

Muchos piensan que negociar es una actividad de empresarios o de políticos. Pero cada vez es más claro que negociar es un acto cotidiano, de vivir entre contradicciones y acuerdos con otros, un tejido fundamental en la existencia humana. Negociar es el proceso de ponerse de acuerdo con el otro para resolver la diferencia, en lugar de recurrir a un juez o a pelear.

Este libro presenta una variada perspectiva sobre las negociaciones en Colombia: las de secuestros, de tierras en el campo, de las clases medias y profesionales en las ciudades, y la percepción que tienen los extranjeros sobre sus problemas al negociar con los colombianos. Todo ello se contrasta con la teoría de negociación contemporánea. Se ha podido observar una tendencia a buscar elementos de interés común, a negociar con procedimientos para beneficios mutuos. El texto resume 14 años de trabajo del autor sobre el tema, que se sintetizan no sólo en identificar la manera típica de negociar en el país, sino también las raíces socioculturales de este comportamiento y unas guías de negociación.



INDUPALMA S.A.

¡Sigue Adelante!



EMPRESA DE CREDITO DE BOGOTA S.A. ESP

CAMARA
DE COMERCIO DE BOGOTA

ISBN 958682305-9



9 789586 823050

 Alfaomega

¿CÓMO NEGOCIAN LOS COLOMBIANOS?

Enrique Ogliastri

LIBROS DE **Cambio**

¿CÓMO NEGOCIAN LOS COLOMBIANOS?

Enrique Ogliastri

Alfaomega

Cambio

LIBROS DE CAMBIO PUBLICADOS

1. LAS INSTITUCIONES COLOMBIANAS EN EL SIGLO XX
Salomón Kalmanovitz
2. REFORMAS INSTITUCIONALES EN COLOMBIA
Alberto Alesina
3. UN FUTURO ECONÓMICO PARA COLOMBIA
José Antonio Ocampo
4. FALLOS Y FALLAS DE LA CORTE CONSTITUCIONAL
Sergio Clavijo
5. LA VIOLENCIA EN COLOMBIA
Armando Montenegro
Carlos Esteban Posada

¿CÓMO NEGOCIAN LOS COLOMBIANOS?

ENRIQUE OGIASTRI

 **Alfaomega**



Transversal 24 No. 40-44
Bogotá D.C. - Colombia
E-mail sciente@alfaomega.com.co
Página Web <http://www.alfaomega.com.mx>

CONTENIDO

PRÓLOGO	vii
INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN	1
EL SECUESTRO DE PABLO	9
POR TIERRAS DEL LLANO	15
EL MEJOR NEGOCIADOR COLOMBIANO: ¿SERÁ UNA MUJER, PAISA, MAYOR DE 50 AÑOS Y DE ESTRATO CINCO?	26
¿CÓMO NEGOCIAN LOS COLOMBIANOS? LO QUE DICEN LOS EXTRANJEROS	35
CONCLUSIONES	41
EPÍLOGO	51
BIBLIOGRAFÍA	52

Con el auspicio de la Cámara de Comercio de Bogotá, Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP e Indupalma S.A.

Diseño de cubierta: Juan Carlos Durán

Primera edición: julio de 2001

© Enrique Ogliastri
© Alfaomega S.A.

ISBN: 958-682-192-7 (colección)
ISBN: 958-682-305-9 (volumen)

Edición y diagramación electrónica: Alfaomega S.A.
Impresión y encuadernación: Quebecor World Bogotá

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

PRÓLOGO

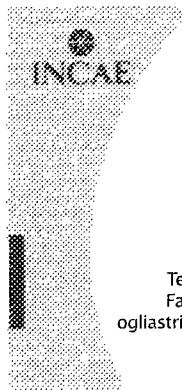
Empecé a estudiar negociación en 1987 y con el paso del tiempo me he obsesionado con el tema, que creo está en la raíz de muchos de nuestros problemas y a la vez es parte importante de las soluciones que necesita Colombia.

¿Qué es negociar, de qué trata este libro? Negociar es una de las tres posibles soluciones a un conflicto o a una diferencia de intereses. Es el proceso de ponerse de acuerdo con el otro para resolver la diferencia. La segunda solución al conflicto es recurrir a un tercero como árbitro o juez, apelar a reglamentos, derechos y justicia. Finalmente está la acción unilateral, que revierte en quién es más fuerte, a ver el otro qué hace. Esta última engendra agresión o violencia y es frecuentemente la solución colombiana a los conflictos y diferencias de intereses.

Yo empecé estudiando negociación en Estados Unidos (en MIT –Instituto Tecnológico de Massachussets–, Harvard y Northwestern), e hice investigación sobre la manera de negociar en el Japón. A lo largo de los años realicé varios estudios sobre la manera de negociar de los colombianos, los latinoamericanos, franceses, árabes, angloamericanos (de Estados Unidos), chinos, holandeses... y también quise saber cómo negociaban dentro de Colombia los paisas, costeños, bogotanos, vallunos, santandereanos, llaneros... Las

diferencias entre hombres y mujeres, entre jóvenes y viejos, según las profesiones y los estratos socioeconómicos. Por ello me pareció una gran oportunidad presentar un resumen de estos estudios para contribuir no sólo a comprendernos mejor sino también a cambiar, a dejar de negociar de la manera deficiente que solemos utilizar, para mejorar y resolver muchos de nuestros problemas de una manera más efectiva y más sana.

Debo agradecer a muchas personas e instituciones. En primer lugar a mis estudiantes, compañeros que han sido del aprendizaje y los trabajos realizados. A todos los participantes en talleres de negociación que he realizado desde 1987, experiencias cruciales para entender nuestra manera peculiar de negociar. Al comité de investigaciones de la Universidad de los Andes, que apoyó muchos estudios (algunos de los cuales se resumen en este documento). A mis colegas en el Japón, Francia, Estados Unidos y Colombia. A *Summa, Dinero y Portafolio*, en cuyas columnas escribí por primera vez algunas de estas ideas. A la mejor lectora y crítica de mis escritos, Emma Cecilia Ferreira, dedico con agradecimiento este trabajo.



ENRIQUE OGIASTRI, Ph.D.

Profesor

Tel.: (506) 437-2200
Fax: (506) 433-9101
ogiastrie@mail.incae.ac.cr

Apdo. Postal 960-4050
Costa Rica
www.incae.ac.cr/~ogiastrie
www.incae.edu

INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN

Muchos piensan que negociar es una actividad de empresarios o de políticos. Pero cada vez es más claro que negociar es un acto cotidiano, de vivir entre contradicciones y acuerdos con otros, un tejido fundamental en la existencia humana. Negociar es ponerse de acuerdo, en lugar de que un tercero sirva de juez, o de pelear para imponer (o ceder) los términos de la diferencia. Es común que haya diferencias, que se pueda escoger entre distintas posibilidades de resolver un problema. Negociamos todos los días, pequeñas y grandes cosas, para hacer la vida más fácil que la pelea o la espera de una resolución que deja el conflicto vivo –y a veces enconándose–. Negociamos la hora de llegada a la casa, el canal de televisión, el turno en el baño, la presa del pollo, quién lava los platos, lo que esperamos y nos comprometemos con nuestra pareja, a dónde vamos esta noche... y también qué hacemos en vacaciones, quién usa el carro, o la salida del domingo.

¿Cuándo se resuelve un conflicto mediante la negociación? El primer requisito es que haya deseo o voluntad de hacerlo. Esto no es tan seguro en países como el nuestro. Estamos acostumbrados, como parte de nuestra cultura autoritaria, a resolver conflictos mediante acciones unilaterales o por el uso de la fuerza. ¿Cómo resolvían conflictos entre hermanos en la casa de sus padres? ¿Se peleaban y ganaba el más fuerte? ¿Apelaban a sus padres para que le dieran la razón a alguno? ¿Razonaban hasta encontrar una solución negociada que culminaba en un acuerdo estable?

¿Cómo se resolvían los conflictos entre usted y sus padres? ¿Se imponía el punto de vista de ellos sin muchas explicaciones? ¿Se establecieron reglas de juego claras y permanentes? ¿Qué tanto se acostumbraba la fuerza, el poder de castigar o la rebelión abierta? Cuando no estamos habituados a negociar sino a imponer nuestros puntos de vista, o

a que nos los impongan, el primer impulso ante un conflicto no es negociar sino tratar de ganar la batalla. Uno aprendió a negociar en su casa, cada vez que impuso agresivamente sus deseos, cedió, regateó para llegar a una situación intermedia, convenció, o buscó una buena solución para todos. ¿Qué tanto le permitieron en su casa utilizar cualquiera de estas alternativas para resolver un conflicto o diferencia de intereses?

Probablemente esos grandes empresarios negociantes y esos políticos importantes que resuelven el futuro del país desarrollaron su manera de negociar igual que usted, en la negociación cotidiana del hogar. Seguramente tienen sus recetas, como usted, del acervo familiar y cultural de la infancia, porque hasta hace muy pocos años negociar no se aprendía en el colegio o la universidad sino en la práctica cotidiana. Esto hace que ante un conflicto se negocie por instinto, por reacción instantánea, como un acto aprendido desde la infancia y no como un proceso mental “fríamente calculado”.

Los colombianos somos negociadores de regateo: pedir mucho para rebajar después, buscar el punto medio entre los dos, creer que si el otro gana uno pierde. Esto lo hemos aprendido en casa: “Yo le exigí a mi hijo que llegara a las doce de la noche, ni un minuto más. Yo sé que no llegará a las doce, pero al menos con seguridad lo tendré en casa a la una”. De eso se pasa a los comportamientos “adultos”: “Citamos la reunión a las ocho para empezar a las ocho y media”. “Le pedí 800 para dejarlo en 700”. “Pedimos despeje de 300 municipios” (de los 1.034 que hay en Colombia) se contraponen con “Entreguen las armas y después negociamos”. Así aprendemos que negociar es regatear.

También es común en Colombia un comportamiento de no negociar, como decía una amiga en su adolescencia: “Es mejor no pedir permiso, porque puede que le digan a uno que no”. Así cada cual actúa independientemente del otro, sin negociación o común acuerdo. La actuación unilateral, y esperar a la reacción del otro, lleva también a las posicio-

nes extremas (para conseguir intermedios), o al conflicto abierto de resolver el problema por el poder que tenga cada uno.

Todo ello constituye una “cultura de negociación”: la actitud que desarrolló la gente sobre resolución de problemas, lo que cree va a funcionar más a su favor, las costumbres y expectativas que se tienen sobre el otro, lo que se hace instintivamente ante un conflicto, los razonamientos o justificaciones que se estructuran para entender los procesos de dirimir diferencias. Una cultura de negociación está reforzada por valores religiosos y se propaga a través de la familia.

¿Quiere esto decir que somos esclavos del pasado, que sólo repetimos lo que aprendimos en la negociación cotidiana? Naturalmente que no. Uno puede cambiar y crecer; se puede aprender de la experiencia, de los errores; la cultura está viva y se puede desaprender. Para mejorar nuestra manera de negociar debemos empezar por darnos cuenta de cómo actuamos en la vida cotidiana.

LOS PROCEDIMIENTOS: EL TRADICIONAL Y LA NUEVA TEORÍA DE NEGOCIACIÓN

Desde hace más de una década se ha venido desarrollando una nueva manera de negociar que es mejor y que rompe los cánones tradicionales. Para negociar se necesita que haya intereses en conflicto, pero también una zona de conveniencia mutua donde la diferencia pueda resolverse. Como se dijo, si no negociamos tendremos que recurrir a los derechos, al sistema legal, o, si estamos orientados hacia el conflicto, recurrirémos a la fuerza, al poder; la acción unilateral puede revertir en el campo de la violencia o de la demanda legal.

Cada persona tiene su teoría implícita de negociación, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus relaciones con amigos y vecinos, pues a lo largo de su vida desarrolló esta manera de manejar conflictos. De una manera más general se pueden distinguir dos escuelas sobre la

manera de negociar: la tradicional (llamada también distributiva, posicional, o competitiva) y la nueva teoría de la negociación, que se llama también integrativa, por intereses, por principios, cooperativa, gana-gana o de beneficios mutuos.

La primera es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que uno gana lo pierde el otro. La nueva teoría de la negociación trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes. Esta es una tendencia internacional en los diversos campos de la negociación.

Los colombianos por lo general piensan que negociar es resolver un conflicto que requiere el sacrificio de una de las partes, pero prefieren hacerlo de una manera amistosa, informal. Su concepción de negociar es el regateo: pedir mucho y después bajarse. No nos distinguimos por la preparación de las negociaciones, pero somos brillantes improvisadores. Planteamos negociaciones a corto plazo, aunque somos muy flexibles en el manejo del tiempo. Somos muy emocionales y utilizamos tácticas de poder en la negociación, pero nos arriesgamos y confiamos en la contraparte si se siente afinidad y se desarrolla amistad. Los colombianos somos principalmente negociadores tradicionales.

En una negociación tradicional distributiva el negociador inicia con una demanda exagerada, y se hace el fuerte y desinteresado en llegar a una solución. No dice lo que más le interesa, se basa en una posición de fuerza real o pretendida, no le da ninguna información a su contraparte, hace pequeñas concesiones hasta el final, espera a que se termine el tiempo de negociar para ver si el otro rebaja sus peticiones. Trata de conseguir el máximo de concesiones y ventajas para sí, sin preocuparse por la situación del otro.

