

INTRODUCCIÓN.....	2-3
MARCO TEÓRICO.....	4
¿ES NECESARIO UN MARCO TEÓRICO?.....	4
UN MODELO DE NEGOCIACIÓN.....	5
INTERESES.....	5
OPCIONES.....	6
ALTERNATIVAS.....	7
LEGITIMIDAD.....	7
COMUNICACIÓN.....	8
RELACIÓN.....	9
COMPROMISO.....	10
APLICACIÓN DE MODELO.....	11
MEDICIONES DE ÉXITO EN UNA NEGOCIACIÓN.....	12
DESARROLLANDO LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
TENDENCIAS ACTUALES.....	14
DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO: UN EJEMPLO.....	17
DESARROLLO DE RELACIONES LABORALES DE COLABORACIÓN.....	18
TENDENCIAS ACTUALES	18 POSIBLE
DIAGNÓSTICO.....	19 NUEVAS
ESTRATEGIAS.....	19
LOS TRES «CUBOS».....	20
CONVENIO DE COLABORACIÓN	21
METAMORFOSIS DE LA RELACIÓN.....	23
NEGOCIACIÓN DE ACUERDOS ENTRE EMPRESAS.....	24
TENDENCIAS ACTUALES.....	24
PRINCIPALES PROBLEMAS.....	25
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS: ALGUNAS HERRAMIENTAS.....	28
CONCLUSIONES.....	32

INTRODUCCION

La negociación es un proceso inherente al hombre: ofrecemos, demandamos y buscamos en forma constante algún equilibrio en el acuerdo.

Una de las áreas donde la negociación se toma más evidente es en el ámbito empresarial. En el contexto de mercados dinámicos y competitivos, distintos ejecutivos negocian con clientes, proveedores, empresas de la competencia, autoridades y otras instituciones. De estas negociaciones dependen la rentabilidad de los negocios y la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

Al interior de la organización, por su parte, gerentes, jefes y subalternos, departamentos y equipos de trabajo negocian constantemente entre sí. Del carácter de éstas negociaciones dependen el clima de la organización, la complementariedad entre las distintas gerencias, la eficacia de los líderes y la productividad general del personal.

No obstante la importancia que reconocemos en la negociación, su estudio sistemático es de reciente data. En sus inicios, y durante muchos años, las investigaciones respecto del tema se centraron fundamentalmente en desarrollar dos corrientes:

Una es el estudio de ciertas áreas específicas de negociación, tales como la diplomacia, las negociaciones laborales o las negociaciones comerciales, según el análisis de personas «expertas» en el tema, de manera aislada y con distintos enfoques y metodología.

La otra es el análisis «genérico» de la negociación, generalmente enfocada al arte del regateo, que consistía en sacar ventajas de la contraparte mediante trucos y «mañas» que sólo funcionaban si ambas partes no habían leído el mismo libro.

No fue sino hacia fines de la década de los '70 que la negociación comenzó a verse como una disciplina integrada, con metodologías y lecciones comunes entre una aplicación y otra.

En 1978, un grupo de académicos de algunas universidades de Boston iniciaron un proyecto de investigación que intentó descubrir, a partir de la experiencia de grandes negociadores de todas partes del mundo y de variados rubros, una teoría general de la negociación. Lideraron este proceso los miembros del proyecto de negociación de Harvard, coordinados por su director el profesor Roger Fisher, de la facultad de derecho de la universidad de Harvard.

Su perspectiva no fue exclusivamente académica ni se orientaron a desarrollar tácticas de relevancia situacional, sino que buscaron desarrollar un modelo que se pudiera usar en cualquier tipo de negociación y con cualquier tipo de contrapartes.

Este esfuerzo tuvo un gran éxito. Hoy no existe una universidad que ofrezca algún curso sobre negociación o manejo de conflictos que no haya sido, de una manera u otra, influida por la llamada «metodología de Harvard». Igualmente, son pocas las empresas modernas, competitivas y con una visión de futuro, que no ofrezcan a sus gerentes, ejecutivos, fuerzas de venta, dirigentes sindicales y otros funcionarios, capacitación en técnicas modernas de negociación.

Estos modelos, y las herramientas analíticas que los apoyan, parecen ser al mismo tiempo causa y efecto de cambios radicales en el escenario de negocios actual. Cambios que conducen cada vez con más fuerza hacia la

cooperación y la actividad conjunta.

El presente artículo tiene por objeto presentar un modelo general para negociar, y discutir algunas aplicaciones a conflictos que habitualmente enfrentan las empresas.

MARCO TEORICO

¿ES NECESARIO UN MARCO TEORICO?

Sin duda, nadie necesita de un curso para empezar a negociar. De hecho, estamos negociando desde el momento que lloramos por primera vez por leche. Todos negociamos. Sin embargo, hasta el observador más imparcial se da cuenta de que algunas personas lo hacen mejor que otras.

Frente a un mismo cliente, un vendedor desarrolla negocios más rentables que otro; ante el mismo mercado financiero, un gerente de finanzas obtiene mejores servicios que el de la empresa vecina; frente al mismo equipo de trabajo, un jefe puede desarrollar un conflicto ingobernable mientras que otro puede establecer un fuerte espíritu de cooperación incluso para establecer la hora en que los hijos se van a la cama, hay un proceso de negociación que determinará la resistencia de los hijos y el carácter de la relación filial.

¿Sirve un marco teórico?, ¿Sirve «aprender» a hacer algo que ya «sabemos» hacer?

La habilidad para negociar se parece mucho a la habilidad atlética, esto es, una función del talento innato y de la comprensión estructurado de lo que se hace. Los mejores atletas del mundo intentan reconocer el funcionamiento del cuerpo y sus músculos, y las técnicas conocidas para obtener un mejor rendimiento.

Asimismo, los atletas tienen entrenadores y los llevan consigo a Wimbledon o a los juegos olímpicos. Ciertamente, los entrenadores no corren más rápido ni juegan mejor al tenis, pero pueden ayudarles a mejorar su rendimiento. Cuanto mayor sea la habilidad natural de un atleta, mayor será su probabilidad de beneficiarse de la comprensión que pueda brindarle un entrenador.

Un modelo general de negociación tiene el mismo objeto. Proporciona guías prácticas para preparar negociaciones; amplía el repertorio de herramientas y permite distinguir cursos de acción cuando la negociación se entrapa. Permite asimismo revisar las negociaciones que han concluido, para detectar errores y aprender de la experiencia.

Los buenos negociadores normalmente manejan muchos de estos conceptos en forma intuitiva, y los aplican con éxito. Sin embargo, las destrezas de cualquier negociador, por experimentado que sea, se pueden incrementar con el apoyo de un modelo organizado para preparar, conducir y revisar negociaciones. Un incremento en sus habilidades puede tener un retorno muy importante si les permite optimizar –aunque sea marginalmente– su desempeño.

• UN MODELO DE NEGOCIACION.

El modelo de negociación desarrollado en la universidad de Harvard y en Conflict Management considera siete elementos que están presentes en cualquier negociación:

• INTERESES.

Corresponde a lo que realmente desean las partes, lo que está detrás de sus posiciones.

La distinción clave entre intereses y posiciones es una de las contribuciones principales de esta metodología. El fundamento paradigmático de los procesos modernos de negociación radica en que centra su atención en

los intereses de las partes (motivaciones, aspiraciones, preocupaciones) y no en sus posiciones, poder de coerción o derechos legales.

Un ejemplo al respecto es el caso de las dos hermanas que disputaban una naranja. Para resolver el problema en forma «justa», la madre partió la fruta en dos y le entregó una mitad a cada una. Si hubiera explorado los intereses de sus hijas habría descubierto que una quería la cáscara para hacer un queque y la otra quería la pulpa para hacer un jugo. La posición de ambas era «yo quiero la naranja», pero el interés de cada una era diferente.

El enfoque hacia los intereses permite la aplicación de la creatividad a los conflictos. El análisis del «por qué» y «para qué» detrás de las posiciones permite buscar maneras de satisfacer las necesidades más efectivamente que partiendo una naranja por la mitad.

Aunque las posiciones pueden estar en conflicto, no necesariamente lo están los intereses subyacentes. Habitualmente existe un número de intereses opuestos, pero suele haber otros intereses compartidos o simplemente distintos pero compatibles. El objeto de la negociación es encontrar alguna manera de administrar esos intereses de manera que ambos puedan ganar, o al menos, vean que distribuyen mucho más valor que el que en principio pensaban que estaba en juego.

La comprensión de este principio permite superar el esquema de negociación sobre la base de intereses opuestos. Un gerente de finanzas ciertamente desea endeudarse a la menor tasa posible, pero puede tener una multitud de otros intereses que se pueden agregar a la negociación. Por ejemplo, puede desear estar al día en los nuevos productos financieros, o aplicar sistemas que faciliten sus operaciones, o recibir información respecto de proyecciones económicas, o contar con un sistema expedito de comunicación con el banco, u otros. Si se incorporan esas necesidades se le agrega valor a la negociación. Incluso, la preocupación por el costo de su línea de crédito puede responder a distintos motivos: si la empresa está a punto de quebrar es distinto a si está dedicada a expandir sus negocios a otras regiones. En resumen, conocer al cliente y la forma de satisfacer sus necesidades puede permitir al banco ampliar el ámbito de la negociación en forma muchas veces insospechada.

Un proceso que se centre en las posiciones o demandas declaradas inevitablemente dejará a las partes insatisfechas tanto con el proceso como con el resultado. Una negociación por posiciones, si bien puede resultar adecuada cuando se está comprando un auto usado, puede no ser la mejor manera de resolver disputas más complejas.

• OPCIONES.

Las opciones son los posibles acuerdos entre los negociadores, considerando las distintas maneras de satisfacer los intereses de las partes.

En la medida en que ambas partes incorporen su creatividad al diseño de opciones, pueden lograr mejores resultados para ambas. En el caso de las hermanas, por ejemplo, pudieron convenir – entre otras opciones– hacer un jugo, venderlo y con el dinero comprar dos naranjas.

En algunas oportunidades, los mayores problemas para negociar provienen del modo como se enmarcó el conflicto, que a su vez restringe el tipo de opciones que las partes consideran. En tanto las partes consideren que el problema radica principalmente en la distribución de algo (dinero, responsabilidad, renombre o culpa), supondrán que más para una significa menos para la otra, y enfrentarán el problema con ese principio.

Sin embargo, se puede agregar valor si se sale del esquema univariable. Supongamos, por ejemplo, una negociación entre un cliente y su proveedor. Ciertamente el precio del producto corresponde a un interés opuesto y será negociado en forma distributiva (más para uno implica menos para el otro). Pero ¿se puede

considerar otros intereses que den lugar a opciones en las cuales ambos puedan ganar? Puede ser que ambas partes adjudiquen valores diferentes al despacho, por el ejemplo. Si para el cliente habilitar una bodega es extraordinariamente complicado, puede asignar gran valor a la posibilidad de comprar en lotes más pequeños, pagando un sobreprecio por ese servicio que más que compense al proveedor. Si se diseña una opción que cubra ese interés se habrá agrandado «la torta».

