió a la determinación de la eficiencia técnica

de los negociadores, para lo cual se definieron las variables a considerar en el modelo AED (Marrero y Álvarez, 2011). Es importante destacar que, a partir de las variables primarias –calificación, comportamiento del individuo, estilo de negociación, flexibilidad e iniciativa, condiciones de trabajo, salario, percepción del directivo y de las contrapartes, y satisfacción de la organización con los acuerdos alcanzados– se determinan las variables sintéticas: perfil, condiciones de trabajo y salario, y evaluación externa, como se muestra en la figura 2.

Sobre la base de la consideración de los perfiles grupales definidos para los negociadores comerciales en cada una de las entidades, tanto mediante el empleo de la media como de la moda, así como de los documentos de las entidades y los resultados de las entrevistas a directivos y contrapartes, se determinaron, a través de las formulaciones matemáticas correspondientes, los valores de las variables relevantes. Debe destacarse que se incorpora una observación adicional que define el comportamiento ideal o deseado de un grupo negociador, según el criterio de expertos.

El modelo AED más adecuado para evaluar la eficiencia de los grupos negociadores es el modelo



**Figura 2.** Variables a considerar en el modelo AED  
**Fuente:** elaboración propia, a partir de Marrero *et al.*, 2013.

CCR,<sup>1</sup> el cual asume rendimientos constantes a escala (Cooper *et al.*, 2000), orientado a la maximización de los *outputs*. Para la estimación de los índices de eficiencia de cada grupo negociador se empleó el programa de cómputo Frontier Analyst, en el cual se asignaron a cada una de las variables los siguientes pesos para el cálculo de los indicadores de eficiencia: 60 % a la variable de entrada asociada al perfil, mientras que el 40 % restante se le otorgó equitativamente a las variables de entrada autonomía y condiciones de trabajo y salario; en cuanto a las variables de salida, se asignó el 30 % a la satisfacción del negociador y el 70 % restante a la evaluación externa, que contempla la percepción de los directivos y contrapartes respecto al desempeño de los negociadores. Finalmente, se seleccionó un grado de tolerancia estándar y se determinaron los indicadores de eficiencia.

Seguidamente, se estableció la relación entre el perfil de los grupos negociadores y otros factores que inciden en su desempeño con el índice de eficiencia de cada uno, así como las correlaciones entre las variables empleadas, como se presenta en el anexo 1. Los valores presentados demuestran, de manera general, una similitud en cuanto a las correlaciones entre las variables del modelo, independientemente del método que se emplee para su determinación; pues no se obtuvieron, en ningún caso, valores que indiquen que deba suprimirse alguna variable por estar altamente correlacionada con otra.

Por otra parte, al analizar la correlación entre los índices de eficiencia de los equipos negociadores y las variables que los condicionan, se observan diferencias en cuanto a los métodos empleados para la determinación de estas. En el caso del empleo de los valores medios, la eficiencia está correlacionada fundamentalmente con la variable autonomía, debido a que tanto el perfil como las condiciones de trabajo en las entidades encuestadas presentan similitudes. Sin embargo, al emplear la moda para el cálculo de las variables del modelo, se incrementa la influencia de las características del perfil de los grupos negociadores sobre sus índices

de eficiencia técnica, con lo cual se demuestra que la dispersión en las características de los negociadores dentro de un mismo grupo puede no explicar el comportamiento más frecuente de estos y modificar los resultados cuando se trabaja con los valores medios.

Asimismo, se observa que existe una alta correlación entre los índices de eficiencia de cada negociador y su satisfacción con su desempeño, aunque ese valor disminuye considerablemente al considerar los valores más frecuentes (moda). La evaluación externa no se modifica de un método a otro.

