AAP2984

TESIS
GP2001
C34

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ÁREA GERENCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

NEGOCIACIÓN EN PROYECTOS ENTRE PAÍSES DESARROLLADOS Y PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

Autor
Luís Alfonso Castro M.

Tutor
William Medina Q.

Ciudad Guayana, Junio de 2001

UCAB Universidad Católica
PADRE CARLOS E. PLASENCIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ÁREA GERENCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

NEGOCIACIÓN EN PROYECTOS ENTRE PAÍSES DESARROLLADOS Y PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

Trabajo de investigación presentado por:
Luís Alfonso Castro M.

Como un requisito parcial para obtener el Título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor
William Medina Q.

Ciudad Guayana, Junio de 2001

INDICE

APROBACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Justificación	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Tipo De Investigación	7
Metodología	7
CAPÍTULO I	
LOS CONFLICTOS EN LA NEGOCIACIÓN DE PROYECTOS	8
Los conflictos y las transacciones	8
¿Los conflictos son nocivos?	12
Tipos de conflictos	12
Los conflictos en los proyectos	14
Manejo del conflicto.	16
CAPÍTULO II	
LA NEGOCIACIÓN EN PROYECTOS	19
Negociación	19
Qué asuntos se negocian y con quién.	25
¿Qué se entiende por proyecto?	27
Etapa 1 *Factibilidad*	28
Etapa 2 *Diseño*	28
Etapa 3 *Producción.*	28
Etapa 4 *Culminación y puesta en marcha.*	29
La mejor manera de negociar	29
La fase de preparación	33
Fase de negociación.	33
Fase de revisión	34

CAPÍTULO III
FACTORES QUE AFECTAN LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROYECTOS 38

La cultura 39
El poder económico. 41
El poder político. 42
El poder industrial. 43
La información. 44
La Globalización 44
La experiencia. 49

CAPÍTULO IV
LA NEGOCIACIÓN EN PAISES DESARROLLADOS Y EN VIAS DE DESARROLLO 51

Estilos de negociación en diferentes países. 55

CAPÍTULO V
CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR 64

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES 67

CAPÍTULO VII
RECOMENDACIONES 71

BIBLIOGRAFÍA. 74

APROBACIÓN

Aprobado en el nombre de la Universidad Católica Andrés Bello.

_____

Lic. William Medina Q.

C.I.

DEDICATORIA

A mi amada esposa Edilma, quien siempre ha sido punto de apoyo fundamental para el logro de mis metas.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

NEGOCIACIÓN EN PROYECTOS ENTRE PAÍSES DESARROLLADOS Y PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

Autor: Luis Alfonso Castro M.
Tutor: William Medina Q.
Ciudad Guayana Junio de 2001

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido hacia la negociación en proyectos especialmente entre países desarrollados y países en vías desarrollo, se hace una síntesis de los puntos relevantes relacionados con la práctica de la negociación, se resaltan los distintos factores que intervienen a la hora de realizar una negociación especialmente cuando ésta se lleva a cabo entre países que se diferencias en sus niveles de desarrollo; se enfatiza sobre la urgente necesidad de que los países en vías de desarrollo perfeccionen sus mecanismos de negociación y presten especial atención a la legislación vigente sobre esta materia y a la formación de personal idóneo en negociaciones de manera tal que les permita llevar a cabo negociaciones, dirimir conflictos o superar diferencias en forma adecuada y por ende exitosa, contrarrestando así las desventajas derivadas de su estatus como países dependientes.

Descriptores: Conflictos, Negociación, Negociación Internacional.

INTRODUCCIÓN

Todos los seres humanos nos vemos en la necesidad real o potencial de negociar de manera casi cotidiana, dada la amplia gama de situaciones en donde la negociación se hace necesaria. Negociamos desde que empezamos a jugar y así sea a manera de simple regateo, el solo hecho de intercambiar ya sea objetos o posiciones, nos llevan a la necesidad de entrar en arreglos con nuestros iguales, arreglos que van desde quién hace los primeros lanzamientos en el juego de metras, quién lleva las cuentas, o quién nos reemplaza en las tareas de la casa para asistir a una fiesta; etc. Negociamos en nombre propio o en nombre de otros, lo cierto es que no podemos eludir esta práctica y de la manera como lo hagamos dependerá que tengamos o no el éxito que esperamos al negociar.

En todas la culturas se negocia y ésta práctica varía desde las mas simples hasta las más complejas y excesivamente delicadas,, mientras más delicada y compleja sea la negociación, más probable es que en ella tengan que intervenir grupos de personas de un alto nivel que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

En la vida laboral la oportunidad de negociar y sobre todo de negociar bien, se hace más imperiosa sobre todo cuando de nuestra negociación depende no solo nuestro prestigio sino el de la institución a la cual representamos.

En el campo de la administración y de la gerencia de proyectos, gerentes generales, gerentes funcionales, miembros del grupo asignado a los proyectos, personal de staff, etc, tienen la ardua tarea de interactuar de manera eficaz con grupos de personas diferentes en donde deben ponerse a prueba los conocimientos y experiencia sobre negociación si se desea tener éxito al frente de su gestión y convertirse poco a poco en una persona clave en la organización, capaz de hacer

mucho por el mejoramiento de la empresa y el desempeño del equipo encargado de un proyecto.

Cuando la negociación se efectúa entre países entran en juego una serie de factores aún más complejos que cuando se negocia dentro del mismo país, la diversidad de costumbres, de culturas, de lenguas, de políticas, el poderío e intereses de las distintas naciones, intervienen haciendo más delicada la acción negociadora y más susceptible de entrar en conflicto. Si la negociación se hace entre países desarrollados y países en vías de desarrollo, la dependencia científica y tecnológica de estos últimos, hace que se vean obligados a negociar bajo condiciones altamente desventajosas en todas y cada una de las fases que abarca un proyecto, es decir, desde la ingeniería conceptual hasta la ejecución y puesta en marcha del proyecto. Desde los montos de capital solicitado, los intereses y los plazos, hasta el destino de dichos fondos, por ejemplo.

Estas negociaciones abarcan un sin número de situaciones como delimitación de territorios, migraciones, creación de áreas de libre comercio, proyectos multinacionales de ingeniería, asistencia técnica, compra de equipos, suministro de repuestos, entrenamiento de personal y en muchos casos hasta el mantenimiento la paz en muchos territorios tanto a nivel interno de naciones como a nivel externo, entre otros.

Cuando se trata de proyectos, hay que tener en cuenta que entre las características de todo proyecto figuran el tener un tiempo de ejecución y presupuesto definidos, es indispensable entonces que las negociaciones se ejecuten no solo de la manera más equitativa y justa sino en el tiempo estipulado con el fin de evitar aumento de costos o pérdida de oportunidad por el retraso en la ejecución. Por otra parte, las características de las empresas y de las personas con quienes negociamos así como la actitud de los países desarrollados hacia los países en vías

de desarrollo, pueden originar conflictos para los que es necesario estar en condiciones no solamente de resolverlos sino de preverlos y evitarlos.

En el presente trabajo la atención se centra en la negociación en proyectos entre países desarrollados y países en vías de desarrollo en los cuales las negociaciones revisten las característica antes mencionadas, se describen las estrategias más acordes con este tipo de negociaciones y el tipo de formación que deben poseer los encargados de llevar a cabo estas negociaciones, llegando a la conclusión de que en las negociaciones a nivel internacional salen más beneficiados los países desarrollados que los países en vías de desarrollo, debido a una serie de factores derivados no solo de la relación de dependencia existente, sino de la falta de experiencia negociadora de los país en vías de desarrollo, pues si bien es cierto que ya se cuenta con herramientas teóricas que sirven de guía y orientación a los negociadores, éstas aun no se han incorporado de manera sistemática en los contenidos curriculares de carreras como la economía, el derecho o la administración.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En todos los tiempos el hombre se ha visto en la imperiosa necesidad de interactuar e intercambiar puntos de vista con personas ya sean de su entorno inmediato o lejano; lo cierto es que ha tenido que desarrollar una especial habilidad para hacer más exitosa su interacción y el logro de propósitos en los cuales la participación de los otros es ineludible. A través de los tiempos esta práctica se ha llevado a cabo de manera empírica y casi de manera impremeditada, dejándose a voluntad de unos cuantos la tarea de lograr determinados resultados en una empresa o intercambio. Estos "negociadores" fracasaron o tuvieron éxito dependiendo más de sus características sociales o económicas, que de la preparación específica para negociar, pues no la poseían. En las últimas décadas esta práctica, en los países desarrollados, se ha visto como una importante disciplina en la que deben formarse individuos que estén en capacidad de interactuar y de resolver diferencias sin necesidad de recurrir a acciones violentas, mas no ha se ha dado la misma importancia en los países en vías de desarrollo, quienes a la desventaja de su dependencia, suman la de su poca formación en materia de negociaciones. De estas interacciones pueden surgir diferencias o conflictos, debido a diversos factores entre los cuales tenemos:

a) La necesidad de negociar tecnologías que no dominamos.
b) Desconocimiento de las garantías por parte del proveedor.
c) Posición desventajosa del proveedor generada de su dominio tecnológico.
d) Dificultades en la redacción de contratos.
e) Criterios en la selección de las personas encargadas de negociar.
f) Retrasos por cambios frecuentes en el alcance.
g) Información técnica incompleta entregada por el proveedor.
h) Problemas del transporte.

i) Control de calidad en el exterior. etc.

Si tenemos en cuenta que entre las características de los proyectos figuran las de tener un tiempo de ejecución y presupuestos definidos, es indispensable que las negociaciones se realicen de manera óptima, para evitar que la aparición de estos conflictos se traduzcan en aumentos de costos o pérdidas de oportunidad por el retraso en la ejecución pero sobre todo para obtener acuerdos más equitativos para los países en vías de desarrollo.

Por otra parte, las características de las personas y de las empresas con las que se negocia, la actitud de los países desarrollados hacia los países en vías de desarrollo motivadas por su poder económico y tecnológico, así como los efectos de la globalización, dan lugar a gran cantidad de conflictos para los que es necesario estar en capacidad no solo de resolverlos sino de preverlos y evitarlos para obtener negociaciones acordes con nuestros intereses.

Justificación

En el mundo actual de grandes exigencias y retos, donde las negociaciones internacionales son un factor decisivo y en donde se ejecutan proyectos en los cuales, dada la dependencia tecnológica de los países en vías de desarrollo con los países industrializados, hacen que se deba negociar con ellos en casi todas las fases del proyecto, es decir, desde la ingeniería conceptual y ejecución hasta la puesta en marcha del mismo, en condiciones desventajosas que dan origen a conflictos de distinta índole, es imperiosa la necesidad de contar con la participación de negociadores calificados que garanticen acuerdos objetivos y justos, independientemente de las ventajas derivadas del poderío económico o tecnológico que posea la contraparte.. Es necesario enfatizar en el conocimiento de las nuevas tendencias, diferentes modelos o teorías y experiencias sobre el tema de la negociación que, siendo una práctica tan antigua como las sociedades mismas, es

ahora cuando se reconoce la importancia de llevarla a cabo de manera profesional y científica, evitando resolverlos mediante ventajismos o procedimientos drásticos, asegurando, de acuerdo con Ogliastri (1997), una buena relación negociadora a largo plazo y los mejores resultados para ambas partes.

Objetivo general

El principal objetivo del presente trabajo es llevar a cabo una investigación bibliográfica que ofrezca claridad sobre la problemática de la negociación, entre países desarrollados y países en vía de desarrollo; principales características de un buen negociador y los diferentes factores que afectan el buen desarrollo de una negociación.

Objetivos específicos

1. Llevar a cabo una revisión bibliografía sobre la problemática de la negociación.
2. Conocer las principales teorías acerca de la negociación.
3. Conocer las ventajas y desventajas de una negociación entre países desarrollados y países en vías de desarrollo.
4. Conocer los principales aspectos que pueden influir en una negociación.
5. Conocer las principales características que debe reunir un buen negociador.
6. Llegar a conclusiones que ofrezcan información relevante sobre la realidad actual en los países en vías de desarrollo en relación con la problemática de la negociación.
7. Ofrecer algunas recomendaciones que permitan dar mayor claridad sobre el tema y corregir las posibles fallas relacionadas con el mismo.

Tipo de investigación

Por su naturaleza, este trabajo corresponde a una investigación de tipo documental por cuanto está basado en su totalidad en la búsqueda, revisión y análisis de información bibliográfica, es decir, de trabajos previos, teorías, ensayos, artículos y libros de diversos autores sobre el tema de las negociaciones y los diferentes conflictos a los que pueden dar origen, la naturaleza de los mismos y sus posibles soluciones.

Metodología

Según el método es un trabajo descriptivo el cual consiste en explicar la situación problema y los datos encontrados lo cual permitirá al autor, hacer sus propios análisis y reflexiones sobre la situación actual en materia de negociaciones, en los países en vías de desarrollo, concretamente en Venezuela y llegar a conclusiones y recomendaciones que signifiquen un aporte en la solución de los conflictos que surgen en las negociaciones de proyectos.

CAPÍTULO I
LOS CONFLICTOS EN LA NEGOCIACIÓN DE PROYECTOS

Los conflictos y las transacciones

El conflicto es un fenómeno social y su estudio como una disciplina reconocida en las ciencias sociales, surge a mediados de siglo, aumentando considerablemente el número de personas e instituciones dedicadas a su estudio y sus soluciones. El costo del conflicto está directamente asociado con la naturaleza y eficiencia del mecanismo de solución adoptado, de allí la importancia de desarrollar una amplia gama de medios y condiciones justas y democráticas de acceso para todas las partes involucradas.

El conflicto es inevitable y está en todas partes o puede surgir en cualquier momento entre las partes interactuantes. Hay una gran variedad de asuntos alrededor de los cuales puede surgir un conflicto, entre ellos los conflictos personales son los mas constantes y pueden estar presentes durante todas las fases de una negociación o de un proyecto y de acuerdo con Thamad y Wilemon (s.f.), no necesariamente son tan intensos como otros tipos de conflictos, si son problemáticos y particularmente dificiles de manejar, incluso los conflictos personales pequeños y poco frecuentes pueden ser más desorganizadores y perjudiciales para la eficacia del programa total que el conflicto intenso sobre asuntos no personales, los cuales se pueden manejar a menudo sobre una base mas racional."(Cleland 1993 p. 627).

