

Negociaciones comerciales internacionales – Rubén Daniel Avaro

Introducción

Desde el plano económico, muchos países han definido políticas nacionales de comercio exterior con grados relevantes de apertura, por oposición a anteriores experiencias de economía cerrada, es decir, de aislacionismo. Otras naciones han optado por políticas de cierta apertura pero con algún grado de moderación, esto es, con adecuados niveles de protección a sectores primarios, industriales o de servicios, como forma de morigerar posibles impactos de oferentes extranjeros más competitivos, o también subsidiados, una práctica que es bien frecuente en nuestros días.

El objetivo de una política comercial externa apunta a lograr una mayor participación del país en las corrientes de intercambio mundiales, no sólo de mercaderías, sino de capitales, servicios, tecnologías y recursos humanos y gerenciales, elevar la competitividad de los sectores involucrados y obtener mejores condiciones de vida para la población.

Algunos países en desarrollo se han abierto al mundo, y si bien su capacidad de negociación es muy baja si lo medimos por indicadores de poder de negociación (como el nivel de participación en el comercio mundial), sus necesidades de negociación son más críticas en estos momentos, porque la negociación comercial internacional es una herramienta que ayuda a consolidar y/o aumentar la presencia de un país en los mercados internacionales. El nivel de apertura no significa un mismo nivel de poder de negociación.

En los acuerdos de integración económica, las naciones deben negociar entre ellas para lograr objetivos comunes, ofreciendo y demandando posiciones todo el tiempo, en suma, cediendo y ganando posiciones, pero tratando de generar un juego de *win-win*.

Aun cuando los operadores y agentes económicos no decidan internacionalizar sus actividades, el Estado debe interactuar con el resto de estados soberanos relacionándose a nivel político, económico, científico o cultural, en representación de los intereses de los ciudadanos.

Este esfuerzo de interacción que un Estado lleva adelante implica una visión y una posición que no necesariamente es compartida por otros Estados, dando lugar a la generación de conflictos. Este puede ser solucionado por medio de la confrontación, por la negociación o bien una combinación de ambas.

En los últimos años, las agendas de negociaciones comerciales internacionales se han visto integradas no sólo por temas netamente comerciales, sino con temas que provienen de otros campos pero que se tratan de negociar en compensación con el comercial.

Uno de los elementos negativos de este proceso para las naciones menos desarrolladas es que no disponen de sistemas sofisticados de inteligencia económica, y a medida que pasan los años, estas diferencias se van acentuando.

Las negociaciones son externas, pero también son internas

Como consecuencia de una política abierta de relaciones comerciales internacionales, cualquier país que busque una mayor participación en el mundo, deberá enfrentarse con una creciente demanda de negociaciones, tanto de tipo internacional como interna, por cuanto no sólo se negocia con otros países, sino que también se debe negociar y compatibilizar las demandas de los diversos actores políticos, económicos y sociales del propio país.

Los gobiernos también deben negociar con los grupos de presión y factores de poder internos, que luchan por buscar mayores ventajas en el exterior, o mantener el *status quo* de los negocios en el mercado interno, o bien modificar situaciones del contexto que los desfavorecen.

Que significan las negociaciones comerciales internacionales

Son aquellos procesos de negociación –desarrollados en forma puntual o en forma continua–, usualmente desarrollados dentro de un foro u organización internacional, sea multilateral, regional o bajo un marco bilateral, y tienen como objetivo la discusión y definición de nuevas reglas para el comercio y las transacciones internacionales.

Tipos de negociaciones

1. Multilaterales

El estado participa en negociaciones con marco y agenda definidos por agencias u organizaciones internacionales de tipo multilateral, o bien por foros, conferencias o acuerdos de cooperación no formales. La organización por excelencia donde los estados negocian en forma permanente es la OMC. En la OMC también se dan cita negociaciones de índole bilateral entre sus miembros. El FMI es otro ejemplo de negociaciones comerciales multilaterales.

Hay numerosos actores, lo que refleja una diversidad de variables de negociación, posiciones, intereses, estrategias y actitudes, lo cual conlleva a definir estas negociaciones como de largo alcance, de alto costo y con procesos bastante burocráticos. De todas maneras, son negociaciones bien estructuradas con agendas y reglas de juego bien definidas.

2. Regionales

Aquí deben incluirse las negociaciones en organizaciones de cooperación regional, como el ALADI o Mercosur. No siempre son organizaciones formales.

Las negociaciones más complejas suelen darse en materia de acuerdos de integración. Allí, en función del tipo de acuerdo que se negocie, el proceso adquiere una complejidad diferente.

La relación de fuerzas y hegemonía cambian notablemente, porque ya hacemos comparación de capacidad de negociación a nivel de una región. Los actores y las características del proceso son diferentes.

Al existir menor cantidad de actores, existen menos variables de negociación, posiciones, intereses, estrategias y actitudes.

3. Bilaterales

Son negociaciones entre dos naciones o territorios, lo que habitualmente se define como negociaciones país-país. Las mismas llevan menor tiempo y menores costos que las multilaterales o las regionales.

En el caso de las negociaciones bilaterales, usualmente se definen los foros específicos, se estructuran las agendas y se establecen las fechas anuales o semestrales de encuentros para tratar los temas más puntuales de orden comercial y/o económico.

Rol que asume el Estado en las negociaciones

En la mayoría de los estados soberanos, las negociaciones internacionales tendientes al establecimiento de acuerdos internacionales (derecho internacional público) están reservadas al Estado Nacional, quien luego lo eleva al Poder Legislativo para su posterior aprobación y ratificación.

El Estado nacional puede jugar los roles de negociador, facilitador, arbitro, comprador o vendedor. En general actúa como negociador, en el sentido que negocia acuerdos internacionales con otros estados para obtener un beneficio a favor de sus ciudadanos y empresas.

Su rol como facilitador será para destrabar un conflicto y obtener una salida negociada y consensuada al problema.

En caso de árbitro, su función implica intervenir en un conflicto de otros estados-parte desde una posición de neutralidad, definiendo un criterio para resolver dicho conflicto.

El rol de comprador o vendedor estaría reservado en aquellos casos donde el Estado mantiene una injerencia en las actividades económicas.

En primer lugar, encontramos los acuerdos o tratados de cooperación e integración económica que un país negocia en forma multilateral, regional o bilateral. En segundo lugar encontramos la negociación de acuerdos internacionales sobre aspectos sociales, laborales, tecnológicos o medioambientales vinculados a la economía, los cuales pueden ser desarrollados en foros multilaterales o regionales. Finalmente, nos quedan las negociaciones de acuerdos de alcance específico y limitado a un formato bilateral.