Si se analiza la correlación entre las variables consideradas también se comprueba que:

- Existe una correlación fuerte e inversa entre el perfil de los grupos negociadores y la autonomía que se le otorga a estos en cada entidad, lo cual evidencia que para los negociadores que poseen mejores perfiles los resultados dependen en menor grado de los niveles de autonomía que se le conceden.
- Los perfiles de los grupos negociadores están altamente correlacionados con las condiciones de trabajo y salario en cada una de las entidades, lo que también se explica, en gran medida, por la relación existente entre los salarios y los niveles educacionales o los años de antigüedad de los trabajadores; elementos considerados como parte del perfil dentro de la variable calificación.
- Tanto la satisfacción de los negociadores con su desempeño, como la evaluación externa, que incluye la percepción de los directivos y contrapartes, se encuentran en alto grado influenciadas por el perfil del equipo negociador y por las condiciones de trabajo y salario.

Al determinar los índices de eficiencia del negociador se pudo apreciar una composición interna de cinco grupos negociadores evaluados como eficientes, que representan el 41,7 % del total, dentro de los que se incluye el ideal. Se clasificaron como ineficientes los restantes siete grupos negociadores (58,3 %) (tabla 1).

<sup>1</sup> Denominado según las iniciales de los nombres de sus autores: Charnes, Cooper y Rhodes.

**Tabla 1. Índices de eficiencia por empresa**

EMPRESA	MEDIA	MODA
	CCR* MAX. OUTPUTS (%)	CCR* MAX. OUTPUTS (%)
1	87,09	92,27
2	100	100
3	97,21	100
4	85,57	98,41
5	80,84	84,19
6	81,08	80,01
7	100	100
8	97,80	95,54
9	100	93,13
10	100	100
11	86,56	88,69
<b>IDEAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Modelo de Charnes, Cooper y Rhodes.

Fuente: elaboración propia.

Debe destacarse que, al ser modificado el método para la determinación de los perfiles grupales, aunque se mantiene generalmente la clasificación de eficiente e ineficiente de uno a otro, las entidades 3 y 9 sí cambian su condición.

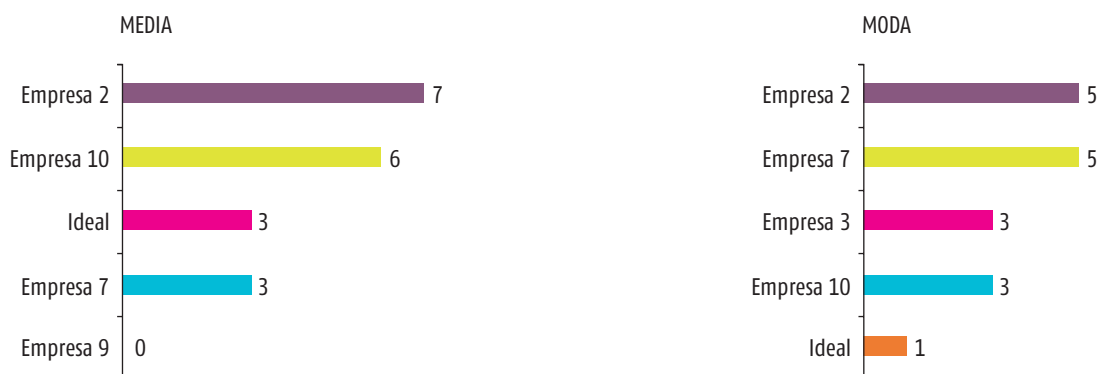
En el anexo 2 se presentan los resultados relativos a las mejoras potenciales en cada una de las variables para cada grupo negociador clasificado como ineficiente, así como las entidades eficientes que sirvieron de comparación. De estos resultados se puede inferir, si se analizan los valores medios para la evaluación de la eficiencia de los grupos negociadores, que, aunque la ineficiencia de

algunos de estos está condicionada por su perfil, los bajos niveles de satisfacción, tanto personal como de los directivos y contrapartes, tienen un peso importante en la definición de esa ineficiencia.

Por otra parte, al analizar el comportamiento más frecuente (moda) dentro de cada grupo negociador, aunque de igual modo se evidencia insatisfacción personal y externa, se observa que las variables autonomía y condiciones de trabajo y salario también condicionan los niveles de ineficiencia de los equipos negociadores.