Este procedimiento de negociación parte del supuesto de que una negociación es un juego matemático de suma

cero, es decir, lo que gana uno lo pierde el otro. Esta premisa es falsa en la mayoría de las situaciones de la vida real. El defecto principal de este sistema es que al enfatizar lo distributivo no permite la creación mutua de valor durante la negociación, el conseguir beneficios ampliados para todas las partes. Otra limitación del sistema distributivo tradicional de negociación es su ineficiencia para llegar a acuerdos. Finalmente, el sistema distributivo tradicional induce un clima de confrontación que desgasta las relaciones entre las partes, lo que tiene consecuencias en negociaciones posteriores.

En contraste, la negociación integrativa por beneficios mutuos es una estrategia que hace énfasis en la satisfacción del mayor número de intereses de los negociadores. Se concibe la negociación como el proceso de solución de un problema que tienen conjuntamente las partes, dentro de relaciones a largo plazo. Se trata a los demás con reglas de respeto mutuo, como a colegas. Las propuestas de solución del problema se hacen después de explorar con claridad los intereses de todos, después de intercambiar información, después de explorar múltiples soluciones. Mediante un intercambio de concesiones en diferentes puntos de negociación se intenta crear valor para todos, agrandar el pastel antes de pensar en distribuirlo. El Cuadro 1 resume las principales diferencias entre la manera de negociar distributiva tradicional y la nueva teoría de la negociación.

En todo el mundo está ocurriendo una transición entre modelos tradicionales y la nueva teoría de la negociación. De igual manera, se ha incrementado el uso de mecanismos negociadores para resolver conflictos sociales, por ejemplo en el sistema legal, que recurre a la conciliación y negociación (laboral, comercial, civil, penal...) no sólo para resolver conflictos particulares sino también para los conflictos sociales como la guerra interna o externa, o los problemas de comunidades y de medio ambiente. Por ejemplo, analizemos el cambio ocurrido en el manejo de los conflictos ambientales en Colombia.

Cuadro 1
CONTRASTE ENTRE DOS MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN

NEGOCIACIÓN TRADICIONAL	NUEVA TEORÍA DE NEGOCIACIÓN
Abrir con demanda alta	Preparar información y criterios objetivos
Presionar con engaños sobre alternativa externa propia y la del otro	Calcular la alternativa externa
Fingir desinterés.	Preguntar y manifestar intereses
Ablandar, disminuir al otro	Establecer reglas de mutuo respeto
No dar ninguna información	Intercambio gradual de información
Adivinar el límite del otro	Explorar muchas soluciones
Acercarse amistosamente o tratar duro al otro (o ambos)	Hacer muchas preguntas y buscar ampliación del "pastel"
Convencer, dar argumentos	Ofertas razonables basadas en criterios objetivos
Amenazar o intimidar al otro	Ligar puntos, intercambiarlos
Esperar a que se acabe el tiempo	Negociar desde el principio

Fuente: E. Ogliastri, "El comportamiento negociador en Venezuela y Colombia: dos estudios", *Monografías de Administración*, 46, Universidad de los Andes, 1997.

¿CÓMO SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS SOCIALES? LOS CONFLICTOS AMBIENTALES EN COLOMBIA¹

En el mundo entero ha ocurrido un cambio en la forma de tomar decisiones y en el manejo de conflictos de control ambiental. La regulación ambiental se había caracterizado por decisiones unilaterales y generales de las autoridades. Al confrontar un problema, la autoridad ambiental establecía una exigencia para todos los usuarios, sin consultarlos. La experiencia internacional ha demostrado que esta forma de proceder es costosa e inefectiva. De allí que en muchos países se tiene la convicción que la gestión ambiental requiere un consenso entre las partes involucradas en el tema,

¹ Agradezco a Martha Echavarría sus contribuciones en este tema, y a Thomas Black Arbeláez y el Ministerio del Medio Ambiente su apoyo al estudio de conflictos ambientales.

de manera que se establezcan objetivos y condiciones aceptados por todos.

La negociación de la reglamentación ambiental ha tenido en los Estados Unidos, Europa y el Japón un fructífero camino para mejorar la efectividad del control ambiental, mediante procedimientos de tipo integrativo.

No todo es negociable. Pero tampoco todo puede manejarse por órdenes y control, pues el exceso de restricciones trae el incumplimiento, costosos y lentos litigios, y hasta la corrupción. La problemática ambiental ya no se resuelve de manera centralizada, sino con autonomía regional. Ya no se confía en las decisiones unilaterales de la autoridad, sino en procesos concertados con la comunidad. Del énfasis en reglamentar y definir normas ambiciosas y detalladas, se ha pasado a una mayor preocupación por la real implantación y el mejoramiento ambiental.

El proceso de meramente reglamentar no parece funcionar bien en ninguna parte. De cinco reglamentaciones que aprobaba la Agencia para la Protección Ambiental (EPA) en Estados Unidos, cuatro eran demandadas y pasaban largos años hasta que las cortes daban el fallo final. Esto significó mucho tiempo perdido, e involucró en temas técnicos y complejos a jueces que no estaban preparados para eso. Reglamentar con ausencia de conocimientos puede ser peor que dejar las cosas como están. La negociación puede ser más productiva que los interminables pleitos, donde a veces no gana la justicia sino el truco técnico o legal, ya que es difícil conocer realmente todas las dimensiones del problema. En Colombia la situación se agrava por la cantidad de normas que son letra muerta porque no se aplican, bien sea porque no son adecuadas o porque no hay capacidad de control del Estado. También es un problema la falta de información completa y confiable. Hoy se cuenta con mecanismos de mediación ambiental que permiten dejar atrás la tentación facilista de separar al mundo entre los malos y los buenos, y comprender que la solución es responsabilidad de

toda la comunidad. El Cuadro 2 contrasta resumidamente lo que significa esta nueva mentalidad.

Cuadro 2
CAMBIOS EN LAS DECISIONES Y CONFLICTOS
AMBIENTALES

En el pasado:	Presente y futuro:
de lo centralizado y uniforme	a lo descentralizado y diferenciado
de lo impuesto, autoritario	a lo participativo, conciliado, acordado
del énfasis en reglamentar	al énfasis en implantación real
del conflicto legalista	al acuerdo de reglamentación negociado
de negociación distributiva	a negociación de beneficios mutuos
de lo unilateral	a lo concertado, cooperativo
de las decisiones subjetivas	a decisiones con criterios objetivos

Este camino empieza a recorrerse en Colombia, y es en esta dirección que apuntan los principios de la Política Nacional Ambiental: 1. Concertación (no imposición). 2. Objetividad técnica (no decisiones subjetivas). 3. Gradualidad (no pretender resolver todos los problemas a corto plazo). 4. Justicia (igualdad y equidad). 5. Eficiencia administrativa (resultados e impacto real).

En síntesis, podemos distinguir dos tipos de problemas o conflictos: los distributivos y los integrativos; la mayoría de los problemas que se negocian en la vida real tienen una mezcla de esos dos elementos. La escuela tradicional de negociación se desarrolló sobre problemas distributivos y resulta inadecuada en la mayoría de los problemas de la vida real, pero parece ser el método más común en nuestro país. Finalmente, hay una tendencia a utilizar procedimientos de conciliación, mediación y concertación para resolver conflictos sociales en Colombia, centrada en la negociación más que en el poder o el sistema legal. A continuación examinaremos la manera como se negocia en una diversidad de situaciones y entornos colombianos, lo que nos permitirá sugerir mejoras a este proceso que es crucial para nuestro progreso social.

EL SECUESTRO DE PABLO²

Pablo tenía 25 años y trabajaba como administrador de las fincas de su padre en el departamento de Sucre. Desde hacía un tiempo les habían exigido dinero con amenazas, por lo cual su padre estaba tratando de vender las fincas, pero no era tan fácil dejar lo que él había hecho durante toda su vida (en dinero y significado personal), por un precio muy por debajo de su valor. Todas las fincas se encontraban en zona de guerrilla y nadie quería pagar un precio justo por ellas; no las querían dejar abandonadas porque su capital estaba invertido allí y además las fincas generaban una buena producción, principalmente ganado, algodón y banano. El padre ya contaba 65 años y no tenía las fuerzas de la juventud, así que Pablo tenía que hacer las visitas de supervisión, durante la noche; él hablaba con el capataz de la finca y arreglaban las cuentas, hacían mención a los problemas que se estaban presentando y trataban de darles una rápida solución.

La noche del 15 de enero Pablo se dirigió a la finca Santa Lucía para supervisar su funcionamiento; llegó a las nueve y media, y después de conversar con el capataz de la finca, de mirar todo lo que había ocurrido desde su última visita una semana antes, y de tomar algunas decisiones, se fue a dormir a las dos de la mañana. Sólo logró dormir media hora, porque un presentimiento lo hizo despertar rápidamente.

2 Esta es una de las 33 experiencias de secuestro y negociación recopiladas por E. Ogliastri de los trabajos hechos por sus estudiantes para el Seminario de Investigación sobre Negociación, en la Universidad de los Andes. Una versión anterior fue publicada en "Las negociaciones de secuestros: testimonios en Colombia", *Monografías de Administración*, 38, Universidad de los Andes, 1996. Escrito por Ogliastri con base en la investigación de una estudiante cuyo nombre se reserva, este caso se utiliza como base de discusión en clase y no como ejemplo de una actuación adecuada o inadecuada. Todas las cifras, lugares y nombres han sido cambiados.

te, montar en su caballo e irse para la otra finca, Potosí, que quedaba aproximadamente a quince minutos de Santa Lucía. Cuando llegó allí se sintió más seguro y se fue a dormir tranquilamente, mientras que en Santa Lucía, a los pocos minutos de su partida, llegaron alrededor de veinte hombres que abrieron las puertas de todas las habitaciones y al entrar a la de Pablo dispararon y “dejaron la cama llena de huecos, rompieron todo lo que encontraban por delante”. Cinco secuestradores ataron al capataz y a su familia, y mediante amenazas a una hija le obligaron a decir dónde estaba Pablo; los dejaron amarrados, recibieron patadas, insultos, y a uno de los niños le rompieron la boca; todos quedaron amaratados por los golpes. Se dirigieron a la otra finca, “Potosí”, iban disfrazados con uniformes del ejército, y al llegar le dijeron al capataz, que salió apenas sintió la llegada de los hombres: “Somos del ejército y necesitamos a Pablo, llámelo”. Pablo, que ya los había sentido, salió por la ventana y empezó a correr, pero lo capturaron rápidamente. Le amarraron las manos y los pies, lo vendaron, lo subieron a un caballo y se lo llevaron; él no sabía por dónde iba, y además nadie le hablaba, iban despacio. Después de largo tiempo Pablo escuchó voces, pero no entendió nada porque hablaban en clave; sintió que nuevos hombres se habían unido a la marcha y finalmente llegaron a una casa donde lo bajaron, lo entraron a una habitación, lo sentaron, le quitaron la venda y le desataron los pies. Él no sabía dónde estaba.

Al abrir los ojos y mirar alrededor descubrió con sorpresa que no era el único retenido sino que allí se encontraban tres hombres más, atados de las manos, en silencio; había dos secuestradores armados vigilándolos en la puerta. Al principio Pablo estaba desesperado, lleno de angustia, pero al ver a los otros secuestrados se sintió más tranquilo. Ese día no se habló nada, sólo para pedir permiso de usar el baño; todos dormían en la misma habitación, en unos colchones que estaban tirados en el piso. Al siguiente día em-

pezaron a hablar, siempre vigilados por los secuestradores que en ningún momento se cubrieron el rostro. No sabían cuál grupo los había secuestrado, hablaban de sus familias y así Pablo supo que dos de ellos eran casados. A los pocos días les trajeron un televisor y comentaron sobre los programas que veían; los vigilantes también hablaban con ellos, pero de todos los temas, menos de sus secuestros. Pablo recordaba:

Como al tercer día llegó un guerrillero que era uno de los superiores (el jefe), tenía alrededor de unos 32 años, habló primero con los demás y luego se dirigió a nosotros y nos dijo: ‘Ustedes están retenidos por la guerrilla, no les vamos a hacer daño, tenemos que arreglar unos asuntos con el gobierno y ustedes son una garantía para lograrlo; después hablaremos con sus familias y arreglaremos lo del rescate, estarán bien’, y se fue. La comida era relativamente buena: arroz, granos, plátano, gaseosa (a veces nos daban cerveza o a veces nada). Nos cambiaron de sitio cuatro veces, siempre de noche, amarrados y vendados, llegábamos siempre a casas donde no había nadie. No faltaron las etapas de depresión y desespero, incluso una vez pasó un grave incidente, cuando nos trajeron la comida uno de los secuestrados que estaba pasando por una terrible crisis le arrojó la comida a la cara al vigilante y lo insultó. La reacción de ellos fue inmediata, nos golpearon y nos amenazaron con sus armas y desde ese mismo momento nos separaron. A mi amigo le dio como un ataque, gritaba, lloraba, maldecía hasta que lo calmaron a punta de golpes. Desde ese momento todo cambió, ya estaban muy prevenidos hacia todos nosotros, pensaban que todo lo que había pasado era quizás para fugarnos. Después de eso muy pocas veces nos volvieron a reunir, y no a todos sino de a dos en dos. Al cuarto mes de secuestro nos dijeron que ya habían hablado con nuestras familias y les habían pedido dinero por nuestro rescate, que tenían que mandar una señal de que estábamos vivos y bien; así que cada uno tuvo que grabar un casete donde decíamos que nos encontrábamos bien, que estuvieran tranquilos, que pagaran por nuestro rescate y que si cumplían todas las órdenes pronto estaríamos en casa. No podíamos decir que había más secuestrados con nosotros, nos dejaron el lado B del casete para que dijéramos lo que quisiéramos: enviáramos saludes, que los queríamos mucho y cosas personales, obviamente bajo la supervisión de ellos. Al poco tiempo tuvimos que hacer una carta para confirmar lo mismo, que estábamos vivos, y además nos cortaron un pedazo de pelo y lo pegaron ahí mismo. Finalmente, llegado el mes de junio “el jefe” nos dijo que como ya estaban en conversaciones con el gobierno la guerrilla iba a empezar a entregar secuestrados pero que no iban a ser todos al

tiempo sino uno por uno. Efectivamente unos días después le dijeron a uno de mis compañeros que lo iban a soltar a él primero, que él se había ganado la lotería y que estuviera listo pues en cualquier momento lo iban a soltar. La noticia la supimos todos al mismo tiempo pues nos habían vuelto a reunir para comer y comunicarnos la buena nueva; nos alegró la noticia aunque en lo profundo de mí lamenté que no hubiera sido yo el afortunado. En ese momento me pasaron mil ideas por la cabeza pero estábamos muy vigilados para que pudiéramos mandar ninguna razón; sin embargo yo en una ida al baño logré apuntar el teléfono de mi novia en un papelito y se lo pasé a mi compañero quien sólo lo pudo mirar una vez y se tragó el papel de inmediato, pues uno de los guerrilleros sospechó que algo pasaba entre los dos y se acercó. Nos hicieron despedir inmediatamente, lloré y le pedí a Dios que se le hubiera grabado el número del teléfono. Al día siguiente lo liberaron, y así cada semana soltaron a uno pero a mí no me soltaban, las negociaciones de mi rescate todavía no las habían arreglado, no habían llegado a ningún acuerdo, me demoré un mes más. El 2 de agosto me dijeron: ‘al fin llegó su día, alístese que nos vamos’, me vendaron y me amarraron sólo los pies, y empezamos el camino de regreso, duramos un día a caballo, llegamos a un sitio desconocido y me montaron en un carro (nunca supe qué carro era) y calculo que anduvimos aproximadamente una hora. Finalmente me dejaron en una carretera, me dieron plata (\$8.000), y me dijeron que en diez minutos por allí pasaría un bus, que lo cogiera y que no “fuera a soltar la lengua”, que el pasaje costaba como \$4.000 y que me llevaría hasta Sincelejo. Me desataron los pies pero me dijeron que contara hasta veinte y me podría quitar la venda; así lo hice, llegué a Sincelejo, y luego cogí un taxi para mi casa, donde no me esperaban ese día (4 de agosto), sino al siguiente.

También se pudo hablar con la madre de Pablo y su hermano Jorge; la situación en la casa fue la siguiente:

La mañana del 16 de enero fue espantosa, como a las seis de la mañana timbraron y eran el capataz de la finca “Potosí”, y el capataz de “Santa Lucía”, venían muy angustiados y nos dijeron que a Pablo se lo había llevado la guerrilla, nos contaron todo lo que había pasado. Desde ese momento la situación fue de angustia, desespero, llanto, en fin, no podíamos creerlo; fuimos a las fincas a mirar cómo había quedado todo y al verlo y escuchar los relatos de los que habían presenciado el hecho sentimos que a lo mejor nuestro hijo podía estar muerto.

Ellos realizaron averiguaciones sin la intervención de las fuerzas militares por temor a que se repitieran casos pasa-

dos en los que el secuestrado había resultado muerto. El padre, Pedro, decidió manejar la situación junto con dos de sus hermanos (uno abogado y el otro coronel de las Fuerzas Militares); otra persona que intervino fue su hijo menor, Diego, de 23 años. Entre ellos llevaron a cabo todo el proceso de negociación, en el cual no dejaron participar a la madre ni las hermanas de Pablo. Al principio fue difícil ponerse de acuerdo por la insistencia por parte de Carlos, el coronel, de dejar el caso en manos de las Fuerzas Militares, idea que al final se desechó por completo. Pero la experiencia y conocimientos de Carlos de otros secuestros y sus procesos de liberación los consideraron de gran ayuda.

Tuvieron que esperar tres meses a recibir la primera comunicación de la guerrilla, en la cual les exigían la suma exorbitante de \$250'000.000; al recibir esta comunicación Pedro se sintió perdido porque tal suma era imposible de entregar. Entonces se dedicaron a pensar cómo iban a negociar con los secuestradores, quién iba a hablar con ellos, y trazaron una estrategia de negociación; el representante o el que llevaría la voz sería Carlos, que ya tenía una mayor experiencia en estos hechos. Cuando los secuestradores llamaron se les pidió que enviaran una prueba real de que Pablo estaba vivo. Al recibir el casete continuaron las negociaciones, por teléfono, y de una vez se les comunicó que no recurrirían a las autoridades. Las conversaciones eran rápidas, se iba al grano de una vez y Carlos les dijo que podían darles diez millones de pesos: ese fue el comienzo del regateo.

Carlos trazó la táctica de fijar una posición “dura”, donde a pesar de las amenazas no cederían. Esta posición la tomó con el apoyo de su hermano Pedro y el resto de la familia: pensaron que era la única forma de que los secuestradores cedieran y que todos jugaran el mismo juego. No fue fácil, tuvieron que ser fuertes ya que las amenazas de los secuestradores no se hicieron esperar. Estas comunicaciones sólo las oían ellos y no la madre de Pablo, a quien sólo le informaban los adelantos que se iban logrando. Ella entró

en una crisis de nervios y su salud no era la mejor en esos momentos; cuando recibieron el casete la señora lo oía día y noche, con angustia y llanto. La madre cayó en una profunda desesperación, y su estado era demasiado delicado para comentarle sobre lo que se pensaba hacer.

La negociación se hizo por teléfono, a cualquier hora, y la llamada más larga que hubo fue de aproximadamente unos cuarenta y cinco minutos. Los secuestradores fijaron varias sumas, pero al principio, al oír la oferta de los diez millones, de una vez se bajaron de 250 millones a 100, luego a 50 que fue la cifra en la que más insistieron y cuando más amenazas hicieron. Carlos y los suyos mantuvieron la posición y en general crecían muy lentamente las ofertas. Al final, los secuestradores pedían cincuenta millones y ellos les ofrecían 20, hasta que se llegó a un acuerdo de 30 millones de pesos. En algún momento se presentó la situación de que ya Pedro estaba dispuesto a ceder cuando los secuestradores no se querían bajar de los 50 millones; la presión y la angustia de que podrían matar a su hijo era terrible, pero Diego (su otro hijo) y sus hermanos Rafael y Carlos supieron llevar la situación y convencer a Pedro de que se harían los últimos esfuerzos por bajar la cuota.

El dinero fue entregado por Carlos, según indicaciones de los secuestradores, en una maleta azul que debía ser dejada en una choza abandonada que quedaba aproximadamente a veinte minutos de la finca. La choza tenía una lanilla roja amarrada a uno de los cuatro palos y allí era donde una sola persona, sin avisar a nadie, debía llevar la maleta; esto sería el día primero de agosto y Pablo llegaría a su casa el cinco del mismo mes. Finalmente Pablo llegó sano y salvo el cuatro de agosto; había permanecido en cautiverio durante seis meses y medio.

POR TIERRAS DEL LLANO³

“¿Cómo se negociarían tierras en los Llanos?”, se preguntaba el joven profesional Roberto José Molina, quien acababa de ser contratado por una empresa petrolera para trabajar con el grupo de negociadores de tierras en un nuevo proyecto en los Llanos Orientales. Se trataba de conseguir la autorización de los dueños de la tierra para el paso de un oleoducto, la compra de fincas para la perforación de pozos, o los derechos de paso y de realización de estudios geológicos. Sus compañeros de trabajo tenían experiencia como negociadores de tierras en otras compañías petroleras; todos habían sido contratados para este nuevo proyecto, y Molina le pidió a sus compañeros opiniones y consejos sobre el trabajo que desempeñaría durante los siguientes meses. Igualmente acompañó a cada uno de sus compañeros a algunas de las negociaciones que estaban realizando. Al cabo de un mes se puso en la tarea de precisar el tipo o naturaleza de las negociaciones ante las cuales estaría enfrentado, así como las diversas estrategias de negociación que podría emplear. A continuación se presenta un resumen de sus apuntes e impresiones.

LA REGIÓN Y LA EMPRESA

Su compañía era una empresa petrolera que apenas había iniciado en el país operaciones de exploración, perforación, extracción, construcción de oleoductos y gasoductos, y distribución de productos petroleros mediante contratos a término fijo con la Nación –propietaria del subsuelo—. No tenía experiencia en esta región, donde otras empresas habían ope-

3 Este capítulo fue preparado por Enrique Ogliastri como un caso para discusión en clase desde diferentes puntos de vista y esquemas analíticos, y no como ejemplo o problema con solución única. Todos los nombres han sido cambiados.

rado antes, y había establecido la política de respetar el medio ambiente propiciando un desarrollo sostenible, así como buscar beneficios para todos y las mejores relaciones con las comunidades y con la Nación.

La región de los Llanos (o el Llano) es un territorio plano muy extenso en la zona ecuatorial de América Latina, delimitado por grandes cordilleras que dejan zonas de piedemonte, y cruzado por ríos muy caudalosos en el invierno y relativamente secos en el verano. Aunque el piedemonte tiene territorios fértiles para frutales y otros cultivos, el Llano tiene esencialmente ganadería extensiva (se calcula en promedio una res por hectárea), para la producción de carne. Las fincas son de grandes extensiones y los moradores habitan en casas rodeadas de cultivos de “pancoger” (plátano, maíz, yuca, frutales) y de animales caseros (gallinas, cerdos); aparte de la carne de res, en el Llano hay abundancia de pescados de río, algunos de los cuales se cultivan en pequeñas piscinas en las fincas. El llanero es de mentalidad independiente y franca (“sobre mi caballo yo, y sobre yo mi sombrero” como dice la canción), aunque la inmigración de personas de otras regiones hace muy variada la caracterización de su idiosincrasia.

Al Llano han emigrado colonos campesinos atraídos por la disponibilidad de tierras, militares retirados que establecieron fincas y ganaderías, grupos armados de la guerrilla, grandes propietarios de ganaderías, grandes capitalistas cuyos fondos provienen de negocios ilícitos (“narcos” se les llama localmente), grupos armados al servicio de los anteriores (“autodefensas” y “paramilitares”), así como contingentes de las fuerzas militares de la Nación.

Colombia ha tenido una democracia electoral vigente durante casi un siglo, pero padece grandes desigualdades sociales y un nivel de violencia que se estima entre los más altos del mundo. El Estado es débil y esta región es casi una frontera al estilo del “salvaje oeste” norteamericano, donde las personas llevan consigo armas; muchos problemas que

no se pueden resolver hablando, por la falta de un sistema legal adecuado terminan resolviéndose por la fuerza. En algunas regiones la guerrilla es el Estado, pues realiza funciones de justicia, matrimonios, y tiene el poder superior de las armas; en las zonas más selváticas del Llano hay también cultivos de coca, frecuentemente con la participación de los campesinos, y algunos frentes guerrilleros controlan zonas donde cobran impuestos a los narcotraficantes. La guerrilla se fortaleció por el pago millonario y en dólares que le hicieron muchas empresas petroleras por el derecho de operación en la zona, y por los pagos que extrae de muchos ganaderos. La guerrilla tiene una posición nacionalista extrema y dinamita con frecuencia los oleoductos. Los enfrentamientos armados entre la guerrilla y el ejército no son frecuentes, pero sí las escaramuzas, los asaltos o ataques a pozos e instalaciones que están protegidas por la policía. Aunque la mayoría de los pobladores preferiría una posición neutra, la confrontación armada induce un peligroso balance para habitantes urbanos, campesinos, alcaldes y políticos del Llano.

¿QUÉ SE NEGOCIA?

“Cuando se construyó el primer oleoducto en el Magdalena medio”, le comentó el jefe del grupo, “tuvimos que hacerlo con protección del Ejército a lado y lado de la obra. Le pedían a uno cifras exorbitantes por el derecho de paso por las fincas, y no querían salir de ahí durante meses de conversaciones. Un coronel retirado hacía en la negociación el papel del Bueno, y yo hacía el papel del Malo. Yo amenazaba con expropiación, les decía que era ridícula la cifra que pedían, y me iba; el Bueno los calmaba, les ofrecía un cigarrillo, los trataba bien y los convencía por las buenas. Era muy difícil”.

Molina recordaba también lo que le había dicho su profesor de negociación en la universidad: “A mí me pidieron que les diera un taller de negociación a los negociadores de tierras del primer oleoducto, creo que fue en 1988. Yo les

dejé todos los mensajes de la nueva teoría de la negociación: que crearan valor, que hicieran ofertas basadas en criterios objetivos, que establecieran una buena relación negociadora de largo plazo, etc. Pero quedé muy desconsolado cuando al final del taller me contaron cómo era la situación y la cultura negociadora de la gente en esos campos; pensé que había perdido el tiempo y que tal vez todo el proceso era exclusivamente de naturaleza distributiva. Pero unos ingenieros de la empresa estatal pensaron que se podían establecer criterios objetivos para la negociación, unas tablas donde se había calculado el valor de los perjuicios que causaba la construcción del ‘tubo’ a los diversos campos por donde pasaba: si era un campo de yuca se pagaba a \$X el metro, si eran pastos de ganado se pagaba a \$Y, y así sucesivamente. Le añadían además una cifra fija por el derecho de paso o servidumbre. Con esa tabla en la mano fue mucho más fácil la negociación en las siguientes ocasiones. Yo he visto claramente una mejora en los procesos de negociación de tierras a lo largo de estos años”.

