

LAS CARACTERÍSTICAS Y EL PERFIL DE UN NEGOCIADOR EFICAZ

Letícia Soares Viana*
Shalon Rocha Borges**

Resumen: El arte de negociar es un factor presente en la vida de todos los seres humanos. Por cuenta del desarrollo económico y el arribo del proceso de globalización, la formación de profesionales habilitados para negociar crece considerablemente. Saber dialogar y refinar las habilidades de negociar en este ambiente mundial es una característica esencial, una vez que los cambios organizacionales, oriundos de la globalización, cambian las estructuras, los procesos y las culturas de las organizaciones. Luego, es importante que se discuta sobre los principales estilos de negociación y las características que contribuyen para tornar esa práctica efectiva. Luego, este artículo busca revisar las literaturas de algunos expertos como Shell (2000), Martinelle (1998), Wanderley (1998), Helds (1999) que tratan la globalización y las prácticas de negociaciones que necesitan ser llevadas en consideración para tornarse un negociador efectivo. Por lo tanto, este trabajo se concentra en la importancia del conocimiento propio, en el análisis personal y de la otra parte para que se pueda considerar y desarrollar estrategias que llevan el profesional a lograr su objetivo. Se concluye que el negociador ideal es aquel que sabe adaptarse a cada situación de negocios. A pesar de este denominador común, aún son necesarios más estudios y desarrollo en el campo profesional de negociación. Para lograr el objetivo, se realizó una investigación[†] bibliográfica con función descriptiva para explicar más sobre temáticas actuales y pertinentes sobre el tema con diversas perspectivas.

Palabras-clave: Globalización. Estilos de Negociación. Perfil del Negociador. Mercado Internacional.

Resumo: A arte da negociação é um fator presente na vida de todos os seres humanos. Por conta do desenvolvimento econômico e a chegada do processo de globalização, a formação dos profissionais habilitados a negociar está crescendo consideravelmente. Saber dialogar e aprimorar as habilidades de negociação neste ambiente global são características essenciais, uma vez que as mudanças organizacionais, provenientes da globalização, mudam as estruturas, os processos e as culturas das organizações. Logo, é importante que se discuta sobre os principais estilos de negociação e as características que contribuem para tornar esta prática eficaz. Este artigo tem como objetivo revisar a literatura de alguns especialistas como Shell (2000), Martinelle (1998), Wanderley (1998), Helds (1999) que lidam com a globalização e as práticas de negociações que precisam ser levadas em consideração para se tornar um negociador eficaz. Este trabalho será definido na importância do autoconhecimento, na análise pessoal e da outra parte, para que ele possa considerar e desenvolver estratégias que conduzam o profissional a atingir seu objetivo. Conclui-se que o negociador ideal é aquele que se adapta a qualquer situação de negócios. Apesar deste denominador comum, mais pesquisa e desenvolvimento do campo profissional da negociação ainda são necessárias. Para alcançar esse objetivo, se realizou uma pesquisa bibliográfica com função descriptiva para explicar mais sobre as temáticas atuais e pertinentes sobre o tema sob diferentes perspectivas.

Palavras-chave: Globalização. Estilos de Negociação. Perfil do Negociador. Mercado Internacional.

Introducción

* Graduanda do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais na Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pavilhão Adonias Filho – 1º Andar, BR 415 - Rodovia Ilhéus – Itabuna, Km 16. Ilhéus – Bahia. CEP: 45.662-900. Telefone: (73) 9159-4434. E-mail: leticiasoesviana@hotmail.com

** Graduando do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais na Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pavilhão Adonias Filho – 1º Andar, BR 415 - Rodovia Ilhéus – Itabuna, Km 16. Ilhéus – Bahia. CEP: 45.662-900. Telefone: (73) 9186-9227. E-mail: shalonrocha@gmail.com

En el actual escenario del mundo globalizado, las interacciones entre individuos y países ocurren allá de los límites geográficos. Esta transposición de fronteras ocurre gracias al arribo del desarrollo tecnológico. La creación de nuevos medios de comunicación y transportes con innovación y tecnología de punta posibilita a las personas migrar de sus países con una facilidad indescriptible.