El que surja o no el conflicto dependerá de varios factores, entre ellos la madurez de las partes contratantes, el grado de objetividad, justicia y equidad de los mismos y de la calidad y eficiencia con la que se conduzcan las diferentes etapas en las que se desarrolla la transacción. Si ha habido acuerdos claros y se ha llegado a ellos

de manera justa y equitativa, en un clima de satisfacción para ambas partes no surgirán conflictos, pero si por el contrario, una de las partes no ha quedado satisfecha, hay discrepancia en la interpretación de lo acordado o los compromisos adquiridos son difíciles de cumplir por una de las partes, supuestamente la más débil de las dos, entonces, podrán surgir problemas que llevan al incumplimiento de una o varias cláusulas y hasta el fracaso de la negociación. Por su parte Medina Quero (1998), explica que cuando los intereses de las partes se excluyen mutuamente, los objetivos se logran a costa de los de la otra persona, o cuando los valores se sienten afectados de alguna manera, el surgimiento del conflicto es casi inevitable.

El éxito o el fracaso en la negociación está determinado entonces por factores tales como la naturaleza y alcance de la negociación, la experiencia y dominio del campo de las negociaciones de parte de los integrantes del equipo de negociación y cuando la negociación se efectúa entre países, influirá también el estilo de negociación, la cultura y valores de cada país, el poderío industrial, económico y político de los distintos países involucrados, entre otros aspectos.

Los equipos encargados de proyectos por el simple hecho de reunir representantes de las subunidades especializadas, se vuelven microcosmos de las dinámicas organizacionales en donde el surgimiento de conflictos es algo cotidiano y no necesariamente dañino. Thamhai y Wilemon (1979), redujeron a siete áreas los diferentes asuntos alrededor de los cuales puede emerger un conflicto. Durante el ciclo de vida de las mismas se presentan variaciones significativas en su intensidad.
Dichas áreas son:

1. Prioridades del proyecto.
2. Procedimientos administrativos
3. Opiniones técnicas y trueques de eficiencia
4. Recursos de mano de obra
5. Estimaciones de costos

6. Programación y secuenciación del trabajo
7. Conflicto personal.

Los conflictos personales generalmente son constantes durante todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Thamadin y Wilemon (s.f.), sugieren que los choques personales como una fuente de conflicto no son tan intensos como otros tipos de conflictos, sin embargo son problemáticos.

En términos generales, puede decirse que se presenta un conflicto o problema cuando hay discrepancia entre los puntos de vista o procedimientos entre las personas involucradas en un proyecto cuya resolución es clave para el logro de los objetivos de la organización o empresa. De la habilidad o estrategias de los gerentes para su resolución o manejo va a depender no solo el éxito de la empresa, sino que haya un ambiente sano y agradable de trabajo.

Independientemente de la complejidad y del tipo de conflicto, todo conflicto tiene ciertas cosas en común: Un estado inicial, una meta o sea lo que los miembros en conflicto quieren lograr y unas operaciones que deben realizarse o conductas que deben asumirse para que la situación se normalice y haya un mayor número de beneficios para los implicados.

En los países desarrollados se está dando primordial importancia a este tema para lo cual han incorporado nuevos foros y mecanismos, se hace una profunda modificación que implica no solamente una modernización de la justicia que permita minimizar costos, demoras, injusticias, haciendo cambios en:

1. El proceso de solución de disputas, incorporando el uso de la mediación, la negociación, el arbitraje y técnicas similares.
2. El tipo de solucionadores de disputas, involucrando abogados, jueces, expertos en relaciones humanas o ciertas técnicas en reemplazo de jueces.

3. Las reglas de decisión, eliminado la necesidad de prueba de fallas en materias complejas, ó las responsabilidades de las partes, adjudicando una mayor, al tomador de decisiones para descubrir los hechos e interrogar a testigos.. (Colaicavo ,1992, p. 155).

Estas nuevas técnicas requieren, para tener una operacionalidad efectiva, del empleo de profesionales competentes para la asistencia y solución pacífica de conflictos y de una "disciplina de procedimientos". (Ob.cit. p. 157-)

En el marco de la negociación internacional, Dallanegra (1990), recomienda tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

1. El medio internacional en el que se da la negociación el cual puede ser: a) unipolar, b) bipolar, y c) multipolar.
2. El proyecto de país, en el corto, mediano y el largo plazo.
3. La forma en la que se va a actuar en el medio internacional en función del proyecto la cual puede ser: a) a través de la realización de alianzas horizontales con el objeto de maximizar la capacidad de desempeño ó b) a través de la vía individual y en forma dependiente, ya que se supone que no tiene el poder como para imponer su propia voluntad. En este caso puede ser que se consideren dos alternativas:

    1. La dependencia como la única alternativa en el corto plazo y paulatinamente ir alcanzando mayor autonomía en el mediano y largo plazo.
    2. Puede darse también que la élite gobernante considere que la relación de dependencia sea la mejor para el país y se continúe con esa política tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

¿Los conflictos son nocivos?

Durante mucho tiempo se consideró que los conflictos eran intrínsecamente malos en las organizaciones o en las negociaciones en general y dependía en gran medida, de la situación emocional de los miembros en interacción. Para la solución del conflicto, era entonces necesario estudiar psicológicamente a los individuos o prescindir de ellos. Actualmente se ha abierto paso a otra teoría en la que se considera que el conflicto es algo natural, propio y hasta inevitable de cualquier situación comunicacional y no necesariamente dañino, más bien algunas clases de conflictos pueden convertirse en válvulas de escape y medios para sacar a la luz propuestas, iniciativas o sugerencias altamente efectivas que de otra manera no habrían surgido. Lo importante es cómo se maneje el conflicto y qué provecho se saque de él, es decir, un manejo efectivo del conflicto por parte de los miembros del equipo; de allí que muchos autores sostienen que los conflictos, hasta cierto punto, son deseables, en particular si la gente es capaz de utilizar constructivamente el conflicto.

Tipos de conflictos

Son muchas las situaciones conflictivas que pueden presentarse y según Medina Quero (1998), estas pueden englobarse en las siguientes clases:

1. Dependiendo del objetivo del conflicto, en el cual puede haber conflictos competitivos en donde las partes se esfuerzan por alcanzar metas mutuamente incompatibles y conflictos perturbadores, en donde no se siguen reglas mutuamente aceptables, la gran preocupación es "vencer, reducir, derrotar, perjudicar o expulsar al contrario" (Medina, 1998,p.36), la atmósfera que rodea estos conflictos es de temor, gran tensión e ira. Todos los medios son válidos y la irracionalidad se impone.

2. Dependiendo de la direccionalidad del conflicto. Se refiere a dos grupos de conflictos los intrapersonales o consigo mismo y los interpesonales que se manifiestan entre dos o más personas, de acuerdo a su reciprocidad de intereses y a su percepción de la disponibilidad de recursos. Esta relación puede ser competitiva, de peleas y destrucción, de desacuerdo y de relación de solución de problemas, las tres primeras no conducen a acuerdos duraderos ni sanos, y solo hacen perder tiempo mientras las partes se desgastan innecesariamente.

3. En la tercera, las partes buscan recursos abundantes y tienen intereses similares, la relación es más sana y la competencia se convierte en la solución del problema. Cuando la negociación se hace entre países desarrollados y países en vías de desarrollo, los tipos de conflictos pueden llegar a incrementarse por la presencia de otros factores inherentes a la diversidad de nacionalidades y por ende de culturas y valores que posee cada persona.

Este trabajo se concentra especialmente en los conflictos que pueden surgir en las negociaciones entre países desarrollados y países en vías de desarrollo, en los cuales pueden aplicarse las mismas habilidades o estrategias que se aplican en conflictos a nivel empresarial, en grupos pequeños, incluso en relaciones personales o familiares, pero sin perder de vista que se trata de una innovación y como todo cambio, lleva implícito el conflicto, al modificar estructuras, prácticas, conductas y principalmente al afectarse intereses. Esta resistencia al cambio es natural, sobretodo en aquellas sociedades con bases culturales tradicionales y arraigadas. En los países en vías de desarrollo, la negociación es de necesaria implementación para la solución de los distintos conflictos que necesariamente surgirán derivados no solo de la interacción humana sino de su propia resistencia a los grandes cambios que deben efectuar para su inserción a los mercados mundiales.

Los conflictos en los proyectos

Cualquier organización o proyecto está expuesto al surgimiento de conflictos ya sea ésta gubernamental, educativa, financiera, etc. por las razones ya expuestas en el punto anterior, pues estos grupos como cualquier otro, están compuestos por seres humanos que en interacción sacan a flote actitudes o puntos de vista que no necesariamente coinciden con los de las otras personas involucradas. En las organizaciones los conflictos revisten características propias de los mismos seres humanos que interactúan en ellas en sí; propios de las características de la organización y del tipo de objetivos y metas que ella persiga, ya sea producir, vender, comprar, financiar, etc. en donde participan personas con diferentes niveles y conocimientos, con diferentes puntos de vista y en donde las otras personas pueden representar una barrera o un escollo en el camino hacia la realización del trabajo en los términos en los que la manera particular de percibir y resolver las situaciones de cada quien, se lo ha planteado.

Como lo comenta Jandt (1990), cada persona tiende a asignar mayor prioridad a su propia misión que a la de otras personas, perdiendo de vista las metas y objetivos generales de la organización, o considera necesario o de prioridad su aspecto en particular más que el de los demás, o se identifica con una unidad menor de trabajo de la organización, lo cual hace que inevitablemente aparezca el conflicto. De igual manera existe no solo la tendencia, en los subgrupos de una organización, a considerarse primordiales e incluso subestimar a los demás grupos sino que tienden a aplicar sus propias normas a los otros grupos.

Un aspecto a tenerse en cuenta a la hora de hablar de conflictos se refiere a los valores, frecuentemente en el choque de valores entran en juego elementos de orden ético y moral tan variados como personas haya en el grupo. En ningún momento el papel del administrador del conflicto es de servir de árbitro o juzgar quién tiene o no la razón, pero en lo referente a valores es aún más delicado y difícil pues los valores tienen

demasiado peso para las personas y consideran que en este aspecto, no es posible ceder y se muestran seriamente proclives a defenderlos a toda costa. De allí que en es este aspecto lo más sano sería " no adjudicar sino en propiciar un acuerdo" Jandt (1990), máxime si se trata de miembros de grupos no pertenecientes a la misma institución ó al mismo país, sino a otros con los que en un momento dado se está tratando. Esta fuente de conflictos, tanto personales como extrapersonales pone a prueba la habilidad de un buen negociador y su responsabilidad, paciencia y ecuanimidad cobran un valor especialmente significativo para las empresas participantes.

Butler, Thamhain y Wilemon citados por Medina (1998), llevaron a cabo interesantes estudios sobre las posibles fuentes del conflicto y llegaron a la conclusión de que pueden surgir conflictos por:

- Dificultades de los miembros del equipo al adaptar sus objetivos profesionales a las situaciones y requerimientos del trabajo del proyecto.
- Dificultades entre los diversos profesionales que trabajan juntos en una situación donde existe presión para lograr consenso.
- Desviaciones entre lo ejecutado y lo programado.
- Falta de definición en la autoridad.
- Competencia por recursos funcionales especialmente por el personal funcional.
- Falta de incentivos profesionales
- Falta de consenso en las prioridades del conflicto.
- Inadecuados procedimientos administrativos.
- Los costos del proyecto, sobre todo en países con economía inflacionaria.
- Por modificaciones en el alcance del proyecto.
- Procedimientos administrativos.

tipo de interacción existente entre las personas involucradas. De allí que sea tan importante que el negociador posea además del dominio de las técnicas, un repertorio conductual amplio que le permita flexibilidad ante las distintas situaciones en las cuales se encuentre en presencia de un conflicto. Medina (1998), explica que para el manejo del conflicto es importante tener presentes dos aspectos fundamentales: primero reconocer los principales determinantes del conflicto y segundo comprender cómo se manejan las situaciones para llegar la solución del conflicto.

Thamhain y Wilemon, citados por Medina (1998), concluyeron que para minimizar el conflicto es importante tener en cuenta cuatro aspectos a saber:

1. Planeación cuidadosa al principio del ciclo de vida del proyecto para preveer posibles problemas en las fases subsiguientes, a la vez que preparar planes de contingencia en caso de que lleguen a presentarse conflictos.
2. Comunicar oportunamente a todos los involucrados en el proyecto, de las principales decisiones que afectan al proyecto
3. Los gerentes deben estar conscientes de los diferentes estilos de resolución de conflictos, de sus efectos potenciales a fin de poder aplicar uno u otro dependiendo de lo que se espera de una situación dada, ya sea minimizar el conflicto o inducirlo.
4. Los gerentes deben considerar la importancia del reto del trabajo no sólo al obtener apoyo, sino cuando ayudan a minimizar el conflicto. (Medina, 1998, p. 97).

Cuando el manejo del conflicto se sale de manos de sus negociadores naturales, se puede recurrir a un método de solución jurisdiccional denominado arbitraje o mediador, éstos procedimientos están contemplados en el derecho internacional, pero deben ser acordados previamente, o luego de que surja el conflicto entre las partes. Son procedimientos frecuentes que facilitan la negociación, especialmente para evitar que caigan en un estancamiento o sacarlas del estancamiento ó desbloquearlas si es que esto ya ha sucedido.

El mediador es una figura de gran utilidad, no solo de ahora sino de tiempo atrás coincidiendo su origen con el de las disputas mismas, en donde su presencia se ha hecho especialmente importante en el campo diplomático, militar, económico, laboral u otras formas en donde el ser humano interactúa. La presencia de este mecanismo de solución está siendo más requerida cada vez, el mediador se encarga de volver a acercar a las partes cuando éstas se han distanciado; crea las condiciones para que se reinicien las negociaciones con mejor disposición que antes, cuando los buenos oficios no dan los resultados esperados y es imperiosa la necesidad de continuar en la negociación. Según Caliacavo (1996), la contribución más importante estaría en ser un elemento que torna más eficiente el proceso de negociación y de búsqueda de solución. La convocatoria a negociar también puede ser mandataria, por imposición legal, o sugerida como parte de su procedimiento administrativo." La justicia o asesores legales de las partes en conflicto, pueden también cumplir este rol". (Coliacavo 1996, p.108).

La mediación es diferente del arbitraje, el mediador, no decide sobre la negociación en sí mientras que el árbitro tiene el poder prescriptivo de sus decisiones en la materia sujeta al arbitraje, el tiempo de decisión, etc., finalmente él es quien decide y su decisión es respetada y acatada por las partes.

CAPÍTULO II
LA NEGOCIACIÓN EN PROYECTOS

Negociación

La negociación es una práctica tan antigua como las comunidades mismas, el hombre ha negociado siempre y ha hecho de ella, una manera natural de convivencia y de solucionar los distintos problemas a los que la vida cotidiana lo enfrentaba en su lucha por conseguir bienes y servicios; esta práctica se limitaba a una serie de regateos, de trucos y argucias en donde la "viveza", la malicia o la fuerza eran las estrategias de dominio general.