¿Les preocupa la publicidad por igual? Es posible que para una empresa pequeña tenga un valor exhibir un acuerdo con una empresa de prestigio, y esté dispuesta a más que compensarla por ello. Se podría entonces diseñar una opción que incluyera alguna publicidad del acuerdo, de manera que ambos ganen, o al menos alguno gane sin que pierda el otro.

De la misma manera ¿tienen diferentes incentivos tributarios?, ¿Tienen expectativas distintas respecto de las contingencias, o diferentes actitudes en cuanto al riesgo?, ¿Tienen preferencias diferentes respecto de la oportunidad de la resolución o del cumplimiento del acuerdo?, ¿Tienen pronósticos distintos respecto a la evolución de ciertas variables o parámetros? Muchas diferencias son valiosas y pueden abrir ventanas para la creación de valor.

No siempre es posible «agrandar la torta» para resolver un problema, pero la experiencia es elocuente en demostrar que dos partes realmente adversas siempre pueden reducirla, es decir, producir resultados en "que" se logra menos para ambas.

• ALTERNATIVAS.

Corresponde a lo que las partes pueden hacer, ya sea por sí mismas o en acuerdo con terceros, en caso no es un acuerdo en sí, sino soluciones para resolver ciertos conflictos y sus raíces. Para lograr ese objetivo es necesarios que las partes vean su búsqueda conjunta de soluciones como un proceso, después del cual deberán elegir entre lo que pueden hacer juntos y lo que cada uno puede lograr por separado.

• LEGITIMIDAD.

Legitimidad se refiere a la argumentación sobre la base de criterios objetivos e independientes de la voluntad de las partes.

Si a un jefe se le dice que se desea un cierto sueldo simplemente porque así se viviría mejor, la argumentación es más débil que si se presentan estadísticas de remuneración en empresas similares, un análisis comparativo de los sueldos que paga la empresa para cargos del mismo nivel, los incrementos de rentabilidad que ha experimentado la empresa en el último año, u otros. Presentar referentes independientes ayuda a la definición de cifras u otros factores en que las partes tienen intereses opuestos.

Un criterio externo evita el desgaste de por posiciones y protege contra la coerción. Evaluar los argumentos en función de su mérito ayuda a que las partes lleguen a acuerdos prudentes y duraderos, al tiempo que ayudan a fortalecer la relación.

Con frecuencia existe más de un criterio objetivo disponible como base para un acuerdo: el valor de mercado, precedentes, juicios científicos, opinión de profesionales, criterios morales, incluso –en algunas culturas– criterios religiosos. Conviene formular cada aspecto de la negociación como una búsqueda conjunta de criterios objetivos, aceptables para ambas partes.

Una buena manera de chequear la legitimidad de un acuerdo es a través de la prueba de reciprocidad. Por ejemplo, una fábrica negociaba con un contratista la habilitación de una nueva planta. Llegaron a acuerdo en precio, calidad y plazo de entrega, pero antes de firmar, la fábrica pidió incluir una multa importante por cada día de atraso en la entrega de las obras, fundamentando su demanda sobre la base de los costos reales que le

significaba el atraso. El contratista estaba muy afligido, ¿Cómo resolver el problema?, los argumentos de la fábrica eran razonables y el plazo de entrega era realista, pero cualquier atraso imprevisto le significaba arriesgarse incluso a perder dinero. La sugerencia de su asesor fue aplicar la prueba de reciprocidad: si la fábrica valoraba así cada día de Tener claridad con respecto a las alternativas evita atraso, debía valorar igual cada día de adelanto en la entrega. En el contrato debían incluirse premios y multas por el mismo valor. ¿Resultado?: la cláusula no fue incluida en el contrato.

• COMUNICACIÓN.

Muchas negociaciones se dificultan porque una parte mal interpreta lo que la otra ha dicho o hecho. Si los malentendidos son comunes entre personas que se conocen y tienen confianza mutua, con mayor razón se presentan entre personas que están negociando temas complejos.

Una petición de información puede ser interpretada como un intento de chantaje; una broma puede tomarse como un insulto; un intento de una reunión como una maniobra de dilación.

Las dificultades en la comunicación son como un dique en un canal: producen desbordes y anegamientos, bloquean el progreso y causan rupturas en el sistema.

Para evitarlo, es necesario comunicarse en los dos sentidos. Por una parte, escuchar activa y respetuosamente, clarificando las ambigüedades y chequeando lo que se ha entendido. Por otra, hablar en forma clara, con el fin de hacerse entender y con un propósito ligado a los intereses propios.

Es importante suspender el juicio mientras se escucha. A menudo tendemos a interpretar los hechos de la manera que nos son más favorables, y una vez que tomamos una decisión respecto de algo, tendemos a filtrar sistemáticamente toda la información incoherente y a reunir tantas pruebas favorables como sea posible.

Asimismo, es necesario entender como ve las cosas la otra parte, es decir, «ponerse en sus zapatos». El socio de un estudio de abogados normalmente solicitaba a sus abogados que prepararan un caso sin informarles que habían sido contratados para representar a la parte contraria. Cuando le presentaban el informe preliminar, normalmente favorable, les decía: «Recuerden esta información, ya que así de sólido ve nuestro oponente su caso. Ahora preparen nuestra respuestas,

La necesidad de entender al otro tiene una justificación no solo valórica, sino también bastante pragmática por mucho que uno considere que su propuesta es razonable, si no la analiza desde el punto de vista de la otra parte es posible que no logre entender bien lo que la otra parte quiere lograr, o como percibe su situación, es más difícil entender su elección e influir en sus decisiones.

• RELACIÓN.

Las partes en conflicto mantienen algún tipo de relación, aunque sea sólo respecto de la disputa. Cualquiera sea su naturaleza, una buena relación de trabajo permite enfrentar en mejor forma los desacuerdos, grandes o pequeños, que inevitablemente surgen en toda interacción.

Las buenas relaciones no se dan solas, dos reglas pueden ayudar a construir las.

TRATAR LA RELACIÓN Y LA SUSTANCIA EN FORMA INDEPENDIENTE.

Muchos negociadores suponen que para lograr buenos resultados deben sacrificar la relación, o viceversa. Ese es un error, en una negociación no debe escogerse entre una buena relación y un buen acuerdo. La relación y la sustancia deben atenderse por separado.

El adoptar una estrategia que separe los temas sustantivos de los que tienen que ver con la relación evita exponerse al chantaje emocional. En muchas negociaciones alguien se queja del estado de la relación como una táctica para obtener una concesión. Si el otro no ha logrado reparar la relación, lo que ha logrado es que la otra parte aprenda que para obtener concesiones, lo que debe hacer es amenazar el estado de la relación.

¿Y si no tenemos una buena relación? La manera de desarrollarla tampoco es hacer concesiones. Si nuestra contraparte no confía en nosotros, no van a confiar más porque les ofrezcamos más dinero. Si uno está preocupado por las condiciones financieras, no va a dejar de preocuparse porque lo trataron con respeto. Si uno no confía en la información que está recibiendo, no se resuelve el problema con una concesión en el precio o el plazo de entrega.

SER INCONDICIONALMENTE CONSTRUCTIVO.

Habitualmente la gente considera que para tener una buena relación hay que tratar bien a la otra parte, pero si esta quiere aprovecharse, confiar es muy peligroso. Por ello, muchas personas adoptan la ley del «ojo por ojo»: al que los desilusiona, le pagan con la misma moneda.

Sin embargo, cada persona interpreta las acciones del otro peor que las propias, y esa estrategia tiende a crear una espiral negativa que empeora sistemáticamente la relación. Para crear una buena relación sin arriesgarse indebidamente, conviene hacer cosas que sean buenas tanto para uno mismo como para la relación, tanto si hay reciprocidad como si no la hay.

Ello implica, entre otras cosas: aunque ellos pierdan la cabeza, intentar equilibrar las emociones con la razón (si dos cabezas son mejor que una, una tiene que ser mejor que ninguna); aunque no pueda confiar en ellos, sea digno de confianza (una reputación de ser fiable da mucho poder en la negociación); aunque ellos utilicen la coerción, mantenerse abierto sólo a la persuasión (la mejor manera de persuadir a alguien es demostrar que uno mismo está abierto al razonamiento); aunque ellos intenten humillarlo –quizás como táctica de negociación– tratarlos como alguien digno de respeto y con derecho a tener opiniones diferentes. A veces pensamos que si empezamos por criticar algo podremos obtenerlo más barato, pero considere las consecuencias de esa estrategia en el largo plazo. Pocos matrimonios han comenzado con un «pero que fea que eres, ¿quieres bailar conmigo?».

• COMPROMISO.

La decisión de comprometerse debe llevarse a cabo sólo después de haber evaluado cuidadosamente las ventajas del acuerdo con respecto al MAAN. Muchos problemas se presentan cuando se llega a acuerdo en forma prematura: un acuerdo inconveniente suele presentar problemas a la hora de cumplir.

Los compromisos son convenientes en la medida que cumplan con las siguientes características:

Claros y Operacionales:

Todos saben lo que cada quien tiene que hacer, como y cuándo, sin dar lugar a confusiones o malos entendidos. Por ejemplo, las cláusulas del tipo «ambas partes harán sus mejores esfuerzos...» suelen ser conflictivas si no se aclara que se entenderá por «mejores esfuerzos».

Realistas:

Ambas partes realmente pueden hacer aquello a lo que se han comprometido, y hacerlo no atenta contra sus intereses. Uno de los motivos por los que fracasan los carteles tipo OPEP es porque a todos les conviene firmar el acuerdo y luego no respetarlo. El realismo debe analizarse en perspectiva. Hemos sido testigos en Chile de largos y desgastados juicios derivados de la decisión de una empresa de rescindir un compromiso

asumido con anterioridad, por juzgar que no se ajusta a derecho y lesiona significativamente sus intereses.

Suficientes:

Cubren todos los aspectos necesarios para alcanzar el resultado necesario, sin requerir negociaciones adicionales. Típicamente en conflictos sujetos a mucha presión pública, se intenta salvar la emergencia mediante acuerdos ambiguos, que luego dan origen a acusaciones de incumplimiento por parte de alguno o ambos involucrados.

• APLICACION DEL MODELO

Una manera eficiente de negociar es centrarse en la creación de valor y diferir la decisión hasta el final. La operacionalización de estos elementos se ilustra en la siguiente figura:

Se puede empezar por analizar los intereses de las partes para entender los objetivos de cada uno de los negociadores. Después de la indagación y diálogo sobre intereses, los negociadores tienen más antecedentes para inventar posibles opciones de combinación de los recursos para satisfacer los intereses de cada cual. El proceso de inventar opciones a veces permite vislumbrar otros intereses que no se habían reconocido, los cuales, a su vez, generan más opciones y alimentan el ciclo de creación de valor. Después de haber inventado varias opciones, los negociadores pueden aplicar criterios de legitimidad para escoger entre ellas o darle mayor precisión a algunos conceptos.

Sólo al final del proceso los negociadores están en condiciones de tomar una buena decisión entre un posible compromiso o su MAAN fuera de la mesa.