En la figura 3 se presentan las entidades que fueron consideradas como referencias para la determinación de los índices de eficiencia de cada una de las entidades ineficientes. La empresa que representa el óptimo teórico (comportamiento ideal), a pesar de ser evaluada como eficiente, no se encuentra entre las más consideradas para la comparación con las unidades ineficientes; lo cual demuestra, a partir de lo envolvente del método, que el comportamiento del grupo de empresas analizadas dista del ideal, aun cuando algunas de ellas sean consideradas como eficientes. Para complementar este análisis se realizó con posterioridad la determinación de las brechas entre el comportamiento de las variables de cada grupo negociador con respecto al óptimo teórico.

Como se observa en la figura 3, se puede identificar a la empresa 2 como la líder global, ya que al considerarse tanto los valores medios como la moda, es la que más se toma como referencia para el resto de las entidades evaluadas, seguida por las empresas 10 y 7. Este elemento debe ser tenido en cuenta para la identificación



**Figura 3.** Media y moda de las entidades tomadas como referencia para la comparación

Fuente: elaboración propia.

de las mejores prácticas empresariales, con el fin de potenciar el desarrollo de los grupos negociadores de las restantes entidades.

En cuanto a los pesos concedidos por el modelo a cada una de las variables analizadas para la determinación de la eficiencia (figura 4), se evidencia que el impacto de las variables de entrada en los índices de eficiencia de los grupos negociadores de cada entidad varía, en dependencia del método empleado para la determinación de los valores de estas variables; no obstante, se mantiene para el óptimo teórico.

Cuando se analiza el comportamiento medio, los índices de eficiencia definidos están mayoritariamente impactados por las condiciones de trabajo y salario, y los niveles de autonomía; sin embargo, al considerar los valores más frecuentes de comportamiento (moda), es el perfil de los negociadores el que condiciona en mayor medida los niveles de eficiencia. En el caso de las variables de salida, existe dispersión en los resultados, aunque se observa una mayor tendencia a considerar la evaluación externa en los índices de eficiencia de los grupos negociadores.

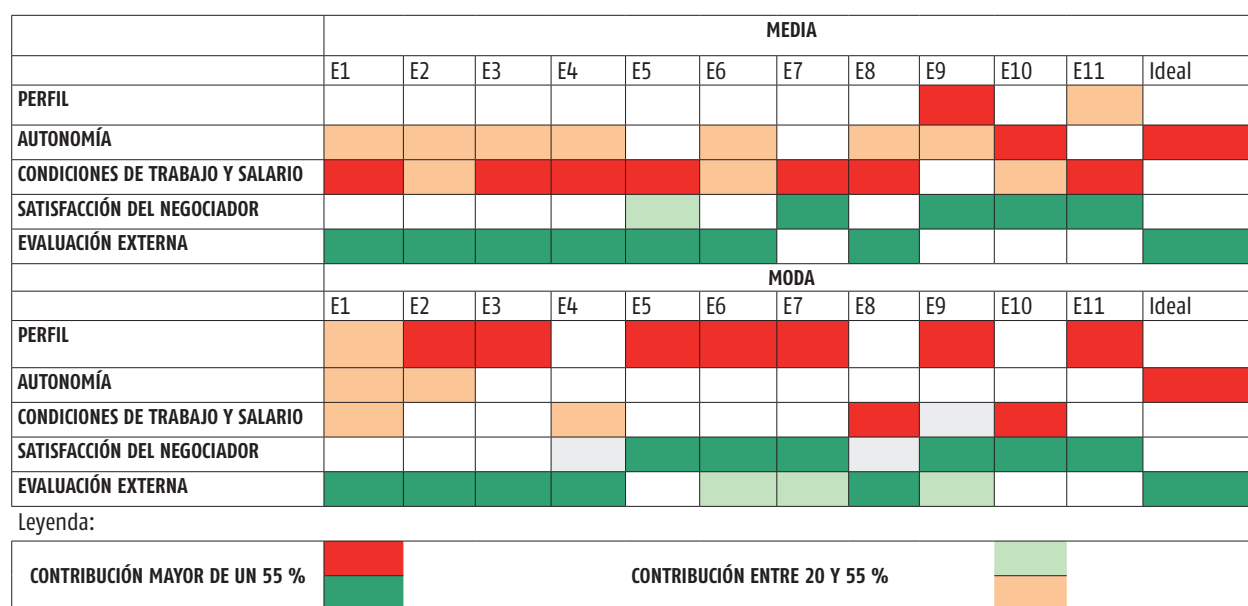
Para complementar el análisis sobre la eficiencia de los grupos negociadores de las entidades, se determina, para cada una de las brechas entre los valores