Tradicionalmente la negociación se ha concebido como el proceso entre adversarios, en el cual lo que una parte gana lo pierde el contrario. Se trata entonces de averiguar cuál puede ser el límite del competidor, de hacer creer que el límite propio es más alto de lo que realmente es, de abrir la negociación de la manera más exigente posible y de asustar al contrario por la falta de interés para llegar a un acuerdo en donde necesariamente una de las partes tiene que tener ventaja sobre la otra. Así, la negociación es una continuación de la guerra por otros medios, en donde hay "enfrentamiento, desgaste y aniquilamiento". (Rodríguez Estrada,1992, p.9). Este método negativo es el que algunos llaman " línea dura " de negociación y ha sido por mucho tiempo "el estilo preponderante en los países anglosajones." (ob.cit., p.106).

Por otro lado, existe una alternativa "suave" de la negociación tradicional que intenta establecer cercanía personal para que la relación se rija por las reglas de la amistad y así no haya engaños; este tipo de negociador procura evitar los conflictos personales, hecho que lo lleva a hacer concesiones con objeto de llegar aun acuerdo, sin embargo, su extremada confianza lo lleva a sentirse explotado y en muchas

oportunidades amargado, al final de cuentas, se encuentra con la manipulación emocional y el proceso se convierte en juego peligroso para el negociador desprevenido. Este sistema negociador " amigable" parece ser predominante en las culturas latinas. Ambos estilos de negociación (blando y duro) fueron aplicados casi de manera intuitiva o con base en muy pocos estudios sobre el tema.

En las ultimas décadas, la negociación ha sido objeto de serios estudios y se la ha considerado como una disciplina académica integrada con metodologías y recomendaciones generales que pueden aplicarse con éxito en cualquier tipo de negociación por las distintas partes implicadas.

Los estudiosos del tema la definen de diversas maneras según el enfoque que asuman, pero coinciden en que es una actividad humana de creciente relevancia e interés tendiente a la solución de conflictos de manera tal que ambas partes queden satisfechas. Es "Un proceso continuo, orientado a la búsqueda de soluciones a los distintos problemas o conflictos de las partes involucradas", (Medina, 1998, p.9), conflictos presentes en todos los aspectos de la vida, tanto públicos como privados y que pueden ir desde el contacto cotidiano informal personal o disputas en familia, hasta situaciones de gran importancia que involucran acuerdos a nivel político, laboral, económico, militar, diplomático, etc. ya sean de orden nacional o internacional.

Según Colaiacovo (1992), actualmente la negociación es entendida como un fenómeno social de singular importancia y su efectividad se ve valorizada como un fenómeno de solución de disputas, de conflictos y como instrumento de operacionalización de transacciones de manera justa y pacífica.

Por su parte Rodríguez Estrada (1988), la define como "el proceso de tratar algún asunto con el fin de llegar a una solución satisfactoria en donde los negociadores parten de dos puntos distintos con objetivos también diferentes, en

donde se ponen en evidencia las distintas habilidades en relaciones humanas de los interviniventes con respeto, dignidad y conciencia de los valores." p. 2.

Para J.V.R, citado por Medina (1998), la negociación es la estrategia más acertada cuando dos o más personas se encuentran ante la necesidad de resolver de mutuo cuerdo, una situación donde tienen conflicto de intereses.

Schoonmaker (1990), sostiene que las negociaciones son un conjunto de pasos sistemáticos para llegar a un acuerdo conveniente para las partes involucradas y el deseo de lograr el mejor resultado para sí mismo.

Ogliastri (s.f.), sostiene que "negociar es resolver un problema y básicamente hay dos maneras de hacerlo: competitivamente o en conjunto". p. 105.

En general se entiende como negociación todas las actividades y acciones tendientes a conducir de manera óptima, las distintas etapas de preparación, negociación formal, contratación y ejecución de un contrato o acuerdo.

El uso de la negociación en sus distintas modalidades está muy relacionado con el grado de madurez de las distintas culturas; ya la fuerza como instrumento de solución de conflictos está dejando de ser la práctica, recurso o instrumento de persuasión que por siglos predominó en las sociedades, sin embargo, es evidente que a diario se presentan situaciones de negociación o propuestas en donde el conflicto surge irremediablemente debido a múltiples razones, pero básicamente porque no sabemos negociar, no hemos sido convenientemente formados en una disciplina de la cual hacemos uso casi a diario, pero en la que paradójicamente, tampoco es fácil incursionar debido a la cantidad de aspectos contradictorios que hay que dominar. La satisfacción de estas exigencias requiere características que normalmente no se encuentran juntas en una misma persona, pero es necesario trabajar para adquirir el máximo de ellas ya que como lo afirma Schoonmaker (1990), "un negociador de

primera clase combina una actitud competitiva fuerte, la habilidad de lograr acuerdos, el dominio intelectual de problemas y la sensibilidad hacia los otros".p32.

Cada día se espera que los individuos muestren un comportamiento racional, equilibrado y lo más objetivamente posible, frente a las distintas circunstancias en las que una relación o transacción se convierte en conflicto.

El interés por el estudio científico de este fenómeno ha ido en aumento sobre todo en las escuelas de leyes y especialmente en las escuelas de negocios de los Estados Unidos, y en otros países altamente desarrollados en donde se ha hecho evidente la preocupación por la formación de individuos que aprendan a reducir sus inhibiciones y la incomodidad para regatear, que conozcan los principios de la negociación y desarrollen habilidades y sensibilidad para aplicarlos de acuerdo a cada situación y sean lo suficientemente flexibles cuando las circunstancias lo exijan y por ende, lleguen a la solución racional de las diferencias que puedan presentarse. Este interés se debe al alto costo que significa para las partes en conflicto, un tratamiento no apropiado de las circunstancias que los involucra, las cuales pueden englobarse en dos grandes situaciones: situación de disputa o conflicto y situación de transacción.

Ertel (1996), hace énfasis en que la negociación "no es una herramienta para convencer a otros de que hagan lo que nosotros queremos, es un proceso de búsqueda conjunta de soluciones a problemas u oportunidades compartidas" p.10. Es un proceso de intercambio de ideas y el desarrollo de nuevas posibilidades mediante el cual es posible influir a otro ya que las ideas y los puntos de vista particulares pueden enriquecerse y quizás modificarse por medio de la negociación. Para ello es necesario analizar la situación no solo desde el propio punto de vista sino también desde el contrario y la aceptación de responsabilidad por lograr nuestros objetivos de manera tal, que haya un tránsito fluido entre causa y efecto sin ser víctimas de la arrogancia o del fanatismo.(ob.cit.). Desde este punto de vista, la negociación es entendida como un proceso de cambio cuyo objetivo es hacer que "las cosas sean diferentes" a través

de una acción planeada, para lo cual es preciso efectuar un diagnóstico de la *situación que debe ser cambiada*; realizar un segundo diagnóstico de la *situación deseada*; estar relacionado con la misión de los involucrados en el proceso; tener una perspectiva global de largo alcance; realizarse con la participación de todos los afectados y diseñar mecanismos de información y evaluación para adaptarse a las demandas del entorno. (Medina, 1998). La mayoría de los autores están de acuerdo en que independientemente del tipo de negociación, existen tres elementos claves:

Información, es decir, cantidad y calidad de datos, conocimiento que se tiene acerca de la otra parte y la información que se ofrece de nuestra parte.

Tiempo disponible para la negociación.

Poder o capacidad para conseguir que las cosas se hagan, para ejercer control sobre las personas, sobre los acontecimientos y las situaciones. En este sentido, se tienen diferentes tipos de poder de acuerdo a las diferentes actividades que deben llevar a cabo los negociadores, tales como poder de competir, poder de legitimidad, poder de arriesgarse, poder de compromiso, poder de inversión tanto en tiempo como en dinero.

La preocupación central no está en qué se negocia pues como se ha visto no hay alternativa y la necesidad de negociar ya sea que estén en juego asuntos trascendentales o banales, hace parte de la realidad de la vida, lo importante es cómo negociar sin ser injusto ni quedarse desprotegido, de manera tal que ambas partes obtengan ventajas mutuas y de haber conflicto como lo plantean Roger y Ury (1991), se insista en que el resultado se base en algún criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes.

Un punto de vista de gran aceptación es el planteado en el Proyecto de Negociación de Harvard el cual según Fisher y Ury (1991, XV), consiste en:

> "decidir los problemas según su mérito, no mediante regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer, deben buscarse ventajas

mutuas siempre que sea posible y que cuando haya conflicto debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes.... Este método según principios, es duro para los argumentos pero suave para las personas. No emplea trucos ni poses". p.26.

Este método de negociación según principios se resume en cuatro puntos y son aplicables a cualquier tipo de negociación independientemente de la magnitud de la misma, aunque cada negociación sea diferente y aunque se trate de un asunto o de varios, ya sea que la contraparte tenga experiencia o no. Cada uno de los puntos trata un elemento básico de la negociación y sugiere lo que debe hacerse:

1. Las personas. Separe las personas del problema. Se trata de atacar un problema, no a las personas.
2. Los intereses. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones declaradas de las personas, ya que el objeto de la negociación es satisfacer sus intereses subyacentes.
3. Opciones. Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar. Antes de intentar ponerse de acuerdo, invente opciones de beneficio mutuo.
4. Criterio. Insista en que el resultado se base en algún criterio justo, tal como el valor del mercado, opinión de un experto, la ley, etc.

Estas proposiciones son importantes durante todo el periodo que dure la negociación ,es decir, desde el momento en el que empieza la negociación hasta el momento en el que se llega a un acuerdo. En este periodo a su vez pueden distinguirse tres fases: *Análisis*, en la cual se recoge información, se organiza y se estudia; *planeación*, se generan ideas y se decide lo que se va a hacer; *discusión*, esta es la fase final y en ella se manejan las opciones que sean ventajosas para ambas partes, se buscan acuerdos en donde los negociadores ganen mutuamente .(ob.cit.,1992).

Qué asuntos se negocian y con quién.

Generalmente se piensa que solo negocian los compradores y los vendedores, sin embargo, cada uno de nosotros negocia frecuentemente aunque nunca se participe en una sesión formal de negociación, pero "cada vez que se trata de llegar a un acuerdo sobre el presupuesto, o sobre quién será asignado a cierto proyecto, o sobre cómo se definirá su trabajo," (Schoonmaker, 1993,p.16) es muy probable que se esté frente a la eventualidad de negociar. Se negocia cuando hay intereses que directamente nos conciernen pero se negocia también en nombre de otros: de una empresa, de deportistas, de artistas, inversionistas, banqueros, se negocia todo y según Rodríguez (1988, p.12) "todo es negociable."

Se negocia con personas de la organización que pueden estar o no en la misma línea u organización disciplinaria pero también con personas ajenas a ella: socios comerciales valiosos, competidores amenazantes o inspectores inquisitivos,

Los procesos de negociación son diferentes dependiendo de sí resultan de un conflicto o de la generación de una alianza; los factores o criterios que deben considerarse son diversos y comprenden variables de tipo operativo y psicológico, uno de los factores que intervienen directamente en las negociaciones y en sus posibles trabas son los intereses, debe por lo tanto, darse una explicación de los mismos y establecer el orden de prioridades en las que deben darse.

De igual manera como hay una amplia gama de posibilidades en las que un individuo se ve enfrentado a negociar, también es cierto que no hay una forma o estilo único o ideal de negociar, el proceso de negociar es tan complejo que las mismas cualidades que en unas circunstancias pueden dar resultados favorables, en otras pueden ser totalmente desfavorables, un negociador hábil deberá saber combinar cualidades tales que en un momento le permitan competir en algún aspecto, cooperar

en otros a la vez que poseer un "dominio intelectual de problemas complejos y la sensibilidad hacia otros". Schoonmaker (1993, p.16).

A nivel nacional y sobre todo internacional la negociación abarca una gama sumamente amplia de proyectos relacionados con programas de ayuda, inversión de capitales, el servicio de la deuda externa, la adquisición de bienes de consumo, materia prima, maquinaria o equipos, tecnología, patentes, la ejecución de ingeniería conceptual básica y de detalle, transferencia de tecnología, entrenamiento de personal, mantenimiento y suministro de repuestos, asesoramiento técnico, el control de calidad externo, transporte, almacenamiento, plazos de entrega, formas de pago, financiamiento, términos de la garantía, seguros, etc.

En los países desarrollados no solo es menor el número de rubros que les interesa adquirir, sino que además sus negociadores traen muy clara la agenda a negociar y sus contratos tienen un respaldo legal y judicial que les da garantía y confianza. Contrariamente los países en vías de desarrollo se ven obligados a negociar en una amplia gama de rubros, bajo circunstancias altamente desventajosas, una de ellas la falta de una adecuada forma de negociar.

En cada uno de estos rublos; en cualquier tipo de relación ya sea a nivel empresarial, nacional o internacional y en cualquier tipo de proyecto existe la posibilidad de problemas y conflictos, los cuales pueden ser de diferente magnitud, debido a múltiples razones, entre ellas no tener claros los términos de la negociación, por ejemplo: en ocasiones se compra una tecnología de la cual no se tiene suficiente información, no ha sido probada es decir, no se tiene claro lo que se negocia, no se incluyen cláusulas que garanticen los plazos de entrega, en el control de calidad se contratan empresas que no son las más idóneas o no se determinan los estándares para la ejecución de los controles, no se negocia el adecuado suministro de repuestos de acuerdo a la vida útil de los equipos, la falta de un manejo profesional de todos y cada uno de los aspectos del proyecto puede incidir no solo en un aumento desmedido

en los costos, en el deterioro de las relaciones entre las partes intervinientes sino en la vida misma del proyecto ya que éste puede verse truncado apenas empieza a dar sus primeros pasos.

¿Qué se entiende por proyecto?

La mayoría de los autores coinciden en que un proyecto es una combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para lograr un objetivo específico, éste puede considerarse como una serie planeada de actividades y tareas que tienen:

- Objetivos concretos que cumplir dentro de ciertas especificaciones.
- Fondos limitados.
- Recursos asignados, tanto humanos como financieros y maquinaria.
- Conformación de una organización temporal formal e informal.
- Fechas definidas para su inicio y terminación. (Medina 1998).

En este sentido, la gerencia de proyectos es entendida como un conjunto de principios, métodos, técnicas y habilidades que permiten el logro de los objetivos planteados y la eficiente administración de los fondos, recursos y fechas previstas.

