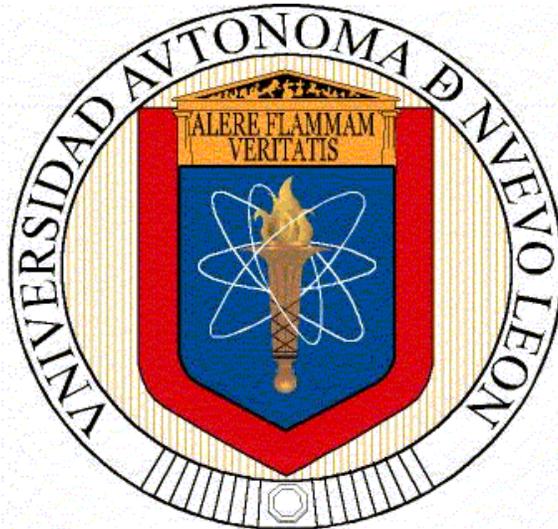


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

**ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIACIÓN
DE HARVARD APLICADOS A LOS PROCESOS REALIZADOS POR
NEGOCIADORES MEXICANOS**

PRESENTA

SALVADOR GERARDO GONZÁLEZ CRUZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS**

MAYO, 2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES

TESIS

“ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD
APLICADOS A LOS PROCESOS REALIZADOS POR NEGOCIADORES
MEXICANOS”

QUE PRESENTA

MTRO. SALVADOR GERARDO GONZÁLEZ CRUZ

PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS

DIRECTOR DE TESIS

DR. FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ

MAYO, 2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES

DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS

Los integrantes del H. Jurado examinador del alumno:

SALVADOR GERARDO GONZÁLEZ CRUZ

Hacemos costar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

**“ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD
APLICADOS A LOS PROCESOS REALIZADOS POR NEGOCIADORES
MEXICANOS”**

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

DR. FRANCISCO JAVIER GROJÓN GOMEZ

DR. ABRAHAM ALFREDO HERNANDEZ PAZ

DR. GERARDO TAMEZ GONZÁLEZ

DRA. JESSICA VERA CARRERA

DR. OSWALDO LEYVA CORDRO

Monterrey, Nuevo León, México

a 18 de mayo de 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro que el presente trabajo de investigación el cual fue elaborado para la obtención del grado de Doctor en Filosofía con Orientación en Ciencia Política perteneciente a la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales es un producto original y resultado de un proceso personal de investigación. Declaro igualmente que el presente trabajo el cual pongo en consideración para su evaluación y dictamen no ha sido presentado anteriormente para la obtención de algún otro grado académico o título, ni se ha replicado su publicación en ningún tipo de publicaciones.

Por otro lado, manifiesto que asumo la responsabilidad frente a esta institución educativa o terceros por cualquier irregularidad o perjuicio que pudiese realizar, por el incumplimiento de lo anteriormente declarado.

Monterrey, Nuevo León a 28 de mayo de 2018

AGRADECIMIENTOS

Por sobre todo quiero agradecer a Dios el cual ha estado en cada uno de los momentos y situaciones previas a la culminación de este proyecto ya que en lo particular y en lo familiar se vivieron situaciones importantes y trascendentales en nuestras vidas y las cuales nos han aportado a nuestro crecimiento como seres humanos.

Por otro lado quiero agradecer el gran apoyo y comprensión a quienes sin duda son mi razón y mi inspiración permanente mi esposa Paula y mis hijos Paola y Salvador ustedes alimentan mi espíritu, mi ímpetu, y son mi motivación más grande para disfrutar de este emocionante viaje llamado vida los amo demasiado.

Igualmente quiero agradecer a mi familia mis padres Salvador, Mirthala y Carlos mi hermano. Le doy gracias a Dios por permitirme pertenecer a una familia la cual esta fincada en el amor a Dios, a la familia y al trabajo y que dichos valores me han permitido transitar en cada uno de los momentos de mi vida.