de las variables y el valor definido para el óptimo teórico, de modo que sea posible, posteriormente, diseñar acciones de mejoras encaminadas a elevar la eficiencia del grupo negociador de cada entidad. Estas brechas, como se muestra en el anexo 3, se calculan tanto para las variables sintéticas empleadas en el modelo AED como para cada una de las variables primarias que las integran. El análisis de estos valores hace posible identificar los aspectos que más distan del comportamiento óptimo, entre los que se destacan los niveles de calificación y de autonomía, así como las condiciones de trabajo y salario.

Igualmente, se evidencia que los grupos negociadores de las empresas 2, 7 y 10, a pesar de ser considerados como referencia para la determinación de los índices de eficiencia de los 7 grupos evaluados como ineficientes, presentan brechas con respecto al desempeño óptimo en casi todas las variables, lo que indica que aún tienen potencialidades para elevar su desempeño, al igual que el resto de los grupos negociadores calificados como eficientes.

### Conclusiones

La principal contribución del trabajo ha sido la determinación del perfil grupal de los negociadores



**Figura 4.** Contribución de cada variable a los índices de eficiencia de los equipos negociadores de las entidades

Fuente: elaboración propia.

comerciales y su relación con la eficiencia técnica de estos, a partir de la definición de los elementos que integran el perfil de los negociadores, la identificación de las variables que condicionan su eficiencia técnica, así como el empleo de la técnica no paramétrica del análisis envolvente de datos.

Con el desarrollo de la segunda fase del procedimiento se logra, además de caracterizar la eficiencia técnica de los negociadores de cada entidad, evaluar el comportamiento del grupo con respecto a otros equipos negociadores de entidades similares. Esta fase resulta una importante herramienta para la mejora continua de las organizaciones analizadas, a partir de la identificación de los aspectos a considerar en la elaboración de planes de acción que permitan elevar el desempeño de sus equipos negociadores, de modo que se adviertan tanto las posibles ventajas comparativas con respecto al resto de las entidades, como las mejores prácticas en la actividad negociadora de entidades similares.

#### BIBLIOGRAFÍA

BANKER, D.; A. CHARNES y W. COOPER (1984): «Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis», *Management Science*, vol. 30, n.º 9, pp. 1078-1092.

BANKER, D.; A. CHARNES y W. COOPER (1996): «Equivalence and Implementation of Alternative Methods for Determining Returns to Scale in Data Envelopment Analysis», *European Journal of Operational Research*, vol. 89, pp. 473-481.

BARRIOS CASTILLO, G. Y. y M. GONZÁLEZ VEIGA (2009): *Procedimiento para la evaluación de la eficiencia*, Editorial Universitaria, La Habana.

BUFFA, F. P.; V. M. JIMÉNEZ-GARCÍA y J. L. MARTÍNEZ-PARRA (2007): «Improving Resource Utilization in Multi-unit Networked Organizations: the Case of a

Spanish Restaurant Chain», *Tourism Management*, vol. 28, n.º 1, February, pp. 262-270.

COLL SERRANO, V. y O. M. BLASCO BLASCO (2006): *Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos. Introducción a los modelos básicos*, Universidad de Valencia.

COOPER, W.; M. SEIFORDY y K. TONE (2000): «Data Envelopment Analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software», *European Journal of Operational Research*, vol. 149, n.º 1, August, pp. 245-246.

CHARNES, A.; W. COOPER y E. RHODES (1978): «Measuring the Efficiency of Decision-Making Units», *European Journal of Operational Research*, vol. 2, n.º 6, pp. 429-444.

CHARNES, A.; W. COOPER, A. Y. LEWIN y L. M. SEIFORD (1994): *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications*, Kluwer Academic Publisher, Boston.