Cleland y King (1993), explican que el proyecto es como "organizaciones exitosamente reguladas" p.17, en donde es necesario definir con claridad los objetivos; son organizaciones en constante cambio y se requiere definir y dirigir los subsistemas principales y sus interrelaciones, ello conlleva la necesidad de ejercer un adecuado control del proyecto es decir, comprender la importancia de la retroalimentación, el desarrollo progresivo de la información y el control de proyectos de multinivel. Independiente del tipo de proyecto en el cual se está trabajando, es importante resaltar que para alcanzar el objetivo deseado de un proyecto se debe seguir un proceso

específico, para lo cual no existe excepción. El proceso es conocido como el "ciclo de vida" del proyecto lo cual implica crecimiento gradual a medida que se establecen las definiciones, se van desarrollando las características del trabajo y el proyecto va llegando al final, Cleland y King (1993, p. 18), lo explican en cuatro etapas:

Etapa 1

Factibilidad: Se hace una exploración para determinar la factibilidad financiera y económica de una idea incipiente. Se diseñan las posibles estrategias y se establece la organización preliminar, generalmente al final de esta etapa se toma alguna decisión formal de seguir adelante con el proyecto o no.

Etapa 2

Diseño. Este paso es más detallado y comprende alguna definición técnica del proyecto, se re-evalúa el presupuesto, el financiamiento y se fijan fechas tentativas, se definen las estrategias contractuales, se tramitan las licencias (cuando se trata de producir algo o prestar algún servicio); se definen los sistemas logísticos y de infraestructura.

Etapa 3.

Producción. En esta fase se adquieren los equipos de manufactura, de construcción y de instalación, se realiza la obra civil y se instalan los equipos y los medios de producción. Esta etapa es más práctica y mecanicista que las anteriores las cuales son más orgánicas y evolutivas. En ella los efectos del medio ambiente del proyecto pueden ser profundos o continuamente provocan agudos análisis y discusiones.

En esta fase hay una gran expansión en la organización y hay un número mayor de personas involucradas. La forma de control se centra en la supervisión de la calidad, confrontación con el calendario y costos para mantener el funcionamiento real acorde con los objetivos estimados.

Etapa 4.

Culminación y puesta en marcha. Es la etapa final y ella se traslapa con la tercera fase e implica la planeación de todas las actividades necesarias para la aceptación y operación del proyecto. La exitosa sincronización de las fases tres y cuatro puede resultar un ejercicio importante de administración. El costo del capital asignado a la planta aún inactiva y los costos de oportunidad tanto de los sistemas operativos tales como ventas, operación de la planta, personal, etc., como una posible disminución de la ventaja estratégica mientras los competidores desarrollan productos rivales, pueden resultar enormes " (ob.cit.,p. 21).

Conforme varían las tareas de los diferentes niveles de la administración de proyectos, también lo hacen sus necesidades de control. En cualquiera de estas fases es susceptible de presentarse conflictos, éste es inherente a todos los proyectos puesto que los objetivos principales del proyecto (calidad, costo y programación) están en conflicto entre sí. La calidad cuesta dinero y requiere tiempo; interrumpir una programación cuesta dinero. Los proyectos engendran también conflictos contractuales y comunicativos y rara vez parece haber suficientes recursos para llevar a cabo el proyecto, hecho que genera serias discrepancias. De igual manera se sabe que tanto los problemas personales como el tipo de conflicto varían de acuerdo a la etapa del ciclo del proyecto, .(ob.cit.), presentándose entonces la necesidad de negociar de manera tal que los objetivos se logren en condiciones satisfactorias para las distintas partes involucradas.

La mejor manera de negociar

No hay una fórmula mágica ni única para negociar pero si hay excelentes recomendaciones surgidas de la experiencia y de investigadores interesados en el tema. Para empezar es importante recalcar que "la esencia en las negociaciones es no

tratar de ganar o perder; se trata de cerrar un trato satisfactorio para las dos partes" Robinson, (1992,p.21); es una tarea que no es nada fácil ni agradable.

Si se hace una consulta popular, sobre el gusto por negociar, la mayoría de las personas responderían que no les gusta negociar, especialmente cuando éstas son muy antagónicas y cuando de ellas surgen conflictos, evidentemente que hay incomodidad y las reacciones más comunes son luchar, evitar la negociación, cerrarnos, hacer ataques personales o huir, esta última posición es seguramente la más común. Sin embargo, cuando lo pensamos mejor, sabemos que debemos enfrentar la situación y buscar soluciones pues la huida no es la solución mejor, la vida misma es una lucha y cada día debemos enfrentar nuevos retos en los cuales es necesario tener éxito, máxime si la negociación es parte de nuestro trabajo. Lo mejor entonces es estar preparados para saber enfrentar de la mejor manera las negociaciones, en la seguridad de que éste no es un don con el que necesariamente se tiene que nacer y por lo tanto no lo podemos aprender. Al contrario, negociar es un arte que podemos llegar a aprender como cualquiera de los otros, comprendiendo y aplicando las reglas adecuadas, lo cual no excluye que muchas personas, de manera innata, posean cierta cualidades para relacionarse con los demás incluso cuando de negociaciones y conflictos se trata. Actualmente se cuenta con interesantes estudios sobre cómo llegar a ser buenos negociadores con resultados satisfactorios tanto objetivos como psicológicos. Se dice que hay buenos resultados objetivos cuando el convenio es sensato, se ajusta a las prioridades de todos; hay buenos resultados psicológicos cuando las partes se sienten bien con respecto al convenio al cual se llegó. No hay una forma única de negociar y cada persona puede obtener buenos resultados haciendo hábiles combinaciones que estarán muy influenciadas por su estilo personal de ser y de actuar en forma efectiva.

Schoonmaker (1990), afirma que hay toda una amplia gama de enfoques para enfrentar las negociaciones y dentro de éstos, dos enfoques diametralmente opuestos: el puro regateo y la solución conjunta del problema. En el puro regateo una de las

partes espera tener más que la otra; en la solución conjunta ambas partes ganan. Cuando se pone mucho énfasis en el regateo, se pierde tiempo, la confianza es mínima, la objetividad y la franqueza son pocas, mientras que la solución conjunta es más racional y superior.

Cada uno de estos enfoques requiere técnicas que son incompatibles, pero que dada la situación en algunos casos deben aplicarse aspectos de uno u otro enfoque o una combinación de los dos, el negociador debe decidir cuál es el enfoque correcto que requiere la situación sin llegar a posiciones extremas sino aprovechando lo mejor de cada uno. Se puede utilizar el regateo, por ejemplo cuando sus intereses y los de la otra parte están en conflicto, cuando usted tiene mucho más poder, cuando usted no tiene ni necesita una relación armoniosa a largo plazo, cuando no confía en la otra parte, cuando el acuerdo es fácil de ejecutar o cuando la otra parte está regateando. Este estilo es muy frecuente en la mayoría de los países del tercer mundo y tiene mucho menos éxito.

Se pone énfasis en la solución conjunta del problema cuando hay intereses comunes; cuando usted es más débil o el poder de ambas partes es aproximadamente igual, cuando quiere una relación armoniosa a largo plazo, cuando se confía en la otra parte, si la ejecución del acuerdo puede ser difícil y cuando la otra parte está solucionando problemas. Esto no es fácil, la naturaleza de la mayoría de las negociaciones puede llevar a las partes a hacer uso del regateo, pero si se quiere cooperar debe tenerse en cuenta lo siguiente:

1. Actúe lentamente, no se precipite ni actúe con extremada franqueza, no haga grandes concesiones, esto puede llevar a la contraparte a desconfiar.
2. Trate de que haya confianza sin ceder demasiado, vaya gradualmente, dé un poco de información o haga pequeñas concesiones, pero insista en la reciprocidad. Esto creará confianza poco a poco. Identifique asuntos que incluyan elementos claramente cooperativos, estos elementos dan la oportunidad para

la solución del problema. Estos asuntos pueden ser: terceras personas (el gobierno u otras personas), eficiencia e intercambios provechosos.

3. Confirme su definición de los asuntos. Trate de que ambas partes definan los asuntos de la misma manera.
4. Haga que los expertos le ayuden en la separación de los asuntos cooperativos, ejemplo, los ingenieros ponerse de acuerdo en la mejor manera de fabricar cierto equipo, mientras usted se encarga de negociar los precios.
5. Comience justamente con los asuntos cooperativos del punto anterior, ello le permitirá crear confianza y dinamismo.

Dicho autor resume su teoría en un modelo de negociación que comprende tres grandes fases en donde se observan de manera clara y estructurada los pasos más importantes a seguir en las negociaciones: Fase de preparación, fase de negociación y fase de revisión, como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1.

PREPARACIÓN	NEGOCIACIÓN	REVISIÓN
DEFINA LOS ASUNTOS FIJE OBJETIVOS	EJECUTE ESTRATEGIAS	EJECUTE EL ACUERDO
ANALICE LA SITIACIÓN	CONTINUE EL ANÁLISIS	PLANIFIQUE
PLANIFIQUE LA ESTRATEGIA	CONCLUYA	DESARROLLE HABILIDADES

Tomado de Schoonmaker (1990)

Cada una de las fases implica:

La fase de preparación

1. Definición de los asuntos. De qué trata la negociación, cuáles son los asuntos fundamentales, dónde y cómo sus intereses pueden estar en conflicto o coincidir.
2. Fijación de objetivos claros, saber lo que se quiere lograr a dónde se quiere llegar. Teniendo presente tanto lo esencial como deseable es decir, su punto mínimo y su punto máximo de acuerdo.
3. Análisis de la situación, desde el punto de los otros negociadores, haga una estimación de los objetivos de ellos, analice el equilibrio de poder y examine las alternativas de ambas partes. Quién necesita más el acuerdo, éste será el más débil, trate de conocer este aspecto.
4. Planifique sus estrategias, decida si usted hará la primera oferta o esperará, cuánto ofrecerá, qué ambiente creará, en qué asuntos se mantendrá firme, en qué puede ceder, cuando tenga mayor información y esté negociando es posible que cambie, pero nunca se presente sin estrategias previas.

Fase de negociación.

Durante esta fase se concreta la negociación propiamente dicha a través de los siguientes pasos:

1. Proceda a la ejecución de la estrategia original y cerciórese de que las señales que usted esté dando correspondan con lo que realmente desea proyectar.
2. Sobre la marcha no descuide su análisis y esté atento, revise para saber si su estrategia está dando resultados o debe cambiar. Es momento de retroalimentar y hacer las adaptaciones que sean necesarias.
3. Concluya. Las negociaciones concluyen con un acuerdo o con un estancamiento. Dar por finalizado el convenio es también un arte y no todos lo saben dominar.

Debe buscarse un final que permita que las relaciones se conserven y que ambas partes decidan reabrir la negociación o trabajar conjuntamente en otro convenio.

Fase de revisión

Independientemente de la manera como concluyan las negociaciones, debe hacerse una revisión rápida de todo el proceso a fin de disminuir posibles problemas en la ejecución de lo convenido. Debe verificar cuánto le sirvieron sus estrategias y conservarlas o modificarlas, todo es posible mejorarlo para lograr mejores resultados la próxima vez que tenga que negociar. Finalmente, trate de mejorar sus habilidades en términos generales, conozca mejor sus puntos fuertes y débiles, mejorando cada vez para llegar a ser un mejor negociador.

Ogliastri (1993), concuerda con Fisher y Ury, cuando explica una nueva teoría de la negociación en donde se trata de resolver un problema en conjunto, de incrementar al máximo las ganancias para ambos y de establecer una relación a largo plazo entre los intervinientes. Esta nueva teoría fue resumida en cuatro principios en los cuales se aprecian algunos aspectos de coincidencia con los propuestos por Schoonmaker.

1. Sea suave y cortés con las personas de la otra parte en la mesa de negociaciones, pero manténgase firme con el problema para resolver.
2. Insista para encontrar un criterio o un estándar objetivo que fundamente la solución del problema, no en deseos personales injustificados.
3. Esté dispuesto a explorar muchas alternativas de beneficio común, diferentes de las que se había imaginado antes de llegar a negociar.
4. Trate de encontrar los propios intereses, y los de la contraparte, sin aferrarse a las soluciones que aparezcan a primera vista, ni a un proceso de puro regateo.

Estos cuatro principios comprueban su eficacia en negociaciones personales, laborales, e internacionales; y parecen reflejar una tendencia para resolver conflictos de una manera justa y rápida, permiten mantener una buena relación entre las partes negociadoras.

Dallanegra Pedraza, (1999), explica que lo importante en una negociación es conocer qué es lo que pasa en el proceso, qué es lo que en un momento dado puede entrabarlo, cómo destrabar el conflicto, cuál es el marco en el que se da la relación conflictiva, en qué partes los participantes se ven obligados a ceder y deben hacerlo en un contexto de la acción costo/beneficio etc. el modelo propuesto por este autor implica los siguientes pasos:

1. Acción de inteligencia o búsqueda de información que permita establecer las bases del proceso negociador. Es decir qué es lo que está sujeto a negociación y qué no.
2. Preparación de una agenda de trabajo o negociación.
3. Disponer de un facilitador que contribuya a la formación de la agenda de negociación.
4. Establecer las normas bajo las cuales se llevará a cabo la negociación.

Si hasta este momento no han surgido problemas que ameriten la presencia de un árbitro o mediador se procede a la negociación propiamente dicha de donde surgirá el paso siguiente:

1. Elaboración de un contrato, acuerdo o tratado, si llegasen a surgir conflictos se pasará a
2. La renegociación, lo cual podría implicar el comienzo de todo el proceso o iniciar desde determinado punto en donde surge la discrepancia. Dependiendo de la gravedad de la discrepancia o conflicto se resolverá internamente o se hará necesaria la intervención de un mediador o un árbitro, quienes se espera que sean no solo personas muy objetivas sino conocedoras de procedimientos

contemplados por el Derecho Internacional y experiencia en este tipo de situaciones.