La experiencia indica que cuando se dedica la mayor parte del tiempo a actividades dentro de círculo, o sea, a la clarificación de intereses, creación de opciones y aplicación de criterios de legitimidad, se logra crear mucho más valor que cuando se negocia sobre la base de ofertas y contra ofertas, con amenazas implícitas o explícitas de retirarse de la mesa. Son los elementos de comunicación y relación los que ayudan a los negociadores a mantenerse dentro del círculo y superar los obstáculos.

• MEDICIONES DEL EXITO EN UNA NEGOCIACION

Un error común en la negociación es la falta de una definición de «éxito». Sin saber como evaluar el resultado es muy fácil equivocarse o ser manipulados. Sin una meta clara es muy difícil diseñar una buena estrategia de negociación. Si no se tiene claro como reconocer un buen resultado, hablar de «Win-Win» o «Win-Lose» tiene poco sentido.

Los conceptos antes presentados proporcionan un marco relativamente sencillo para definir el éxito en una negociación. Este marco consiste en la revisión de los siete elementos, o categorías de análisis, que permiten al negociador definir su «Bianco» antes de sentarse a negociar, armar una estrategia que lo lleve a su objetivo, y evaluar los resultados obtenidos.

Un «buen resultado» es aquel que reúne las siguientes características:

1.- Es Mejor que Nuestra Mejor Alternativa Va a un Acuerdo Negociado

(MAAN):

Antes de aceptar un acuerdo debemos verificar que es más beneficioso que actuar en forma independiente o que llegar a acuerdo con un tercero.

2.– Satisface los Intereses:

Es necesario velar por satisfacer bien los intereses propios; por lo menos aceptablemente los de la otra parte (de lo contrario tendrá incentivos a no cumplir con lo acordado); y satisfacer por lo menos tolerablemente los de terceros que puedan verse afectados por nuestra negociación, para evitar que intenten sabotear el acuerdo.

3.– Es la mejor de Varias Opciones:

No deja dinero sobre la mesa. Para saber si un resultado es bueno, es fundamental explorar varias posibles soluciones y escoger de entre ellas la mejor. Si se le presta adecuada atención al proceso de generar opciones, las negociaciones permiten mejorar el rendimiento de cada negociador. «mientras más complejo sea el negocio, más oportunidades existen para crear valor adicional» (H. Raiffa).

4.– El Resultado se Considera Legítimo.

Ninguna de las partes se siente estafada. Aunque el resultado sea creativo o beneficioso, si el negociador no lo puede explicar de una manera lógica y persuasiva –con referencia a criterios externos, precedentes o normas– lo más probable es que no sea aceptado o que se arrepienta de lo acordado, lo cual entorpece el cumplimiento.

5.– Los Compromisos son Claros y Operativos.

Todas las partes tienen claro qué harán, como y cuándo. No se requerirán negociaciones adicionales.

6.– La Comunicación Fue Efectiva.

El proceso de negociación fue eficiente y no se perdió tiempo.

7.– La Negociación Ayudó a Establecer o Mejorar la Relación de Trabajo:

Parte de lo que caracteriza un buen resultado tiene que ver con el proceso y no con la sustancia. Dos acuerdos idénticos en contenido son muy distintos si en uno las partes se entendieron y quedaron con la mejor disposición para volver a hacer negocios juntos, y en el otro las partes se agredieron y menoscabaron la relación.

DESARROLLANDO LA CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LA EMPRESA.

• TENDENCIAS ACTUALES

Son muy pocas las empresas cuyo éxito no depende, por lo menos en parte, de la calidad de sus negociaciones. Ya sean éstas de gran envergadura, en las cuales se juega el futuro de la empresa, o una multitud de negociaciones de menor impacto individual pero de gran importancia acumulativa.

Durante muchos años, y conscientes de ellos, las empresas orientaron sus esfuerzos a reclutar "buenos negociadores" en los puestos claves. Dependiendo del rubro, la calidad de las "estrellas" era valorada de distinta manera, asignándosele mayor o menor importancia a ciertas habilidades. En algunos casos, la capacidad de desarrollar buenas relaciones interpersonales; en otros, la capacidad analítica, la creatividad para inventar soluciones, u otros.

Cuando esta estrategia probó no ser adecuada, porque se hizo evidente que cada negociación –interna o externa– representaba una oportunidad de optimizar el retorno de los recursos invertidos, las empresas comenzaron a invertir importantes recursos en capacitación para desarrollar a su personal, de modo que aplicaran un lenguaje común y una visión similar acerca de la manera de hacer negocios. Ese esfuerzo tuvo un

impacto muy significativo: muchas empresas lograron impregnarse de una conducta fuertemente orientada al cliente, aumentaron su efectividad y se posesionaron en el mercado como empresas "de excelencia".

La tendencia actual va aún más lejos: además de lo anterior, para maximizar el retorno de las negociaciones la organización completa debe desarrollar estructuras que apoyen los esfuerzos individuales, en forma consiste y sistemática.

La relación con los clientes es en gran medida administrada por personas lejanas al nivel de liderazgo estratégico. El éxito de las estrategias diseñadas por la alta administración depende de la forma en que éstas se operacionalizan en medidas claras, permeables hasta el nivel responsable de la relación con el cliente.

Dos obstáculos conspiran contra esas condiciones:

Disfunciones Estructurales de la Empresa:

En cada organización, una gran variedad de comunicaciones, reglas, estructuras formales y normas informales de comportamiento tienen un impacto en el desempeño de las personas que deben negociar. Sin darse cuenta, la organización puede entorpecer u obstaculizar el desempeño de sus negociadores, y limitar su contribución a los resultados.

A modo de ejemplo, si la estrategia de la empresa es maximizar los márgenes de comercialización pero los vendedores son remunerados sobre la base de comisiones sobre venta, es probable que muchos consideren preferible hacer fuertes descuentos para asegurarse alguna comisión en lugar de arriesgarse a perder una venta. Un mensaje del Gerente General del tipo «cuando yo fui vendedor, jamás perdí un cliente» puede ser interpretado por los vendedores como un mensaje de que si son presionados por los clientes, están forzados a ceder. O la costumbre de los clientes de acudir al gerente comercial cuando su vendedor no le ofrece buenos descuentos, puede ser validada si los clientes obtienen beneficios de esa estrategia.

Falta de Preparación del Personal:

Para implementar una estrategia se requiere la participación de muchas personas al interior de la organización. Un mensaje del tipo «usted no está solo», o «su banco amigo», o «somos diferentes», para ser efectivamente recibido por el cliente, debe ser ratificado por todas las personas que lo atienden. Si el personal no está capacitado para hacerlo, todo el esfuerzo puede no ser más que dinero perdido. Asimismo, son los trabajadores de la empresa los que deben recoger las percepciones de clientes y comunicarlas al nivel estratégico para retroalimentar las decisiones y permitir la adaptación de la organización a las nuevas condiciones del entorno.

DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LA ORGANIZACION

Un problema habitual en las empresas, particularmente aquellas en que cotidianamente se realizan un sinnúmero de negociaciones diseminadas a lo largo de la organización, es la ausencia de un diagnóstico de los principales obstáculos observados en las negociaciones con los clientes, ya sea debido a estructuras disfuncionales de la organización, o a actitudes inadecuadas del personal.

Ello implica revisar, en cada nivel jerárquico, los siguientes aspectos:

NIVEL ALTA ADMINISTRACION

Identificar las iniciativas estratégicas cuya implementación depende de negociaciones ejercidas en distintos niveles de la organización. Clarificar las medidas de éxito en tales estrategias.

NIVEL GERENCIAL

Evaluar la forma en que las iniciativas estratégicas y medidas de éxito se traducen en tareas y mandatos concretos de negociación hacia los niveles inferiores de la organización.

Analizar como las estructuras gerenciales impactan el proceso de negociación.

Examinar la consistencia entre las estructuras formales (por ejemplo, el sistema de remuneraciones) o las estructuras informales (cultura organizacional) con los requerimientos de las estrategias definidas, de manera que no obstaculicen el comportamiento deseado.

NIVEL CAMPO (PERSONAS CON CONTACTO CON CLIENTES)

Confirmar la percepción de las medidas de éxito.

Evaluar sus conductas en relación a los mandatos recibidos.

Analizar sus percepciones acerca de como las estructuras, actitudes y acciones institucionales apoyan o dificultan sus negociaciones.

NIVEL CLIENTES EXTERNOS

Investigar las percepciones de los clientes respecto de la empresa y su impacto sobre la calidad de las relaciones externas.

• APLICACION DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO: UN EJEMPLO.

Contar con un diagnóstico adecuado puede permitir a la administración implementar en forma más efectiva sus estrategias.

A modo de ejemplo, se realizó un estudio de diagnóstico al área comercial de un banco que presentaba una imagen deteriorada ante el mercado, a pesar de haber invertido importantes recursos en publicidad y en el desarrollo de nuevos sistemas de informática.

El estudio reveló una serie de falencias en la preparación de las negociaciones con clientes, sobretudo a nivel de los ejecutivos de cuenta: en muchos casos no entendían la estrategia comercial del banco y por lo tanto no sabían cuándo estaban haciendo un buen negocio; no sabían qué estaba haciendo la competencia y no contaban con estándares y criterios para aplicar en sus negociaciones con clientes; se sentían un poco a la defensiva, reaccionando ante las peticiones del cliente, en vez de exhibir una estrategia proactiva; no existía una guía clara respecto a como y cuándo suspender la relación con un cliente; había una fuerte tendencia a evitar responsabilidades; a veces se premiaban el mal comportamiento y las amenazas del cliente; etc.

Asimismo, se detectó que la estructura del área comercial no permitía manejar la relación con el cliente de una manera integrada: los ejecutivos no tenían la totalidad de la información sobre las actividades del cliente con el banco; no existían mecanismos para resolver diferencias entre departamentos, lo que generaba conflictos frente al cliente. Muchas veces los ejecutivos no tenían autoridad para corregir problemas, por lo que los clientes preferían conversar con funcionarios de mayor jerarquía dificultando la delegación. Las políticas comunicacionales del banco generan confusión en los clientes. Por ejemplo, se ofrecían servicios que sólo podían brindarse bajo circunstancias muy restrictivas.

El diagnóstico de estos problemas dio origen a varias medidas. Entre ellas, capacitación a los ejecutivos para manejar sus negociaciones en forma más efectiva, creación de bases de datos para apoyar las negociaciones

con criterios objetivos y como fuente de opciones creativas; preparación de guías de negociación con clientes de distintos perfiles; implementación de procesos de coordinación multifuncional para ayudar a los ejecutivos a darle mayor valor al cliente y minimizar la tramitación burocrática; entre otros.

Muchas veces la solución a los problemas detectados en un diagnóstico no representan cambios radicales ni costos significativos, pero pueden tener un gran impacto en la efectividad de la institución.

Y puede irse aún más lejos. Algunas empresas disponen de un sistema por medio del cual las Best Practices de un negociador o equipo de negociadores son compartidas y aprovechadas por el resto de la empresa, lo que un equipo de negociadores ha aprendidos acerca de como desarrollar mejores relaciones con clientes, puede tener aplicación en las negociaciones con proveedores. Un compromiso con el aprendizaje y el mejoramiento continuo puede permitir incrementar significativamente el retorno de las negociaciones de la organización.