Se negocia con varios sujetos distintos: a) con personas o individuos, b) con familias, que tienen varios miembros y cada uno intereses distintos, c) con comunidades, no siempre organizadas, d) con municipalidades, generalmente representadas por el alcalde y el Concejo. Con todos ellos se negocia una diversidad de problemas y situaciones, como servidumbres, compraventas, arrendamientos, y compensaciones. Las siguientes son algunas de las más frecuentes:

a) Construcción de vías de acceso o pago de derechos de paso por caminos o carreteras necesarios para realizar los trabajos; b) servidumbres o derechos de paso para estudios (topográficos, etc.), o para tender oleoductos, líneas de transmisión eléctrica, acueductos, etc., los cuales pueden ser de tipo temporal, parcial o permanente; c) daños en predios, carreteras, cultivos, animales, casas, cercas, etc., causados por la operación o el paso; d) compra de tierras para perforación de pozos o instalaciones, que puede ser de toda la

finca o de parte de ella, e) permiso de una comunidad para hacer un proyecto en una vereda, mediante ofertas de compensar los daños y construir algún proyecto comunal, donaciones a entidades sin ánimo de lucro, etc.; f) en prospección sísmica se negocian los derechos de hacer pequeñas explosiones controladas en un terreno, así como los daños que éstas causan en superficies, cultivos, pastos, cercas, animales, rastrojos, y vehículos.

¿CUÁL HA SIDO LA PEOR EXPERIENCIA QUE HA TENIDO?

Las siguientes fueron las respuestas que recibió Molina a esta pregunta, por parte de sus quince colegas del grupo negociador de tierras de la empresa, y que representaban sus experiencias previas en una diversidad de empresas y localidades:

1. “Mi peor experiencia fue cuando me enviaron a negociar un pozo petrolero hace dos años, en un lugar donde la empresa ya había perforado varios pozos y por ende se había construido una carretera o vía de acceso a dichos sitios. Esta carretera había pasado por predios en donde antes se habían pagado derechos de servidumbre (para carretera) a varios propietarios; pero con uno de estos señores se presentaron problemas desde un comienzo, porque vino asesorado de un abogado de la región con quien anteriormente se habían presentado conflictos, pues había llegado a desenterrar varios kilómetros de tubo (oleoducto) en varios sectores. Con este campesino en esa ocasión no se llegó a ningún acuerdo y el abogado, viendo que no podía hacer mayor cosa, abandonó el caso. Al cabo del tiempo se detectó un pozo en el predio del campesino y fui enviado a negociar con él; lo primero que tuve que hacer fue convencerlo de hacer un arreglo directo, sin abogado. La otra parte del asunto era que este señor se encontraba viviendo con una nueva señora y dos hijos; la anterior vivía por aparte con diez hijos, todos adultos, los cuales querían su parte en el asunto, pero el papá los recibía a mano armada y en ocasiones los alejaba disparando. Finalmente se llegó a un acuerdo pero el negocio fue bastante dispendioso. Una experiencia bastante incómoda es que en ocasiones la gente lo amenaza a uno con armas de fuego, con el argumento de que los vamos a robar”.

2. "Mi peor experiencia fue haber trabajado durante meses en una negociación, pero no se llegó a un acuerdo y entonces la empresa determinó pagar un precio demasiado elevado por algo que no valía tanto".
3. "La peor experiencia fue la amenaza de muerte realizada por un propietario si no accedía a sus pretensiones".
4. "Una fue la amenaza de muerte por un propietario en una vereda, por explicarle la verdad. La otra fue el robo de un vehículo durante la construcción del gasoducto de Occidente".
5. "La demora excesiva para llegar a un acuerdo, pues se crearon muchas expectativas; me llegaron amenazas y chantajes de la comunidad".
6. "Me ha pasado varias veces: se pactan ciertas condiciones y las cumplimos antes de terminarse el proyecto; entonces la persona cambia de parecer y no cumple ni accede bajo ninguna circunstancia".
7. "La de una comunidad que se dejó manipular abiertamente por un líder que los convenció que estaba luchando por ellos cuando en el fondo tenía sus intereses muy particulares".
8. "La falta de gratitud de los propietarios cuando se les colabora; en las siguientes negociaciones se presentan más reacios y más difíciles para llegar a un acuerdo".
9. "Haber sido involucrado en la muerte de un propietario de finca por parte de elementos de la comunidad, y posteriormente ser amenazado de muerte por familiares del occiso".
10. "El día que fui amenazado que si no aceptaba las condiciones por daños ocasionados por el paso de una línea de conducción eléctrica, ellos se lo dirían al frente guerrillero que estaba en la zona".
11. "Es muy común recibir amenazas de algunos propietarios que, armados de pistolas y machetes, exigen precios altos por el paso de las líneas sísmicas por sus predios".
12. "Cuando se venció el tiempo exigido para una negociación".
13. "La viví con una señora propietaria de un predio que ya se le había adquirido a su hermano; ella quería compensación por las mejoras, unos árboles frutales en edad de crecimiento que su hermano le había dejado sembrar. Esto era como un pago doble, lo que era muy difícil de justificar ante la empresa. Pero la señora amenazaba con la autoridad ambiental y policial por los daños y perjuicios económicos que se le ocasionarían con la destrucción de los árboles frutales de su propiedad. Pedía diez millones de pesos por sesenta árboles frutales en edad de crecimiento. Finalmente, después de invitarla a almorzar, entre el cuchareo de la comida, se logró cerrar en dos millones ochocientos mil pesos; la negociación se realizó en seis horas, cuando sólo disponía de cuatro horas para resolver el problema".
14. "Cuando quise ayudar a una comunidad, haciendo gestión ante una empresa que necesitaba trabajadores, terminé firmando un compro-

- miso que fue interpretado como una obligación de la empresa con la comunidad".
15. "La negociación de un pozo que me obligó a recorrer cinco kilómetros por caminos de herradura, de noche, sin linterna y en terreno desconocido".

¿CÓMO ES UNA NEGOCIACIÓN TÍPICA?

El proceso de negociación típico sigue estos pasos:

1. Se recibe una orden por escrito de la negociación, emitida por la persona competente de la empresa. Así se precisa el tipo de trabajo que se debe realizar.
2. Se procede a ubicar al propietario (sitio, poseedor, municipio o vereda) y se le visita.
3. Se recolecta información: documentos, estudio de los títulos de propiedad y verificación de la autenticidad de los mismos.
4. Se entablan conversaciones, y se cierra o no la negociación; por lo general se requieren varias visitas.
5. Escrituración y registro del título a favor de la compañía.
6. Pago final con su respectivo paz y salvo.

Los colegas de Molina hicieron algunos comentarios adicionales sobre el proceso típico:

1. "Al visitar el predio se establece una comunicación con el propietario y su familia; yo personalmente trato de despertar confianza y esto se logra al darle importancia al campesino (llegarle al ego). Luego se le cuenta la verdad de lo que va a pasar, porque generalmente con este señor se nos van a presentar varios negocios posteriormente".
2. "En las zonas nuevas se les da un discurso o información sobre los trabajos que se van a realizar; posteriormente se le explica el sistema de pagos y se le pregunta si está de acuerdo con visitar el área para observar lo que se pueda dañar. Después se le interroga sobre sus aspiraciones económicas, si son muy altas, entonces se trata de bajar. En ocasiones se pueden buscar otras opciones dentro del negocio, por ejemplo: contratos, trabajos, etc., que pueden facilitar el acuerdo económico. En zonas en donde ya se ha negociado se llega directamente a lo que se necesita, pues ellos ya conocen los sistemas".
3. "El proceso típico de negociación es el diálogo, la convivencia, las charlas, reuniones con cervecita los sábados".
4. "Tradicionalmente los propietarios saben que es Ecopetrol o una multinacional y piden mucha plata; sin embargo uno propone estándares o criterios objetivos para la negociación".

5. “El proceso típico es del damnificado: dice que ha perdido más de lo que ha ganado por los trabajos de la empresa. Esto lo dicen públicamente y hasta se hacen los bravos, pero ya en privado tratan de obtener mayor beneficio de su situación particular”.
6. “Hoy en día se nota en las gentes cantidad de formas diferentes de negociar; pero prima que debe ser igual a lo que le pagarán al vecino, o al compadre; afortunadamente el factor dinero apacigua y desaparece los daños”.
7. “Se parte de una situación de presión por parte de la comunidad hacia la empresa; ésta ofrece ayudar a remediar la situación, pero se trata de establecer lo que es justo y objetivo, no de premiar las presiones ni de que crean que ese es el mejor camino”.

¿QUÉ ES UNA “BUENA” NEGOCIACIÓN DE TIERRAS?

Los colegas de Molina describieron una buena negociación de tierras cuando se cumplían las siguientes características:

1. ¿Una buena negociación? Cuando se logra obtener lo deseado por la compañía, y el propietario obtiene un beneficio no solamente económico, sino también gana en mejor educación para los hijos, mejor trabajo, etc.
2. Cuando se llega a un acuerdo dentro del límite de tiempo, se soluciona el conflicto de intereses a satisfacción de las partes y sin posteriores reclamaciones.
3. Aquella en donde las partes involucradas actúan como colegas.
4. Agilidad: ganar tiempo con el fin de que la empresa no tenga problemas para el desarrollo del proyecto.
5. Cuando el negociador de la contraparte no siente que hizo un mal negocio y queda satisfecho.
6. Cuando la comunidad es receptiva de nuestros argumentos y sin amenazas logramos escucharnos todos para llegar a un gana-gana.
7. Acuerdo dentro de los parámetros fijados sin que se paralicen algunas etapas de la producción y sin que queden sin ningún problema entre las partes.
8. El que se hace dentro de los límites de tiempo, tarifas, y las buenas relaciones que se cultiven con las partes que integran el negocio.

CONSEJOS RECIBIDOS

A continuación se transcriben los consejos que le dieron los colegas negociadores de tierras, tal como los anotó Molina en su libreta de apuntes:

1. Saber manejar a los campesinos: en su manera de ser. Entablar diálogos de igual a igual. Conocer la idiosincrasia de los campesinos del lugar. Ser honesto, no decir mentiras, el campesino se siente muy afectado en ese caso. La compañía siempre vuelve y es más fácil tener amigos para facilitar futuras negociaciones. Convencerlos de que es justo lo que se paga.
2. Decirle la verdad a los clientes, ser muy claro en los acuerdos y no comprometerse en actos que no pueda realizar.
3. Utilizar la nueva teoría de la negociación. Ser amable y cortés. Explorar muchas soluciones. Hacer ofertas razonables basadas en criterios objetivos. Ser lo más justo posible sin parcialidades con nadie.
4. Que aprenda a escuchar a las personas con las que va a negociar.
5. Conserve la calma todo el tiempo, no se sienta atacado por nada de lo que se llega a decir de su persona. Sea capaz de escuchar con paciencia los argumentos de la otra parte. Llegue con una actitud clara pero humilde, sin arrogancia; lléguele a las personas por “el lado bueno” tratando de establecer puntos de confianza. Se debe “ganar” a la gente mostrando un clima de confianza. Nunca comprometerse a algo que no va a poder cumplir; cuando ha fallado en algo aceptarlo y pedir disculpas; andar siempre con la verdad.
6. Trate de llevar las situaciones con la mejor paciencia, no se sobresalte por las impertinencias de algunos propietarios. Hable con la verdad, pues nunca se puede engañar a las personas. No se deje tentar por malas propuestas.
7. Respetar todos los acuerdos firmados o verbales a que se haya comprometido. Respeto a las personas, familias y bienes.
8. Por sobre todo, el buen trato con la gente. Hablarles siempre en el idioma que ellos utilizan. No desconocerles sus capacidades en el manejo de sus propiedades. Guardar distancia, obrar con mucha prudencia.
9. Lograr integrarse con las comunidades, y con los otros habitantes llegados de las demás regiones del país. Tratar de subsistir, pero si no le va bien con la gente, agarre su maleta y váyase de una vez.
10. Adquiera conocimientos y criterios de negociación antes de hablar con un propietario.
11. Sea lo más sincero, franco, transparente y correcto posible con el cliente y con la empresa.

12. Dedíquese primero a conocer la cultura de la zona. Debe tener en cuenta las costumbres cotidianas de la gente.
13. El respeto y el buen trato para con las personas de la región es fundamental. Cumplir con la tabla de precios establecida por la compañía. Ojalá tenga ideas de centro, no muy radicales, porque la región está en un conflicto político muy agudo.

¿Y SI USTED FUERA EL COLONO...?

Molina también les preguntó a los negociadores lo que harían si estuvieran del otro lado: “Si usted tuviera un hermano finquero, en otra región y sin que se tratara de la misma empresa, ¿qué le aconsejaría hacer para obtener el máximo beneficio?”