MARRERO, Y. y S. ÁLVAREZ (2011): «Caracterización del desempeño del negociador cubano de diferentes empresas, según la percepción de sus contrapartes», tesis de diploma, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

MARRERO, Y.; Y. FERNÁNDEZ y M. ORTIZ (2012): «Aplicación de la Metodología del análisis envolvente de datos para medir la eficiencia en el desempeño del negociador cubano», tesis de diploma, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

MARRERO, Y.; C. GONZÁLEZ y M. ORTIZ (2013): «Análisis de la eficiencia del desempeño de los negociadores cubanos», tesis de diploma, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

MUNDUATE, L. (1987): «El proceso de negociación en las organizaciones», *Temas Laborales*, vol. 12, pp. 25-47.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2011): *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, La Habana.

## Anexo 1. Correlaciones entre variables y de estas con la eficiencia

	PERFIL	AUTONOMÍA	CONDICIONES DE TRABAJO Y SALARIO	SATISFACCIÓN DEL NEGOCIADOR	EVALUACIÓN EXTERNA	EFICIENCIA MEDIA	EFICIENCIA MODA
<b>MEDIA</b>							
PERFIL	-	-0,78	0,75	0,26	0,61	-0,05	-0,19
AUTONOMÍA	-0,48	-	-0,7	-0,39	-0,61	-0,27	-0,19
CONDICIONES DE TRABAJO Y SALARIO	0,78	-0,23	-	0,41	0,83	0,12	-0,03
SATISFACCIÓN DEL NEGOCIADOR	0,53	-0,11	0,29	-	0,48	0,61	0,1
EVALUACIÓN EXTERNA	0,65	-0,17	0,85	0,36	-	0,46	0,38
<b>MODA</b>							

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2. Mejoras potenciales por variable y unidades de referencia para empresas ineficientes

<b>MEDIA</b>						
<b>MEJORAS POTENCIALES</b>						
EMPRESA (E)	PERFIL	AUTONOMÍA	CONDICIONES DE TRABAJO Y SALARIO	SATISFACCIÓN DEL NEGOCIADOR	EVALUACIÓN EXTERNA	UNIDADES DE REFERENCIA
1	-	-	-	98,98	14,83	E2, E10, Ideal
3	-	-	-	45,65	2,87	E2, E10, Ideal
4	-0,10	-	-	31,97	16,87	E2, E10
5	-2,16	-	-	23,70	23,70	E2, E7, E10
6	-	-	-	215,56	23,33	E2, E10, Ideal
8	-14,74	-	-	21,85	2,25	E2, E7
11	-	-	-	15,53	33,32	E2, E7, E10
<b>MODA</b>						
<b>MEJORAS POTENCIALES</b>						
EMPRESA (E)	PERFIL	AUTONOMÍA	CONDICIONES DE TRABAJO Y SALARIO	SATISFACCIÓN DEL NEGOCIADOR	EVALUACIÓN EXTERNA	UNIDADES DE REFERENCIAS
1	-	-	-	112,20	8,38	E3, E10, Ideal
4	-	-3,64	-	90,07	1,61	E2, E7
5	-	-29,90	-	18,78	18,78	E2, E7, E10
6	-	-	-8,90	24,98	24,98	E2, E3, E7
8	-2,46	-17,74	-	9,67	4,66	E7
9	-	-	-19,76	7,38	7,38	E2, E3, E7
11	-	-34,48	-27,62	12,75	12,75	E2, E10

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 3. Brechas entre los valores de las variables para cada grupo negociador y el valor ideal