Los temas más frecuentes en las agendas de negociación

- Liberalización comercial – a través de ello, los países buscan mayor apertura de mercados internacionales y ofrecen concesiones, abriendo sus propios mercados a la contraparte.
- Acceso a mercados – significa debatir y negociar la forma en que serán abiertos los mercados domésticos para bienes industriales y agrícolas. También se incluyen los temas de reglas de origen, obstáculos técnicos al comercio, procedimientos aduaneros, entre otros. Cada país tiene una lista de ofertas, en donde establece los sectores que serán abiertos y la forma en que ello se llevara a cabo.
- Las listas de productos – son el conjunto de productos o servicios a ser presentados para liberalización y son presentadas por cada país en las legislaciones. Existen listas positivas y negativas. Cuando un país desea incluir en la lista todos aquellos productos que serán liberalizados, nos referimos a una lista positiva. Atento a ello, lo que no está incluido en dicha lista, no es objeto de negociación. Si la lista incluye solamente los ítems que no serán objeto de negociación, dejando el resto para posible liberalización, nos encontramos frente a una lista negativa.
Para elaborar la lista, cada país consulta con sus sectores productivos para determinar los productos o servicios que son considerados sensibles.
- Desgravación arancelaria – es una progresiva disminución de los aranceles de un país en virtud de compromisos asumidos en las negociaciones comerciales internacionales. Esa reducción se puede dar en forma progresiva a lo largo de los años o de una sola vez. También puede ser definida producto por producto, o para un grupo o categoría de productos.
- Eliminación de barreras no arancelarias – normas y reglas técnicas impuestas por los gobiernos para estandarizar o normar a diversos sectores industriales o de prestación de servicios que impiden o restringen la entrada de productos extranjeros. Los reglamentos técnicos son el conjunto de reglas elaboradas por los gobiernos cuyo cumplimiento es obligatorio.
- Las reglas de origen – son las normas que se aplican para verificar el verdadero origen de un producto. Sirven para definir correctamente la fiscalidad de un producto, ya que en función de su origen y/o procedencia, cabe aplicar diferentes tipos de aranceles, producto de la existencia de desgravaciones o preferencias arancelarias existentes.
- Dumping, subsidios y salvaguardias

El proceso de las negociaciones

Para definir una negociación formal, se seleccionan tanto el sitio físico donde se llevara a cabo, como el foro, los procedimientos y las reglas. La negociación comienza según la agenda que se haya definido. Las etapas de preparación de la negociación, particularmente en foros multilaterales o regionales suelen ser de largo alcance, debido a que se tratan temas de interés nacional y, por consiguiente, existen consultas permanentes con las autoridades del país.

Todo el proceso es complejo y lento, y complica la actuación de los equipos negociadores (el tener que consultar con las autoridades de cada país).

La negociación en organismos y agencias multilaterales o regionales tienen procedimientos en común. En todos los casos existen comisiones preparatorias, equipos técnicos y equipos negociadores.

Las resoluciones finales de un proceso negociador suelen ser por consenso o por mayoría. Dicho consenso final se reúne en texto único, fusionando e integrando los paquetes de propuestas acordadas de los diferentes grupos. En esta etapa es donde se hace fundamental el aporte del mediador.

Las negociaciones en foros y organizaciones multilaterales y regionales deben tener un plazo, puesto que en caso contrario, se debilita el rol del organismo o del foro.

El negociador del Estado

Cualquier proceso de negociación se realiza en nombre de una persona física o jurídica.

El negociador público, no sólo debe estar capacitado y con cierta experiencia en el desarrollo de negociaciones intergubernamentales, sino que debe tener un sistema de compensación adecuado a sus funciones, logrando ese sentido de pertenencia que le permita defender sin mezquindad los intereses del Estado a quien representa. Además, cada negociación presenta un contexto diferente, y en consecuencia el estilo debería ser adaptado según el caso.

La capacidad de negociación del Estado en aspectos comerciales internacionales

Esta capacidad es un elemento que depende de factores tales como la habilidad negociadora de sus equipos, el poder de negociación que ostente el país en el tema a negociar o los ítems de la agenda predefinida, la información e inteligencia que dispone y demás.

Primera parte – técnicas de negociación internacional

Capítulo 1 – marco conceptual de la negociación

La modernización de las telecomunicaciones y el auge de las redes y sistemas de información en los últimos 20 años han generado un mayor nivel de interrelación y contacto entre los seres humanos, que incita y provoca cambios profundos en las sociedades y organizaciones.

La negociación entonces, como fenómeno social, se manifiesta crecientemente en cualquier tipo de interacción humana.

La revolución tecnológica y en las comunicaciones, el proceso de internacionalización, la globalización de los mercados, la formación de bloques económicos y acuerdos de libre comercio, los cambios estructurales en el comercio internacional, sumado a las crisis del mercado financiero y de capitales, y las recesiones económicas, por citar los más importantes, han conformado un marco de enorme y feroz competencia, que en muchos casos genera constantes conflictos en el escenario internacional. Las empresas, con el propósito de afrontar tales características, deben adoptar estrategias de negocios innovadoras para reconvertirse o para subsistir, crecer o aprovechar oportunidades en el mercado.

La habilidad para negociar y estructurar acuerdos que impliquen relaciones de largo plazo, que generen beneficios mutuos y que sean realmente ejecutables, es cada vez más trascendente en el éxito que puedan alcanzar las organizaciones.

Las personas y las organizaciones negocian porque hay conflicto. Y el conflicto está presente porque todos, personas y empresas, son diferentes; tienen necesidades, deseos, percepciones, objetivos y valores diferentes.

El empleo de la negociación está más relacionado con el grado de madurez de las culturas, con lo cual el uso del instrumento es más propicio en las naciones más desarrolladas. Pensar que se nace buen negociador está alejado de la verdad.

Negociación – forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación de dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando las partes tienen algunos intereses en común y otros opuestos.

También puede ser definida como proceso por el cual dos o más participantes intentan obtener una decisión conjunta en materias de común interés, y en situaciones en donde ellos están en actual o potencial desacuerdo o conflicto.

Características básicas

Proceso – toda negociación se ejecuta en etapas o fases secuenciales (desarrolladas de manera cronológica). Dichas etapas son:

1. Previa – supone tareas relativas a la planificación y la preparación del negociador para la negociación.
2. Apertura – se vincula con determinar quién y de qué manera manejará el inicio o arranque de la negociación, que establece el parámetro esencial de discusión.
3. Desarrollo – manejo de la negociación en sí, tácticas y contra-tácticas, manejo de concesiones, etc.
4. Culminación – mecanismos con los que se instrumenta el acuerdo logrado y la forma de implementarlo, o los procedimientos a utilizar en caso de que no se haya llegado a un acuerdo.