1. “Yo le diría que se mantuviera firme y negociara duro, pero por las buenas. Que trate de obtener todos los beneficios extras que le vayan ofreciendo, que pida otras cosas diferentes de plata: un rollo de alambre, unas vacunas para las vacas, un trabajo en la finca...”
2. “Yo le aconsejaría que averiguara en detalle sobre el proyecto. Que la compañía le muestre el trazado, los planos, que trate de saber la importancia de su predio dentro del trazado, si lo pueden dejar por fuera o si es muy importante para ellos. Que tenga en cuenta que lo puede perder todo si se hace mucho de rogar, pero que aguante hasta el final”.
3. “Yo le diría que los deje entrar, que pongan las marcas o estacas, y después que se haga el difícil. Pero es muy importante que haga las cuentas en el terreno, que esté muy atento a que las cosas sí son bien contadas”.
4. “Que se haga el desinteresado. Pero que no haga amenazas falsas (por ejemplo, si se pone a decir que él es amigo de la guerrilla y no lo es, lo van a saber pronto y queda muy mal), que deje la pistola o la escopeta a la vista pero no hable de eso, que estire la negociación (pida alto y aguante)”.
5. “Yo le aconsejaría a mi hermano que se fuera por las buenas, pero que hiciera bien las cuentas”.
6. “Que acompañe al topógrafo para asegurarse de que no le van a hacer más daños de los que dicen, que todo lo deje por escrito. A mi suegro le pasó el año pasado, le prometieron que lo contrataban para hacer una cuneta, y después le tomaron el pelo, que dizque vuelven el mes entrante y mentiras, ya pasó...”.
7. “Que busque otro pagadaños y lo ponga en contradicción con el primero, que los ponga en contrapunto para sacar el mejor”.

8. “Que le ofrezca comisión al negociador, de pronto le resulta...”
9. “Que desglose los pagos por cada actividad, que haga contratos muy precisos y no globales. Una cosa es el pago por la trocha de paso, otra el taladro, otra el registro, otra la restauración... y entre cada una de estas actividades pasan tres a cinco días, de manera que son diferentes y le va mejor sumando una por una”.
10. “Que espere hasta el final, que les pagan mejor a los últimos que arreglan de lo que les pagan a los primeros”.
11. “Que se haga amigo del negociador de la compañía, que mantenga una buena relación hasta el avalúo y después del pago”.

Con toda esta información y opiniones Molina se sentía más preparado para su trabajo, pues pensaba que había identificado la “cultura” de negociación, las costumbres, procesos, creencias y preferencias en esta región del país, que le parecieron semejantes a las de otras partes de Colombia donde había vivido desde niño.

EL MEJOR NEGOCIADOR COLOMBIANO:
¿SERÁ UNA MUJER, PAISA, MAYOR DE 50 AÑOS
Y DE ESTRATO CINCO?

En este capítulo vamos a examinar los resultados de cinco laboratorios orientados a desarrollar la capacidad de negociación de las personas, realizados a lo largo de una década en las principales ciudades del país. En estos talleres se trabajaron diferentes tipos de problemas de negociación. Se programó en primer lugar un problema netamente distributivo: una negociación comercial de puro precio. Después un problema en el que había diferencia de poder entre los negociadores y se podían hacer alianzas. Luego un problema con mezcla de elementos integrativos y distributivos, pues había beneficios mutuos pero también había que distribuirlos. Finalmente se ponía a los participantes a negociar un problema muy complejo en el cual la creación de valor y beneficios mutuos era la clave para tener los mejores resultados para uno mismo.

El concepto de “crear valor” en una negociación puede entenderse con la vieja historia de Mary P. Follett. Dos niñas se peleaban en la cocina por la única naranja de la casa. La madre salomónicamente la partió en dos y le dio a cada una la mitad. Una niña se tomó el jugo y tiró la cáscara; la otra tomó su media naranja, le raspó la cáscara (que necesitaba para un postre) y tiró el resto. Este es un problema integrativo porque es posible entre las dos crear valor mutuo para usar la naranja completa.

Se recogieron datos de entre 800 y 1.500 cuestionarios por cada negociación del taller, muestras cuyo error estándar fue inferior al 5%. Los participantes fueron profesionales de estratos tres a seis, oriundos principalmente de las cinco

regiones más pobladas del país⁴. Esta encuesta escrita permitió saber de cuál región del país eran los negociadores que obtenían mejores resultados, cómo negociaban los hombres y cómo las mujeres, y cuál era el efecto de la edad y del nivel de ingresos en los resultados de las negociaciones. Algunos resultados fueron sorprendentes...

¿NEGOCIAN MEJOR LOS HOMBRES QUE LAS MUJERES?

No siempre; frecuentemente obtienen mejores resultados las mujeres.

Por lo general en estos talleres hubo un 30% de mujeres, quienes obtuvieron resultados diversos según hicieran el rol de comprador o vendedor, o si la negociación era distributiva o integrativa. Veamos el detalle de los datos.

¿Cómo negocian un problema distributivo las mujeres? Ellas son mejores para comprar (obtienen precios más bajos) que para vender: los hombres obtienen precios más altos. Esto no debe sorprender a muchos. Un porcentaje mayor de hombres abre la negociación con una oferta dura (exigente, muy alta o muy baja), lo cual es mucho más acentuado cuando se trata de vender. Los hombres “anclan” las negociaciones más alto que las mujeres, y esto les reporta beneficios porque terminan negociando términos más favorables que ellas, aunque las diferencias no son muy grandes (“estadísticamente significativas”). Curiosamente hay más distancia en el promedio de las ofertas, que en el resultado final. Esto ocurre porque las mujeres abren con ofertas más razonables, pero después se sostienen y ceden o conceden menos que los hombres colombianos.

Ante negociaciones con diferencias de poder las mujeres prefieren negociar desde una situación intermedia, mientras

4 Agradezco el trabajo de análisis estadístico de los datos a Carlos Rodríguez, Mauricio Torres Ibarra, Iván Leonardo Martínez, Luis Fernando Cortés, Jorge A. Sánchez, Sandra M. Vélez y Vicky Osorio.

los hombres pueden escoger por igual el papel de más poder (una posición más cómoda para negociar), el de menos poder, o el de poder intermedio. ¿Por qué escogen las mujeres una posición intermedia de poder? La mayoría de las personas a quienes he hecho esta pregunta en los talleres dice que en la sociedad colombiana se les ha dado tradicionalmente una posición de poder intermedio, particularmente en la familia. Puede tratarse de una familia patriarcal en muchas regiones (Santander), o de una familia matriarcal en otras (la Costa), pero siempre existe la idea de que la madre es la intermediaria entre el padre y los hijos. También se dice que esto le ayuda a desarrollar habilidades políticas, tacto, manejo cuidadoso de las situaciones, y por consiguiente una cierta facilidad para negociar desde una posición intermedia de poder.

No se diferencian de los hombres en su capacidad de crear valor en las negociaciones, pues obtienen resultados semejantes. Ya se dijo que para crear valor se necesita un comportamiento negociador más abierto de lo habitual, pero cuidadoso para no ser ingenuo. Los datos muestran un comportamiento más cauteloso, menos dispuestas a abrir sus cartas y compartir información que los hombres, lo cual limita sus resultados en las negociaciones más complejas. Pero en síntesis hay una relativa igualdad entre hombres y mujeres en sus habilidades para conseguir resultados en talleres de negociación.

¿DE CUÁL REGIÓN DEL PAÍS SON LOS MEJORES NEGOCIADORES?

Aunque en todo Colombia los paisas tienen la fama de ser los mejores negociadores, los datos obtenidos en estos talleres de negociación no lo confirman totalmente. En las regiones de cultura antioqueña hay una mentalidad de no dejarse ganar, de ser vivo, que los lleva a exagerar sus éxitos, a darse fama. No cabe duda que tienen un comportamiento

empresedor, pero esa cultura del rebusque, de sobrevivir en circunstancias difíciles, se ha propagado y es parte de la idiosincrasia colombiana de todas las regiones.

Los paisas son los mejores negociadores de Colombia en problemas distributivos, dominan el regateo y hasta lo disfrutan. Compran más barato y venden más caro que los otros, lo cual consiguen mediante la apertura con una demanda más exigente que los de otras regiones colombianas. Rápidos en el descuento y muy pragmáticos, los paisas son persistentes en negocios comerciales donde el único problema es el precio y no existen posibilidades de crear valor. En todos los demás tipos de negociación, más complejos, los paisas están en el promedio de las demás regiones colombianas.

¿Cómo negocian los bogotanos? En el promedio de las regiones colombianas, no se distinguen por resultados especiales. Probablemente ello se deba a que cada vez más los bogotanos son una mezcla de emigrantes venidos de todo el país, ya que más de la mitad de los residentes en Bogotá no se autclasifican como bogotanos (pues no nacieron allí, y algunos de los que sí lo hicieron todavía sienten raigambre del origen regional de sus padres; debe aclararse que en la encuesta de los talleres de negociación cada persona se clasificaba en el origen regional).

¿Cómo negocian los cundiboyacenses? Aunque no llegan a abrir con la misma demanda exagerada que los paisas, vienen después de ellos en las negociaciones distributivas de puro regateo. Tienen dificultades para identificar los puntos en que ambas partes comparten los mismos intereses, tal vez por una menor apertura de información; por una astucia dedicada a distribuir y no a crear valor para ambas partes, sus resultados están ostensiblemente por debajo del promedio en las negociaciones que requieren intercambios complejos de concesiones e información.

Santander es la región del país con mayores problemas de negociación. Cuando se trata de regatear precios, ofrecen muy poco por lo que van a comprar pero terminan acordando se-

gún el promedio nacional. Les va muy mal vendiendo, obtienen la mitad de los paisas. No hay en Santander una mentalidad especulativa ni de enriquecimiento fácil, es una cultura austera e industriosa. Su mayor dificultad está en la creación de valor, en el gana-gana; los santandereanos parecen creer que eso no es posible nunca y por ser tan defensivos y cautos en las negociaciones obtienen resultados significativamente por debajo de las demás regiones colombianas. El santandereano maneja excesivamente el secreto, no comparte información sobre sus intereses ni averigua los del otro. En situaciones de poder desigual son unos leones para negociar desde posiciones de bajo poder, papel que escogen sobre el de poder intermedio o alto, y aceptan resultados exigüos con tal de no quedarse sin nada: son muy pragmáticos. Esto se confirma por muchos resultados en el promedio, muy pocos resultados altos y bastantes muy bajos, con cifras estadísticamente significativas. Tienen fama de bravos, bruscos o directos, y de ser intransigentemente rectos. Si los problemas cotidianos se resuelven por la intimidación de quien se pone bravo, en sus conflictos apelarán igualmente al comportamiento unilateral no negociado. Si son rudos y francos, la negociación puede cerrar espacios a la exploración conjunta de intereses. Los datos muestran al negociador santandereano como muy defensivo y bastante rígido, por lo que tiene grandes dificultades para la creación de valor mutuo.

Los oriundos de la Costa Atlántica no son demasiado buenos para la negociación comercial distributiva, ni para vender ni para comprar. Pero obtienen excelentes resultados en la negociación integrativa. Su cultura valora la rapidez mental, y manejan bien las negociaciones desde una posición de poder desigual: aunque prefieren negociar desde una posición de mayor poder, las de poco poder les parecen un reto interesante; las intermedias les resultan muy poco atractivas. Su mente ágil y desprevenida les permite intercambiar información y manejar varios puntos de negociación a la vez, con resultados superiores a los del resto del país.

Cuadro 3
¿Negocian mejor los paisas?

Tipo de problema	% Antq.	% Bgtá.	% Boy. Cundi.	% Costa	% Sant.	% Valle	% Otros	% Ext.
1. Problema distributivo								
Oferta de compra: dura	34		34	26	36	26	27	47
Compran barato	29		23	21	23	17	16	33
Oferta de venta dura	37		28	37	25	33	19	11
Venden caro	30		22	13	17	21	15	14
Primera oferta dura (suma)	36		32	18	30	30	24	31
Primera oferta normal	40		51	61	64	48	61	56
Obtienen altos resultados	30		23	17	20	19	16	23
2. Distributivo, poder desigual								
Resultados altos (23% prom.)	21		24	28	19	28		17
Resultado medio (24% prom.)	21		25	18	36	21		23
Se quedan por fuera (29%)	27		25	28	19	32		38
3. Integrativa								
Índice creación de valor	3,8	3,8	3,9	3,9	3,4	3,6	3,7	3,7
Promedio distributivo (secundario)								
4. Integrativa y distributiva								
Llegan a un acuerdo	95	96	98	97	95	96	97	95
Obtienen máximo posible	53	42	46	55	44	44	48	54
Admiten puro regateo	32	29	46	38	25	26	23	54
Saben cómo quedó el otro	35	39	41	36	27	46	43	59
5. Integrativo bloque puntos								
Falló en punto común 1	23	19	43	17	15	17	40	27
Falló en punto común 2	23	17	23	20	35	13	23	16
Llegaron a acuerdo	95	95	93	100	80	96	91	95
Altos resultados (Papel A)	20	32	31	48	7	42	42	25
Resultados promedio (A)	43	34	50	38	20	40	16	31
Resultados bajos (Papel A)	37	34	19	15	73	18	42	44
Altos resultados (Papel B)	36	32	16	53	27	42	18	44
Resultados promedio (B)	38	39	47	27	32	21	36	19
Bajos resultados (Papel B)	26	29	37	20	41	37	45	37
Resultados altos (A más B)	30	40	20	40	7	45	31	22
Resultado medio (A más B)	35	32	25	33	40	33	34	38
Resultados bajos (A más B)	35	28	55	27	52	22	34	40

NOTAS: 1- Antioquia incluye al eje cafetero. 2- En algunos cuestionarios se unieron Bogotá con Cundinamarca y Boyacá. 3- La Costa es sólo la Atlántica. 4- Se aproximaron las décimas. 5- El índice de creación de valor suma hasta 8 (max.) los puntos en que se consiguió crear valor.