El cuerpo teórico del Proyecto de negociación de Harvard hace énfasis en el proceso, en la forma o manera como negociamos; en el camino que se sigue pues ello tiene mucho que ver con la meta o los objetivos a lograr, el proyecto de negociación de Harvart propone un conjunto de categorías para organizar la información y las ideas sobre el proceso, analizar las concesiones entre prioridades antagónicas, lo que facilita a los negociadores el diagnóstico del proceso y la presentación de un nuevo enfoque. Un buen proceso de negociación, según ellos, debe reunir las siguientes categorías ó características:

1. Aclara el interés de las partes. Es decir ayudar a las partes a comprender sus intereses, facilita la búsqueda de intereses comunes y no conflictivos, si no se comprenden los deseos y las necesidades que motivan la disputa, será difícil para las partes obtener algún resultado.
2. Alimenta una buena relación de trabajo. Cualquiera que sea la relación existente entre las partes en disputa, podría ser mejor y deben hacerse esfuerzos para que resulte beneficioso trabajar juntas y se pueda enfrentar con eficacia los desacuerdos que inevitablemente surgen en toda situación cuando es compleja.
3. Genera buenas opciones. Cuanto más opciones haya sobre la mesa, más probabilidades habrá de encontrar un camino o vía productiva. A veces para generar ideas u opciones y evaluarlas, se hace necesaria la participación de un asesor externo.
4. Se percibe como legítimo. Para que un proceso tenga éxito, las partes deben creer que producirá una buena solución sin exigirles que renuncien a los derechos fundamentales que tendrían en un litigio. El proceso debe transmitir la idea de que la solución es justa y equitativa.
5. Reconoce las alternativas de procedimientos de las partes. Ello permite a las partes la evaluación de sus alternativas de litigio y las de su contraparte. El

proceso debe generar soluciones más eficientes y satisfactorias para ambas partes que las soluciones que esperan de un litigio. Ejemplo, es preferible en un proceso con base en el consentimiento que las partes puedan acordar la adopción de medidas más constructivas que las que les impondría un tribunal. P. 43

6. Mejora las comunicaciones. Es muy común que una parte mal interprete lo que la otra ha dicho o hecho. Ello se debe a que nos basamos en las presunciones y no en situaciones explícitas; es más prudente elaborar y probar bien la información antes de asumir como hecho algo que posiblemente se mal interpretó. Un correcto proceso debe facilitar a las partes la articulación y el examen de sus presunciones antes de que actúe sobre percepciones distorsionadas. La buena comunicación entre los que negocian es esencial para la negociación eficaz de conflictos.
7. Conduce a compromisos inteligentes. Un buen proceso permitirá a las partes elaborar compromisos inteligentes después de considerar con cuidado toda la información pertinente y un número de opciones posibles y de haber establecido que las alternativas disponibles, fuera de la mesa de negociación, no son tan buenas como las que pueden obtener mediante un acuerdo negociado. Finalmente debe tomarse una decisión informada acerca de qué acciones específicas se llevarán a cabo.

CAPÍTULO III

FACTORES QUE AFECTAN LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROYECTOS

Las sociedades han cambiado en sus estructuras y en sus relaciones a través de todos los tiempos, estos cambios conllevan innovaciones, crecimiento, desarrollo, modernización, distribución de la riqueza aunque no siempre de la manera más sincronizada o equitativa, afectando intereses de distintos sectores sobre todo de ,aquellos países menos fuertes.

El enorme progreso en las comunicaciones, las facilidades para hacer turismo, el auge de las transnacionales y la globalización han hecho que el mundo parezca más pequeño y que los cambios se den con mayor fuerza y rapidez; los países se han abierto más y las posibilidades de comercio exterior se ha incrementado notablemente, en este intercambio intervienen individuos de una gran variedad de costumbres y rituales que afectan las negociaciones, a ello se suman otros factores de orden social, el poderío económico, político, científico y tecnológico, entre otros, que hacen que los conflictos estén latentes en cualquier momento haciendo imperiosa la necesidad del diálogo y buenas estrategias de negociación como mecanismos de entendimiento pacífico.

De allí que deba darse importancia a cada uno de estos factores si se quiere contar con un margen de posibilidad mayor a la hora de entrar en negociaciones, evitando o minimizando al máximo la posibilidad de entrar en conflictos, o resolverlos de la mejor manera posible cuando éstos se presenten.

Conocer estos factores permite comprender a la contraparte, percibir mejor la situación y anticiparse o ser cauteloso en un momento determinado, la actitud que

un negociador debe asumir frente a un Norteamericano no debe ser igual que la actitud asumida cuando negocia con Asiáticos o Ingleses. Para un Japonés por ejemplo, "las preguntas directas pueden considerarse descorteses" (Schoonmaker 1990,p. 392) y sus respuestas tienden a ser un poco ambiguas y prudentes; la impuntualidad para los ingleses, los suizos y muchos europeos, es un insulto.

La cultura

La influencia de los factores culturales puede interferir grandemente en los resultados de la negociación haciéndola más fluida y fácil o complicando seriamente los resultados de la misma. Estos factores pueden llegar a convertirse en un problema por sí mismos e interferir seriamente en una negociación y mientras el negociador extraño los resuelve, pierde tiempo y la oportunidad de proyectar una mejor imagen de sí mismo y de la empresa o grupo que representa. Lo anterior no significa que el negociador llegue a conocer todas las diferencias culturales, sociales, políticas, etc. de manera específica, esto es imposible ya que "todas las tendencias, sobre todo las culturales son generales, no son absolutas" (ob.cit.p.394). Pero sí debe conocer y aplicar ciertos principios y sobre todo debe ser muy cauteloso pues no hay una regla general que se pueda aplicar a todos los habitantes de un país, ya que dentro de una misma cultura suelen presentarse diferencias que pueden ser mucho mayores que las diferencias que hay entre los miembros de países diferentes, como se explicará en el capítulo IV en el título dedicado a los estilos de negociación en diferentes países. El mismo término de cultura es muy amplio y su significado se aplica de diferente manera, así puede hablarse de una cultura americana, como puede hablarse de una cultura empresarial, rural, de determinada profesión u oficio, etc. Dentro de un mismo país se observan diferencias en la manera como la gente expresa su cultura. Schoonmaker (1990), explica que no hay un mecanismo ideal para entender a las personas, sobre todo aquellas que se encuentran al otro lado de nuestra mesa de negociación pero existen dimensiones que producen efectos de orden cultural,

social, económico o político y que pueden generalizarse y frente a las cuales debe tenerse algún conocimiento cuando se quiere ser un buen negociador, ya que su desconocimiento puede traer serios problemas en las relaciones. Entre ellas tenemos los valores, la autoridad del negociador, la competencia técnica o política, etc., cada una de las cuales reflejan aspectos de especial interés que no pueden pasarse por alto, de allí que lo más aconsejable, según Schonmaker, es tener en cuenta las siguientes recomendaciones en las cuales se engloban los factores mas importantes y cuyo desconocimiento pueden interferir a la hora de negociar exitosamente:

1. Estudie generalidades de la historia, tradiciones y costumbres del país de la contraparte, antes de negociar.
2. Analice el contexto de las negociaciones, se trata de una sesión de trabajo o es una formalidad, debo valerme de una tercera persona, por ejemplo.
3. Adapte su enfoque a la situación, no tenga en cuenta su propia comodidad, o minimícela y actúe de manera que obtenga los mejores resultados.
4. Vaya despacio durante la negociación, dedique todo el tiempo que sea necesario a los rituales sociales y a la construcción de relaciones. Asegúrese de que los horarios le dejen márgenes de tiempo, negociar no es tarea contra el tiempo.
5. Evite los enfrentamientos, no exprese abiertamente sus desacuerdos
6. Sea atento al proceso social informal, relacione las actividades sociales con las negociaciones, aunque no todas sean de su agrado, usted ha ido para negociar y esto es parte de su trabajo.
7. Utilice una persona del país como asesor cultural, preferiblemente que conozca también su cultura, ella puede ayudarle a interpretar y comprender acciones de la contraparte y puede ayudarlo a ser más eficiente.
8. No suponga que su manera es la única, esta es una arrogancia que ya no tiene justificación.
9. Trate de averiguar por qué han llegado a sus posiciones los negociadores, luego hábleles en términos que para ellos tenga sentido.

10. Muestre respeto por los demás, aunque técnicamente sean menos competentes, si están allí es por algo, sobre todo porque son seres humanos y esto es ya suficiente para merecer su respecto.
11. Dedique tiempo a desarrollar relaciones de confianza y respeto mutuos. Si las personas no confían en usted, no negociarán.
12. Respete y vaya con cautela cuando de racismo o sexismo se trate, no es necesario que los acepte, pero debe estar consciente de ellos y de sus efectos.
13. Aprenda al menos unas pocas palabras del idioma de la contraparte.
14. Muestre respeto por la cultura de los individuos de la contraparte, coma sus alimentos, observe sus rituales, si ello le desagrada tanto, usted no es quien debe estar en ese lugar. Su empresa deberá buscar otro negociador.
15. Averigue cuánta flexibilidad tiene la contraparte, adáptese a ella y sea tan flexible o tan rígido como ella, sin caer en los excesos.
16. No cambie sus valores o sus objetivos sencillamente por que estén en conflicto con la cultura de su contraparte, debe respetar su cultura pero sin rechazar la suya propia.

El poder económico.

Dentro de los cambios rápidos que caracterizan las últimas décadas se incluye el auge del poder económico sobre el político, el mundo según Morales (1996), se vuelve más económico que político y los empresarios han ido tomando cada día mayor fuerza, la empresa privada no solo ha conquistado rápidamente los mercados sino que ha ganado un amplio terreno económico con las consecuentes ventajas para sus respectivos países que los coloca en lugar privilegiado dentro de la escala competitiva.

Cuando un país tiene mayor solvencia económica que aquel con el cual entra en negociaciones, cuenta ya con una ventaja que le permite hacer exigencias, el recurso financiero es uno de los factores que más peso tiene dentro de cualquier proyecto,

hasta el punto que sin él no puede hacerse nada y con recursos limitados el poder de negociar está tan limitado como los recursos mismos.

Dentro de una negociación, quien esté en condiciones de hacer los aportes suficientes está en condiciones de hacer también exigencias que en muchas oportunidades los países pobres no pueden satisfacer, o que de hacerlo ya los coloca en posición altamente desventajosa, no solo en términos de exigencias sino de utilidades económicas, ecológicas y políticas. Ello los debilita y lleva a ceder en puntos claves que incrementan su dependencia. En los países en vías de desarrollo los proyectos se financian con intereses demasiado altos, mientras que sus adversarios están financieramente bien capitalizados y bien supervisados, económicamente tienen una relativa estabilidad y transparencia.

El poder político.

El poder significa tener autonomía, competencia para algo. Este poder no necesariamente está dado por la jerarquía que se tenga dentro del grupo negociador, mas bien está dado por el grado de confianza y seguridad en sí mismo que tiene una persona y que irradia a los demás haciendo que vean en él alguien apto para representarlos y delegar asuntos de importancia, en este caso para negociar.

En las negociaciones sobre todo de índole internacional, se llega a acuerdos que hacen necesaria la presencia del poder político en las siguientes circunstancias: a) para firmar el acuerdo; b) para definir un marco de principios para un acuerdo, siendo los detalles elaborados por equipos técnicos; c) para eliminar las asperezas que los niveles técnicos no consigan resolver. Colaiacovo, (1992). Este poder también se hace presente sobre todo en proyectos en donde intervienen directamente el gobierno cuyo objetivo es prestar un servicio social o conseguir un préstamo en el cual intervienen instituciones financieras ampliamente conocidas como el Banco Interamericano de

Desarrollo, el Banco Mundial, en este tipo de situaciones debe tenerse características de buen negociador para influir en la cantidad de intereses, en el monto de los préstamos y en los plazos. En este sentido los países en vías de desarrollo también están en condiciones de desventaja, no solo por la falta de preparación de los negociantes sino por la vulnerabilidad de sus sistemas legales y judiciales y la corrupción de sus gobernantes.

El poder industrial.

Está ligado a la posesión de tecnología, sus dueños la venden bajo las condiciones que les convenga o favorezca a ellos, éstas no siempre están en discusión ni pueden ser rechazadas por los países no poseedores. En muchas ocasiones venden tecnologías y equipos que ya son obsoletos para ellos o tienen defectos de diseño, no suministran la información técnica apropiada que permita hacer modificaciones o la fabricación de repuestos, creando de esta forma una dependencia durante toda la vida útil de los equipos durante la cual los repuestos, las reparaciones, modificaciones o innovaciones tienen que ser compradas a ellos mismos y realizadas por su propio personal, de lo contrario no reconocen garantía. Esta situación tampoco permite que se busquen otros proveedores para suministro de repuestos o mantenimiento, es común observar cómo equipos que deben tener una vida útil de diez o más años, fallan antes de lo previsto sin derecho a reclamo por parte de los compradores aduciendo en estos casos, mala operación o falta de mantenimiento por parte del usuario, antes que reconocer un mal diseño o una falla de fabricación; muchas maquinarias o equipos que no pasan el control de calidad para venta en los países desarrollados, son destinados a los países en vías de desarrollo, se sabe de la venta reciente a un país del tercer mundo, de fusiles Norteamericanos fabricados hace 50 años con destino a la guerra con Correa, los mismos tienen serias fallas que al ser operados ponen en peligro la vida de quien los accione. Estas situaciones se ven agravadas por el atraso y dependencia tecnológica propia de los países subdesarrollados quienes al no conocer o dominar las diferentes

tecnologías que se están adquiriendo, no se está en condiciones de cuestionarlas en su momento oportuno.

La información.

La información es otro de los factores de gran peso en todas las acciones de la vida diaria y en las negociaciones juega un papel de primordial importancia, no solo qué se conoce o qué tipo de información se domina es importante, sino cómo se maneja esa información; cómo se la adquiere, cómo se organiza, en qué momento utilizarla y en qué dosis, no todo lo que se sabe hay que decirlo ni demostrarlo. Quien mayor información posee tiene mayor dominio y a la inversa, el más desinformado está también en mayor desventaja. Por la información se paga y tanto las empresas como los países exponen personal e invierten grandes sumas de dinero en busca de información confiable. Por otro lado, las empresas y las naciones tienen información muy valiosa que guardan celosamente justamente por el poderío que les reporta el saberse dueños de una determinada información ya sea en el campo científico, tecnológico, político, etc. De otro lado hay una información que se da y se recibe en muchos casos de manera inconsciente, a través de los gestos o de ciertos actos de la conducta. Sobre la información en general es importante tener un perfecto dominio ya que de ella va depender gran parte del éxito en cualquier negociación.

La Globalización

Un aspecto que no puede dejar de tomarse en cuenta cuando se habla de negociación es la globalización pues ya hoy nadie ignora el amplio debate que se plantea sobre este fenómeno que, aunque no es tan nuevo ni tan lleno de bondades como aparentemente se muestra, sí es ahora cuando de manera abierta y decidida, ha tomado cuerpo y fuerza. Este complejo fenómeno es esencialmente económico y aunque

plantea un serio reto a la vida cultural, educativa, social política de los estados, aún no ha sido objeto de una adecuada formalización y por lo tanto, tampoco hay un concepto único que de manera general haya sido aceptado, sin embargo, algunos autores han dado algunas respuestas conceptuales de gran consistencia, unas en contra, otras a favor, que dan una idea clara de este proceso que abarca a la totalidad del mundo.