DESARROLLO DE RELACIONES LABORALES DE COLABORACION

En una organización dinámica que debe adaptarse a las exigencias del entorno competitivo, la relación de colaboración que se establezca entre la empresa y sus trabajadores constituye un importante momento de la historia, estimen que las relaciones factor de éxito. Cuando existen problemas laborales la productividad se reduce, la imagen de la compañía se deteriora, el sistema se entorpece, y el resultado es una empresa menos competitiva.

Ello es particularmente válido en la actualidad, con un escenario de negocios muy dinámico y competitivo, que obliga a las empresas a implementar cambios que muchas veces afectan a los trabajadores— de modo de asegurar su competitividad.

En la medida que la administración y los trabajadores propicien y sostengan relaciones de cooperación y participación en los cambios, en lugar de sentimientos confrontacionales, estarán en condiciones de generar compromisos realizables, mutuamente satisfactorios y con una base de sustentación en el largo plazo.

• TENDENCIAS ACTUALES.

Como tendencia mundial, los conflictos se concentran cada vez menos en los conflictos tradicionales de distribución de rentas o distintas visiones políticas, derivando hacia conflictos sobre la participación en los procesos de toma de decisiones.

En efecto, en general los empresarios han comprendido – salvo pocas excepciones— que los trabajadores constituyen uno de sus principales activos, y su satisfacción es clave para alcanzar tanto sus objetivos individuales como los que tienen en común. Asimismo, los trabajadores se han dado cuenta de que una empresa exitosa es la mejor garantía para su progreso personal.

Sin embargo, es común observar que aunque los trabajadores reciben en la actualidad mejores sueldos, mayor capacitación, y trabajan en mejores condiciones técnicas y ambientales que en cualquier otro momento de la historia, estimen que las relaciones laborales no son buenas.

Un error habitual es asumir que lo anterior se resuelve haciendo concesiones respecto de aumentos salariales. La relación entre las partes no dependen exclusivamente de cuánto por encima del IPC sea el incremento de sueldos, sino de la confianza, el estilo de comunicación y la habilidad de ambas partes para trabajar juntos y resolver los problemas.

Un conflicto sobre roles, confianza y protagonismo no se resuelve con concesiones sobre la sustancia del contrato. Es difícil ser creativo e innovador, o ir mas allá de los reglamentos y los convenios, cuando hay conflictos sobre el proceso mismo.

Ante situaciones de conflictos, los líderes sindicales tienden a agudizar el antagonismo, toman posiciones extremas, y contribuyen a fomentar un ambiente hostil. En parte, este es el producto de una situación creada por el conflicto sobre roles. Si los dirigentes sindicales no pueden demostrar su capacidad de influir, de ser escuchados, de ser "tomados en cuenta" por la Administración, perciben que no tienen más opción que demostrar que pueden argumentar en forma radical.

• POSIBLE DIAGNOSTICO.

Una causa de esta situación es el intento de aplicar procesos de modernización y de desarrollo de competitividad, aplicando simultáneamente un paradigma tradicional respecto del proceso, que sugiere que las decisiones tienen que tomarse o por consenso, o en forma unilateral.

Ello implicaría que una organización tiene que comprometerse a actuar sólo cuando la administración y todos los trabajadores estén de acuerdo con los cambios propuestos, o que la modernización es de competencia exclusiva de la administración. Esto hace de cada tema un campo de batalla en el cual se juega no sólo la decisión misma, sino la legitimidad de los roles de la administración y el sindicato.

Otra causa que puede contribuir a este problema es que, para muchos dirigentes sindicales, su éxito depende de logros concretos para sus bases, o de la mantención de un cierto nivel de conflicto.

Cabe señalar que la solución constante de problemas específicos no es el equivalente, ni necesariamente conduce, a la construcción de un clima laboral adecuado.

NUEVAS ESTRATEGIAS.

Es necesario cambiar el juego. El paradigma bipolar «yo decido» o «la decisión depende de todos» es el equivalente, en el manejo de relaciones a largo plazo, al de «ganar-perder» de negociaciones puntuales. Una «alianza interna» a favor de la productividad requiere del establecimiento de nuevas reglas del juego y nuevos procesos.

Para lograr que dirigentes sindicales puedan actuar como socios de la administración en procesos de modernización, estos tienen que disponer de otras avenidas para ejercer su liderazgo y demostrar su protagonismo. Un cambio efectivo y dinámico requiere de establecer un proceso que mejore la relación en el mediano y largo plazo.

Una alianza entre la administración y el sindicato no significa que los directores de la empresa entreguen la chequera y el manejo del negocio a los trabajadores. Tampoco implica que el sindicato se ablande y deje de proteger y promover los intereses de sus afiliados. Lo que sí implica es la búsqueda conjunta de un proceso que permita a la administración y al sindicato manejar efectiva y eficazmente sus diferencias.

LOS TRES "CUBOS"

Uno de los problemas laborales más frecuentes es la diferencia en la forma en que las partes perciben el proceso que aplican para resolver algún tema de importancia. Ciertamente se producen también desacuerdos sobre lo sustancial, pero habitualmente éstos no producen la misma sensación de coerción o falta de respeto que causa la diferencia entre «como pensé que íbamos a manejar el tema, y mi percepción final de cómo interactuaste conmigo».

Con frecuencia la administración toma una decisión asumiendo que hacerlo es su prerrogativa, sin comentarlo con el sindicato, el cual puede considerar que tenía derecho a participar y algo valioso que aportar. Más aún, el sindicato no puede aparecer ante sus miembros como un actor pasivo y sin voz, y por eso tienden a denunciar la ausencia de comunicación como una falta de consideración.

Si por el contrario, es el sindicato quien hace una consulta a la administración y luego realiza una acción distinta a lo que se le sugirió, esa decisión puede ser vista como un desaire intencional.

Un instrumento muy útil para administrar este tipo de problemas es el esquema de los tres «cubos» dentro de los cuales se pueden colocar las distintas decisiones y actividades de la administración y el sindicato.

Cubo de Negociación:

Estos son temas de máxima importancia, que requieren que ambas partes se pongan de acuerdo antes de que alguna actúe.

Son temas sobre los cuales cada parte tiene legítimamente un veto.

Típicamente, en este cubo se inscriben temas como salarios, procedimientos de reducción de planta y programas de egreso masivos, cambio a convenios previos, normas de distribución de horas extraordinarias, etc.

Cubo de Consulta:

La consulta es un tema no siempre bien entendido. Consultar con alguien implica informarle sobre la necesidad de tomar una decisión, solicitar su punto de vista – y eventualmente el de otros– para luego decidir. No se otorga a la parte consultada un veto, ni se garantiza que se aceptará su punto de vista.

Habitualmente los temas de este cubo son de alto impacto para la compañía y para los trabajadores, y se reconoce que con el aporte de ambos se pueden lograr mejores resultados. Pero igualmente se reconoce el derecho de la parte que consulta a seguir adelante sin tener que convencer a todo el mundo.

En general, suelen ser temas de consulta la capacitación, descripción de cargos, cambios en políticas de subcontratación, normas de seguridad, condiciones físicas y ambientales de trabajo, incentivos no incluidos en el contrato colectivo, procesos de evaluación de desempeño, códigos de disciplina y otros.

Cubo de Comunicación:

Corresponde a temas que afectan los intereses de la otra parte, pero sólo tangencialmente. En general, el interés principal de la comunicación es evitar que la otra parte sea sorprendida, más que incitarla a que influya en la decisión.

En este cubo suelen inscribirse temas como el desempeño comercial de la empresa, despidos individuales, casos particulares de disciplina, acuerdos corporativos, cambios legales, etc.

CONVENIO DE COLABORACION.

El mero esfuerzo de categorizar temas entre administración y sindicato puede ayudar mucho a mejorar la relación entre empresas y sindicato. El hacer explícitas nuestras suposiciones sobre cuáles temas se deben negociar y en cuáles es suficiente consultar o comunicar es un ejercicio que si es bien hecho, con el apoyo de un facilitador, ayuda a que ambas partes se vean como aliados en vez de adversarios. Aunque se evidencien las diferencias, esta conversación es una demostración de que las partes se toman en cuenta mutuamente.

Sin embargo, si no existe claridad respecto al proceso que se seguirá en cada caso, se pueden crear diferencias que resientan la colaboración. Si no se ha clarificado en qué momento y en qué forma se realizarán las negociaciones, consultas o comunicaciones, es fácil que alguna parte pueda sentirse pasada a llevar.

Una herramienta útil para evitar estos problemas es el convenio de colaboración. Aunque éste no es un contrato con efectos jurídicos, puede contribuir significativamente a reforzar la relación de trabajo.

Básicamente, este tipo de convenio trata de expresar las suposiciones claves de las partes sobre el tipo de trato que intentarán mantener. En particular, se debe expresar claramente qué significan y como se realizarán las negociaciones, consultas y comunicaciones sobre los temas en cada cubo.

A modo de ejemplo, una empresa del sector eléctrico que realizó un convenio de colaboración incluye los siguientes acuerdos:

Negociación

Los representantes de la empresa y el sindicato elaboraremos una agenda detallada no menos de 5 días antes de cada reunión del comité.

La pregunta «¿por qué?» Siempre merecerá una respuesta de la otra parte.

En vez de presentar posiciones, iniciaremos las negociaciones con una clarificación de intereses y una tormenta de ideas sobre posibles opciones.

Ambas partes reconocemos que acudir a una alternativa unilateral (MAAN) puede dañar la relación en el largo plazo.

Consultas

Se realizarán antes de tomar decisiones y con tiempo suficiente para recibir y considerar comentarios.

Se proporcionarán datos y opiniones. Con más información se toman mejores decisiones.

Si después de una consulta se toma una decisión que contraviene los comentarios recibidos, se le explicará a la otra parte las razones que se tuvieron en cuenta.

El que ha sido consultado aceptará una decisión contraria a su sugerencia, sin boicotearla.

Comunicación.

La comunicación es previa a la difusión, no previa a la decisión.

Ni la empresa ni el sindicato circularemos una comunicación a los trabajadores antes de comunicársela a la otra parte.

Las comunicaciones a la prensa se informarán previamente a la otra parte.

Se preservará la confidencialidad de las comunicaciones, cuando corresponda.

• METAMORFOSIS DE LA RELACION.

Una relación de trabajo conflictiva no se cambia de la noche a la mañana. Para desarrollar una alianza estratégica entre administración y sindicato, de manera que constituya una ventaja competitiva, se requiere seguir una serie de pasos.

• Aceptación de una Visión Colaborativa.

«Aunque se necesitan dos para bailar el tango, para empezar sólo se necesita que a uno se le ocurra bailar». Sea la administración o el sindicato, cualquiera puede tomar la iniciativa para hablar de lo que podría ser una relación colaborativa.

- **Capacitación Conjunta.**

«Para bailar mejor el tango, es mejor que ambos conozcan los pasos» aprender a relacionarse en forma distinta requiere práctica y paciencia. Conviene también tener un entrenador. El desarrollo de un vocabulario común aumenta la probabilidad de éxito.

- **Diseño Conjunto de Procedimientos.**

«Es difícil no pisarse los pies si uno está bailando tango y el otro baila rock». Tomar la decisión de colaborar no es suficiente si no aclaramos cómo lo haremos. Por eso resultan indispensables los «tres cubos», el «convenio de colaboración» y algunos otros protocolos para manejar las diferencias.