El proceso migratorio se ha desarrollado considerablemente. Muchas personas cambian de ubicación con mucha frecuencia. En los días actuales, muchas compañías reciben empleados de varias partes del mundo, periódicamente, transformando el ambiente de trabajo en un lugar multicultural. De igual forma, los países pueden establecer comunicación y relacionarse con los demás en fracción de segundos. Este proceso de interconexión se denomina globalización.

De acuerdo con David Helds (1999), el concepto de globalización implica una extensión de las actividades sociales, políticas y económicas a través de las fronteras geográficas, de tal modo que los acontecimientos, decisiones y actividades en una región del mundo pueden tener significado para individuos en distintas regiones del globo.

Como sabemos que todas las acciones poseen un efecto dominó en la esfera global, el autor Mario Murteira (2003) dice que globalización es un proceso que además de conducir al condicionamiento creciente de las políticas económicas nacionales por la esfera mega-económica, aglomera las relaciones de interdependencia, dominación y dependencia entre los actores internacionales y nacionales, incluyendo los propios gobiernos nacionales que intentan poner en práctica las estrategias en el mercado global.

A través del proceso de globalización, el sistema capitalista y la búsqueda por el ánimo y desarrollo económico, los Estados-Naciones se dieron cuenta de la necesidad de interacción y cooperación económica y financiera. Actualmente, en el siglo XXI, los países están tan conectados que se hace necesario hacer el uso de instituciones que poseen la función de regular estas actividades interactivas. Estas acciones sirven, principalmente, para la prevención de catástrofes financieras con una reacción en cadena, como ocurrió con la crisis en la Bolsa de Nueva York.

El proceso de hacer una aldea global conlleva para los Estados y empresas muchos problemas culturales, ideológicos y políticos que pueden fomentar conflictos. Por lo tanto, las

VIANA, L. S.; BORGES, S. R. Las características y el perfil de un negociador eficaz. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015.

empresas y el sistema educacional de cada país están invirtiendo en la formación de profesionales que tienen la capacidad de negociar los intereses privados y públicos.

Esos profesionales, llamados negociadores, necesitan tener un elevado grado de conocimiento político, cultural, económico, liderazgo y dominar el arte de la negociación. Sin embargo, ¿cuáles son las características y funciones de un negociador efectivo en el escenario internacional actual?

Este artículo tiene por objetivo analizar y comprender el significado y la importancia de las negociaciones internacionales y conocer las diferentes características y el perfil de un negociador eficaz, sus funciones y características. La explicación y discusión sobre este tópico es fundamental para desarrollarlo y contribuir para la formación de nuevos profesionales que buscan la mejor transacción económica entre dos o más países con culturas e ideologías diferentes, a través del arte de la negociación.

Este artículo hace una revisión bibliográfica y está subdividido en tres partes: la primera explica el concepto de negociación, la segunda un abordaje de los estilos de negociaciones y, por último, la tercera explica el perfil del negociador ideal.

2 Revisión Bibliográfica

2.1 Concepto de Negociación

De alguna forma, hacemos negociaciones aun sin tener la profesión de negociador. Estamos negociando cuando vamos a comprar un producto, cuando hablamos con el cónyuge para buscar los hijos en la escuela, cuando solicitamos ajuste de sueldo, etc. Negociar es la conversa entre dos o más partes que poseen y buscan sus propios objetivos. Es el arte en la cual los ejecutivos dedican más tiempo para perfeccionarse y, sin duda, la más decisiva para lograr los resultados esperados.