Pluralidad de sujetos

Para que haya negociación deben intervenir dos partes. Estas partes (personas o grupos) pueden ser más de dos (lo que transforma a la negociación en multilateral). Muchas veces se debe negociar con una contraparte que se presenta con un *equipo negociador*.

Resolución directa

Significa que las partes eligen la negociación como el mecanismo para resolver por sí mismos sus conflictos, prescindiendo de terceros para tal finalidad. La negociación directa es considerada un mecanismo de autocomposición para la resolución de conflictos, mientras los otros dos son ejemplos de hetero-composición.

Comunicación dinámica

Para que la negociación pueda desarrollarse y llegar a buen término, es fundamental que haya una adecuada comunicación entre las partes. La comunicación debe ser de doble vía. Implica que haya una buena retroalimentación entre los negociadores.

Lo que se negocia no es fijo

En toda negociación los elementos a negociar son variados, y en cada uno de ellos, las condiciones de negociación no son fijas o estandarizadas. Si alguna condición fuera inamovible, no habría negociación, porque únicamente se trataría de aceptarla o no.

Necesidades no compartidas y compartidas

La esencia de la negociación está dada por las diferentes necesidades de las partes, las que originan el conflicto. Cuando ambos inicialmente negociaron los alcances de su relación, compartían una serie de necesidades o intereses. Esta dualidad de necesidades compartidas e intereses contrapuestos es lo que genera que haya simultáneamente actitudes de competencia y cooperación.

Ganancia mutua

El acuerdo alcanzado debe dejar satisfechas a todas las partes involucradas en la negociación, tanto directamente (los negociadores) como indirectamente (por ej. la comunidad). Las partes deben demandar concesiones, pero también hacerlas.

Ciencia y arte

Para H. Raiffa, la negociación “es una ciencia porque aplica un análisis sistemático para la resolución de problemas y también es un arte porque requiere del negociador una serie de habilidades personales”.

Objetivos de la negociación

- Lograr una nueva relación que antes no existía
- Modificar las relaciones existentes por otras más convenientes, para una o ambas partes.

La negociación suele tener consecuencias jurídicas si las relaciones se instrumentan formalmente a través de un contrato.

¿Qué es un negociador?

Es toda persona que utiliza una serie de habilidades especiales (habilidad negociadora) para lograr un desempeño superior al negociar con otros.

Es esencial que tenga adecuados conocimientos sobre las técnicas, estilos, tácticas y contra-tácticas de negociación; que sepa planificar y estudiar a la contraparte; que conozca el manejo del lenguaje verbal y no verbal; que sepa valorar y utilizar favorablemente la importancia de los aspectos culturales muchas veces involucrados en una negociación, etc.

La habilidad negociadora se irá desarrollando a medida que el negociador tenga oportunidades de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos. La habilidad negociadora también se logra cuando el negociador se retroalimenta de otros negociadores.

HABILIDAD NEGOCIADORA = CONOCIMIENTOS + PRACTICA + RETROALIMENTACION.

La habilidad negociadora determina las cualidades del negociador, mientras que el poder negociador establece la capacidad que tiene de influir sobre la contraparte.

La capacidad negociadora es el atributo esencial e integrador que caracteriza al negociador de una empresa u organización, y está constituida por la habilidad negociadora, el poder negociador, las posibilidades de acceso a la información, las alternativas a desarrollar fuera de la negociación y las ventajas competitivas de sus propuestas en materia de mezcla comercial.

Cualidades de un buen negociador

-
- Habilidades de preparación
- Conocimiento del tema a negociar
- Capacidad de pensar rápida y claramente bajo presión
- Capacidad para expresar sus conocimientos
- Habilidad para persuadir y mente abierta
- Paciencia y tolerancia
- Flexibilidad
- Empatía
- Decisión, persistencia y determinación
- Imagen de integridad y confianza
- Habilidad para ganar el respeto y la confianza
- Capacidad analítica para la resolución de problemas
- Adecuado manejo de idiomas
- Capacidad de adaptación a entornos culturales diferentes
-
- Conocimiento de estrategias, tácticas y contratácticas de la negociación.

Los intermediarios en la negociación. Variantes de la negociación

Además de los negociadores pueden intervenir otros sujetos cumpliendo roles de alcance diferente. Suele existir lo que se denomina la platea, que son aquellos observadores formales e informales del proceso, como la prensa, que pueden ejercer presión sobre el proceso. La participación de estos es indirecta. También hay actores que cumplen funciones más directas y específicas, generalmente establecidas de antemano por los propios negociadores:

- Facilitador – persona o institución que motiva a que las partes se den cuenta de la importancia de la negociación, y que necesitan negociar. Procura generar condiciones para que las partes comiencen a negociar.
- Normador – persona o institución que establece las normas a las que se ajustará la negociación.
- Conciliador – busca el acercamiento entre las partes. Da consejos y hace ver los inconvenientes, pero no propone soluciones.
- Mediador – intermediario que propone soluciones. Tiene un rol activo y preponderante. Asume la dirección de las tratativas y formula recomendaciones. Su decisión no es obligatoria. En algunos países, el mediador cumple una función auxiliar de la justicia y los acuerdos que se alcanzan con su intervención son de cumplimiento obligatorio para las partes.
- Árbitro – emite un laudo arbitral que es obligatorio para las partes. Puede ser un arbitraje de hecho o de derecho. En el primero, los árbitros resuelven el litigio conforme a la equidad. En el segundo, el árbitro decide

conforme a la ley que resulte aplicable. Según el lugar de celebración, puede clasificarse en interno o internacional.

El facilitador y el normador actúan en un proceso de resolución directa del conflicto. El mediador y el árbitro intervienen cuando la negociación ha fracasado. Encuadran dentro del concepto de Resolución Alternativa de Disputas (RAD). También cambie la resolución del conflicto a través de la composición judicial.

Actitudes frente al conflicto

1. Competir – asumir el conflicto con el objetivo de que el otro acepte las propuestas; que el otro ceda o pierda.
2. Ceder – procura resolver el conflicto pensando más en los intereses y necesidades de la contraparte. Negociador distributivo suave.
3. Compromiso – supone partir as diferencias, buscar un punto medio, de modo que ninguna de las dos partes gane o pierda.
4. Colaboración – implica ir a la negociación procurando cooperar, con el propósito de solucionar el conflicto en forma conjunta, maximizando ganancias. Responde al estilo integrativo.
5. Evitar – en lugar de afrontar el conflicto lo evita, lo ignoran, lo postergan, no lo hablan ni lo tratan.