Por globalización, debemos entender la actual etapa de la economía mundial que se caracteriza por las estrechas interrelaciones que se han establecido entre los países que han optado por el sistema neoliberal ya que prácticamente no existe hoy día un fenómeno, proceso o toma de decisión en una nación del mundo, que no tenga en mayor o menor medida algún tipo de influencia en el resto de las naciones, independientemente de tamaño o distancia geográfica respecto de aquel.

El Grupo de Lisboa (1995), por ejemplo, explica la globalización como " el resultado de la extensión y profundización de los múltiples vínculos e interconexiones que unen a los estados y a las sociedades y contribuyen a la formación del sistema mundial".

Para Castells (1995), en las últimas décadas surgió a escala mundial, una sociedad, sobre todo, una economía que es al mismo tiempo informacional y global. Esta sociedad y esta economía globales se caracterizan básicamente, "por su capacidad para funcionar como una unidad, en tiempo real, a escala planetaria".

Podestá (1999), la define como "la concretización del mundo entero como un único lugar y como el surgimiento de una condición humana global".

Para los apologistas y cuadros orgánicos del capital, como Jeffrey Sachs, citados por Podestá (1999) , la globalización sería un producto del último cuarto de siglo, y abriría un futuro rosa para el conjunto del sistema: "El período entre 1970 y 1995, y principalmente la última década, presenció la más espectacular armonización

institucional e integración económica entre naciones jamás vista en la historia mundial. Durante las décadas de 1970 y 1980 creció la integración económica, cuya extensión sólo se percibió nítidamente con el colapso del comunismo".

Es en 1995, cuando se percibe con mayor ímpetu el surgimiento de este sistema económico global dominante. El conjunto de instituciones en común está ejemplificado por la nueva *Organización Internacional de Comercio* (OIC), establecida con el consenso de más de 120 economías y donde prácticamente todas las demás desean entrar. Parte del nuevo acuerdo de comercio envuelve una codificación de los principios de comercio de bienes y servicios y necesariamente de negociación en los países dependientes, si desean participar con alguna dignidad. Igualmente, el Fondo Monetario Internacional (FMI) cuenta hoy con un grado de afiliación casi universal, con los países miembros comprometidos con principios básicos de circulación y conversión de la moneda.

Debido al particular contexto internacional de los años noventa, el proceso globalizador no solo se ha acelerado, sino que ha adoptado determinadas peculiaridades, porque ha pasado a ser el proyecto ideopolítico y económico impulsado por las principales potencias mundiales en función de controlar, rediseñar y aprovecharse del sistema de relaciones internacionales con vistas a estructurar un Nuevo Orden Mundial, acorde con sus egoístas intereses.

Surge así una economía interconectada e interdependiente en donde cada vez hay mayor espacio para aplicar los progresos en el conocimiento, en la tecnología y en la gestión de los países intervinientes; es evidente que la supremacía es para aquellos países que han alcanzado mayores niveles de los citados aspectos. En este mundo abierto a la globalización, todas las naciones luchan por crear y sostener una economía próspera, las empresas se enfrentan a los mejores competidores del mundo en los mercados globales, deben comprender qué es lo que necesitan para ser una organización de talla mundial, sin importar su ubicación geográfica, muchas incluso,

trasladan sus sedes de un país a otro, porque no pueden ser competitivas en su propio país.

En este aspecto es necesario tener claro que si bien es cierto que hay necesidad de integrarse en el nuevo orden y tratar de buscar las ventajas que ello representa, también es cierto que deben conocerse los peligros y desequilibrios que ello implica para los países más débiles. En los países del "Tercer Mundo", los efectos son desalentadores y dan lugar a perplejidades como la siguiente:

> " Son creados empleos en los sectores exportadores del Sur, pero las condiciones de viabilidad de esos empleos, y en primer lugar, la apertura comercial, tienen como efecto una liquidación aún mayor de los empleos en los sectores tradicionales no competitivos, estos países crean menos empleos después de la apertura que antes. Ese desequilibrio aparece inclusive en los datos de la balanza comercial". Dallanegra (1999) p.8

La influencia de la globalización y con ella la de las transnacionales, se ha hecho sentir con más fuerza en unos países que en otros, dependiendo de la vulnerabilidad de sus gobiernos y de sus negociadores, en algunos casos ha llegado incluso a deponer o nombrar gobiernos caso de Africa, por ejemplo, como lo han reconocido algunos gigantes franceses. No es de extrañar que en muchos otros países también hayan ejercido su influencia en las decisiones de sus gobiernos.

Igualmente se ha evidenciado un aumento *de los conflictos* en *el acceso a los recursos:* La falta de regulación y control de los recursos comunes sienta las bases y condiciones necesarias para el estallido violento de los conflictos, lo cual hace necesaria y urgente para los países no desarrollados, el conocimiento y aplicación de efectivas estrategias de negociación que contribuyan a contrarrestar estos efectos nocivos de la globalización y se aprovechen en parte, los aspectos positivos de la misma.

A pesar de funcionar a escala planetaria, la estructura actual de la economía global y su forma de operar, engloban solamente a algunas de las estructuras económicas de los países y regiones en proporciones que varían según las respectivas posiciones particulares en la división internacional del trabajo. (Francesc y Rolo, J.1998).

En los últimos años abundan las discusiones sobre la competividad, en todas partes se han examinado las características de la economía en general: el entorno macroeconómico, tasas, de interés, el valor de la moneda y la inflación. La gente está dándole importancia a aspectos como costos de mano de obra, políticas gubernamentales y una mejor forma de negociación y prácticas gerenciales como elementos cruciales de la competitividad. Las bases de las ventajas competitivas han cambiado pasando de las ventajas estáticas como la de mano de obra barata o el costo de los recursos naturales a la capacidad de mejorar, de innovar y de negociar. La clave para la competividad tanto para una empresa como para un país, es la capacidad negociadora con la que cuenta.

En este sentido el proceso de negociación adquiere el carácter de negociación entre particulares y todo depende de la capacidad y habilidad de cada una de las partes para alcanzar el objetivo; es decir, el bagaje personal de los negociadores en donde los detalles deben afilarse y perfeccionarse, es allí donde entran en juego una serie de aspectos importantes tales como la posición o demanda de cada una de las partes, los intereses que las mueve, la simetría/asimetría dada por la diferencia de capacidad entre las partes. Esta asimetría no solo se mide, como lo afirma Dallanegra (1999), " por el tamaño de las partes entre sí, sino también considerando los aliados de cada una de las partes y al tipo de recursos que cada parte dispone en esa ocasión." p.4.

Sin ahondar en el tema, podría concluirse que la fuerza que ha tomado la globalización, responde a la capacidad negociadora del 20% más rico de la población mundial en su deseo de expansión, contra la incapacidad negociadora del 80% más

conflicto de intereses, sino incluso que la negociación no llegue a dar siquiera los primeros pasos. El negociador experimentado sabrá medir una propuesta aunque cuando ésta proviene de países altamente desarrollados, generalmente se impone a pesar del malestar que genere.

CAPÍTULO IV

LA NEGOCIACIÓN EN PAISES DESARROLLADOS Y EN VIAS DE DESARROLLO

Como se ha dicho en capítulo II, se negocia con diferentes personas a nivel individual o institucional, en diferentes fases del mismo proyecto e incluso dentro de la misma institución, cuando se han tomado prestados recursos de diferentes gerencias para que transitoriamente mientras dure un determinado proyecto, se encarguen de llevar a feliz término el mismo. Se negocia también entre países, proceso que entra dentro de las negociaciones internacionales y en donde interviene un número mayor de negociadores que los que eventualmente podrían ser necesarios para una negociación interna, de igual manera se espera que la magnitud de la negociación sea mayor y por ende las personas involucradas deben poseer talentos, cualidades y conocimientos específicos sobre los temas a tratar. Los contactos entre ambas partes deben planearse y estipularse adecuadamente. Se deben maximizar las oportunidades de trabajar eficazmente juntos y desarrollar de manera conjunta una solución que sea aceptable para ambas partes.

Los países siempre han tenido que entrar en contacto y las oportunidades de negociación entre ellos son tan antiguas y frecuentes como los estados mismos, se ha negociado a través de los tiempos aunque la manera de hacerlo no haya sido la más apropiada y el uso de la fuerza haya sido uno de los factores o ingredientes mas puestos en práctica. en la historia de las Naciones se cuentan numerosos eventos en donde la negociación ha jugado un papel decisivo, llegando incluso a involucrar el destino de las familias comprometidas en las negociaciones aunque estas negociaciones se hayan

llevado a cabo con fines comerciales nacionales no particulares, como era el caso de la época feudal.

Modernamente las negociaciones, los tratados y pactos subregionales constituyen ejemplos prácticos de negociaciones y de cooperación en donde el profesionalismo en el manejo de las actividades, habilidades y técnicas negociadoras de los países intervinientes se ponen de manifiesto dando como resultado el éxito económico tanto a nivel privado como oficial de la mayoría de ellos, especialmente de los países desarrollados, no así para los países en vías de desarrollo quienes aunque se benefician, no lo hacen en la misma medida que los primeros, debido a múltiples razones pero una de ellas es justamente su poca experiencia negociadora derivada de una preparación aún no madura, aunada a una serie de trabas y mecanismos de saboteo.

Es innegable que muchas de las negociaciones y convenios logrados en la actualidad pueden considerarse exitosos y ello se debe a la manera como se han llevado a cabo las negociaciones; las ventajas derivadas de los pactos bien sustentados han contribuido al desarrollo e integración de muchos de los estados intervinientes, y sobre todo han dado ventaja a los países con mejores negociadores, ejemplo de ello son los tratados llevados a cabo en los países del Sudeste Asiático, la Comunidad Europea, el Mercado Común Norteamericano, Merconorte, Mercosur, Pacto Andino, la Cuenca del Caribe, Alac, etc, áreas de gran dinamismo en los negocios y de inversiones extranjeras para el desarrollo de actividades rentables de distinta índole.

En las negociaciones entre países desarrollados y países en vías de desarrollo los primeros han sido más hábiles en negociar y han obtenido los mejores beneficios. Tradicionalmente ha existido un dominio de los países desarrollados sobre la economía mundial y los términos de las negociaciones son los términos que ellos decidan. Ellos imponen las reglas que les convienen, fijan los interese y los plazos, se ponen en la línea dura de " lo toma o lo deja" y a los países subdesarrollados no les queda más remedio que aceptar ya que ellos son los dueños de la tecnología y

cuentan con personal altamente capacitado en negociaciones de distinta índole. Venden tecnología y artículos obsoletos, en muchas ocasiones destinan para estos países los artículos que tienen fallas de diseño o que en sus países no han pasado el debido control de calidad. Imponen su idioma, las personas que van a negociar a sus países deben hablar su idioma o pagar por su propia cuenta un traductor, pero cuando ellos van a los países éstos deben garantizarles los debidos traductores, hecho que no afecta, más bien, obliga a una preparación más completa aunque ellos no lo ven desde este punto de vista.

Los países en vías de desarrollo se caracterizan por un desarrollo lento y de fuerte interdependencia internacional que tiende a consolidarse en el siglo XXI, (Coliacovo,1992) ello indica que estos países deben prepararse para ingresar en el nuevo siglo con una economía internacional dinámica e interdependiente, y con algunos cambios estructurales significativos, tales como una nueva "división internacional del trabajo basado en el desarrollo del sector servicios y el desarrollo de un importantísimo polo económico en el sudeste asiático, con Japón a la cabeza. " P.139.

En este sentido el crecimiento económico de estos países está estrechamente ligado a su capacidad para insertarse en el sistema económico mundial y de los esfuerzos que se hagan por adquirir una mayor capacidad negociadora a nivel internacional. Ello implica que deben participar y negociar en foros y reuniones internacionales tanto multilaterales como bilaterales, tanto a nivel público como privado; de la capacidad negociadora que se exhiba en cada actuación, dependerá el éxito o el fracaso en el proceso de inserción.

Para que estas situaciones sean más justas, es preciso el perfeccionamiento de las formas de negociación como "medio pacífico y potencialmente justo" (Coliaicavo,1992, p.45) para la solución de problemas y el logro de acuerdos equitativos, aunado a la búsqueda de alternativas que minimicen las desventajas que

significan para los países subdesarrollados una negociación mal llevada y para evitar que se desaprovechan las bondades que pueden derivarse de las distintas alianzas y convenios.

En cualquier tipo de interacción humana pero especialmente en este tipo de transacciones, la negociación se manifiesta crecientemente y de acuerdo con Colaiacovo (1992), una manera eficaz de proceder en las negociaciones, es el "procedimiento de un solo texto", basado en el concepto de un solo texto de negociación, al utilizar tal texto, los negociadores, sin buscar u obtener compromisos, preparan conjuntamente un borrador preliminar de un posible acuerdo y luego, con base en los comentarios de las personas mejor informadas y una revisión de ellos mismos, reforman y perfeccionan versiones sucesivas de ese borrador hasta cuando ambas partes estén de acuerdo, en este momento ya pueden hacer una recomendación conjunta para sus respectivas empresas o gobiernos, según sea el caso. Cuando se trata de bloques de países en donde existen serias desventajas, las negociaciones se ven profundamente influenciadas, distorsionadas o entrabadas no solo por las ventajas que representan para los países desarrollados el poseer una mayor tecnología y un nivel científico y económico superior al de los países con los cuales se está negociando, sino además por .el estilo de negociación propio de cada país, derivados de su cultura y valores particulares.

En este capítulo se explica como suele ser el comportamiento, el estero tipo de personas de otros países, haciendo hincapié en que estos no necesariamente son los elementos claves a tomarse en cuenta, aunque si pueden ser de gran ayuda. Lo que realmente cuenta son los intereses, la diversidad de posibilidades o materias primas que ofrecen, sus técnicas de negociación y sus políticas, así como otros factores de índole político, social, la experiencia, la globalización etc., a los cuales se les dedica un capítulo aparte.

Estilos de negociación en diferentes países.

Aunque actualmente los ejecutivos de un país tienen fácilmente contacto con ejecutivos de otros países y no todos los nativos de un país actúan de la misma manera, ni le dan el mismo valor a ciertos rituales o costumbres, ya que el mundo es cada día más conocido y la gran movilidad que se ha registrado hace que la diversidad de raíces sea un fenómeno más común cada día, es importante conocer aspectos relevantes en la forma de ser de las personas con quienes se va a negociar.