MEDIA															
EMPRESA	PERFIL	CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS	ESTILO	FLEXIBILIDAD	AUTONOMÍA	CONDICIONES DE TRABAJO Y SALARIO	CONDICIONES DE TRABAJO	SALARIO	SATISFACCIÓN DEL NEGOCIADOR	EVALUACIÓN EXTERNA	SATISFACCIÓN DE LOS DIRECTIVOS	CALIDAD DE LOS ACUERDOS	PERCEPCIÓN DE LAS CONTRAPARTES	
1	-1,99	-6,25	-0,76	0,33	-1,28	-1,25	-808,32	-1,33	-51,55	2,92	-4,88	-2	-1,33	-1,55	
2	-2,62	-8,95	-0,39	0,45	-1,60	-2,10	-966,48	-1,40	-99,80	1,00	-3,31	-1	-1,33	-0,98	
3	-2,23	-7,89	-0,29	0,22	-0,96	-1,07	-879,93	-1,33	-78,50	2,31	-4,42	-1	-1	-2,42	
4	-2,76	-10,19	-0,46	0,23	-0,63	-2,00	-1 000,45	-1,73	-55,20	2,07	-5,32	-1,67	-1,67	-1,99	
5	-1,81	-6,07	-0,53	0,17	-0,80	-1,48	-947,65	-1,75	-28,40	1,64	-6,05	-1,33	-1,67	-3,05	
6	-1,35	-5,31	-0,21	0,23	-0,09	-1,54	-713,20	-1,41	-0,95	3,52	-4,64	-1	-0,67	-2,97	
7	-2,64	-10,24	-0,46	0,30	-0,14	-1,93	-1 209,36	-1,86	-126,70	1,71	-5,60	-1,33	-1,67	-2,60	
8	-2,06	-7,31	-0,35	0,26	-0,86	-1,89	-1 130,93	-1,86	-90,10	2,14	-5,15	-0,67	-1,33	-3,15	
9	-2,59	-9,07	-0,29	0,09	-1,09	-1,55	-577,20	-1,07	-12,75	0,76	-4,32	-0,33	-1	-2,99	
10	-1,55	-6,23	-0,54	0,12	0,48	-0,43	-937,96	-1,60	-54,15	0,80	-5,04	-1	-1	-3,04	
11	-1,74	-6,62	0,00	-0,10	-0,25	-1,88	-927,06	-1,44	-78,07	0,80	-6,27	-1,67	-1,67	-2,94	

MODA															
	PERFIL	CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS	ESTILO	FLEXIBILIDAD	AUTONOMÍA	CONDICIONES DE TRABAJO Y SALARIO	CONDICIONES DE TRABAJO	SALARIO	SATISFACCIÓN DEL NEGOCIADOR	EVALUACIÓN EXTERNA	SATISFACCIÓN DE LOS DIRECTIVOS	CALIDAD DE LOS ACUERDOS	PERCEPCIÓN DE LAS CONTRAPARTES	
1	-1,89	-6,25	-0,71	0,38	-1		-1 164,65	-2	-51,55	3	-4,88	-2	-1,33	-1,55	
2	-2,61	-8,95	-0,46	0,46	-1,50	-3	-1 309,40	-2	-99,80	1	-3,31	-1	-1,33	-0,98	
3	-2,22	-7,89	-0,08	0,08	-1		-1 245,50	-2	-78,50	1	-4,42	-1	-1	-2,42	
4	-2,81	-10,19	-0,35	0,31	-1	-1,5	-1 625,40	-3	-55,20	3	-5,32	-1,67	-1,67	-1,99	
5	-1,76	-6,07	-0,43	0,46	-1	-1,5	-1 571,80	-3	-28,40	1	-6,05	-1,33	-1,67	-3,05	
6	-1,21	-5,31	-0,27	0,23	0,50	-1	-1 012,85	-2	-0,95	1	-4,64	-1	-0,67	-2,97	
7	-2,57	-10,24	-0,41	0,38		-0,5	-1 768,40	-3	-126,70	1	-5,60	-1,33	-1,67	-2,60	
8	-2	-7,31		0,31	-1	-1,0	-1 695,20	-3	-90,10	1	-5,15	-0,67	-1,33	-3,15	
9	-2,13	-9,07	-0,08	0,62		-1,5	-1 048,25	-2	-12,75	1	-4,32	-0,33	-1	-2,99	
10	-1,51	-6,23	-0,38	0,08	0,50		-1 623,30	-3	-54,15		-5,04	-1	-1	-3,04	
11	-2,05	-8,73	0,21	0,31		-1,5	-1 244,21	-2	-78,07	1	-6,27	-1,67	-1,67	-2,94	

Fuente: elaboración propia.