Los vallunos son los mejores negociadores de problemas integrativos, donde hay ganancias mutuas, producto de una cierta habilidad interpersonal que despierta menos resistencias que los paisas. No son muy buenos para la negociación comercial tradicional distributiva, pero su flexibilidad y espíritu de ganancia mutua los puso a la cabeza en los resultados de negociaciones donde era posible la creación de valor mediante el manejo del concepto de bloque de negociación (los intercambios para beneficio mutuo).

Lamentablemente los datos obtenidos de otras regiones colombianas son escasos, lo que hace inválidas sus estadísticas. En síntesis, aunque no hay diferencias excesivas entre las regiones colombianas, como puede apreciarse en el Cuadro 3, se puede concluir que los paisas negocian mejor los problemas de regateo, y los vallunos y costeños se distinguen en las negociaciones integrativas de beneficios mutuos.

¿NEGOCIAN MEJOR LOS VIEJOS?

Los resultados no son tan concluyentes, pero es claro que los colombianos mayores de 50 años obtienen sistemáticamente mejores resultados en los talleres de negociación que los de otros grupos de edad. Los menores de 30 años vienen en segundo lugar, pero no hay realmente diferencias significativas sobre la capacidad negociadora de los colombianos según la edad que tienen. Probablemente la experiencia les da una ventaja a los mayores, que obtienen mejores resultados, tanto en la negociación de problemas distributivos como en la integrativa.

¿NEGOCIAN MEJOR LOS RICOS?

En las encuestas se dividió el ingreso de las personas según el salario mínimo, y como se trataba de grupos de profesionales y estudiantes universitarios, los datos iban desde los que ganaban menos de tres salarios mínimos hasta los que ganaban

más de 32 salarios mínimos. No se encontraron demasiadas diferencias entre estos subgrupos de las clases medias y altas colombianas, aunque sí se observaron algunas tendencias en los datos. La escasez induce un comportamiento de compra bastante mejor en los de pocos ingresos que en los de mayores ingresos, pero cuando se trata de vender no se confirmó esa ventaja. Al igual que en los grupos de edad, se encontró que los extremos se parecían: los que ganaban menos de tres salarios mínimos y los que ganaban más de 32 salarios mínimos fueron los que en general obtuvieron mejores resultados. En particular los de mayores ingresos obtuvieron resultados más altos, especialmente en las negociaciones donde había posibilidades de crear valor, las de problemas de tipo integrativo. Posiblemente eso refleje una mayor tranquilidad y apertura para negociar que los otros.

Me gustaría resaltar también algunas observaciones que hice durante los talleres: a) En Colombia se utiliza un rango de regateo de dos por uno; por ejemplo, el vendedor pide el doble de lo que le costó, y el comprador ofrece la mitad de lo que le pidieron. Los rangos de regateo varían mucho: en el Medio Oriente es el doble que en Colombia, mientras en el Japón es casi inexistente. b) Al pensar en objetivos nos guiamos por la intuición, por el deseo puramente subjetivo (“al ojo”), y no por criterios objetivos como lo que haríamos en caso de no poder llegar a un acuerdo con el otro. c) Los colombianos esperan a que se acabe el tiempo, paran el reloj y siguen en el regateo hasta el cansancio; en muchos casos la negociación realmente comienza cuando se acabó el tiempo que se había dispuesto para hacerla. d) Sorprende la tranquilidad con la cual algunos salían a negociar, como voluntarios, sin estar preparados. No tenían claras las cifras, ni conocían sus límites, ni habían entendido bien el ejercicio: improvisaron. “Vamos a ver qué proponen ellos” era una frase típica. e) Se establecen alianzas casi exclusivamente por medio de la amistad, del acercamiento personal, y no siempre por intereses. f) Una cuarta parte de las perso-

nas no llegaba a ponerse de acuerdo en puntos en los cuales a ambos les convenía lo mismo. g) Apenas la mitad de las personas obtenían el máximo puntaje posible en las negociaciones, por enfrascarse en ganarle al otro sin pensar en los beneficios mutuos. h) Tenemos en la cabeza la vieja idea de que o gana el uno o gana el otro. Esta es la mayor dificultad que experimentan los negociadores colombianos.

Esta experiencia también puso en claro ciertas habilidades de los negociadores colombianos: el manejo de las relaciones personales, la capacidad de acercamientos amistosos e informales, la habilidad para manejar incertidumbres y ambigüedades, la flexibilidad, el manejo de emergencias y situaciones nuevas. Los colombianos son mejores para hacer negociaciones de problemas distributivos, y menos buenos para resolver conflictos que tengan potencial integrativo de ganancias mutuas. El procedimiento de negociación que está imbuido en la cultura es el regateo, el cual deja poco espacio para la creación de valor.

En síntesis, los laboratorios de negociación realizados con profesionales en las principales ciudades del país permiten concluir que no hay diferencias muy marcadas entre jóvenes y viejos, ni entre los estratos sociales, ni entre las mujeres y los hombres. Se encontró una limitada habilidad negociadora en los santandereanos, un promedio generalizado en Bogotá y Cundiboyacá, buenas habilidades para regatear y negociar problemas distributivos en los paisas, y buenas capacidades de negociación integrativa para el ganana de beneficios mutuos en la Costa y el Valle. Naturalmente que estos resultados son apenas indicativos de tendencias generales, y en todas las regiones y todos los grupos sociales hay individuos que son excelentes negociadores.

¿CÓMO NEGOCIAN LOS COLOMBIANOS? LO QUE DICEN LOS EXTRANJEROS

Desde 1987 estoy tratando de conocer las culturas de negociación internacional, las diferencias en comportamiento y mentalidad de la gente cuando tiene que resolver una diferencia de intereses, comerciales o de cualquier otra índole. Se necesita el contraste cultural, la diferencia, para que aparezcan algunas de las características que para uno son normales, pero que a los extranjeros les parecen comportamientos rarísimos. En este capítulo vamos a tener dos perspectivas críticas sobre los negociadores colombianos: la primera es el resultado de un estudio comparativo con los holandeses, una cultura esencialmente diferente a la colombiana, en el que se realizaron 51 entrevistas a colombianos y holandeses que habían negociado en el otro país. El segundo es el resultado de un grupo de enfoque (discusión en grupo donde se trata de llegar a conclusiones generales desde diferentes perspectivas) basado en 46 entrevistas a extranjeros y colombianos sobre una experiencia concreta de negociación.

PROBLEMAS CON LOS NEGOCIADORES COLOMBIANOS: LA VERSIÓN DE LOS HOLANDESES⁵

¿Cuáles son los problemas y malentendidos que tienen los holandeses al negociar con los colombianos? Se resumen en cinco puntos: el incumplimiento, la falta de puntualidad, la evasión de responsabilidad, la vaguedad, y el exceso de amabilidad. A continuación se precisarán estos puntos.

5 Basado en Bart van Hoof, Javier Bernal, Enrique Ogliastri, "Los negociadores colombianos: una comparación con los holandeses", Comité de Investigaciones de la Facultad de Administración, U. de los Andes, agosto de 1999 (74 páginas). Los resultados obtenidos son parte de un

¿Es usted cumplido? Los colombianos no son cumplidos, dicen los holandeses, se toman con mucha flexibilidad los compromisos que firman en los acuerdos, y quieren renegociar los términos, posponer las fechas, o decirle al otro sin mucha vergüenza que “no se pudo”. Para los colombianos los compromisos son cosa del momento, de la espontaneidad, de lo que se siente cuando se cierra un acuerdo; pero una cosa son los sentimientos en el momento del acuerdo (cuando ellos quieren que todo el mundo se sienta bien) y otra la realidad de la vida. Los holandeses piensan que los colombianos no creen en los acuerdos, que los cambian sobre la marcha, y este es su principal problema con ellos: que prometen muchas cosas con exceso de optimismo, exageran las promesas y se toman tranquilamente el riesgo de no cumplir.

¿Es usted puntual? Los holandeses dicen que los colombianos son desvergonzadamente impuntuales, que llegar media hora tarde no es raro; lo que a la larga les molesta es que siempre haya una buena excusa, no necesariamente verdadera, pero siempre externa a la persona. Si la impuntualidad se interpreta como falta de seriedad e interés en el negocio, la excusa falsa se considera una falta adicional de respeto a la contraparte. Mientras los holandeses son “monocrónicos” (hacen una sola cosa a la vez), los colombianos son “policrónicos” (hacen varias cosas al tiempo) y esta flexibilidad los hace quedar mal con todos.

Si algo sale mal, ¿asume usted la responsabilidad? Los holandeses encuentran inexplicable que no pueden acudir a ningún responsable, ni siquiera en los altos niveles jerárquicos: los de menor nivel culpan a sus jefes, y los jefes a los subordi-

proyecto de investigación sobre negociación intercultural que se inició en 1987 con un estudio sobre las negociaciones entre japoneses y latinoamericanos, la cual culminó en Tokyo en 1990 (Ogliastri, 1992, 1993). Posteriormente se investigaron las negociaciones entre países latinoamericanos (Ogliastri, 1997a) y con otras culturas: angloamericanos, franceses, y del Medio Oriente (Ogliastri, 1994, 1997b). Una descripción de la metodología aparece en Ogliastri (1999).

nados. No se trata de saber quién tiene la culpa, sino de que alguien tome medidas correctivas y resuelva el problema.

¿Es usted ambiguo en lo que dice? Los holandeses tienen la impresión de que los colombianos no son precisos: hablan mucho, se van por las ramas, son vagos, no reconocen cuando no saben algo o no tienen la información, y camuflan con muchas palabras las realidades de la negociación o de los acuerdos. Esta vaguedad desespera a culturas que son directas y al grano. Parte del problema es que los colombianos son de “alto contexto comunicativo”: las cosas no son solamente lo que se dice, pues también es importante el tono, la ocasión, la sutil lectura de señales no verbalizadas acerca del problema. Los colombianos parece que no dicen “sí” ni dicen “no” (sino todo lo contrario). Esta es una fuente muy común de malentendidos interculturales, especialmente para quienes, como los holandeses, tienen comunicaciones de “bajo contexto”: las cosas se dicen sin sutilezas y no son parte del entorno amistoso. Tal vez se deba recordar el viejo dicho: “Cuan-to más amistad, más claridad”.

¿Es usted “demasiado amable” en sus negociaciones? Esta queja parecería mentira a muchos, pero despierta no sólo desconfianza sino sentimientos muy fuertes en los holandeses. Ellos separan radicalmente los negocios de la amistad y sienten que esta es una manera de soborno, que es un abuso manipular a la contraparte mediante relaciones personales. Los colombianos tratan de hacer amigos negociando, son muy importantes las relaciones personales, creen que es mejor romper el hielo, y que sin acercamientos amistosos las negociaciones no tienen bases firmes. Este malentendido, como los anteriores, es bastante común en toda América Latina. Si el colombiano siente desinterés personal, también perderá interés en el negocio y no le dará alta prioridad a sus “promesas”; es probable que le trabajen más al amigo Pedro que a la compañía Pedro S. A.

Esta lista puede ser útil para cuidarse en las negociaciones internacionales. Lo mejor (y lo peor) de los holandeses

es que son directos y dicen la verdad sin diplomacia. Aunque lo que observan también dice mucho sobre ellos mismos, la crítica es una forma de ayudarnos a mejorar. Los resultados de este estudio no son contradictorios con otras investigaciones sobre la cultura negociadora de los colombianos.

OTRO ESTUDIO: UN GRUPO DE ENFOQUE

A muchos extranjeros que van a negociar a Colombia les sorprende la informalidad y poca preparación de los negociadores colombianos; también les llama la atención que no se separa lo personal de lo del negocio. Ellos describen a los colombianos como personas activas, agresivos para insistir en el regateo hasta el último minuto. Finalmente, dicen que en Colombia son muy importantes las referencias, las conexiones, los rangos que permiten entrar con mejor pie y conseguir tratamiento especial en una negociación.

A estas conclusiones llegamos mediante un grupo de enfoque realizado con dieciocho estudiantes del master de administración de la U. de los Andes, que habían hecho 46 entrevistas a extranjeros sobre una experiencia de negociación con colombianos, y a colombianos que relataban sus experiencias y sorpresas con extranjeros. Los extranjeros provenían de Estados Unidos, Alemania, Francia, España, Brasil, Ecuador, Chile, Venezuela, México, China y Japón. Inicialmente se copiaron 27 características de la manera de negociar de los colombianos, las cuales se reagruparon en diez, y finalmente hice el siguiente resumen de cuatro elementos que describen la manera de negociar de los colombianos vistas por extranjeros.