Hay grandes diferencias en la cultura empresarial, principalmente las originadas en otros países. Por lo tanto, es esencial perfeccionar las habilidades como negociadores cuando se trabaja con los clientes, distribuidores, socios, proveedores o filiales en el país o en el exterior. Sin embargo, el factor determinante en el éxito o fracaso en las negociaciones son las formas y las técnicas aplicadas en el proceso de negociación. Además, cabe considerar los factores intangibles, como las costumbres y culturas. En los negocios internacionales, el

VIANA, L. S.; BORGES, S. R. Las características y el perfil de un negociador eficaz. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015.

negociador recibe una tarea más difícil que es la comprensión de la otra parte con una nueva y diferente perspectiva. Después del conocimiento y estudio del caso y de la otra parte, los individuos están preparados para negociar.

El arte de negociar es la herramienta utilizada cuando se tiene un interés común o no, en que dos o más partes discuten el asunto para lograr un acuerdo. Según Gracia-Lomas (2011), se puede decir que el concepto de negociación es la utilización de las artes de persuadir. Sin embargo, existen muchos factores que influyen en las negociaciones, a saber: el poder de las dos partes, el lenguaje corporal y los argumentos, por ejemplo.

2.2 Los estilos de Negociaciones.

Los seres humanos son diferentes unos de los otros y esto es lo que mantiene la dinámica del mundo. Por eso, sabemos que no se puede tratar las negociaciones con las mismas técnicas y los mismos estilos. Por otro lado, hay algunos factores básicos que podemos tratar y aprender.

El primer paso para lograr una negociación efectiva es conocer a sí mismo. Para Wanderley (1998), comprender los comportamientos para poder negociar de acuerdo con el estilo del otro negociador hace una gran diferencia. Aquél que conoce su propio estilo y respeta el estilo del otro lleva una ventaja en la negociación, pues puede trabajar fuerzas y debilidades, garantizando más posibilidades de éxito. El autoconocimiento es tan importante que los expertos han creado una técnica de marketing para ayudar a las empresas que quieren ingresar en otros mercados o empezar sus carreras emprendedoras, llamada SWOT. Esta técnica pertenece a Albert Humphrey, quien condujo un proyecto de pesquisa en la Universidad de Stanford en las décadas de 1960 y 1970. La sigla es un acrónimo que se originó del inglés y cada letra representa una definición o un factor a ser observado.

(1) *S (strength)* - fuerza: el negociador necesita saber cuáles son sus puntos fuertes, sus habilidades y los aspectos en los que puede obtener alguna ventaja en la negociación. (2) *W (weakness)* - debilidad: de la misma forma que hay la necesidad de conocer los puntos fuertes de un negociador, es necesario conocer los puntos débiles. Es uno de los procesos más complicados y difíciles para el negociador. Implica una disminución del poder del ego, pero es vital para que el individuo pueda trabajarlas y convertirlas en fortalezas para adentrar en una negociación. (3) *O (opportunity)* – oportunidades: son los factores relacionados a los

VIANA, L. S.; BORGES, S. R. Las características y el perfil de un negociador eficaz. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015.

medios para lograr una negociación favorable al negociador. Una de las oportunidades es aplicar los dos tópicos anteriores a la otra parte que va a negociar. (4) T (*threats*) - amenazas: son las situaciones o consecuencias de propuestas y actitudes que puedan causar perjuicio a una de las partes.

Conocer al ‘oponente’ es tan importante como conocer a sí mismo. Cuando el negociador conoce su propio estilo, puede perfeccionar sus fuerzas, utilizándolas en las negociaciones. Por otro lado, cuando conoce sus puntos débiles, podrá evitar que los mismos se tornen visibles y desventajosos para sí, y con esto desarrollar estrategias para que las debilidades se transformen en fuerzas.

No existe solo un estilo de negociación, visto que cada individuo posee un estilo distinto de negociar, cada negociación es diferente y cada situación es única. Sin embargo, vamos a presentar algunos estilos propuestos por un experto en este contenido, llamado G. Richard Shell (2000), en su libro ‘Negociar es preciso’:

- 1) El que evita conflictos: no le gusta conflictos interpersonales, juegos con vencedores y perdedores e intenta privarse de situaciones que posiblemente resulten en ganadores. Las personas que evitan conflictos prefieren la paz y el silencio, sea en su vida profesional o personal y harán todo lo que sea posible para organizar sus viviendas y oficinas de modo que casi no haya conflictos.
- 2) El transigente: es la persona justa, a ella le interesa mantener relaciones productivas con las demás, le importan acuerdos que contemplen cada uno de los lados, con partes equitativas en todos
- 3) Los aspectos discutibles: sin embargo, en una emergencia, estará propenso a optar por una solución que preserve un relacionamiento que una que le conceda un resultado ventajoso. Le gusta dividir la diferencia como método de rutina de cierre de las negociaciones. No le gusta participar del proceso de negociaciones, pero tampoco se esquivo de él. No es ambicioso, ni tímido y procura soluciones rápidas, obvias y justas para los problemas de la negociación.
- 4) El amigable: le gusta solucionar conflictos interpersonales, resolviendo los problemas de otra persona. Cuando negocia con otro negociador que posee el mismo estilo, probablemente compartirán el gaño, pero, cuando negocia con una persona gananciosa y egoísta, escuchará palabras de agradecimiento y terminará con poco o nada.

VIANA, L. S.; BORGES, S. R. Las características y el perfil de un negociador eficaz. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015.

- 5) El competidor: le gusta ganar a cualquier precio. Lo que significa correr riesgos para ganar más dinero que cualquier otra persona que está jugando. Miente si necesario, le gusta controlar las negociaciones, abriéndola con ambiciosas exigencias, haciendo amenazas y dando ultimatoss. Si necesario, deja la mesa de negociación para demostrar su comprometimiento con sus metas.
- 6) El que busca solucionar los problemas: busca alternativas de modo a solucionar el problema, dando oportunidades para que ambas partes involucradas puedan ganar. Es el estilo más difícil de ser implementado. Busca resolver el problema básico mediante franca exposición de interés.

Según Martinelle y Almeida (1998), el entendimiento del concepto de los estilos de negociaciones y sus límites va a ser útil en condiciones conceptuales y prácticas, en lo que se refiere al desarrollo de sus habilidades o para enfrentar una situación corriente de negociación. Después de conocer estos estilos básicos, podemos responder a la pregunta inicial en el próximo tópico. ¿Cuál es el perfil ideal y las características de un buen negociador que posee prácticas efectivas?

2.3 El negociador ideal

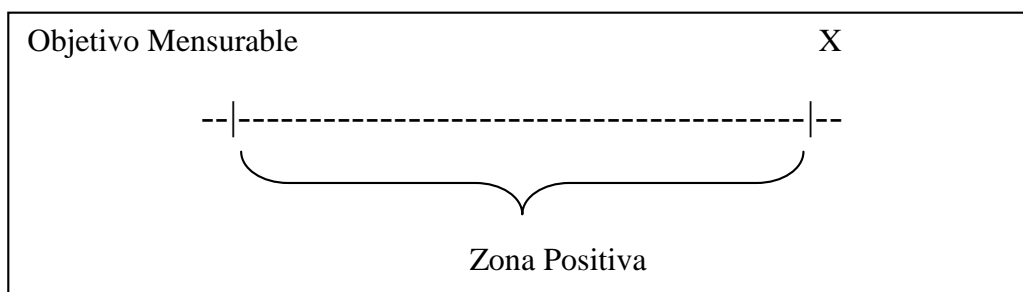
Después del conocimiento de los variados modelos y estilos de negociación, se debe comprender que son intentos de encuadrar los individuos, por medio del análisis, de los comportamientos que presentan. La clasificación de los negociadores no puede ser rígida, pues es posible que una misma persona presente en distintos momentos características que contemplen más de un estilo.

Los escenarios de una negociación van a variar de acuerdo con los aspectos financieros del momento, de la personalidad de los negociadores, del ambiente en el cual se hace la negociación, del lenguaje corporal, etc. Por lo tanto, la función del profesional es vital para este proceso. Frente a esos factores, no se puede decir que hay un estilo específico e ideal para ser adoptado, visto que los factores son mutables. El objetivo del negociador es el de ser adaptable y esa característica solamente se puede lograr con práctica y tiempo. En teoría, podemos decir que es la combinación de características innatas y de experiencias adquiridas en la práctica profesional. Hay algunos hábitos importantes, independientes del estilo, que se pueden adoptar para perfeccionar los resultados de las negociaciones.