- **Establecer un Marco para la Solución de Problemas.**

«Sobre la pista de baile del titanic, cualquiera puede resbalar». No es posible eliminar conflictos y desacuerdos, pero sí es posible establecer como objetivo manejar nuestra diferencias eficazmente y con creatividad, prestar atención al proceso y utilizar ayuda externa cuando resulte conveniente.

- **Proceso Dinámico.**

«Hasta Fred Astaire y Ginger Rogers revisaban sus interpretaciones para ver como mejorar». El desarrollo de una alianza estratégica es un proceso, no un evento. Mejoramiento continuo requiere repasar la calidad de las interacciones claves y establecer mecanismos que permitan «auditar» en forma permanente la relación.

NEGOCIACION DE ACUERDOS ENTRE EMPRESAS

- **TENDENCIAS ACTUALES**

Las alianzas entre empresas, sean estratégicas o no, están muy de moda. Todos los días se publica alguna noticia sobre grandes acuerdos entre competidores, tales como General Motors con Toyota o Apple con Microsoft, o entre gigantes de distintos rubros, como las compañías de telefonía con empresas de televisión por cable. Son muchos los artículos y libros escritos sobre el tema, y sus autores tienen mucha demanda como conferencistas.

El mundo actual premia la colaboración. El aislacionismo no es competitivo en mercados interdependientes.

Un fabricante que considera a los mayoristas que distribuyen su producto como clientes y no como socios en una misma cadena de valor agregado, puede ver declinar su posición competitiva a frente a aquellos que han logrado establecer una relación estratégica. Una multinacional que intenta ingresar a un mercado sin aliarse a un socio que conozca la plaza y disponga de canales adecuados de distribución, puede perder un tiempo irrecuperable.

Varios factores competitivos concurren en beneficio de las alianzas. La globalización de los mercados requiere poder obtener insumos de cualquier parte del mundo, producir donde sea más conveniente y distribuir los productos de la manera más adecuada para el cliente. Por otra parte, el costo de la investigación y desarrollo es cada vez más prohibitivo, en una época de rápida obsolescencia y alta tecnología. Y, por cierto, la importancia del factor humano, la calidad del servicio y la atención al cliente son aspectos claves para asegurarse un lugar en el mercado.

Con todo eso, la gran mayoría de las alianzas fracasa. Investigaciones de Coopers & Lybrand, McKensie & Co. y otras grandes consultoras indican que en aproximadamente dos de cada tres alianzas, las expectativas de los socios quedan insatisfechas, deciden disolverla o venden la empresa resultante a uno de ellos.

Las alianzas son importantes, pero pocas logran sus objetivos. La habilidad para desarrollarlas y manejarlas eficazmente es un factor esencial. En un mundo donde cada cual se especializa y busca asociarse con otros que puedan aportar determinadas capacidades, la clave del éxito no sólo depende del hecho de ser bueno en su especialidad, sino de ser muy bueno en el manejo de procesos colaborativos.

La colaboración estratégica requiere el establecimiento de un proceso ágil y robusto para administrar negociaciones que involucren a una amplia variedad de partes y temas, desarrollando la capacidad de generar soluciones a las diferencias internas y externas, y manejando los obstáculos en forma adecuada para permitir su superación.

• PRINCIPALES PROBLEMAS.

Quizás la principal dificultad en una negociación de alianza radique en no reconocer diversos problemas que pueden presentarse en este tipo de procesos. Entre ellos

Dificultades en las Negociaciones Internas:

Distintos puntos de vista acerca del por qué de la fusión y su probable impacto sobre los distintos departamentos pueden producir una cierta competencia interna, en la cual cada gerente de departamento defiende su territorio, guarda muy celosamente su información y, de una forma u otra, distorsiona el proceso.

Las aprehensiones al interior de cada compañía no son triviales: ¿Sé como colaborar?, ¿pierdo control?, ¿cuánto me cuesta si no funciona?, ¿me reprocharán o me felicitarán por proteger a la compañía?, ¿les doy lo que quieren antes o después de recibir lo que yo necesito?

La negociación de una alianza estratégica normalmente requiere de la participación y del apoyo de una multitud de actores en cada empresa, pero los negociadores tienden a no querer consultar con mucha amplitud, porque no quieren tener docenas de mandantes a la hora de negociar ni tener que satisfacer una serie de posiciones muchas veces inconsistentes. Pero a la vez, excluir ciertos actores tiene su costo. Si el departamento de sistemas, por ejemplo, se ve afectado y no fue consultado durante el proceso, es posible que obstaculice su implementación simplemente con no hacer un esfuerzo especial para compatibilizar sistemas con toda la rapidez necesaria.

Para el éxito de negociaciones estratégicas se necesita un mecanismo que permita que los negociadores tengan flexibilidad y que sus representados perciban que el proceso tomó en cuenta sus intereses.

Dificultades en las Negociaciones Externas:

Compartir decisiones, estilos de administración, conformación de equipos de trabajo, reducción e incorporación de personal a todo nivel, liderazgos y lealtades compartidas, distintos modos y canales de comunicación, formas distintas de administración de conflictos, son factores complejos de conciliar, que pueden hacer fracasar o retardar el éxito de una fusión, aunque los socios compartan los objetivos.

Adicionalmente, muchas veces los negociadores no consideran adecuadamente a todas las partes que debe tenerse en cuenta en el proceso, olvidando que para implementar cualquier acuerdo entre ambos se necesitará la cooperación de otras personas e instituciones: autoridades reguladores, clientes, grupos internos de un socio, etc. Aunque no sea apropiado darle ni voz ni voto a algunos de éstos en la negociación misma, es muy importante incluir en el proceso de configurar la alianza, algún mecanismo que tenga en cuenta a cualquiera

que pueda ayudar u obstaculizar el éxito en su implementación.

Falta de Atención al Proceso:

Los abogados y asesores financieros desempeñan un papel clave en el desarrollo de una alianza estratégica. Pocos empresarios firmarían un acuerdo complejo sin consultar con su abogado, o aceptarían una propuesta de fusión o adquisición sin el apoyo de un asesor financiero. Con seguridad, nadie participaría en una alianza para beneficiarse de una nueva tecnología sin consultar antes con expertos en el tema.

Todos estos asesores apoyan a los empresarios en la toma de decisiones críticas, aportando información sobre lo sustancial del acuerdo. Ayudan a determinar el «qué»: cuánto dinero, en qué fechas, cuántas sucursales, qué tecnología, etc.

Sin embargo, a veces se presta muy poca atención al «COMO» se logrará, de forma que no dañe las relaciones entre las empresas, con sus clientes, entes reguladores, de un modo constructivo, puede dar origen a grandes empleados, sindicatos, etc.

Muchos empresarios suponen que con su criterio, ritmo y experiencia podrán manejar cualquier tipo de acontecimientos. Desafortunadamente, cuando los procesos fallan suele ser por algo imprevisto, para lo cual la experiencia previa es insuficiente como herramienta.

Todos somos expertos en nuestro negocio, cada negociador prepara sus argumentos antes de sentarse a negociar con el otro equipo. Pero, ¿quién se responsabiliza del proceso?, ¿quién se encargará de que se aclaren los objetivos?, ¿Quién se encargará de que los interlocutores sean los idóneos?, ¿Que se consulte a las personas apropiadas ?, ¿Que las reuniones sean eficientes?.

Desafortunadamente, muchos negociadores consideran que el proceso se encarga de si mismo, o suponen que «alguien» lo considerará. Pero lo que es responsabilidad de «alguien» no lo hace «nadie», y todos sufren.

Diferencias Culturales

Las alianzas tienen como objetivo beneficiarse de las diferencias entre los socios, ya sean de capacidad tecnológica o económica, de conocimiento o presencia en el mercado, u otra. Y estas diferencias casi siempre dan origen a diferentes culturas.

Las diferencias culturales pueden atribuirse a diferencias étnicas o geográficas, o provenir de la cultura organizacional de cada empresa, su historia, el carácter de su fundador, el perfil de sus clientes o de mil otros factores.

Para ayudar a ejecutivos que negocian con personas de otras nacionalidades, muchos autores han publicado libros sobre las características nacionales y su impacto en la negociación. Si bien estos libros proporcionan alguna información básica general, sus recomendaciones se basan en estereotipos que pueden no ser aplicables a los casos particulares.

Cualquiera sea el origen de la cultura organizacional, ésta determina la manera como trabajan las personas, como se comunican, como manejan los conflictos, como toman decisiones y qué les genera confianza. Tratar de desarrollar una alianza estratégica sin considerar estas diferencias, y sin tener un proceso para manejarlas de un modo constructivo, puede dar origen a grandes problemas en el camino.

• ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS: ALGUNAS HERRAMIENTAS.

Un buen proceso de alianza exige el diseño de una estrategia de cambios y la instauración de mecanismos,

modelos y herramientas adecuados para anticipar y superar los obstáculos que se presenten. Entre ellos, vale la pena mencionar.

Generación de Consenso Básico: ¿ A donde Vamos?.

En Alicia en el país de las maravillas, Alicia le pide al Gato que le ayude a escoger un camino. En un dialogo que expone una verdad fundamental, el Gato le aclara que si no sabe a donde va, no importa cuál camino elija.

Con mucha frecuencia las partes suponen que ambas tienen claro lo que pretenden y que están de acuerdo sobre el tema. Estas suposiciones ciertamente son razonables, puesto que están negociando un acuerdo concreto, pero a menudo resultan no ser válidas en cuanto a las percepciones, intereses o preocupaciones críticas con respecto a la implementación de un acuerdo.

Para lograr negociar, implementar y obtener los beneficios de la alianza, es necesario saber con claridad hacia dónde vamos, y con esa visión, implementar los pasos necesarios para lograrlo.

Por ejemplo, un peligro común surge de la diferencia entre fines y medios. Para un socio los objetivos de la negociación puede ser un fin en si mismo, en tanto para el otro puede representar sólo un medio para alcanzar un fin que no se ha planteado de manera explícita. Por ejemplo, si para un socio el desarrollo de una tecnología avanzada es un objetivo fundamental, y para el otro esa tecnología no es más que un medio para penetrar un mercado, lo más probable es que reaccionen de manera muy diferente ante resultados desilusionantes de sus equipos de investigación y desarrollo. Uno quizás recomendará intensificar el esfuerzo, en tanto el otro preferirá disertar mecanismos alternativos de penetración de mercado.

Sincronización de Negociaciones Internas y Externas.

Si se negocia sin consultar internamente, se cometerán errores que pueden resultar muy caros, pero si se le da a cada facción interna la oportunidad de vetar cualquier medida, la negociación sufrirá permanentes estancamientos.

El problema no radica en ser consultivo o no, sino en que las negociaciones internas y externas estén conectadas.

Las instituciones no negocian por si mismas, necesitan representantes que actúen como sus negociadores, y estos negociadores necesitan instrucciones. El proceso de guiar un negociador debe seguir un camino de doble vía. Si se dictan instrucciones que el negociador debe ejecutar se crean dos etapas independientes y aisladas: primero se deciden cuáles deben ser las instrucciones, que por lo general tienen que ver con qué hacer y decir en la negociación y cuáles son los límites de la autoridad del negociador, y después el negociador las sigue e informa sus resultados.