Como enfrentar los conflictos

Uno de los errores más comunes es no diferenciar entre el problema de fondo y los problemas de procedimientos.

Otro error típico es confundir los síntomas con el problema.

Estilos básicos de la negociación

Estilo distributivo

También estilo posicional, de suma cero, de regateo o de ganar/ganar (win/win). Se caracteriza por:

- Basado en posiciones
- Contienda
- Se gana o se pierde
- Suma algebraica=0
- Lo que se negocia no crece.

El negociador distributivo basa su accionar en sus posiciones, en aquellos aspectos que decidió. Por lo general las defiende y se encierra en ellas. La contraparte es vista como un enemigo al que se debe vencer. Ve cualquier concesión realizada a la otra parte como una perdida y asume como ganancia aquellas otorgadas por el otro. Por lo tanto, la suma algebraica de los elementos en juego siempre dará 0, pues lo que uno gana es a costa de lo que pierde el otro.

Negociadores dentro de este estilo:

1. Suave
2. Duro

El negociador suave da prioridad a llegar a un acuerdo y mantener condiciones amigables con la contraparte. Para ello hace concesiones y cambia o modifica muy fácilmente sus posiciones. Normalmente confía en el otro. Trata suavemente a las personas y al problema, no presiona sino que cede ante la presión.

El negociador duro asume la negociación como un enfrentamiento de personalidades y entiende que cuanto más extremas e inflexibles sean sus posturas, mejor para él. Le interesa poco la relación personal con la contraparte y exige concesiones para llegar al acuerdo. Desconfía del otro, presiona en forma constante y es duro con las personas y con el problema.

Estilo integrativo

También principista o de resolución conjunta de problemas. Las características de este estilo son:

- Basado en intereses
- Cooperación
- Buscar mutuo beneficio
- Generar opciones, crear valor
- El conflicto se separa de las personas

Basa su comportamiento en los intereses y no en las personas. Visualiza la negociación como un proceso continuo de mutua cooperación para la resolución del conflicto, que debe producir beneficios aceptables para ambas partes. Genera opciones que posibilitan la creación de valor; primero procura agrandar el tamaño del pastel y después ver como se reparten las porciones de ese pastel más grande. Separa los aspectos personales del problema. Es duro con el problema, pero sin atacar a las personas.

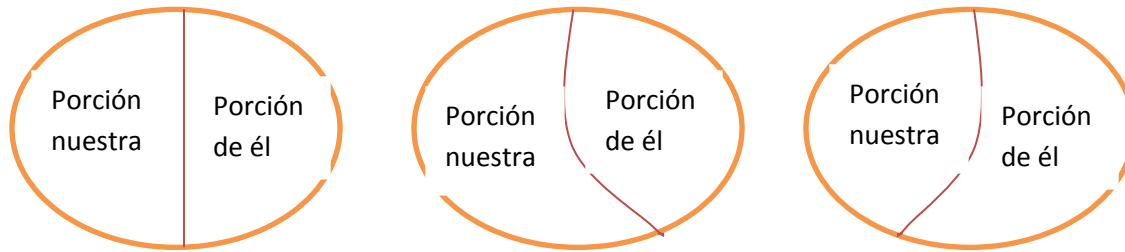
El dilema del negociador

Está representado por la relación competir vs. cooperar.

Si los dos negociadores llegan a la negociación con el afán de competir, entonces seguramente tenderá a irles mal a ambos. Es fundamental valorar los conceptos de este cuadro para negociar adecuadamente y “no perder la cabeza en el intento”, por no saber adaptarse al estilo de negociación de la contraparte.

Capítulo 2 – la negociación distributiva

El reparto de una unidad mediante la negociación puede generar las siguientes alternativas:



En el primer caso, las partes tomaron la posición del compromiso y se repartieron el pastel en mitades.

La segunda situación plantea que nosotros hemos tenido mayor capacidad negociadora que el otro y nos llevamos la mayor porción. Ocurre lo inverso en la tercera situación.

El espectro de la negociación

La negociación se desarrolla dentro de un espectro o un campo de negociaciones, que tiene como límites el regateo absoluto y la cooperación total. Los aspectos o factores que determinan esta orientación son:

Internos

La personalidad del negociador está determinada principalmente por su carácter y experiencia de vida. También influyen otros aspectos que pueden condicionar sus actos, como las presiones políticas, la urgencia de sus necesidades, su nivel de formación, etc.

Las personas y los negociadores asumen de distinta manera los conflictos, es decir que tienen un comportamiento frente a los problemas y una forma de resolverlos diferente.

La habilidad negociadora es un factor clave. Los negociadores expertos aplican menos tácticas distributivas que los inexpertos, y son más propensos a la resolución conjunta de los problemas.

Según el estilo de negociación personal y las circunstancias propias de cada caso, será más distributivo o integrativo.

Externos

La naturaleza de los temas a tratar: cuando se negocia un tema único o suma fija se tiende hacia la negociación distributiva; la variedad de temas propicia la integrativa.

La relación de las partes: cuando las partes son independientes o su relación es circunstancial, se favorece el regateo. Cuando son dependientes se tiende a la resolución conjunta del conflicto.

El tiempo disponible: cuando el tiempo es brece, las partes suelen estar presionadas y se favorece la negociación distributiva; si se dispone de tiempos adecuados, se propicia la explicación y argumentación, que da lugar a una negociación integrativa.

El poder de las partes: si es equilibrado, se tenderá a la negociación principista; si es unilateral, se tenderá a la posicional.

Cohen define al poder en la negociación como “la capacidad o habilidad de que se hagan las cosas, de ejercer control sobre la gente, acontecimientos, situaciones y sobre uno mismo”. El poder se define como la capacidad para imponer decisiones sobre otra persona a favor o en contra de su voluntad.

El poder es una cuestión de percepción: somos tan poderosos como nos vea el otro. Basta que el otro crea que tenemos poder para que lo tengamos.

Las clases o fuentes del poder son las siguientes:

-
- De la legitimidad
- Carismático
- Del compromiso
- Del dominio del mercado y poder tecnológico
- De la información
- De las influencias
- De la fuerza
- Del precedente
- Que da una buena alternativa a la negociación.

Características básicas del modelo distributivo

Se actúa en forma **competitiva** y se busca la ganancia personal. Lo que interesa son defender las posiciones: lo que uno gana, el otro lo pierde. El negociador procura persuadir mediante la **presión** y no hace concesiones, sino que las exige como forma de llegar al acuerdo. Se basa en un duelo de personalidades. Es frecuente el engaño, ocultar información y la agresividad.