VIANA, L. S.; BORGES, S. R. Las características y el perfil de un negociador eficaz. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015.

El primer paso es la preparación. Es tener en mente lo que se quiere, lo que se objetiva de forma muy clara. Para eso, el negociador necesita crear una ‘zona positiva’ en la que se define el objetivo de forma mensurable y que ocupa la base de la escala. El topo de la escala es cualquier valor mensurable, realista y mayor que su objetivo, como muestra la figura abajo. O sea, el objetivo es tener altas expectativas y salir ganando en la negociación, de todo modo. El espacio entre los dos valores especificados son los valores secundarios que serán negociados. Nada más, nada menos.

Gráfico 1: Representación de la zona positiva.



Fonte: Elaborada por los autores.

Es importante tener control de sí mismo, tener seguridad y buscar conocimientos sobre el tópico negociado y sobre los intereses de la otra parte, o sea, estudiar la otra parte e identificar los factores en común para facilitar el proceso de identificación para un mejor acuerdo entre los dos. Para eso, es necesario tener una buena y clara comunicación. Todo lo que se dice necesita estar conectado y claro, sin ambigüedad. De la misma forma, exige claridad de la otra parte, preguntándole y repitiendo el habla del otro para confirmar lo que se fue dicho. Eso también incluye la capacidad de saber escuchar. Es ilusión pensar que la persona que más habla está en el control de la negociación. Si habla demasiado, podrá dar informaciones que darán ventajas al oponente.

El último factor es el ético. La negociación no es una pelea. El relacionamiento futuro y la postura ética y la capacidad de considerar los intereses de la otra parte van a favorecer un acuerdo justo, duradero y traerá otras posibilidades de acuerdos en el futuro con los mismos u otros individuos. La práctica negociación internacional está basada en el entendimiento de los procesos legales, nacionales e internacionales, que deben ser considerados en cualquier

VIANA, L. S.; BORGES, S. R. Las características y el perfil de un negociador eficaz. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015.

negociación. La aplicación de las estrategias de negociación más efectivas, presupone tener un profundo conocimiento de las leyes, costumbres y creencias de la contraparte.

Por comprender esta necesidad de especialidad en los estudios de la negociación y la búsqueda por capacitación de profesionales en esta área, muchas universidades han ofrecido una nueva oportunidad de graduación propia para negociaciones, como, por ejemplo, la carrera: LEA.NI o *Lenguas Extranjeras Aplicadas a las Negociaciones Internacionales*. En Brasil, el primer curso de LEA empezó en el estado da Bahia, en la ciudad de Ilhéus, en la Universidade Estadual de Santa Cruz. La creación de esta graduación, en 2003, fue resultado de una negociación con la Universidad de La Rochelle, en Francia.

Hoy día, el curso de Lenguas Extranjeras Aplicadas está presente en otros locales del país además de Ilhéus: Paraíba, Rio de Janeiro y Brasilia. Sin embargo, es importante resaltar que ni todos poseen el mismo enfoque, por ejemplo el curso LEA na Universidade de Brasília (UnB) que está aplicado al Multilingüismo y la Sociedad de la Información. El programa del curso LEA.NI prepara el estudiante con una visión hermenéutica de mundo, lingüísticamente (incluye el aprendizaje de tres lenguas: francés, inglés y español con conocimientos de administración, economía, globalización, geopolítica, historia, comercio exterior y, principalmente, teorías y técnicas de negociaciones internacionales. Este curso además de ser muy promisorio, se muestra muy completo en la preparación de los profesionales formados para el mercado nacional e internacional.

3 Metodología

Nuestro trabajo trató de comprender e investigar los conceptos y pensamientos de algunos autores que tratan de las negociaciones y de los principales agentes de este proceso, los cuales van a determinar el fracaso o el éxito de este diálogo. La performance y preparación de los negociadores son vitales para tener un acuerdo pacífico y de provecho mutuo.