Más útil sería establecer un proceso integrado, mediante el cual el negociador se convierta en una extensión de la organización. En lugar de dictar instrucciones unidireccionales, debe establecerse un diálogo entre el negociador y sus representados, en el cual el primero trae información y recomienda que instrucciones deberían darle. Los representados o mandantes, a su vez, guían al negociador no sólo sobre qué pedir y ofrecer, sino sobre los siete elementos de la negociación: cuales son los intereses de la compañía y que prioridades les asignan; que opciones han formulado como posibles maneras de satisfacer sus intereses y los de la contraparte; qué criterios servirían para escoger entre opciones y tratar los temas cuantitativos; de qué alternativas dispone la compañía si no es posible llegar a un acuerdo; cuáles temas deben contemplarse en el acuerdo final para que el compromiso sea operativo y duradero; qué información debe obtenerse y qué mensajes comunicarse; y qué tipo de relación debe desarrollarse.

Este proceso de guiar al negociador no es estático, las instrucciones no se dan de una vez sino que van

evolucionando durante la negociación. Al principio se busca mucho el intercambio de información y percepciones; después prima la creatividad en el desarrollo de opciones; en las etapas finales se convierten las posibilidades en proposiciones operativas y concretas ; y por último se toman las decisiones.

La Integración de los Críticos: el procedimiento del texto único.

En vez de suponer que hay que excluir a quienes no apoyan el proceso, porque incluirlos significaría permitir que lo estancuen, vale la pena considerar mecanismos que permitan a la empresa aprovechar lo que los críticos saben, considerar sus puntos de vista y hacerlos sentir parte del equipo.

Un mecanismo que puede facilitar este tipo de consulta es una herramienta desarrollada por el profesor Roger Fisher y otros asesores para las negociaciones de Camp David, que condujeron a la paz entre Israel y Egipto. Esta metodología ha sido aplicada en una multitud de negociaciones comerciales y contenciosas entre muchas partes.

El procedimiento funciona con tres principios claves: – Préstele atención a los intereses y no a las posiciones.

- Pida críticas y no concesiones
- Consulte ampliamente, de manera iterativa y sin compromiso.

Un negociador representante puede utilizar este proceso para consultar con diversas personas, aplicando los siguientes pasos:

Empiece por consultar internamente con las partes interesadas para entender claramente qué desean lograr y que les preocupa. No acepte posiciones concretas, sólo indague en principio acerca de los objetivos fundamentales, y deje para después la discusión acerca de como lograrlos.

Elabore un primer borrador, no muy detallado ni operativo, basado en esos objetivos, y consulte ampliamente con las partes interesadas. A nadie le pida que se comprometa con alguna parte o la totalidad de ese borrador, y tampoco que lo rechace, por cuanto no representa una proposición. Solo pida que lo critiquen. A nadie le gusta ceder, a todos les gusta criticar, y cada crítica revela algo más acerca de los intereses en juego.

Revise el borrador y prepare otro tomando en cuenta lo que ha aprendido acerca de los intereses de los diferentes actores. Este es un proceso iterativo.

No es necesario consultar cada borrador con todas las personas, reconozca que algunas pueden tener más que aportar, o más que perder o ganar, o pueden desempeñar un rol más importante en la implementación del acuerdo. Considere los actores como si estuvieran en una serie de círculos concéntricos alrededor de equipo de negociación. En el círculo más cercano, a los cuales le consultará con mayor frecuencia, incluya a quienes tienen más que ver con el posible éxito de la alianza. En los otros círculos incluya otras personas que puedan estar interesadas, que pueden ser afectadas, o que dispongan de información o recursos, en mayor o menor grado. Ningún consultado recibe el derecho a vetar el proceso, pero tampoco se les excluye ni se desatiende las opiniones o la información que pueden aportar.

Configuración de un "mapa" de los Afectados por el Acuerdo.

En la medida que se vaya definiendo el tipo de acuerdo que se implementará, es necesario analizar cuidadosamente en qué forma éste puede afectar a otras personas o instituciones externas al proceso, y anticipar sus reacciones. Si el acuerdo lesiona los intereses de terceros, razonablemente puede esperarse que intenten obstaculizarlo. Muchas veces es posible introducir algunas modificaciones al convenio –a costo razonable– para levantar las objeciones que terceras partes pudieran presentar. Si ello no es posible, debe

analizarse los posibles cursos de acción de los afectados, en qué forma pueden afectar el acuerdo y buscar la forma de minimizar su impacto. Es necesario no limitarse a analizar los cursos legales de acción de los terceros afectados: quizás no tengan herramientas legales para impugnarlo, pero pueden intentar influir en la opinión pública, autoridades, clientes, proveedores u otros, ocasionando costos muchas veces imprevisibles. En estos casos es importante evaluar si el acuerdo está considerando criterios de legitimidad, desde el punto de vista de los afectados y de la comunidad en general.

Análogamente, es conveniente considerar la forma en que aquellos que serán favorecidos por el acuerdo pueden apoyar su implementación. Dependiendo de la naturaleza del acuerdo y las resistencias que genere, los 'aliados naturales' pueden ejercer un importante soporte y un contrapeso a los adversarios.

CONCLUSIONES.

Durante buena parte del siglo XX el mundo vivió bajo el paradigma de la confrontación. En la política, las relaciones internacionales o en el mundo empresarial el objetivo era «ganarle al otro», derrotar al competidor.

Sin embargo, el reconocimiento de nuestra interdependencia nos ha hecho reconocer que para satisfacer nuestros intereses particulares a menudo es necesario ayudar a la otra parte a satisfacer los suyos, y en la actualidad se ha impuesto un paradigma alternativo: persuasión en vez de coerción, procesos que ayudan a enfrentar los problemas de manera conjunta y cooperativa en vez de buscar derrotar a la otra parte, mecanismos para incluir a quienes son diferentes o tienen opiniones distintas para poder convivir mejor.

Lo anterior de ninguna manera significa que nos aproximamos a una era de paz y tranquilidad. Los conflictos existen y continuarán, y son un elemento necesario para estimular la creatividad y el desarrollo. Sin diferencias respecto de lo que queremos, valoramos y como vemos el mundo, sería casi imposible el cambio o la creación de valor. El objetivo de la negociación no es eliminar las diferencias, sino manejarlas de una manera constructiva para poder enfrentar en mejor forma los desafíos que nos depara el próximo siglo.

ENTREVISTA EXCLUSIVA A ROGER FISHER

Fundador y Director del Proyecto de Negociación de Harvard, Roger Fisher es reconocido como uno de los expertos que mayores contribuciones ha hecho al campo de la negociación en el mundo. Autor de numerosos textos, su libro *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (coautor con William Ury y Bruce Patton) es uno de los más importantes textos de negociación en la actualidad; traducido a 23 idiomas y con más de tres millones de copias vendidas. Consultor de empresas y asesor de Estado, ha participado en la resolución de numerosos conflictos internacionales. Entre otros, propuso el formato de negociación para el Acuerdo de Paz de Camp David, que permitió establecer la paz entre Egipto e Israel, y asesoró a los equipos de negociadores del gobierno de El Salvador y el FMLN, quienes lograron la firma de un acuerdo después de diez años de lucha.

Si la empresa es muy fuerte ¿ por que habría de convenirle negociar de esta manera, en vez de simplemente imponer su voluntad?.

Me cuesta encontrar casos donde «imponer su voluntad» no tenga un costo en el largo plazo. Las situaciones de poder suelen ser bastante dinámicas, cuando cambian ciertas circunstancias el «poder» se pierde, y los abusos cometidos se pagan caro. De hecho, la historia está llena de empresas otrora muy poderosas –y muy prepotentes– que aprendieron duramente esta lección.

Hay ocasiones en que no se "negocia". ¿Pueden estos principios aplicarse, por ejemplo, al caso de las empresas reguladoras ? ¿ que recomendaría usted ?

Una sola palabra : consultar. Habitualmente existe el temor que si le doy a alguien la oportunidad de comentar

sobre algún tema respecto del cual yo tengo derecho a decidir unilateralmente, he concedido algo o estoy obligado a hacer lo que me dicen. Pero la verdad es que si consulto a quienes serán afectados por mi decisión antes de tomarla, ambos nos beneficiaremos. El ente regulador habrá recibido información y puntos de vista que quizás no tenía o no había considerado, y tendrá la seguridad de que no ha descuidado ningún aspecto importante. Por su parte, la empresa regulada tendrá la tranquilidad de saber que logró que los que toman la decisión conocieran los argumentos más persuasivos desde su punto de vista.

¿Se puede negociar con fanáticos?, ¿o con terroristas?

Eso depende mucho de su MAAN y del de su contraparte. Si su MAAN es muy malo, puede convenirle invertir algún esfuerzo para ver si consigue algo mejor, aunque la negociación no se vea muy prometedora. En todo caso, si bien es muy improbable que un fanático modifique sus convicciones mediante negociaciones, sí se pueden modificar sus actos, incluso los que se derivan de sus convicciones.

Entiendo que en otros países esta metodología se está aplicando en procesos de mediación, como una alternativa al juicio legal. ¿Qué nos puede contar de esas experiencias?

En efecto, a veces las empresas consideran que, como método para resolver sus conflictos, los litigios legales tienen un costo demasiado alto: pérdidas de tiempo y dinero, publicidad indeseada, desperdicio de oportunidades de negocios, entre otros. Por ello, muchas empresas en disputa deciden resolver sus diferencias a través de la mediación. En esos casos. El entrenamiento del mediador en el esquema de los siete elementos puede ser de gran ayuda para buscar soluciones mejores que las de un juicio, porque le permite diseñar un proceso orientado a buscar satisfacer los intereses de las partes más allá de sus posiciones iniciales, generar opciones de mutuo beneficio, buscar criterios de legitimidad aceptables para las partes, cuidar que los problemas en la comunicación y la relación no interfieran en la capacidad de las partes de trabajar juntas y resolver sus problemas, y asegurarse de que los compromisos constituyan una solución efectiva a los problemas. Ciertamente, las empresas en proceso de mediación siempre tienen un MAAN: el juicio legal, y se mantienen en la mediación porque perciben que ésta les ofrece un probable mejor resultado que ir a los tribunales.

BIBLIOGRAFÍA.

Fisher, Roger, Ury, William and Patton, Bruce. *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books, New York, 1991.

Breslin, J. William and Rubin, Jeffrey Z. (editors). *Negotiation Theory and Practice*. Cambridge, MA, Program on Negotiation Books, 1991.

Fisher, Roger and Brown, Scott. *Getting Together: Building Relationship as We Negotiate*. Boston, Houghton Mifflin, 1988.

Ertel, Danny (editor). *Negociación 2000*. McGraw-Hill Interamericana S.A., 1996.

COMO NEGOCIAR CON DIFERENTES CULTURAS.

Capítulo Primero.

Aquí se plantea una gran disyuntiva "comerciar o permanecer pobres".