Antes de desarrollar la negociación, las partes deben determinar cuál es su BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) o MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), o sea las alternativas o variantes que tienen fuera de la negociación que se prestan a encarar.

El BATNA está constituido por situaciones, hechos, acontecimientos, valores u otras posibilidades, que pueden ser positivos o negativos.

Determinado el BATNA, las partes deben establecer un precio o valor de reserva, que obra como límite mínimo para la negociación.

La negociación tendrá lugar dentro de un espectro que se denomina ZOPA (*Zone of Possible Agreement – Zona de Posible Acuerdo*). Dentro de la ZOPA, o inclusive entre los límites del valor de reserva, se genera el espacio de regateo (*bargain*).

Cuanto mejor, cuantitativa y cualitativamente sea su BATNA, mayor será el poder del negociador. Toda negociación debe posibilitar que las partes puedan mejorar su BATNA, pues en caso contrario no tiene sentido negociar. El negociador distributivo procura por todos los medios determinar el BATNA del otro y llevar la negociación hacia el valor de reserva de la contraparte.

Estrategia de la negociación distributiva

Estrategia de negociación es un plan articulado de tácticas o comportamientos de negociación específicos, que una persona usa para lograr un acuerdo favorable.

Táctica de negociación es un movimiento o comportamiento tendiente a generar una situación para conquistar un objetivo.

Las **estrategias y tácticas** son los medios y alternativas para alcanzar los objetivos deseados.

La estrategia está influenciada por:

-
- Condiciones de la negociación
- Perfil negociador propio
- Perfil negociador de la contraparte
- Temas a tratar
- Relación entre las partes
- Información
- Tiempo

En materia de información, se debe tener en cuenta:

- Obtener la mayor cantidad posible antes de negociar, tanto propia como del otro.
- Procurar información racional, adecuada técnicamente y consistente
- Espíritu back to back: debe haber retroalimentación, hay que dar para recibir.
- Preguntar y dar información con fundamento
- Facilitar información controlada en el inicio, ya que disminuye el nivel de expectativa en la otra parte.

En cuanto al tiempo, será necesario:

- Procurar mantener el control del tiempo
- Mantener en secreto el propio límite de tiempo
- Procurar describir el límite de tiempo del otro
- No dejarse perturbar por los tiempos; el hacerlo implicara seguramente concesiones.
- Los tiempos también pueden negociarse
- La contraparte también los tiene.

Táctica de la negociación distributiva

Persigue esencialmente cambiar o modificar las percepciones de la otra parte, hacia donde uno desea transar.

Se procura, de diversos modos, influir sobre la percepción de la contraparte respecto de nuestro BATNA y valor de reserva. De esta forma se mejora la ZOPA a favor de quien utiliza la táctica. Implica estudiar muy cuidadosamente al otro negociador para conocer su posición, alternativas y precio de reserva.

Existen 3 categorías de tácticas:

1. De control: buscan reducir o limitar el campo de acción.
2. De presión: obligan a efectuar concesiones.
3. Atrapadoras o envolventes: motivan a hacer concesiones.

Contratáticas de la negociación distributiva

El negociador distributivo, especialmente el de perfil duro toma la iniciativa desde el comienzo y la mantiene durante todo el proceso; exige concesiones máximas y él da mínimas; presiona, duro con la persona, suele ser agresivo y es capaz de mentir o no dar información. Solo le preocupa su posición y satisfacer sus intereses y objetivos.

Un elemento clave para negociar con estas personas es la **anticipación**: prepararse adecuadamente antes de la negociación.

La **información** que se pueda conocer (o al menos pronosticar). Se debe ser **flexible** en el uso de las contratáticas: preguntar mucho, escuchar adecuadamente y esperar a que termine de hablar, hacer resúmenes, etc. En algunos casos habrá que **disentir**. También se puede **contra-ofertar** y disentir, para luego **persuadir**.

En ocasiones se tendrá que aplicar la ***evasión***, o ***ponerse duro*** y manifestar que no se lo va a tolerar. Por último, la ***amenaza de concluir la negociación***.

Capítulo 3 – la negociación integrativa

Está basado en la resolución conjunta de problemas. El modelo implica acercarse a la contraparte con ánimo de cooperación y para evitar conflictos. Lo que se pretende primero es agrandar el tamaño del pastel, para luego repartirlo de la mejor forma para ambos. Se procura crear valor. Se negocia en función de los intereses y no de las posiciones.

Es clave no tener aspiraciones muy altas e inflexibles. Mantener una relación personal positiva con el otro negociador ayuda a que pueda desarrollarse este tipo de negociación. La otra parte NO es enemigo, sólo es contraparte.

Constituye un proceso dinámico de comunicación en el cual las partes, primero identifican las metas comunes y las diferencias en sus intereses, y luego desarrollan una labor conjunta que las lleve a un resultado satisfactorio para ambas.

Está basado en los siguientes cuatro principios fundamentales:

- Separar a la persona del problema;
- Concentrarse en intereses y no en posiciones;
- Inventar y generar opciones de mutuo beneficio;
- Utilizar criterios objetivos.

El Proyecto de Negociación de Harvard nos dice que la meta de la negociación integrativa es alcanzar un acuerdo inteligente. Un acuerdo inteligente es aquel que:

- a.
- b. Considera los intereses de ambas partes
- c. Resuelve con justicia el conflicto
- d. Es eficiente
- e. Se logra de manera amigable
- f. Facilita su implementación
- g. Genera un valor público positivo.

El valor público de una negociación es la ganancia o pérdida que pueden recibir terceros que no intervienen directamente en la misma.

Requerimientos

- a. Procurar entender a la contraparte – se debe hacer un esfuerzo real por entender las necesidades y objetivos de la contraparte. Este intento no implica aceptar o conceder; sólo comprender que son diferentes.
- b. Establecer una comunicación fluida y dinámica– engaño, ocultación de información y demás tácticas no ayudan.
- c. Enfatizar los aspectos comunes y encontrar las diferencias – es a partir de las diferencias entre las personas que se puede crear valor. Las partes deberán esforzarse por determinarlas claramente y ver cómo utilizarlas para agrandar el pastel. Las diferencias que sirven para crear valor son: las creencias, actitud frente al riesgo (conservadora o no), actitud frente al tiempo, capacidades y economías de escala.
- d. Buscar conjuntamente soluciones creativas y mutuamente ventajosas.