Lo que más frecuentemente mencionan los extranjeros sobre la experiencia de negociar en Colombia tiene que ver con la desorganización, flexibilidad, falta de preparación, informalidad y ambigüedad. Las palabras textuales utilizadas por los entrevistados incluyen que en sus experiencias concretas los colombianos dieron rodeos, no fueron al punto; que después del acuerdo se cambiaron las demandas; que

hubo desorden, no querían seguir una agenda; ambiente informal, largos preámbulos; tranquilos, despreocupados, todo lo dejan para el final; toderos, no se especializan, varios proyectos al tiempo; superficiales en el manejo de la información, no dan detalles; que no sabían lo que querían, cambiaron los términos; no fueron serios en cumplir, y la ley no castiga a quien rompe lo pactado. Lo curioso es que comentarios de este tenor fueron expresados no solamente por germanos, japoneses y anglosajones, sino también por algunos latinoamericanos... En Centroamérica se dice que alguien actuó o es “más que informal”, una manera de señalar que la informalidad tiene sus límites. Parece que los colombianos corrientemente sobrepasan esos límites.

En segundo lugar, se escuchan comentarios sobre la manera personalizada y emocional como los colombianos conducen sus negociaciones. De una parte, se describe el uso “excesivo” de actividades sociales y el acercamiento amistoso antes de empezar a hablar del negocio: dicen que las invitaciones sociales son un medio frecuente y extenso de “ablandar” al otro; que los colombianos no separan lo personal de lo del negocio. Por otra parte, los extranjeros dicen que los colombianos se muestran fácilmente orgullosos, susceptibles, que se resienten y se toman personalmente el negocio, que hay mucha emocionalidad; que se sienten inferiores frente al extranjero; que son egocéntricos, no ven el punto del otro lado; todavía confían en la palabra, pero el soborno está a flor de piel: su conveniencia personal está por encima del daño a su país y a su empresa o institución.

En tercer lugar, los extranjeros resaltan el carácter activo de los colombianos. Dicen que se muestran comprometidos con el problema, lo luchan, lo trabajan; actúan de frente, son agresivos, quieren el acuerdo ya, son impacientes con el otro; comparados con otros latinos, están bien preparados, son profesionales. Se destaca en este sentido su técnica de regateo, pedir mucho para bajarse después. Los entrevistados dijeron que los colombianos siempre están detrás del descuento, de

la rebaja; que son tercos al principio, después cambian; que son hábiles negociadores (regateadores), son ventajosos, se cuidan mucho de “no perder” nada. Parece pues haber una concepción de la negociación como un proceso “ganar o perder” y no de obtener beneficios mutuos.

Finalmente, los extranjeros anotan que en Colombia son muy importantes los rangos, los cargos, el estatus; que se menciona a gente importante para impresionar, y las conexiones o “palancas” son necesarias. Esta orientación corresponde a un país elitista, donde además las cosas se resuelven informal y personalmente.

Aunque se trata de sólo 46 entrevistas y no se puede tomar esta información como definitiva, llama la atención que estos comentarios sean recurrentes en otros estudios que hemos hecho sobre la manera de negociar de los colombianos. Así la perspectiva no sea excesivamente positiva, siempre le queda a cualquier colombiano la posibilidad de mostrarse distinto, de destacarse por la formalidad, el cumplimiento y el profesionalismo. ¡Pilas!

Cuando dos culturas de negociación se relacionan, siempre aparecen problemas, los cuales tienen que ver con cada una de las dos y con su manera de relacionarse. Pueden tomarse tres opciones para negociar con otra cultura. Una es hacer caso omiso de sus peculiaridades y actuar normalmente, como uno cree que se debe actuar. Otra es tratar de actuar como ellos. Ninguna de estas opciones es muy recomendable. La tercera es conocerlos y aceptar como real su manera de actuar, estar avisado sobre los posibles problemas que pueden surgir y dejar que en el curso de las relaciones surja una tercera vía, la de la relación particular que se establece con una contraparte diferente, bajo la premisa adicional de que los individuos concretos con los que se negocia pueden no responder a la manera generalizada de su cultura de negociación más global. La utilidad mayor de estos resultados es la de conocerse mejor, a uno mismo y a la otra cultura, y facilitar la comprensión mutua y el desarrollo de negociaciones fructíferas.

CONCLUSIONES

Se ha visto una variada perspectiva sobre las negociaciones en Colombia: las de secuestros, de tierras en los Llanos, de las clases medias y profesionales en las ciudades, y la percepción que tienen los extranjeros. Todo ello se ha contrastado con las dos teorías de negociación contemporáneas, y se ha puesto de relieve la diferencia entre problemas de tipo distributivo (donde todo el problema de la negociación es distribuir entre las partes una cantidad fija) y los problemas de negociación que se prestan a creación de valor. Se han podido observar tendencias a utilizar criterios objetivos para distribuir, y a buscar elementos de interés común, a negociar “como si fuera posible tener beneficios mutuos”; a través de esos procedimientos efectivamente resolver de forma sana las diferencias y maximizar las utilidades de ambas partes, como fue evidente en las negociaciones de los Llanos.

En esta sección se tratará de sintetizar cuatro preguntas: ¿Cómo negocian los colombianos? ¿Por qué lo hacen así? ¿Cuál es el proceso que típicamente siguen para negociar? ¿Qué recomendaciones se podrían hacer a quienes negocien con ellos, y cuáles a los colombianos?

¿CÓMO NEGOCIAN LOS COLOMBIANOS?

Como se vio, el proceso de negociación de secuestros es básicamente el regateo desde posiciones extremas con muy amplios espacios entre la propuesta inicial de cada una de las partes. Se hacen amenazas y se recurre a la violencia para imponer las condiciones. Se negocia con engaños, con trucos y desconfianza mutua. Se trata de una negociación tradicional, donde hacerse el desinteresado, esperar a hacer concesiones, llorar, convencer con engaños o amenazas, y el manejo del tiempo son factores claves de la negociación.

Se trata de negociar un crimen y al discutir estas experiencias en clase, son álgidas dos preguntas: ¿Es ético negociar un secuestro? ¿Es ético no negociar un secuestro? Si se negocia un caso se puede salvar una vida particular pero también se propicia un delito que pondrá muchas más vidas humanas en peligro, ese es el dilema moral ante el cual estamos los colombianos.

Al comenzar el nuevo siglo Colombia ostentaba el récord mundial de secuestros y sus negociaciones iban en aumento, lo que muestra también el carácter acomodaticio de nuestra cultura, y las consideraciones al bien particular por encima del bien general.

En los Llanos se vio también una negociación de regateo, que confirma esta manera de negociar como el patrón colombiano más común, acompañado de tácticas amistosas, de amenazas, de convencer, de esperar a que se acabe el tiempo para hacer creer que se está en una posición desinteresada y fuerte... todo ello muy tradicional. Pero este caso muestra una transición hacia procesos negociadores más modernos y racionales, como el uso de estándares objetivos para fijar precios, el disminuir la dependencia de la relación personal amistosa o de la amenaza hacia una relación de respeto mutuo, hacia decir la verdad, hacia buscar beneficios mutuos y hasta crear valor mediante el intercambio de concesiones.

El caso de los Llanos muestra que negociar es como bailar: ambos tienen que moverse al mismo ritmo, para acompañarse mutuamente. Cuando una parte negocia de la manera tradicional y la otra responde con la nueva teoría, uno de los dos le enseñará el ritmo al otro, uno de los dos llevará al otro a los patrones de negociación que utiliza. En este caso se puede apreciar también que el problema aparentemente distributivo tenía en el fondo posibilidades de crear valor mutuo, y que al escoger esta opción afloró un mundo nuevo de posibilidades tanto para los campesinos o colonos como para la empresa.

En los talleres de negociación realizados con las clases medias y altas en las ciudades colombianas también apareció

un patrón de negociación principalmente de regateo de posiciones, y dificultades para crear valor y beneficios mutuos. Se parte de la creencia en realidades puramente distributivas: que ante los conflictos se gana o se pierde. Los más afamados negociadores del país, los paisas, han perfeccionado la técnica del regateo, pero tienen dificultades ante problemas más complejos propios de la realidad contemporánea. Los profesionales colombianos también muestran problemas de improvisación, de salir a negociar mal preparados, de no lograr maximizar los beneficios mutuos.

La dura versión de los extranjeros confirma algunas de estas características: que recurrimos en exceso a la amistad y personalizamos las negociaciones, que no cumplimos porque somos muy arriesgados, que pensamos a corto plazo, que vivimos un mundo de jerarquías y desigualdades, que somos desordenados y demasiado flexibles, que somos muy "pilos" y agresivos en el regateo hasta el final. No se puede creer todo lo que dicen de alguien, existen los malentendidos interculturales, pero estas críticas debemos tomarlas con afán de mejora y progreso.

¿Cuál es la versión interna, el saber popular respecto al manejo de relaciones con otros que ha surgido en la cultura colombiana? Una de las más populares es la teoría de la papaya, el comportamiento que creemos se debe seguir para sobrevivir en la vida cotidiana. Esta es la mentalidad defensiva y agresiva que llevan los colombianos a las negociaciones. Aunque hay versiones mucho más complejas y elaboradas, los dos principios básicos son:

1. No hay que dar papaya (nunca).
2. Si le dan, (siempre) hay que tomar papaya.

"Dar papaya" es descuidarse, abrir el flanco, darle oportunidad a los otros de aprovecharse de uno. En Santander se habla de no ser "pingo" (voluntariamente tonto), una falla momentánea que no debe generalizarse. La segunda proposición de la teoría de la papaya es que si el otro se descuida, no hay que perder la oportunidad y aprovecharse. Es poco

frecuente que los colombianos se dejen “tumbar” (engañar), pero ello les impide hacer más negociaciones donde ambas partes ganen y se obtengan beneficios mutuos. En síntesis, hay que defenderse y aprovechar las debilidades del otro, se trata de ser vivo. La teoría de la papaya ilustra los problemas de negociar de los colombianos.

¿CUÁL ES EL PROCESO QUE SIGUEN DURANTE LAS NEGOCIACIONES?

No todos los colombianos negocian de la misma manera, hay variaciones y diferencias, pero sí hay una forma más común que las otras, que es un proceso exclusivamente centrado en distribuir mediante regateo. Se podría predecir que la mayoría de los negociadores colombianos siguen el siguiente proceso:

1. Preparan poco el problema y lo dejan para el último minuto. Piensan que la negociación es un campo personalizado donde todo va a depender de la relación personal, de la astucia ante el otro, y hasta del azar. Antes de ir a la negociación confían en su intuición y tienen una definición puramente subjetiva sobre lo que se puede esperar o pedir. De la negociación se espera un proceso con muchas variantes, en el cual se ejercen habilidades interpersonales; todo dependerá de la persona con quien se negocia, de la situación, de las circunstancias.
2. Hacen un preámbulo social para conocer al otro en tono amistoso, tratan de romper el hielo mediante chistes, ofrecen un café o un trago, y le hacen preguntas personales a su contraparte en una atmósfera informal de auténtica curiosidad por conocer al otro. Todo el proceso de la negociación estará personalizado en el jefe.
3. Tratan de evaluar la capacidad del otro, sus necesidades, utilizan toda la información que les dan, negocian S.M. (“según el marrano”), una realidad contingente personalizada, según la situación, la oportunidad, o la

contraparte. En ese momento deciden la propuesta, confiando en su intuición sobre lo que pueden esperar del otro, más que en criterios objetivos sobre lo que sería razonable obtener.

4. Hacen una petición alta (el doble o la mitad de su alternativa externa), como un sondeo de la reacción de la contraparte, para dejar bastante campo al regateo posterior. Prefieren estar por encima de las expectativas del otro, pues siempre se espera que haya un proceso de “tira y afloje” como la esencia de la negociación. Se sienten terriblemente mal si el otro les acepta su propuesta original, y hay una tendencia a no aceptar la primera propuesta del otro (aún si está por encima de sus expectativas).
5. El juego de la negociación sigue un ritual bastante tradicional. Muestran poco interés al principio, o se hacen los desinteresados, para desarrollar una posición fuerte en la negociación. No se considera muy grave ocultar la información y hasta engañar al otro sobre otras opciones o alternativas, esto es parte del ritual de la negociación, así como también lo es acercarse amistosamente al otro. Su manejo de la información es bastante sesgado y acomodaticio. No se considera necesario decir las limitaciones o problemas de lo que poseen (al respecto hay dos instancias legales: “diligencia” es el proceso de estudiar en detalle si lo que se vendió o compró es real; “lesión enorme” es la opción de echarse atrás por un negocio excesivamente equivocado).
6. El tiempo es flexible. Se espera a que se acabe el tiempo, porque allí es cuando aparece la realidad, los límites verdaderos de las partes. Se trata de convencer al otro y se regatea hasta el último minuto. Partir diferencias basándose en la situación de arranque, la apertura, es el procedimiento acostumbrado para llegar a un acuerdo.
7. Al llegar a un acuerdo se hacen celebraciones y actos sociales en los que se resaltará la amistad. Los compro-

misos responden a los buenos sentimientos del momento, pero queda el sobreentendido de cambiarlos por fuerza mayor, que no siempre es muy “mayor”. No necesariamente se cumplirán con exactitud los términos pactados, se vive una situación de alta incertidumbre. En esos casos se renegociará.

8. Cuando surgen problemas posteriores, o incumplimientos, se apela a la ambigüedad, a la amistad, y no se asume responsabilidad individual por la falta, lo que induce (no solamente a los extranjeros) indignación. Aunque lo anterior es el comportamiento más común, no todos los colombianos negocian así. Algunos sienten vergüenza por regatear o personalizar los procesos; algunos prefieren salirse del ritual tradicional.