Para nosotros será el inicio del proceso de las negociaciones ya que todo productor deseará vender los productos y servicios que él produce y sí nos referimos al conjunto de ellos 1 o sea al mercado y más aun a todo el país nos damos cuenta de la importancia de negociar con él mercado internacional es de primera línea,

ya que así se podrán obtener todos aquellos insumos necesarios para la subsistencia del país ya que de no ser así el país se estará sucumbiendo en la pobreza y un destino precario de los habitantes. En estos momentos podría darse el caso que en la escena en este tipo de economía entre en funcionamiento el llamado mercado negro, producto de las necesidades que enfrenta el pueblo, a modo personal yo considero que ellos juegan un papel de vital importancia ya que podrán satisfacer las necesidades del pueblo, por lo que aquí se entra a una nueva disyuntiva y que es si es legal el funcionamiento de estos , o se podría plantear de otra manera "será ¿legal tratar de satisfacer las necesidades del pueblo, cuando los que deben no lo hacen", Gavin Kennedy se refiere a esto y dice que "los llamados comerciantes del mercado negro son la creación misma, y por lo tanto la savia, de cualquier sociedad que suprima la libertad de comercio. Háganseles desaparecer y el nivel de vida se reducirá de inmediato. En lugar de avergonzarse de ellos, se les debe elogiar, en lugar de ponerlos en la picota, saludarles.

Vemos que comerciar no es algo nuevo, sino algo que viene de siglos anteriores, ya en la época de Adam Smith, donde escribe sobre "la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones" (1776). Numerosos son los políticos y economistas que se han basado y han utilizado como referencia los escritos anteriormente señalado.

El Papel Exclusivo de la Negociación.

- 1.– Existe propensión al cambio, trueques, común a todo el mundo.
- 2.– El comercio es exclusivo de la especie humana.
- 3.– La gente colabora para producir bienes para personas con quien no convivirá jamás. De aquí se dice que la gente colabora no por amor a sus semejantes , ni por humanitarismo, sino por **egoísmo**. En el momento no deja algo inquieto y es "cuál es la naturaleza del egoísmo. Partiremos diciendo que es naturaleza, diremos que es : el deseo de la gente de tener aquello de que uno va dar a cambio. Podríamos decir lo siguiente dame eso que quiero y tendrás esto que quieres", por tanto, diremos que es la esencia del comercio y se comerciara haciendo ofertas y contraofertas, o sea negociando.

Lo Peor que se Puede Hacer en el Extranjero.

- 1.– Olvidar que uno es el extranjero y no la contraparte.
- 2.– Elogiar a los otros del lugar de su nacimiento.
- 3.– Mostrar orgullo patriótico a los otros negociadores.
- 4.– Olvidar lo que uno va a hacer a ese país.
- 5.– Olvidar prestar atención de nuestro comportamiento como extranjero.
- 6.– Tener orgullo personal y nacional.
- 7.– Presentarse cansado al momento de la negociación.
- 8.– Demostrar aburrimiento.
- 9.– Demostrar la calidad de foráneo de nosotros y no la de ellos.

Podemos decir que por ejemplo para el caso del numero siete es de vital importancia ya que presentarse cansados podría ofender a los negociadores del país al cual nosotros visitamos, lo que provocarla que se

cancele el trato al que se pretenda llegar. O también si nosotros demostráramos demasiado patriotismo podría ofenderlos, o incluso para el caso, de que nosotros demostraremos poca lealtad para con nuestros superiores, elemento muy considerando por ejemplo por los rusos, ya que la lealtad esta muy arraigada dentro de su cultura.

Cada uno de los puntos antes mencionados son muy importantes y cada negociador internacional los debiera tenerlos muy presentes ya que así se encontrara un paso adelante en la negociación que él pretenderá llevar adelante. Aunque que valga la redundancia sí logra lo anterior, este le demostrará a sus colegas que usted es menos extranjero que otros que ni siquiera dominan el idioma. En conclusión se esta demostrando respeto hacia la gente con que desea negociar.

CONSEJOS PARA LOS VIAJES DE NEGOCIOS.

- 1.**– Viaje en primera clase o comercial, si la empresa pone topes, significa que no esta trabajando en el sitio adecuado.
- 2.**– Limitar el equipaje a un solo bolso manuable.
- 3.**– Hospedarse en hoteles de primera clase o en su efecto en hoteles que pertenezcan a cadenas internacionales.
- 4.**– Elogiar el buen servicio y sugerir soluciones a contratiempos.
- 5.**– Colocar nuestro reloj a la hora local del país que se visita.
- 6.**– No beber bebidas alcohólicas en vuelo.
- 7.**– Acostarse a la hora normal de ese país, o sea a la hora que acostumbran los residentes de ese país.
- 8.**– Utilizar taxis fiscales.
- 9.**– Los objetos de valor dejarlos en lugares seguros, haciéndose referencia que no solo son objetos de metales sino también documentos.

En cuanto a los nueve consejos anteriores se les considera de suma importancia, ya que a través de cada punto lo único que se pretende es hacer más llevadero cada viaje del negociador, ya que con el tiempo esto se podría transformar con el tiempo en algo rutinario y aburrido, que podrían ser disminuidos. Si uno trata de llevar a cabo cada uno de estos puntos, se podría decir que:

- A.**– Al llevar el equipaje necesario se ahorra tiempo en los aeropuertos, además que se evitan largas colas en las aduanas(policía internacional)
- B.**– Al viajar en buena clase se llega descansado al país que se visita.
- C.**– Al alojarse en buenos hoteles se asegura en no enfrentarse a trabas como no estar reservada la habitación, o mal servicio de estos.
- D.**– Si nos guiamos por la hora del país visitado, nos estamos asegurando llegar a la hora precisa de la entrevista con el negociador del país que estamos visitando.
- E.**– Si nos acostamos a una hora prudente y no bebemos bebidas alcohólicas, siempre nos presentaremos descansados ante nuestros colegas.

F.– Al solo utilizar taxis fiscales se evitara posibles estafas en el cobro de tarifas, y de posibles robos.

CAPITULO SEGUNDO

En este capítulo se tratará de dar un esbozo de las triquinias que a veces utilizan los negociadores de otros países suelen utilizar cuando nosotros tratamos llegar a algún acuerdo , cada negociador se enfrentará a negociados del resto del mundo que tendrán características comunes y tendrán sutilezas propias producto de sus culturas que los identificaran sobre los demás negociadores de otros países.

2.1– Como Negociar con los Camaradas (Rusos).

Primero que Nada se Tendría que Tener en Cuenta que:

- 1.– Todos los negociadores son profesionales por excelencia.
- 2.– Los negociadores se preparan a fondo, tratándose de informar los mas bien posible en lo que se refiere al tema a tratar, incluyéndose incluso datos técnicos , como por ejemplo piezas que componen el bien que se pretende negociar.
- 3.– Son obsesivos por los datos técnicos, **siendo esta la primera fase de negociación.**
- 4.– Son muy rigurosos en las negociaciones relativas a las condiciones en las que usted va a comerciar, **siendo esta la segunda fase de negociación–**
- 5.– Al establecer los contratos se debe tener en cuenta posibles atrasos que a veces no suelen ser de nosotros, sino porque una vez llegado al territorio de ellos suele demorarse por las trabas burocráticas que dominan su cultura.
- 6.– Las explicaciones técnicas suelen ser muy prolongadas, por lo que se recomienda prepararse adecuadamente y en lo posible llevar técnicos especializados, también las negociaciones comerciales también suelen durar meses, producto de la burocracia existente.
- 7.– Se tiene que tratar de prever cualquier contratiempo, ya que ellos suelen incluir **cláusulas de penalización** cuando uno les vende pero estas mismas cláusulas serán las que los protegerán en caso de que ellos nos vendan a nosotros por lo que al momento de negociar deberemos estar muy atentos con estas cláusulas.
- 8.– Se le recomienda al negociador consultar a cada jefe de línea con anticipación al momento de firmar el contrato, ya que de esta manera se evitara dar fechas adelantadas de entrega del producto transado y mejor aun se evitara tener que pagar multas moratorias.
- 9.– Se recomienda llevar los planos de donde se construyen o producen los bienes transados, además de los planos del producto, piezas que la componen, piezas que se desgastan, certificados de soldadura, etc.
- 10.– Al adquirir contratos con cláusulas de penalización, se recomienda tener la suficiente confianza en cuanto a la calidad y cantidad producida, con respecto a la lo ofrecido. En cuanto a la calidad podemos decir que no debiéramos preocuparnos ya que debiéramos estar familiarizados con el porque calidad es sinónimo de competitividad.
- 11.– Asegurar que quede estampado en las cláusulas del contrato la inspección de nuestros ingenieros a pie de obra, además que se necesitan saber las jornadas de trabajo normales, ya que así se sabrán si el desgaste se debe sobre utilización y no a un desperfecto.

- 12.– Se recomienda incluir en el contrato la revisión de fechas de penalización.
- 13.– Tener presente que el periodo de negociación pueden durar meses.
- 14.– No dar precios antes de la fase, o sea después de la negociación.
- 15.– Al momento de cerrar el contrato, verificar que quede estampado la forma de pago , ya que los rusos suelen pagar total, parcial la deuda contraída y lo restante en forma de trueque , para poder así evitar este tipo de contratiempo que se podría presentar.
- 16.– Si parte del pago es a través del trueque, tratar que ellos ayuden en la venta con terceros.
- 17.– Por ultimo se recomienda no beber, ni aceptarles trago dando justificadas respuestas, ya que este es un sistema que utilizan para extorsionar, o a veces para obtener información de forma extraoficial.

2.2.– Como Negociar en la Tierra del Sol Naciente.

En relación al tipo de relación que se establece con los negociadores del Japón podríamos decir que existen algunas peculiaridades muy importantes , y que podríamos decir que son comunes a todos ellos, producto de su cultura y que es la gran condescendencia para con sus colegas, cuando estos se encuentran en su país para llevar una negociación adelante.

Lo que se Tendría que Tener Presente para Negociar con los Japoneses Sería:

- 1.– Japón tiene un comercio internacional muy fuerte, por lo que se tiene que tener presente que ellos saben negociar.
- 2.– Se recomienda en tratar de esforzarse en actuar como ellos, ya que ellos son muy cordiales y voluntariosos.
- 3.– Tener presente que ellos son organizados en base a la cortesía.
- 4.– Tratar de ser lento en las negociaciones , en otras palabras no tener prisa.
- 5.– Se recomienda aceptar y entregar regalos, se tiene que tener porque ellos son por excelencia corteses.
- 6.– A los negociadores se les recomienda ofrecer lo que pueden cumplir ellos le dan mucha importancia a la seriedad en el cumplimiento ofrecido.
- 7.– Cuando se solicita un plazo , ellos solicitan por escrito de cada director de línea responsable la aprobación correspondiente del plazo en que demorara el montaje por cada sección.
- 8.– Se recomienda tener precaución cuando demuestran prisas de ultima ya suelen utilizarlos como tácticas para poder presionar.
- 9.– Se recomienda no tener fecha de partida, ya ellos podrían ofrecerse para reservar el pasaje y también para sea un punto en su contra que pueda ocluir tomar la decisión correcta.
- 10.– Deben los negociadores prepararse de la manera mas adecuada posible, ya que ellos trataran de obtener la mayor información técnica ,ya que así sabrán sobre su solidez técnica y táctica al responderles.
- 11.– Desean que el negociador sepa sobre la estructura financiera de la empresa que uno representa y

participación de esta en el mercado.