Principios del modelo integrativo

Primer principio – separar a las personas del problema

Se negocia con una persona. Una persona que percibe y valor las cosas con puntos de vista diferentes. Es muy común que se confunda a la persona con el problema. De no separarlo, se malogrará la relación.

Si en una negociación existen problemas de relación personal, habrá que resolverlos, pero nunca haciendo concesiones, sino trabajando en los siguientes campos:

1. La percepción – es la comprensión sobre la forma de pensar de la contraparte. Supone: ponerse en el lugar del otro (empatía); no manejarse con prejuicios; no culparlos; comentar las mutuas percepciones; ser flexibles; etc.
2. La emoción – las emociones de una parte generan emociones en la otra y pueden producir el estancamiento o la ruptura de la negociación.
3. La comunicación – sin comunicación no hay negociación. Debe ser fluida y dinámica y nunca es tarea fácil

Segundo principio – centrarse en los intereses y no en las posiciones

La posición indica o refleja qué se quiere, mientras que el interés demuestra porqué se lo quiere. Consecuentemente, la negociación integrativa está basada en los motivos por los cuales se toma una decisión y no en lo que se ha decidido.

Técnicas para focalizar intereses:

- a.
- b. Expresar claramente los propios intereses;
- c. Reconocer los intereses del otro;
- d. Señalar el problema antes que la respuesta;
- e. Mirar hacia el futuro;
- f. Mente abierta;
- g. Ser duros con el problema, pero suaves con la persona.

Tercer principio – inventar o generar opciones para mutuo beneficio.

Es tener en cuenta que no siempre hay un único aspecto a negociar o que la opción es ganar o perder; por el contrario, significa agrandar el pastel y posteriormente ver cómo se lo reparte. Para generar opciones ventajosas para ambos es necesario:

- Hacer un diagnóstico
- Fijar un remedio – qué hacer, qué procedimientos usar para generar opciones creativas. Para ello es necesario separar el acto de generar opciones del acto de juzgarlas; ampliar opciones; y buscar el beneficio mutuo.

Cuatro principio – utilizar criterios objetivos

Significa buscar acuerdos que sean:

★

- ★ Justos
- ★ Eficientes
- ★ Con respaldo científico o técnico
- ★ Basados en precedentes
- ★ Con respaldo en normativas
- ★ Basados en prácticas comerciales o usos y costumbres habituales.

Utilizar criterios objetivos reduce el grado de compromiso de las partes en la negociación, ya que al alcanzar el acuerdo nadie aparecerá como débil o que ha debido retractarse, sino que todos quedaran como personas razonables y de mente abierta. El uso de los mismos es básico en los procesos de negociación donde intervienen varias partes.

Estrategia de la negociación integrativa

La misma está dividida en cuatro etapas:

1. Identificación de problemas – el problema tiene que definirse claramente y en forma mutuamente aceptable. La identificación debe ser mantenida durante todo el proceso de negociación en forma manifiesta. Se debe separar el problema de las personas. Primero se deben buscar posibles soluciones y luego definir cuál se adapta mejor a la resolución del problema.
2. Generación de opciones
3. Evaluación de opciones – deberá basarse en criterios objetivos, o sea en principios de calidad y aceptabilidad. Los criterios pueden fijarse de antemano.
4. Selección de opciones – se selecciona la mejor y las alternativas.

Táctica de la negociación integrativa

- I. Ser claros, concretos y flexibles – dar detalles concretos pero amplios de lo que se desea; empezar por los temas comunes y no por los conflictivos; demostrar flexibilidad, preocupación por los intereses de la contraparte, deseo de conciliar; revalorizar o recategorizar los intereses propios.
- II. Fomentar la comunicación en forma permanente – escuchar y hablar activamente; usar la “recompensa” (hacer cumplidos); usar el “castigo”.
- III. Aislar las tácticas competitivas – sólo utilizarlas para defender intereses, no posiciones.

Tácticas para convertir una negociación distributiva en integrativa

- 1) **Generar repetición** – al repetirse el proceso de negociación, las partes posiblemente dejen de mentir, sientan menos desconfianza y agresividad. Es conveniente:
 - a. **Desarrollarla en etapas**
 - b. **Dividirla en partes**
 - c. **No ser rencoroso, sino agradable y creativo**
 - d. **Insistir en señalar ventajas del Cooperar-Cooperar (dilema del negociador).**
- 2) **Usar planteos constructivos** – investigar al otro; usar criterios o procedimientos objetivos; tratar primero lo fácil; evitar la mentira haciendo preguntas que sólo admitan respuestas verdaderas.
- 3) **Cambiar** – de temas; de partes; de intereses.

COMPORTAMIENTO	SUAVE	DURO	INTEGRATIVO
La contraparte	Amigo	Enemigo	Colega
Objetivo	Acuerdo	Ganar	Acuerdo inteligente
Trato a la persona y al problema	Suave con ambos	Duro con ambos	Suave con persona, duro con problema
Concesiones	Las hace para cultivar la relación	Las exige para cultivar la relación	Separa a las personas del problema
Confianza	Confía	Desconfía	Procede en forma independiente a la confianza
Posiciones	Las cambia fácilmente	Las mantiene y tiende a profundizarlas	Se concentra en intereses y no en posiciones
Propuestas	Hace ofertas	Amenaza	Explora los intereses
Valor de reserva	Lo manifiesta	Lo oculta y engaña	Evita manifestarlo
Pérdidas y ganancias	Acepta pérdidas para lograr el acuerdo	Exige ganancias para lograr el acuerdo	Genera opciones para mutuo beneficio
Presión	No presiona, cede	Presiona	Cede ante los principios y no ante la presión

Opciones	Busca la respuesta que el otro acepte	Busca una respuesta: la que él acepta	Desarrolla múltiples opciones, luego elige
Insistencia	En el acuerdo	En su posición	En criterios objetivos
Relación personal	Evita enfrentamientos de voluntades	Trata de ganar el duelo de voluntades	Separa a la persona y busca acuerdos vía criterios objetivos.

Capítulo 4 – planificación de la negociación

La planificación de la negociación es la preparación previa del negociador y supone la fijación de los objetivos, estrategias, tácticas y procedimientos a utilizar durante todo el proceso negociador.

Los objetivos representan lo que se quiere alcanzar.

Las estrategias son las alternativas o cursos de acción para alcanzar los objetivos.

Los planes detallan integralmente la forma de implementar la estrategia adoptada. La empresa determinará su marketing mix.

Las tácticas suponen medidas o decisiones concretar a utilizar en cada caso.

Los procedimientos están vinculados con los aspectos de la estructura, recursos humanos, etc., que afectan o condicionan las estrategias y planes establecidos.