¿POR QUÉ NEGOCIAN ASÍ LOS COLOMBIANOS?

La manera de negociar es parte de la cultura de un país, de sus creencias, valores y costumbres, de los comportamientos que se han establecido desde la familia y se apoyan en la religión y la política. La estructura geográfica, económica y social está en la base de la cultura. ¿Cuáles son entonces las raíces socioculturales de este comportamiento negociador?

Un estudio sobre los valores culturales en 63 países del mundo resaltó la homogeneidad latinoamericana, y concluyó que en Colombia se vive una cultura habituada a la incertidumbre, con individualismo hacia la sociedad pero alto colectivismo familiar, preferencia por mayor igualdad pero conciencia de un gran elitismo, preferencia por la suavidad del trato interpersonal, orientación hacia el presente, y no muchas consideraciones humanitarias y de generosidad hacia los débiles (Ogliastri y otros, 1999). De todo ello está permeado nuestro comportamiento negociador.

En Colombia se tienen actitudes sobre el conflicto semejantes a las del mundo árabe y andaluz: que es peligroso y

negativo, que debe evitarse mediante un acercamiento amistoso para no tener que pelear. No creemos que del conflicto salga algo positivo, y llevamos la adrenalina lista si toca pelear. Por ello la diferencia entre negociación y guerra no es definida, todo es flexible, hay terrenos intermedios, pero en últimas se cree en ganar o en perder.

Lo anterior nos lleva a comportamientos extremos y contradictorios en las negociaciones, a empezar con gran amabilidad y cortesía, pero pasar a las amenazas personales y la pelea abierta para amedrentar al otro y obligarlo a aceptar nuestros términos. Estas son las versiones “suave” y “dura” de la negociación tradicional, dos caras de la misma moneda. Con esta escuela es difícil manejar un “paquete” o “bloque” de puntos de negociación.

Otra razón es que en Colombia se ha vivido una situación de incertidumbre extrema, que ha aumentado durante las últimas décadas (Ogliastri, en preparación). En nuestro país todo puede pasarle a alguien, cualquier día.

La mayoría de los colombianos experimentan escasez crónica de las necesidades básicas, hay que luchar por cada peso. Somos parte de la “cultura de la pobreza”, de la necesidad del “rebusque”, de sobrevivir en las condiciones más difíciles, de buscar el apoyo personalizado de la familia extendida, del grupo cercano. Las necesidades de corto plazo son apremiantes, se vive ante poca seguridad de satisfacerlas en el futuro y por eso hay una costumbre o preferencia por la satisfacción inmediata.

En Colombia se vive una cultura de la escasez o de la pobreza. El sentimiento de escasez, independientemente de la realidad de la escasez, es inculcado por la familia, o vivido en experiencias nítidamente significativas desde la niñez o juventud.

Es parte de lo anterior que el individuo tiene que defenderse del Estado (la policía, los impuestos, las reglas...) para sobrevivir, y no se tiene una cultura de responsabilidad social sino una mera solidaridad familiar y del grupo cercano.

No se asume la responsabilidad individual ante lo social, es un mundo de relaciones particularizadas, personalizadas. Las necesidades de “afiliación”, de relaciones cálidas y cercanas de apoyo, son parte de la supervivencia en este mundo duro, incierto, lleno de urgencias y necesidades. Esto explica que se haya desarrollado un sentido policrónico del tiempo (se hacen varias cosas a la vez, como atender una clase y hablar con el vecino). Por ello en las negociaciones se trabaja al tiempo sobre todos los temas, lo cual para culturas monocrónicas como las anglosajonas parece desorden.

Las grandes diferencias sociales son cosa de todos los días; estamos habituados a abismos de poder entre las personas, y quien llega a ostentarlo trata de mantener o aumentar su diferencia de los otros, a consolidar lo obtenido. Por ello se vive en un mundo elitista y jerárquico, donde los nombres familiares se vuelven castas de diferencias sociales. El autoritarismo familiar es consistente con el mundo religioso de intermediarios humanos ante Dios, de las estructuras burocráticas. Por ello sólo los jefes deciden en las negociaciones y son importantes las relaciones (“palancas”).

¿QUÉ CONSEJOS LE DARÍA A ALGUIEN QUE VA A NEGOCIAR CON COLOMBIANOS?

1. Es fundamental que establezca una buena relación personal, tómese el tiempo necesario para hacerlo. Ello es la base de la confianza y de acuerdos a largo plazo.
2. Sea suave interpersonalmente, pero firme en los términos de la negociación. Separe estas dos cosas, pero tenga presente que muchos colombianos no lo hacen.
3. Insista en establecer criterios objetivos para resolver el problema de la negociación. Ellos van a preferir por lo general un procedimiento de regateo, por lo que debe preguntarles el sustento de sus demandas, los criterios que utilizaron.

4. Trate de precisar los términos sin rudeza, con alguna suavidad que ellos apreciarán mucho. No se desespere si no son precisos con usted, insista. Asegúrese de no dejar ambigüedades que puedan ser fuente de desacuerdos posteriores, trate de precisar los compromisos de las partes.
5. Esté abierto a negociar con flexibilidad intercambiando mutuamente puntos de concesión, no espere que la negociación se resuelva punto por punto sino mediante intercambios de las preferencias disímiles sobre los puntos de la negociación.
6. No espere un cumplimiento riguroso de los términos de un acuerdo, tome precauciones en caso de que no le cumplan.

¿QUÉ CONSEJOS DARLES A LOS COLOMBIANOS PARA CUANDO VAYAN A NEGOCIAR? UN DECÁLOGO

1. Negocie como si hubiera posibilidades de beneficio mutuo, así las encontrará y ganarán las dos partes. No crea que en todos los problemas lo que uno gana lo pierde el otro.
2. Haga cálculos antes de sentarse a negociar: ¿Cuál es su alternativa externa (ALEX) en caso de no llegar a un acuerdo? ¿Cuáles son sus prioridades, el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar? Base sus peticiones y demandas en criterios objetivos, estándares reales existentes, y sálgase de expectativas puramente subjetivas, deseos o intuiciones desfasadas de la realidad. Tenga claro desde el principio lo que haría en caso de no llegar a un acuerdo, su alternativa externa a la negociación. Esa es su base mínima para un acuerdo, no las expectativas meramente subjetivas o especulativas.
3. Su propósito central es resolver un problema conjunto, no ganarle al otro ni llegar a todo trance a un acuerdo. No negocie como si fueran adversarios, ni tampoco lo

- vuelva amistad: mantenga su relación en un cordial y respetuoso trato entre colegas.
4. Explore con el otro muchas posibilidades u opciones, y separe el proceso de hacer propuestas del de hacer una lista de las soluciones posibles al problema. Haga primero una lista de soluciones en conjunto con el otro y deje las propuestas para el final.
 5. Piense a largo plazo, en los resultados que tendrá esta negociación tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones. Piense en el otro tanto como en usted mismo; no haga propuestas que no sean suficientemente “justas”, haga ofertas que sean buenas para usted pero al menos aceptables para el otro. Busque la solución favorable que daría un juez o árbitro externo: apele a los números, a las razones... deje de lado las amenazas y los engaños.
 6. Redefina el problema de la manera más amplia posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los suyos propios: utilice la negociación como un medio para analizar el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.
 7. Haga preguntas y ofrezca gradualmente intercambios de información. Determine con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con la otra parte, en cuáles hay exactamente el mismo interés, y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.
 8. Amplíe el paquete, el bloque total de puntos de negociación, mediante una exploración insistente sobre los intereses de cada uno.
 9. Determine las diferencias de valor que puede haber entre usted y la contraparte, y trate de intercambiar los puntos de más valor para usted por los de más valor para él.
 10. Deje las propuestas de solución para cuando tenga suficiente información y evite entrar en un puro proceso de regateo.

EPÍLOGO

Se ha concluido con una teoría sobre la negociación por parte de los colombianos, con la cual se describió su manera de negociar más común, se explicaron las causas de este comportamiento y actitudes, se predijeron las fases en su proceso típico, y se presentaron guías para cambiar y mejorar los resultados de las negociaciones. Este último elemento es probablemente el más importante para el cambio social. Los colombianos negociamos mal, perdemos oportunidades de crear valor a través de procedimientos sanos de resolver diferencias, y tenemos dentro de nuestro engranaje social (como en las relaciones familiares, o en las actitudes religiosas y políticas) problemas básicos que podríamos trabajar desde las escuelas y con el desarrollo de la justicia y el bienestar social. Afortunadamente estamos cambiando y tal vez más pronto de lo que creemos pasaremos de la violencia e imposición del más fuerte, al respeto a los derechos básicos de los demás, y a sistemas de negociación que resuelvan nuestros conflictos de una manera que nos deje beneficios mutuos, no sólo en las negociaciones particulares mismas sino en la manera general de relacionarnos. Ese día todo el potencial de los colombianos encontrará cauce a su ingenio, a su espíritu de trabajo y de sacrificio, a su riqueza natural, y a esa persistencia ante la adversidad que distingue a los pueblos grandes.

Isla de Providencia, abril 14 de 2001.

BIBLIOGRAFÍA

- Arana, M. I. y Rojas, N., *El arte de conciliar. Habilidades. Técnicas. Estrategias*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Colección Métodos Alternos para la Solución de Controversias, No. 5, 1997.
- Arévalo, C., Vaahteriko, P., Barreto, S., *Perfil del negociador colombiano: una aproximación regional*, U. Tadeo Lozano, 1999.
- Barreto, Antonio, Preafán, Betsy (dir.), *La dimensión cotidiana del conflicto. Análisis sobre el programa distrital de las Unidades de Mediación y conciliación implementadas en Bogotá*, Bogotá: Ediciones Uniandes, Derecho, 2000.
- Bazerman, M., Neale, M., *Negociación racional en un mundo irracional*, Barcelona: Paidós, 1994.
- Bejarano, Jesús, *Una agenda para la paz. Aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos*, Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1995.
- Cohen, Rymond, *Negotiation across cultures, Communication obstacles in international diplomacy*, United States Institute of Peace Press, 1991 (Edición revisada: 1996).
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., *Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*, Norma (original 1981).
- Garay, L. J., Angulo, A. y Cadena, C. *Cultura de negociación. La experiencia de la deuda externa*. Bogotá, Cerec-Fescol, 1994.
- Gleiser, D. y Pinzón, L. A., *Una visión racional y estratégica de la negociación*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Colección Métodos Alternos para la Solución de Controversias, No. 9, 1997.
- Hall, Edward, *Beyond Culture*, Nueva York: Anchor Books (rev. 1998).
- Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Calif.: Sage (rev. 1997).
- Kremenyuk, Víctor (ed.), *International negotiations. Theory, research and issues*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Lewicki, R., Litterer, J., *Negotiation*, Homewood: Irwin, 1985.

- Ogliastri, E., *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*, Bogotá: McGraw-Hill y Ediciones Uniandes, 1992 (edición revisada: Tercer Mundo, 1996).
- , "Negotiations between Latin America and Japan", VRF Series, Ajiken, Tokyo, 1993.
- , "La cultura de negociación en Venezuela y Colombia. Dos estudios", Monografías de Administración, 46, Bogotá: Universidad de los Andes, 1997a.
- , "Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente", Bogotá: Monografías de Administración, 49, Universidad de los Andes, 1997b.
- , "El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa", *Cahier de Recherche en Management International*, ESC Toulouse, 1998.
- , "Negociaciones interculturales", en *Diálogos de Gestión*, Colciencias y Corporación Calidad, Bogotá, 1999.
- , "Culture and organizational leadership in Colombia", en House y Chokkar (eds.), *Cultures and leadership*, Sage (capítulo de un libro en prensa: 2001).
- *et al.*, "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe", *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 22, Cladea, Uniandes, 1999.
- , Echavarría, M., "Guías para la concertación de la meta regional de las tasas retributivas: una negociación integrativa", Ministerio del Medio Ambiente, Colombia, 1997.
- Orozco, Iván, *Negociaciones de Paz. Los casos de Colombia y El Salvador*, Bogotá: CINEP, 1993.
- Pérez, María Luzsabel, Varón, Juan Carlos, *Técnicas de conciliación*, Bogotá: Ministerio de Justicia, 1996.
- Restrepo, Nicanor, *El derecho a la esperanza*, Bogotá: Cambio, 1999.
- Strauss, Anselm, *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*, San Francisco: Josey Bass, 1988.
- Susskind, L., Bacow, L., Wheeler, M. (eds.), *Resolving environmental regulatory disputes*, EPA, Rochester: Schenkman, 1983.
- Universidad de los Andes, "La negociación de secuestros. Testimonios en Colombia", Monografías de Administración, 38, Bogotá, 1996.

Ury, W., Brett, J., Goldberg, J., *Getting disputes resolved*, San Francisco: Jossey Bass, 1988.

Van Hoof, Bart; Bernal, J., Ogliastri E., "Los negociadores colombianos: una comparación con los holandeses", Comité de Investigaciones de la Facultad de Administración, U. de los Andes, agosto de 1999 (74 páginas).

Walton, R., McKersie, R., *A behavioral theory of labor negotiations*, Nueva York: McGraw-Hill, 1965.

Esta edición se terminó de imprimir en julio de 2001.

Publicado por ALFOMEGA S.A.

Transversal 24 No. 40-44, Bogotá, Colombia.

La impresión y encuadernación se realizaron en

Quebecor World Bogotá.