- 12.– El negociador debe tener presente que los negociadores japoneses y en general a las empresas japonesas la participación de nuestra empresa en el mercado y no la acumulación de los beneficios.
- 13.– También se deberá tener presente que ellos trabajan con prestamos bancarios y que se preocupan poco de los ratíos de los intereses de los prestamos.
- 14.– Los negociadores de nuestra empresa estudiaran la solidez y la rentabilidad de la empresa japonesa , mientras que ellos estudiaran la posición relativa de nuestra empresa en el mercado.
- 15.– Todo negociador deberá tener presente que ellos negocian con quienes los tratan con respeto.
- 16.– Es de importancia saber que ellos en el contrato no incurrn en procesos ilegales, ni engañan a los que comparten negocios con ellos.
- 17.– Los negociadores japoneses insisten y le dan prioridad a la cálida, cantidad, entrega y especificaciones de lo que ellos adquieren.

2.3– Como Negociar con los Arabes.

Al tratar de establecer lazos comerciales con los Arabes se tiene que los orígenes de la vida empresarial es e través de la familia y ellos tienen una cultura arraigada en la religión musulmana, aparte de ser una raza étnica muy afable.

Los puntos que a continuación se mencionan son de vital importancia para poder llevar adelante una negociación

- 1.– La vida empresarial procede de la familia.
- 2.– La lengua árabe es la unificadora de todos estos pueblos.
- 3.– Al Islam se le puede considerar como la segunda fuerza unificadora.
- 4.– Para el negociador es importante saber algo del Islam como por ejemplo su historia y sus creencias.
- 5.– Si se llega en el mes de Ramadán comer solo en la habitación y lo posible poco, y demostrar que sabemos en el mes que estamos.
- 6.– El negociador también tiene que saber que son muy hospitalarios (aquí funciona el sistema de puertas abiertas o sea nunca se hace un desagravio a las personas que los visitan.)
- 7.– El negociador nunca debe demostrar al Arabe que es nuestro colega negociador nunca se mostrara molesto por las sucesivas interrupciones, al contrario siempre se mostrara amable.
- 8.– El negociador debe tener paciencia ya que los Arabes son lentos al actuar y en tomar decisiones.
- 9.– Se recomienda al negociador no ser arrogante ni altanero frente al negociador árabe.
- 10.– Esperar que el tome la iniciativa de negociar.
- 11.– Si el pregunta por la presencia nuestra, se recomienda decir el porque de nuestra presencia siendo claro y

preciso.

12.– Se le recomienda al negociador tener un representante que conozca la lengua y sus costumbres.

13.– Se tiene que llegar a un acuerdo con el representante en lo referente a los honorarios, pero por logros conseguidos.

2.4–Como Poder Llegar a Negociar con los E.E.U.U.

Para el caso de los estados unidos existe un cambio radical ya que las negociaciones suelen rápidas, o sea en otras palabras las decisiones se toman rápidamente, y son muy iperquinéticos.

A continuación se mostraran los puntos más importantes para poder negociar con lo EE.UU. En forma eficaz.

1.– Existe la tendencia a la decisiones rápidas.

2.– Para ellos el éxito es sinónimo de marcha, dicen que no se puede perder el tiempo.

3.– A los negociadores de estados unidos los motiva la obtención de beneficios.

4.– Por la rapidez con que toman las decisiones los negociadores de los estados unidos se suelen cometer errores.

5.– Los procesos que ellos emplean antes de la venta suelen ser extravagantes.

6.– Se tiene que tener en cuenta que los negociadores de EE.UU. Suelen ser muy agresivos.

7.– Estos intentaran persuadirle a uno y que nosotros tengamos confianza en ellos creer en su integridad.

8.– Ellos suelen jactarse de la empresa que ellos representan y la conveniencia que significa para nosotros el comerciar con ellos.

9.– Ellos deciden en base a sus propios intereses y no base a los nuestros.

10.– En las cláusulas que suelen colocar tratan de a la legalidad y si no igual tratan de utilizar los medios les para protegerse o demandar a la contraparte que no a cumplido parte del contrato.

11.– Tienen aversión a contratos de una sentada y se preguntan de antemano "que pasaría si".

12.– A ellos les gusta saber con quien tratan por lo que sé recomienda llevar un curriculum.

13.– También se recomienda llevar un paquete de certificados de los clientes mas importantes , ya que estos servirán de referencia de la empresa a la cual se representa.

14.– Los negociadores de EE.UU. Le dan gran importancia a: **representación, la excelencia , control de calidad y las los precios realistas.**

2.5– Como Negociar con los Escrutables Chinos.

En lo que se refiere a este pueblo primero que nada se tiene que decir posee un monopolio comercial dentro de su propio país o en otras palabras centralizada y lo segundo que se puede decir es que como típico comunista

enfrenta una serie de problemas como por ejemplo la gran cantidad de superiores a la que tiene que consultárseles para tomar una decisión, o sea la burocracia es grande, y el otro problema es la escasez de moneda fuerte.

Para la actividad negociadora se mostrara una serie de punto, que se consideran de vital importancia

- 1.– Tener bastante paciencia por la gran burocracia.
- 2.– Estar preparados por el arduo regateo de los precios por los negociadores chinos.
- 3.– Los negociadores chinos suelen ser muy exigentes en las garantías de cumplimientos.
- 4.– La negociación esta dada en dos fases:
 - * primera fase que es de los aspectos técnicos.
 - * la segunda fase que es referente al aspecto comercial.
- 5.– Suelen ser muy lentos en la toma de decisiones, por lo que se recomienda paciencia.
- 6.– Al igual que los rusos, los negociadores chinos representan al usuario final , por lo que no es recomendable pedir información sobre ellos.
- 7.– Ellos se sienten en ventaja por su postura monóplica por lo que presionan a nivel de los precios o sino ellos recurren a la competencia extranjera para poder ejercer presión sobre el negociador extranjero, que somos nosotros, en conclusión buscan cualquier alternativa para poder ejercer presión
- 8.– También ellos pueden ejercer presión dándoles información a nuestra competencia.
- 9.– Suelen ser adictos a la utilización de cláusulas en los contratos.
- 10.– Al momento de cerrar un trato utilizan las cartas de crédito que debe cumplir con cuatro cualidades y que son;
 - A) Confirmadas
 - B) Irrevocables.
 - C) Transferibles.
 - D) Divisibles.
- 11.– La carta de crédito entra vigor 30 días antes de la fecha de entrega de los bienes que se transaron, o el envío de estos.
- 12.– Producto de la carta de crédito a veces se suele ser prestamista de los chinos ya que ellos podrán hacer uso del dinero 30 días antes pagando deudas que ellos tenían ya que la carta es divisible y no tendrán problemas de cancelación ya que es irrevocable.
- 13.– Por último diremos que nosotros les vendemos a ellos el pago que tendría que hacer el banco de china puede tardar bastante además conviene recordar que en las cláusulas del contrato allá quedado estampado que el pago iba a ser en moneda fuerte ya que sino quedara estampado podría estos terminar de pagar a través del

trueque.

2.6.– Como Negociar con las Tribus Europeas.

Al referirnos al gentilicio europeo existen características comunes y otros rasgos únicos de cada pueblo como por ejemplo los ingleses suelen entregar los productos ya negociados tardes, los italianos suelen caracterizarse por que las reuniones de negocios suelen dejarlas para mañana, los griegos por su burocracia y por su lentitud en la toma de decisiones, los escandinavos por la lucha de tener tecnología de punta producto de la gran industrialización. En todo caso se puede que en estos momentos existe una gran revolución producto de la conformación de la comunidad económica europea (C.E.E.), haciendo un breve análisis de la historia europea se podría que es un poco incierta esta unión ya que son numerosas las enfrentaciones que entre ellos surgieron, pero es un nuevo curso el que se le esta dando con la unión con una moneda en común , pasaporte común y el establecimiento de fuertes lazos comerciales, hacen ver a la C.E.E. como un futuro cliente muy atractivo para el resto del mundo.

A continuación se verán una serie de características que se consideran importantes para que un buen negociador pueda obtener resultados satisfactorios en los contratos.

- 1.– La economía es del tipo de capitalismo de estado.
- 2.– Cada negociador representa al individualismo tradicional de empresa
- 3.– El estatus que nosotros representamos a través de nuestra empresa viene dado por el origen de esta.
- 4.– Los negociadores representan un liderazgo personal.
- 5.– El proceso de negociación esta en base a la integridad de sus participantes.
- 6.– Los negociadores europeos suelen ser impacientes , pero nunca como tan impacientes como los norte americanos.
- 7.– Se considera de importancia saber que los negociadores europeos son muy formales.
- 8.– Los preámbulos en el proceso de negociación suelen ser cortos, o sea se suele ir al grano en un corto lapso de tiempo.
- 9.– Las ofertas y las contraofertas suelen ser justas.
- 10.– Las concesiones que suelen dar los negociadores europeos son modestas.
- 11.– Cada una de las cláusulas que va a tener el contrato son tratados punto por punto.
- 12.– Los negociadores tratan de ejercer una autoridad absoluta. O sino al menos considerable que seria el ideal.
- 13.– Las tácticas que suelen utilizar los negociadores europeos son persuasivas.
- 14.– Las discusiones que puedan ocurrir son lógicas.
- 15.– Los lazos, contractuales que resulten suelen ser acompañados de promesas.
- 16.– El negociador europeo hará alusión de que concretar un lazo comercial con el y su empresa significara

para nuestra empresa un buen negocio.

17.– El negociador europeo tratara en lo posible de no perder ante cualquier petición que nosotros hagamos o cualquier cláusula que nosotros discutamos.

2.7.– Como Negociar con en Tercer Mundo.

En comparación con todos los países mencionados anteriormente se podría decir, que es el menos atractivo por su bajo índice de renta percapita, por sus inestabilidades políticas y la violencia presente en estos países que conforman el llamado tercer mundo en cuanto a la economía y al desarrollo se refiere , esto implica que el nivel educacional será muy bajo por lo que a estos países la pobreza los sucumbirá por un. Largo periodo que no podríamos establecer, esto no quiere decir que no existan lazos comerciales o mejor dicho que no se puedan establecer relaciones comerciales

A continuación se presentan unos puntos muy breves que podrían ayudar en el proceso de negociación.

- 1.– El negociador deberá tener presente que en estos lugares la corrupción es de importancia.
- 2.– Acostumbrarse a dar propinas para agilizar cualquier proceso o trámites legales.
- 3.– Tener sumo cuidado al tratar de dar propina o en otras palabras tratar de sobornar a alguien.
- 4.– Al adquirir licencias o permisos tener, cuidado de terminar ser uno el extorsionado.
- 5.– Poder establecer lazos con intermediarios que puedan conseguir contratos multimillonarios.

1

OPCIONES

INTERESES

RELACION

COMUNICACION

LEGITIMIDAD

ALTERNATIVA

(MAAN)

COMPROMISO