La planificación es el elemento más importante de una negociación. La falta de una adecuada planificación es la primera causal del fracaso. No planificar provoca que el negociador:

- Incurra en errores;
- Caiga en contradicciones;
- Adopte estrategias y tácticas equivocadas al no tener claros los objetivos;
- No sepa los pasos adecuados a dar durante la negociación;
- No pueda predecir el comportamiento de la contraparte;
- No sepa distinguir cuando es conveniente ceder y cuando disentir.

Después de la falta de planificación, los motivos principales que determinan el fracaso de una negociación son:

-
- Carencia de una teoría general sobre negociaciones
- Falta de una comunicación efectiva
- Impedimentos emocionales personales (por ej. la ira)
- Precedentes o situaciones conflictivas anteriores
- La presión de las bases
- Diferentes percepciones sobre las alternativas de un acuerdo
- Posiciones encontradas no susceptibles de acuerdo
- No hay ZOPA
- Reglas de juego mal definidas
- Agotamiento del tiempo
- Diferencias culturales
- Diferencias de poder negociador
- Nuevas circunstancias.

Tipos de planificación

Planificación estratégica

Está vinculada a metas u objetivos de largo plazo. Implica tomar medidas o decisiones que posibiliten alcanzar las metas de largo plazo. Se negocia siempre en función de esas metas.

Planificación táctica

Apunta a las metas o planes de corto plazo que influyen sobre los objetivos de largo plazo. Son las medidas o decisiones concretas que se adoptan para alcanzar las metas estratégicas. Ej. estilo a usar, forma de manejar concesiones, etc.

Planificación administrativa

Apunta a los aspectos administrativos o de procedimientos, por ej. características de los equipos negociadores, lugar en el que se llevara a cabo, horarios y tiempos asignados, etc.

Etapas de la planificación

1. Previa – supone todas las tareas relativas a la planificación y la preparación del negociador para la negociación. Permitirá conducir más eficazmente la negociación formal y seguramente obtener resultados más positivos. Esta etapa supone analizar cuál es el conflicto y sus causas, la identificación de intereses comunes y divergentes, definición de objetivos, análisis de opciones, etc. supone un proceso de búsqueda y análisis de información que permita:
 - a. Conocer los antecedentes de la negociación
 - b. Conocerse a uno mismo – los antecedentes de la empresa, sus valores, su estructura organizativa, etc. es importante dar especial atención a los elementos intangibles de la negociación. Hay que considerar y evaluar con mucha claridad nuestro BATNA.
 - c. Conocer al otro – posibilita predecir cuál puede ser el comportamiento de la contraparte. Hay que estudiar su legitimidad, estilo de negociación, sus intereses, BATNA, opciones, valor de reserva y nivel de aspiración, puntos fuertes y débiles.
 - d. Analizar el contexto de la negociación
 - e. Analizar la logística de la negociación – precisar características de nuestro equipo negociador; soporte especializado requerido; aspectos de la agenda.
 - f. Fijar nuestro nivel de aspiración
 - i. Objetivos de máxima
 - ii. Objetivos de mínima
 - iii. Cuál es el mejor arreglo que podemos esperar
 - iv. Qué es razonable y justo como arreglo
 - g. Simular la negociación.
2. Apertura – se determina quién y de qué manera manejará el inicio de la negociación. La oferta inicial produce el anclaje de la negociación, fijando el parámetro esencial sobre la que girara toda la discusión posterior (el anclaje se buscará lo más cerca posible de nuestro nivel de aspiración o del BATNA de la otra parte).
 - a. No se debe iniciar una negociación con una oferta tan baja que caiga en el nivel de aspiraciones de la otra parte; ni tampoco tan alta que dificulte o hiera el clima del proceso.
 - b. Si conocemos su BATNA, iniciar nosotros la primera oferta. Si no lo hacemos, que comience él o hacer una oferta muy alta.
 - c. No hay que reaccionar ante la primera oferta.
 - d. La primera oferta es conveniente expresarla en términos condicionales y no definitivos.
3. Desarrollo o “danza de la negociación” – manejo de la negociación en sí, principalmente en la administración de las concesiones y de las tácticas y contratácticas que se decidieron emplear. Manipulando las concesiones se puede evaluar la percepción de la otra parte con relación de nuestros valores o puntos de reserva. El patrón de concesiones indica cómo se van efectuando las concesiones a lo largo del proceso negociador.

- a. Las concesiones solo deben hacerse si son absolutamente necesarias para los fines perseguidos; preferiblemente hacerlas en aspectos no esenciales de nuestros intereses.
 - b. No hacerlas al principio; intentar que primero la haga el otro; mejor varias concesiones pequeñas que una o pocas grandes.
4. Culminación – estudiar los mecanismos que se propondrán para instrumentar el acuerdo en caso de alcanzarse, su forma de implementación y los procedimientos a utilizar si no se llega a un arreglo, es decir la estrategia de retirada. Las negociaciones comerciales internacionales exitosas suelen concluir con la redacción de un contrato escrito, aunque en algunas culturas prevalezca lo acordado verbalmente. Hay que predeterminar quién lo redactara, las cláusulas, jurisdicción y ley aplicable, idiomas, motivos de rescisión, etc. También habrá que establecer las alternativas para implementar el acuerdo.

Una negociación puede terminar mal o se puede romper con clase, bajo los siguientes argumentos:

- Recepción de nuevas instrucciones de la organización
- Adicionar nueva información a la negociación
- Mencionar falta de información
- Agregar nuevos temas a tratar
- Cambiar de negociador
- Inferir que la situación ha cambiado.

Todas estas etapas están encadenadas. Un resultado final positivo de la negociación implicara que se han manejado eficazmente todas ellas, siendo la planificación previa el catalizador que lo hace posible.

Capítulo 5 – la comunicación y los aspectos culturales de la negociación

La **comunicación** es el medio o instrumento básico de la negociación. Es muy difícil pensar en una negociación en donde no se logre una comunicación dinámica. En todo proceso de comunicación, lo importante no es lo que se dice, sino cómo se dice.

El proceso de la comunicación está formado por nueve elementos:

- 1.
2. Emisor
3. Receptor
4. Mensaje
5. Medios
6. Codificación
7. Decodificación
8. Respuesta
9. Feed-back o retroalimentación
10. Ruido

El ruido es cualquier interrupción o distorsión durante el proceso de comunicación que provoca que el mensaje llegue al receptor de manera distinta del transmitido por el emisor.

El lenguaje se clasifica en lenguaje verbal y no verbal. El **lenguaje verbal** es el que se materializa en la comunicación oral a través de las palabras. El **lenguaje no verbal** es el que se manifiesta a través de gestos, actitudes, expresiones, posiciones y otras acciones; es el lenguaje sin palabras.