Los estilos de negociación tienen que ver no solamente con las estrategias aprendidas para ser un buen negociador, hay que tener en cuenta además que dentro de un mismo país y con mayor razón entre países diferentes, existen diferencias regionales que los caracterizan y sobre las cuales no se puede basar la negociación, ya que hay otras diferencias claves que son más importantes que la nacionalidad de las empresas con las que se negocia, sin embargo es importante conocerlas y no descuidarlas ya que las mismas pueden crear ambientes desagradables y molestias innecesarias. Se trata de diferencias culturales, étnicas, religiosas que han existido siempre y aunque en algunos países como Suiza, Senegal y Malasia entre otros, la heterogeneidad social no ha sido obstáculo a la hora de negociar, si lo es para un gran número de países. Ellas persisten en el mundo actual y han sido el motor de conflictos; son un terreno de gran susceptibilidad en el cual los negociadores deben moverse con extremada prudencia, a fin de no herir susceptibilidades, de allí la importancia de conocer estas diferencias ya que pueden manejarse con mayor facilidad en una etapa inicial si se actúa con base en una advertencia temprana.

Habitualmente cuando se negocia debe conocerse un poco sobre la sociedad con la cual se va tratar, sobre su pensamiento, sus costumbres más arraigadas, sobre su historia, su legislación, etc., si se quiere sacar mayor ventaja o ser un mejor negociador.

Cuando la negociación se hace con bancos y empresas grandes el problema es menor pues las diferencias no tienden a ser tan acentuadas, ellos tienen experiencias internacionales y sus grandes ejecutivos funcionan mas o menos igual en un país que en otro. Lo que influye en estos casos es el poderío económico industrial o tecnológico aunado a su experiencia negociadora. Las diferencias de índole cultural se acentúan con las empresas medianas y pequeñas pues tienen a defender a toda costa sus intereses individuales, no hay la misma paciencia y pueden cambiar de pronto los términos de un negocio.

Cuando las diferencias culturales son muy amplias, algunas empresas envían personas que van a trabajar en la otra empresa o estar un tiempo en el otro país a fin de que el contacto directo con ellos les permita conocerlos con mayor profundidad. Estas personas pueden explicar las acciones de la empresa o el país que causan molestia, pueden servir de canales para suministrar información y prevenir o ayudar a controlar posibles problemas., de allí que se hable de estilos de negociación, los cuales no solamente reflejan diferencias de personalidad, sino también diferencias culturales. (Colaiacavo, 1992,p. 142).

Los países pertenecientes al grupo de los altamente desarrollados como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Francia, no se ocupan mucho de las diferencias culturales y pueden imponer términos a la hora de negociar, desventajosos para las contrapartes debido al monopolio derivado de su control de las tecnologías. Sus mismas legislaciones son más completas y los organismos judiciales gozan de credibilidad y respeto, frente a las leyes obsoletas de los países en vías de desarrollo y unas instituciones viciadas, debilitadas y fácilmente sobornables.

Norte América, Canadá, Australia y algunos países europeos se caracterizan por ser más racionalistas, más directos, llaman a las personas por su nombre, hábito aparentemente sencillo pero que en variadas ocasiones les han traído dificultades con otras culturas en donde este trato se reserva solo a los familiares y los más

íntimos amigos. Estos países no han tenido la tendencia a adaptarse a otras culturas, basándose en una supremacía que afortunadamente en la actualidad, tiende a desdibujarse y muchos países prefieren negociar con otros que se preocupan por entenderlos mejor.

El Norteamericano tiende a ser empírico y pragmático, piensan inductivamente y se concentran en los resultados prácticos y concretos, en el trato es uno de los más informales y hacen poco énfasis en la condición social o procedencia de las personas, las cuestiones filosóficas generalmente no vienen al caso cuando de negociaciones se trata, lo importante es la eficiencia. Se es impaciente y se aprecia la franqueza, por ello se prefieren las negociaciones directas, reuniones cara a cara y las cartas sobre la mesa. Son mucho más orientados al trabajo que la mayoría de los otros países, hablar de negocios es mucho más frecuente y aunque les agradan los encuentros sociales, no hacen énfasis en ellos cuando negocian. Respetan la competencia técnica y esperan que la gente obtenga posición y poder de ella.

Para los niveles de negociaciones y participación en proyectos, se tiene muy en cuenta y se respeta la especialización de los distintos campos, sus negociadores están muy bien capacitados y tienen un amplio dominio de las situaciones de la negociación, aspecto que les suma supremacía. En dichos países, una persona tiene plena autoridad y responsabilidad para concluir un contrato comercial, mientras que en países como Japón esta autoridad se dispersa entre un grupo, aunque la decisión final la tome una sola persona, pero no sin antes consultar otras personas en la estructura organizacional.

El sistema japonés, como producto de una cultura en evolución, es parte de la nueva tendencia internacional y para entender el proceso de negociación de los Japoneses es importante tener en cuenta algunos conceptos fundamentales que los caracteriza, expuestos por Fisher y Ury (1991).

1. Armonía y buen espíritu, el cual debe acompañar el proceso. En este caso la responsabilidad mayor es de las personas de mayor nivel que participan en una negociación. Las negociaciones deben realizarse dentro de un ambiente armónico.
2. El trabajo de sondeo preliminar es realizado desde los niveles inferiores hacia arriba, se prepara la negociación y se cuestionan las opiniones de todo el mundo, incluso la contraparte, para llegar a la mesa de negociaciones con una propuesta ya muy avanzada.
3. La dualidad y contradicción asumida entre lo que se quiere y lo que se debe aceptar, entre lo formal y lo real, entre lo que ocurre durante el día en la mesa de negociaciones y lo que sucede durante la noche mientras conversa y se toma una cerveza en algún bar.

Una de las características que más distingue a los japoneses es su tendencia grupista, frente a los occidentales quienes justamente se caracterizan por individualistas, hecho que influye poderosamente en el estilo particular de cómo el japonés interactúa con los demás, su concepción filosófica y religiosa del mundo los lleva respetar a los niños y a los ancianos, a ser confiados; apoyan positivamente a la gente y creen que hay que ayudarla desde que nace, son amables y confiados, como los latinos suelen mezclar la amistad con los negocios. Pese a lo anterior los japoneses suelen ser muy ambiguos, "nunca dicen ni si, ni no, " (p. 79) andan en tonos grises, con mucha prudencia para no menoscabar la relación y el buen entendimiento entre el grupo. Su forma de negociar es lenta, actúan en grupo, aunque siempre habla un vocero que no necesariamente es el jefe, si hay un intérprete, este representa la opinión del grupo. Traen cada propuesta muy bien definida: pautas, límites, plazos, ...etc., toman nota de todo, sus experiencias pasadas se convierten en serias armas de negociación, aunque muestran gran disposición a dar información, se toman días para dar respuestas mientras hacen largas reuniones y consultas a todo nivel en la empresa. Para la segunda reunión todo está claro y se han puesto de acuerdo entre sí. Todo debe ser cordial y una transacción puede llevar varias reuniones y en cada una de ellas cambiar los términos de la negociación, cuando se llega a la reunión final ya

traen los distintos párrafos del acuerdo redactados, basados en lo que ya verbalmente se había acordado, dado el gran valor que dan a la palabra.

Durante la negociación, lo japoneses no hacen invitaciones ni se bebe, una vez terminada ésta se hacen invitaciones o se ofrece algo pagado por la empresa. Aunque existe la costumbre de enviar regalos, no tienen las características de un soborno. Los japoneses son razonables, equitativos pero sagaces en las negociaciones. Son pacientes y respetuosos. Saben guardar silencio, el cual aprovechan para observar al otro, este es parte de su comunicación. Sin embargo suelen tener un grave error, no tienen mucha habilidad para ajustarse a la cultura de los otros países a pesar de que podrían hacerlo. Ceden mucho frente a un hombre de edad que esté de la otra parte lo cual se convierte en un punto débil que el otro puede aprovechar. Su sutileza o rodeos molesta a los occidentales. Hay la tendencia a hacer las cosas bien, a la excelencia, aunque para ello se tomen mas tiempo.

En Europa se cuenta con una diversidad de culturas y países y en gran parte de ellos puede evidenciarse como las diferencias culturales se han ido superando, para dar paso a una convivencia sana y de respeto por las diferencias que los individualiza, sin que en este momento interfieran en las negociaciones que entre ellos se llevan a cabo. La flexibilidad ha ido tomando fuerza hasta el punto que la diversidad de culturas ya no es un obstáculo de tanto peso como en épocas anteriores o como aún hoy lo es para otros países de la misma Europa y Asia.

Los latinoamericanos se caracterizan por su individualismo, por no llevar un consenso interno previo a la negociación, generalmente se habla en exceso, se es demasiado abierto, cuando los demás callan, los latinos pierden la cabeza y se desesperan o disgustan. No llegan preparados las negociaciones, no son concretos, son de reacciones rápidas. Hay la tendencia a no ser meticuloso, precisos, cuidadosos de los detalles. Se esperan respuestas rápidas. No hay continuidad, tanto de parte de los individuales como de los mismos gobiernos, no se atiende con cuidado o no se

tiene respeto por la gestión anterior, aunque a veces sea exitosa. En lo financiero hay dificultades para hacer los pagos a tiempo, debido a diversas razones o fallas de los bancos prestamistas.

En general el latino improvisa más, se dejan las cosas para después; como los países árabes, y otros países del tercer mundo, la familia y la pertenencia a grupos políticos de una persona es el determinante primordial de su posición, las conexiones familiares y de amistad tienen mucho que ver para consecución de posición y empleo. Para elegir a los negociadores no se toman en cuenta a los más aptos sino al compadrazgo o al amiguismo. Se toma más como una oportunidad para viajar y hospedarse en hoteles de primera clase, haciendo una ostentación que luego en la mesa de negociaciones se traduce solo en pedir rebajas.

La preparación es más generalizada y la especialización como requisito para la participación en proyectos o negociaciones, no es aún una exigencia que se respete, en los mismos gobiernos no hay trasparencia ni una política bien definida, hoy se tiene una posición, mañana otra dependiendo de intereses individuales poco claros. Característica que no solo han generado gran desconfianza entre los países desarrollados sino que hacen más vulnerables a los países en vías de desarrollo.

En el caso de Venezuela y sin que pueda decirse que haya una cultura única o estrictamente venezolana, es importante citar un estudio reciente sobre la manera de negociar llevado a cabo Ogliastri, (1997), en el cual se conoció que aunque no hay diferencias significativas entre venezolanos y colombianos u otras nacionalidades latinoamericanas, si hay algunos rasgos que lo identifican por tenerlos de una manera más acentuados que los individuos de otros países, el citado estudio los encontró muy "parecidos a los costeños: calusoros, folclóricos, informales en su forma de negociar..." (ob.cit.p.19). El venezolano, es más abierto, familiar, jovial, altamente sociable y fiestero, capaz de una gran afectividad, emotivo y aunque hay una acentuada tendencia a compartir y estar en grupos, esto no indica que se evidencie a la hora de

trabajar como equipo, mas bien esto hace que la responsabilidad se diluya y a la hora de tomar decisiones no aparezca un responsable único, la responsabilidad suele ser de todos, "escondiéndose entre el grupo" (ob.cit.p.39). A la hora de un conflicto es normal evadirlo, evitarlo, esconderlo antes que enfrentarlo y buscar soluciones.

La familiaridad y las relaciones personales tienen mucho que ver con esta actitud, las relaciones afectivas del venezolano tienen prioridad sobre su responsabilidad o la disciplina (p.59) entre sus valores preponderantes está la familia y la socialización, tienen gran necesidad de combinar el trabajo con las satisfacciones personales y familiares, no logran un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo; es decir, su vida se ha centrado más en la familia que en el trabajo, contrariamente a los orientales en donde el individuo tiende a centrarse más en el trabajo. En definitiva, no es está altamente comprometido con los intereses de la empresa y ello se refleja en negociaciones con otros países en donde los resultados obtenidos han sido altamente desventajosos para los venezolanos.

Por otra parte, al no querer correr el riesgo de perder una amistad o herir sentimientos dado el peso que la familiaridad tiene entre los venezolanos, las normas y las leyes son constantemente violadas, en beneficio del amigo o del compadre.

El mismo estudio evidenció que se muestran excesivamente cortoplacistas en el planteamiento de las negociaciones, hay la tendencia a darle "importancia a la jerarquización, a la autoridad y al hecho de que no es necesario saltar las jerarquias formales para lograr relaciones de trabajo eficaces" (Granell, 2000,p.14).

De igual manera es notorio entre los gerentes que el sentido de poder tenga mucho peso a la hora de conocer quién tiene la mayor autoridad, es más probable que su atención se centre más en este aspecto que en la tarea a realizar y por ende, en cómo obtener los mejores resultados en el tiempo y recursos disponibles para el éxito de la misma. (p. 16)

La cultura del venezolano es altamente colectivista, como en Ecuador, Perú, Centro América, Colombia, Indonesia o Pakistán, contrariamente a países como Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos, Australia u Holanda, esta tendencia grupista hace que se de más importancia a las personas que a los resultados, en donde es preferible ceder para no lastimar al amigo que enfrentar el conflicto y conducirlo a feliz término. En una negociación se le da más importancia a establecer una relación cordial y amistosa.

Otro aspecto importante es el concepto del tiempo en el venezolano, éste es muy diferente al que tienen los ingleses o los japoneses, por ejemplo, para ellos lo importante es no solo su puntualidad sino ir al grano de una vez, sin mayores preámbulos a la hora de las reuniones, éstas tienen hora exacta de inicio y generalmente hora de término que se respetan, realmente el venezolano no suele verse presionado por el tiempo.

Debido a la informalidad del venezolano, a la hora de negociar tiende a improvisar y descuidar la planificación, detalle que sus adversarios en cambio atienden con gran minuciosidad.

A la hora de negociar es importante entonces saber manejar las relaciones personales si se quiere tener éxito con ellos, hecho que lamentablemente, está muy cerca de la falta de ética y honestidad de la que se quejan muchos de los negociadores de otras cultura, no latinas.

Pese a las anteriores características que se han enfatizado para el caso venezolano, es importante resaltar que en un estudio de Ogliastri (1997), sobre cultura negociadora, en donde se entrevistaron personas de cultura alemana, árabe, belga, china, coreano, española, francesa, griega, israelita, italiana, japonesa, rumana, argentinos, brasileños, venezolanos y colombianos, confirmó que no había grandes

diferencias entre los latinos sino que más bien América Latina "parece constituir un espacio donde se encuentran patrones muy semejantes de negociación." P. 8

CAPÍTULO V
CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR

Al hablar de un buen negociador hay que referirse a la mejor manera de administrar el proceso ya que en los mecanismos de negociación de resolución de conflictos siempre está implícita alguna concesión recíproca, como aspectos entre precisión y costo, creatividad y factibilidad, rapidez y minuciocidad. etc. Para cada conflicto, para cada negociación y sus partes, se requieren diferentes opciones dependiendo de sus características, no será igual un desacuerdo entre socios de una empresa que puede requerir un proceso altamente confidencial que se centre en sentar precedentes que permitan evitar estos conflictos a futuro, mientras que una disputa con los usuarios de un producto puede requerir un litigio completo. Los estudiosos del tema proponen alternativas muy relacionadas con el Desarrollo Organizacional que han servido de gran ayuda.