A través de una lectura bibliográfica y el análisis de todo el material producido por los autores Shell (2000), Martinelle y Almeida (1998), Wanderley (1998), Helds (1999), intentamos establecer un concepto del negociador ideal para los profesionales de esta área. Entonces, este artículo es de carácter descriptivo y bibliográfico que visa crear un concepto

VIANA, L. S.; BORGES, S. R. Las características y el perfil de un negociador eficaz. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015.

innovador del tema en este siglo que estimula al pensamiento de los lectores sobre el perfil ideal de un negociador.

Conclusión

Se considera que la negociación es el medio más antiguo y actual para resolver las controversias entre actores internacionales y que sigue siendo utilizado como método diplomático entre los estados en el sistema internacional, porque les permite conservar su poder político para llegar conjuntamente a la solución de sus disputas.

El aprendizaje acerca de cómo negociar en cada país es una tarea compleja que requiere elevada dosis de motivación y continuidad, pero también es muy gratificante ya que, finalmente, se trata de profundizar las relaciones humanas entre personas que tienen un *background* cultural y profesional muy distinto y que, por otra parte, están lejos de homogeneizarse, a pesar de los efectos de la globalización.

A medida que se examina cada estilo de negociador, se pueden identificar los aspectos importantes, las pistas verbales, sus motivaciones y los métodos que el interlocutor podrá utilizar en el curso de las negociaciones para llegar a un acuerdo.

El factor recomendable es que los negociadores se adapten a los demás y a las circunstancias, con los pies en el suelo, sin intentar obtener ventajas de sus interlocutores. Esta actitud no es conveniente y puede traer consecuencias complejas y desagradables. Por lo tanto, el negociador necesita tener un amplio conocimiento de todas las herramientas posibles y actuar de acuerdo con su estilo propio, y adaptarse a los interlocutores. La voluntad de negociar es el factor de valor para que todos los participantes puedan buscar acuerdos equitativos y útiles para todas las partes.

La negociación empieza desde el momento en que se vislumbra la posibilidad de satisfacer una necesidad, un interés, un deseo y/o un objetivo, como en las transacciones comerciales internacionales.

Así siendo, el problema presentado en este trabajo de elaborar el perfil ideal fue respondido y el objetivo propuesto fue logrado. Pequeños ajustes y tener atención al escenario internacional, principalmente con respecto a su interés comercial, suman puntos para la consolidación del éxito en las negociaciones en el ámbito global.

VIANA, L. S.; BORGES, S. R. Las características y el perfil de un negociador eficaz. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015.

Referencias

CAMPOS, L.; Canavezes, S. **Introdução à Globalização**. Editora Indice, 2007.

EVANS, Paul e KARRAS, Georgios. International integration of capital markets and the cross-country divergence of per capita consumption, **Journal of International Money and Finance**, Elsevier, vol. 16(5), página 681-697, Setembro. 1997.

GODINHO, W. B.; Macioski, J. M. K. Estilos de negociação - a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. **Ciência & Opinião**, Curitiba, v. 2, n. 1/2, jan./dez. 2005.

HELD, David et al. **Global transformations**. Cambridge: Polity Press. 1999.

LLAMAZARES, O.; Lomas, G. **Como negociar con éxito en 50 países**. 3. ed. Espanha: Editora Global Marketing, 2011.

MARTINELLE, Dante Pinheiro e Almeida, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MATOS, E. L.; Silva, A. S. B.; Oliveira, V. L. S.; Mariano, A.; Mota, A. El perfil del brasileño en las Negociaciones Internacionales. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 6, n. 2, p. 51-56, 2013.

MURTEIRA, Mario. **Globalização**. Lisboa: Quimera. 2003.

SAKABANI, B. **Las negociaciones en el mundo**. Editorial Clube Universitario, España, 2012.

SHELL, Richard G. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. 2000.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Editora Gente, 1998.