Barreras para una comunicación efectiva

-
- Presión del tiempo
- Interrupciones y distracciones
- Problemas semánticos
- Ausencia de retroalimentación
- Comunicación en una sola vía
- La actitud de las personas
- El status y el poder

Comunicación o lenguaje verbal

El lenguaje es un sistema basado en símbolos orales que se usa para identificar y describir conceptos, objetos, situaciones y experiencias; es aprendido por el hombre y constituye el medio por el cual se transmite la cultura.

Funciones:

1. Informativa – utilizar el lenguaje para comunicar o brindar hechos, datos, cifras, etc., que podrán ser verdaderos o falsos. Da información externa.
2. Expresiva – significa usar el lenguaje para expresar sentimientos, deseos, etc., o sea, brindar información interna
3. Directiva – supone usar el lenguaje para provocar, motivar o impedir una acción.

Aplicaciones:

-

- Obtener y suministrar información
- Verificar la comprensión
- Hacer propuestas
- Acordar
- Disentir
- Resumir
- Calificar

Uso del lenguaje verbal: comparación entre negociadores expertos e inexpertos

Negociadores expertos	Negociadores inexpertos
Preguntan más y mejor, por lo que obtienen mayor info	Preguntan menos o de mala forma, por lo que obtienen menor información
Brindan mayor caudal de información	Brindan menos información
Suelen dar info externa e interna en similares proporciones	Suelen dar más info externa que interna.
Hacen más propuestas. Igual proporción de propuestas de contenidos y de procedimientos	Hacen menos propuestas. Normalmente más de contenido que de procedimientos
Acuerdan y disienten en similar proporción	Disienten mucho más que acuerdan
Obstruyen ocasionalmente	Obstruyen muy frecuentemente
Mantienen un comportamiento abierto	Es escaso su comportamiento abierto
Atacan poco	Atacan mucho
Verifican frecuentemente la comprensión	Verifican muy pocas veces la comprensión
Utilizan frecuentemente el resumen	Utilizan ocasionalmente el resumen
Califican más	Califican menos

Lenguaje no verbal

Es el que se manifiesta a través de gestos, posturas, posiciones, distancias, expresiones y movimientos. Es el lenguaje sin palabras o el “lenguaje del cuerpo”.

El 65% de una negociación cara a cara es de tipo no verbal, y solo el 35% supone el uso del lenguaje verbal. Además, el no verbal impacta cinco veces más que el verbal, ya que cuando hay incongruencias se confía en las señales no verbales.

El lenguaje no verbal abarca:

- Contacto ocular – abarca si se mira o no a la otra persona, la duración de la mirada, el lugar al que se dirige la mirada y aspectos vinculados al tamaño de las pupilas. Se mira para demostrar interés, convencer, dominar, influir, demostrar personalidad y/o para obtener o proporcionar retroalimentación.
- Expresión facial – determina el nivel de interés, alegría, tristeza, miedo, enojo, etc. va acompañada de otros gestos o movimientos del cuerpo que acentúan o refuerzan lo que el rostro dice.
- Cinésica – estudio científico de los gestos y los movimientos corporales. Si bien muchos son universales, hay otros que tienen un significado en una cultura y otro diferente en otra. Ej. movimientos de la cabeza que se usa para asentir o disentir. Debe prestarse atención a que no haya incongruencias con lo que se dice y el movimiento.
- Proxemia – estudio científico de uso del espacio. Las personas tienen un territorio personal, un espacio que consideran propio, como una extensión de su cuerpo. También forman parte del territorio personal las pertenencias u objetos que usa con continuidad. Hay cuatro zonas:
 - Zona íntima – entre 0 y 45 cm. del cuerpo. Es una zona privada, sólo para los más íntimos.
 - Zona personal – 46 a 122 cm. es el alcance del brazo de dos personas.
 - Zona social – 1,22 a 3,6 metros. Se da con gente extraña o que recién se conoce.
 - Zona pública – zona superior a los 3,6 metros.

Las distancias y demás elementos dependen de las culturas y subculturas.

- e. Cronémica – estudio del uso del tiempo. Considerar la valoración que se le da al tiempo, lo que varía según las culturas y subculturas. Se relaciona con el cumplimiento de las entrevistas y reuniones establecidas y la puntualidad en la asistencia. También se vincula con la actividad que desarrollan las personas.
- f. Regalos – son atenciones u obsequios a la contraparte con la finalidad de demostrar cordialidad, afecto e interés por fortalecer la comunicación y la cooperación. Cada cultura tiene sus preferencias y tabúes.
- g. La apariencia y el estado físico – en cuanto a la ropa, la regla de oro es la formalidad y sobriedad.
- h. Otros elementos: velocidad al hablar, timbre de voz, repetir algunas palabras, entonación, acentuación de las palabras, ubicación de mesas y sillas, etc.

Aspectos culturales

La cultura afecta las percepciones y creencias de los negociadores. Conocer y comprender la cultura de la contraparte y adaptarse a ella debe ser parte importante de la estrategia de negociación, si se desean obtener buenos resultados.

El contacto intercultural permite entender mejor a los otros y eliminar los prejuicios, lo que fortalece la habilidad negociadora.

La **cultura** es un sistema de comportamiento que comparten los miembros de una sociedad. Existe una cultura material, representada por los objetos tangibles, y una cultura intangible que comprende el lenguaje, los valores y creencias, costumbres y hábitos, etc. Dentro de una sociedad hay categorías o grupos de personas que comparten ciertas normas propias, que son las **subculturas**.

Cuando una subcultura se opone radicalmente a la cultura dominante, se convierte en una **contracultura** (como movimientos revolucionarios)

Existe una **cultura ideal**, que está dada por las normas que se debieran seguir, y una **cultura real**, que son las normas que aplica la gente en la realidad.

Dimensiones culturales

Son las maneras como la gente expresa su cultura. Puede ser a través de:

-
- Los valores
- Creencias
- Las formas de pensamiento
- El lenguaje
- Los comportamientos no verbales.

Requisitos para que una negociación sea exitosa

- Habilidad para comunicar intereses y metas comunes
- Confianza mutua o mecanismos de verificación y control
- Obligación en el cumplimiento
- Posibilidad de mejorar el BATNA
- Que el acuerdo sea alcanzado en forma eficiente y amigable

- Que sea cuidadosamente planificada
- Que se realice un adecuado manejo del lenguaje verbal y no verbal
- Que tenga muy en cuenta los aspectos culturales involucrados