En definitiva, cuando se negocia es de esperar que ambas partes queden satisfechas para lo cual los negociadores deben ser individuos que además de los rasgos de su personalidad, exhiban una conducta adecuada durante el ciclo de vida de la negociación. Los rasgos de la personalidad están ligados al grado de madurez psíquica de la persona lo cual implica autocontrol y autocrítica, aspectos que garantizan la racionalidad en los actos de las personas, lo cual implica además:

1. Empatía o apertura hacia el otro, ponerse en lugar de quien tiene en frente.
2. Tolerancia a la frustración, es decir aceptar sin resquemores las situaciones que no son de nuestro agrado.
3. Ser afirmativos sin caer en la agresividad
4. Honestidad, sinceridad, lealtad, legalidad, respeto y consideración a los derechos de los demás y sus valores.
5. Confianza y fe en la gente, aceptándolos sin aprehensiones.

6. Flexibilidad. Estar consciente de que los seres humanos no son máquinas ni actúan con precisión de allí que hay necesidad de adaptarse un poco a cada situación.
7. Tener claros los objetivos y las prioridades, solo comprendiendo bien lo que queremos podemos exponerlo y defenderlo.
8. Creatividad, ser capaz de inventar nuevas opciones, tanto durante la planificación como en el momento mismo en el que una situación nueva se le presente.(Rodríguez Estrada, 1988, p.64).

En cuanto la conducta que se exhiba durante la negociación, el citado autor recomienda:

1. Concentrarse en los intereses, en los principios, no en las posiciones.
2. Distinguir entre las personas y los problemas, no enfrentarse con ellas, buscando así mejorar al máximo las relaciones humanas evitando ataques directos que puedan herir innecesariamente a la contraparte.
3. Evitar las afirmaciones muy categóricas, cuando mostramos demasiado dogmatismo despertamos en la contraparte cierta rebeldía que le lleva a levarnos a contraria.
4. Mostrarse interesado en exponer con sus palabras los puntos de vista de los otros, retroalimentando es decir mostrando que está siguiendo el hilo a la otra parte.
5. Ser un observador objetivo de las distintas señales o lenguaje no hablado que constantemente los demás están mostrando: inflexiones de la voz, gestos, tono, etc, tratando de interpretar la relación que éstos tengan con el tema que se está discutiendo.
6. Buscar apoyo entre sus interlocutores mediante la técnica de lluvia de ideas para obtener alternativas nuevas e imaginativas.
7. Ser persistente y tenaz de manera serena, pausada sin llegar a la obstinación.
8. El buen negociador hace uso de las distintas habilidades sin caer en exageraciones en ninguna de ellas, aplicándolas de acuerdo a la manera como

se vayan desarrollando los acontecimientos y en muchos casos sabrá cuáles aplicar y cuáles no.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

De la revisión bibliográfica y de la confrontación con la práctica se concluye:

1. Efectivamente como lo expresan los autores, negociar es una habilidad, un arte nada fácil, y así como no hay dos proyectos iguales tampoco hay dos conflictos o soluciones iguales, por lo tanto, tampoco hay una regla fija a la hora de negociar; el mejor negociador es el que sabe conjugar una serie de cualidades y habilidades de acuerdo al problema y a la situación específica; en donde la mejor estrategia no es la que más cómodo hace sentir al negociador sino la que convenga de acuerdo a la situación. Tendrá más éxito aquel que no sigue un modelo único de negociación, sino que aprovecha lo mejor de cada uno de los distintos enfoques, es decir, asume una actitud abierta y ecléctica y se adapta a las diferentes situaciones que la negociación le plantea.

2. Los conflictos son inevitables y demuestran la dinámica de las empresas, no necesariamente son dañinos, mas bien pueden ser una válvula de escape y medios para sacar a la luz propuestas, iniciativas y sugerencias que de otro modo no hubieran salido, lo importante es cómo manejarlos y el provecho que se saque de ellos.

3. En todas las culturas se regatea, no necesariamente en los almacenes o las tiendas, también en los convenios e intercambios de diversa índole y en cualquier parte del mundo. Pese a la existencia de muchas diferencias culturales, existen también similitudes o valores que son universales, propios de la raza humana que un buen negociador debe conocer. De igual manera se encuentran personas tímidas e introvertidas en las serranías latinoamericanas, como gente abierta y

más espontánea en las costas incluso entre los japoneses; muchos latinos también son dedicados y meticulosos como ellos; en lo emocional, en todas las culturas se aprovecha cualquier ocasión para celebrar aunque se manifieste de diferente manera.

4. Las diferencias culturales tienen una influencia importante en una negociación más éstas, son fácilmente superables una vez que se conoce la idiosincrasia de la otra parte.

5. El estado actual de los países en vías de desarrollo en cuanto a su economía, su autonomía, su situación social, ponen en evidencia que los convenios internacionales e incluso la globalización misma, se han caracterizado por serias desigualdades para los países involucrados, de un lado los países desarrollados han obtenido enormes ganancias y las ventajas mayores, mientras que los países en vías de desarrollo, no solo no se han beneficiado de la misma manera, sino que se han visto desmejorados y seriamente perjudicados debido a razones de muy variada índole, tales como el poderío económico, científico , tecnológico, a ello se suma la inexperiencia en el campo de las negociaciones; es solo en la últimas década cuando los países en vías de desarrollo han tomando conciencia de que su contraparte posee no solo un predominio científico y tecnológico sino mejores armas negociadoras

6. Todavía en el mundo actual, los términos de la negociación son los que fijan los países que dominan la economía mundial.

7. La práctica ha demostrado que cuando se está mejor preparado y se cuenta con mecanismos que permiten ejercer un mayor y mejor control sobre la situación, si se puede llegar a resultados altamente satisfactorios, como en el caso Brasil-Argentina, en donde una negociación bien llevada permitió superar viejas rencillas, abriendo paso a la posibilidad de identificar intereses comunes en beneficio de

ambos países. Colombia y Venezuela, con una frontera tradicionalmente tensa han logrado un cambio favorable de actitud e importantes acuerdos binacionales de integración y cooperación fronteriza, gracias al buen manejo de la situación por parte de sus respectivos presidente y negociadores. Casos que, aunque no son la generalidad, sirven de evidencia de cómo una buena negociación puede alterar los escenarios tradicionales y lograr un cambio de posición a favor de un esquema compartido de responsabilidades recíprocas.

8. Los ejemplos anteriormente descritos evidencian que la tendencia actual de resolver conflictos y negociar es por la vía pacífica buscando acuerdos que satisfagan a ambas partes.

9. La negociación es un arte que se aprende, no necesariamente es un don con el que se nace, aunque hay personas que poseen de manera innata una gran habilidad para negociar.

10. Los países en vías de desarrollo no cuentan con un respaldo legal y jurídico sólido y confiable, su fragilidad las hace fácil presa del soborno y la distorsión.

11. La capacidad negociadora y crecimiento económico de los países en vías de desarrollo, está estrechamente ligada a la capacidad para insertarse en el sistema económico mundial y a los esfuerzos que hagan para adquirir un mayor conocimiento y aplicación de nuevas técnicas de intercambio a nivel internacional..

12. En el caso latinoamericano, las relaciones afectivas y el compadrazgo constituyen una desventaja ya que a la hora de negociar la responsabilidad y la disciplina pasan a un segundo plano perdiendo de vista el objetivo de la negociación.

13. Dado que estos tiempos de cambio son irreversibles, se hace imperiosa la necesidad de formar un tipo de hombre que esté de acuerdo a las nuevas necesidades, ello implica un cambio en la formación de este individuo desde su escolaridad, de allí que se haga necesario también un cambio curricular en el campo educativo de manera tal que el contenido del mismo, esté seriamente comprometido con la formación de un tipo de hombre no solo acorde con las exigencias que plantea el nuevo orden económico; un hombre capaz de afrontar los retos de cambio que se hacen necesarios, sino además, lo suficientemente flexible y abierto a las demandas y nuevos contextos; poseedor de una cultura óptima en términos de negociaciones y sobre todo, capaz de interactuar en igualdad de condiciones con sus interlocutores independientemente de las condiciones de poderío científico y tecnológico que caractericen a la contraparte; un hombre capaz de contrarrestar o combatir los efectos negativos que puedan originarse de unas condiciones económicas poco desarrolladas.

14. El negociador actual de los países en vías de desarrollo tiene mucho que aprender si quiere lograr transacciones equitativas y sólidas, si quiere estar a la vanguardia y tener la capacidad de entender y asimilar con rapidez los cambios. La formación de estos especialistas destinados a prevenir y solucionar los conflictos y llevar a cabo mejores negociaciones en las organizaciones y en los países del tercer mundo es urgente, evitando así el desgaste innecesario de los negociadores y la pérdida de tiempo y recursos.

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriormente descritas se desprende que aunque el camino por recorrer es aún arduo y muy largo en el tiempo para los países envías de desarrollo, es importare empezar por conocer y aplicar las mismas estrategias de negociación que los países altamente desarrollados, para contrarrestar en parte, los términos desiguales en que se llevan a cabo las negociaciones entre unos y otros, lo cual implica:

1. Formar personal especializado en la prevención y solución de conflictos y en la forma de llevar a cabo negociaciones de manera exitosa para beneficio de la empresa o el país; profesionales capaces de ofrecer la asistencia adecuada para la solución pacífica y eficaz de los conflictos. Poseedores del conocimiento necesario para ejercer a plenitud su gestión negociadora, no de manera aislada sino dentro del contexto de globalización o apertura actual, es decir, el tipo de hombre capaz de competir y transitar el camino hacia la internacionalización.

2. Ofrecer, a través del sistema educativo, respuestas y una decisión firme en cuanto al fortalecimiento de las identidades culturales, la oportunidad de acceso de aquellos que más lo necesitan, a las tecnologías de la información y la comunicación. Ya es hora de propiciar "la conversión de la educación en un mecanismo de cohesión e integración social y el esfuerzo de la educación en aquellos valores estratégicos para la supervivencia de la democracia" (.Pedró y Rolo, 1998, p.16) y para la salvaguardia de la soberanía y de los recursos de los países en vías de desarrollo.

3. Creación, de manera urgente, instituciones educativas de alto nivel destinadas a formar profesionales en negociaciones internacionales abarcando los niveles de pregrado, especialización, magister y doctorado, para lo cual las distintas instituciones y el país mismo deben prever no solo la oferta de carreras sino la posibilidad de préstamos y becas tanto en el país como en el exterior, a los interesados.

4. Evolución con rapidez, del pensamiento negociador de los países en vías de desarrollo para no quedarse atrás en los tiempos modernos, para no seguir siendo víctimas de negociados injustos y para poder ejercer con plenitud su habilidad negociadora.

5. Elección de los negociadores por sus méritos o por sus cualidades y experiencia, no por militancia política ni compadrazgos o amiguismos, entrenándolos mediante programas apropiados, permitiéndoles participar como observadores en negociaciones previas.

6. Modificación y fortalecimiento del sistema legal y judicial de los países en vías de desarrollo haciéndolos más eficientes y confiables, de tal manera que los acuerdos a los cuales se llegue, tengan en ellos un respaldo que dé confiabilidad y seguridad a las partes, sin que solo una de ellas se lleve las mayores ventajas. Esto indica que al proceso de apertura y globalización también deben sumarse los legisladores y profesionales del derecho ya que ellos serán los encargados de reestudiar la actual legislación, reconocer los vacíos que la caracterizan e introducir las innovaciones que la realidad exija, o de hacer las modificaciones que las ya caducas legislaciones requieran.

7. En síntesis, la formación del personal especializado, la revisión de la normativa actual, una revisión de las políticas educativas y un cambio de actitud en los gobiernos y en los negociadores, es urgente si se quiere garantizar el éxito en los

múltiples proyectos e intercambios que están planteados y evitar el desgaste de los negociadores mismos, la pérdida de tiempo y de valiosos recursos.

BIBLIOGRAFÍA.

Cleland, D.I. y King W.R.(1993) Manual para la administración de proyectos. México: Compañía Editorial Continental.

Colaiacovo,J:L. (1.996). Negociación y contratación internacional. Buenos Aires: Edicione Macchi.

Dallanegra Pedraza, L (1999).Internet. Negociación internacional.

Ertel, D. (1.996) (comp.) Negociación 2000; la colección de conflict Mangement. Bogotá, Impreandes Presencia S.A.

Fisher, R. Y Ury, W.(1991). Sí...¡ de acuerdo¡ cómo negociar sin ceder. Bogotá: Norma.

Granell, E. (2000). Éxito gerencial y cultura. Caracas: Ediciones IESA.

Jandt, F. (1987). Ganar, ganar negociando; cómo convertir el conflicto en acuerdo. México: CECSA.

Jenkis, R.(1999). (Internet). Globalización y contaminación transnacional en México y Malasia.

Medina Quero, W. (Inst.) (1998). Cambio organizacional y gerencia de proyectos. (s.c.) (s.ed.)

Morales Nieto, E. (1996). El pensamiento empresarial; empresario mucho más que buen gerente.. Caracas: Gráficas Arauca.

Ogliastri, E.. (s.f) El sistema Japonés de negociación; la experiencia de América Latina. Bogotá: Ediciones Unidas.

--------. (1.997). La cultura de negociación en Venezuela y Colombia, dos estudios. Bogotá, Universidad de los Andes. (Serie Empresa, Economía y Sociedad. Monografía Nª 46.)

Podestá, B. (1999). Internet. Globalización y la dimensión social de la integración. Montevideo (s.ed.)

Pedró, F. Y Rolo, J.M.(1998) Los sistemas educativos iberoamericanos en el contexto de la globalización, interrogantes y oportunidades. Sintra, Portugal: Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la Ciencia y la Cultura.

Robinson. C. (1992). Cómo negociar, guía para hacer transacciones productivas. Bogotá: Legis S.A.

Rodrígues Estrada, M. y Ramos Silva, J.R. (1988). Técnicas de negociación. Mexico:McCRAW- HILL.

Schoonmaker. A.lan N. (1.990). Negocie y gane.. Bogotá: Editorial Norma.

Thamadin, A,J. Y Wilemon, .L.(s.f.) Conflict managamet in life proy cicles. (s.c.) (s.ed).