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Nuevo León la cual me ha permitido prepararme académica y profesionalmente, pero sobre todo me ha dado la oportunidad de compartir y trascender a través de cada uno de mis estudiantes desarrollando una de las profesiones más hermosas que es la docencia.

Finalmente quiero agradecer de manera muy importante al Dr. Gerardo Tamez González y al Dr. Abraham Hernández Paz de los cuales siempre he recibido su apoyo pero sobre todo su confianza y quienes siempre se han preocupado por motivar al personal docente y administrativos de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales a seguir creciendo en lo académico, en lo profesional y en el aspecto humano ambas personas de gran calidad humana y liderazgo. Aunado a todo lo anterior quiero por último agradecer a quien me ha acompañado en este proyecto de ida y vuelta y al cual conozco de hace tiempo y fue la primera persona que me dio la oportunidad de impartir cátedra en la Universidad Autónoma de Nuevo León y el cual es el Director de este proyecto el Dr. Francisco Javier Gorgón Gómez por todo su apoyo y ser una guía y un referente importante de los temas que más me

apasionan y que seguramente seguiremos trabajando juntos en otros proyectos y sin duda a todas aquellas personas que de manera directa o indirecta me apoyaron en la culminación de este producto por su apoyo infinitas gracias.

Índice General

METODOLOGÍA	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 Antecedentes.....	4
1.3 Planteamiento del Problema	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5 OBJETIVOS.....	10
1.5.1 Objetivos Generales	10
1.5.2 Objetivos Específicos.....	10
1.6 Pregunta de Investigación	10
1.7 MARCO CONCEPTUAL.....	11
1.8 MODELO DE INVESTIGACIÓN	15
1.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	17
CAPÍTULO II	18
2.1 TIPO DE NEGOCIACIÓN DESDE DISTINTOS ESCENARIOS.	18
2.1.1 NEGOCIACIÓN POLÍTICA Y DIPLOMÁTICA.....	18
2.2 NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL COMERCIAL.	24
CAPÍTULO III:	29
NEGOCIACIONES Y NEGOCIADORES.....	29
3.1 NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA.	29
3.2 NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA.	31
3.3 TIPO DE NEGOCIADORES.	33
3.3.1 LOS NEGOCIADORES CREADORES DE VALORES.....	34
3.3.2 LOS NEGOCIADORES DEMANDANTES DE VALORES.	35

CAPÍTULO IV:	37
MODELOS DE NEGOCIACION.	37
4.1 MODELO I: MÉXICO Y LOS ESTADOS UNIDOS: FRONTERA COMÚN ORIENTACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COMÚN.	38
4.2 MODELO II: PERCEPCIÓN INDIVIDUAL, COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR Y RESULTADOS DE NEGOCIACIÓN: UNA COMPARACIÓN ENTRE DOS PAÍSES.	41
4.3 MODELO IV: DE LA INFLUENCIA CULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CUATRO PAÍSES.	47
4.4 MODELO V: NAVEGANDO EL DURO MAR DE LAS NEGOCIACIONES EN LOS NEGOCIOS GLOBALES: REFLEXIONES EN ASUNTOS TRANSCULTURALES Y ALGUNAS EXPERIENCIAS CORPORATIVAS.	52
4.5. MODELO VI: LA INFLUENCIA DEL INDIVIDUALISMO – COLECTIVISMO EN LAS NEGOCIACIONES DE NEGOCIOS MEXICANAS Y NORTEAMERICANAS.	62
4.6 MODELO VII: ALIANZAS DE NEGOCIACIÓN DE E.U. – MÉXICO: EL IMPACTO DE LA CULTURA EN LA AUTORIDAD, CONFIANZA Y DESEMPEÑO.	70
4.7 MODELO VIII: DIEZ MANERAS EN QUE LA CULTURA AFECTA EL ESTILO DE NEGOCIACIÓN: RESULTADOS DE ALGUNAS ENCUESTAS.	77
4.8 MODELO IX: INTRODUCCIÓN: ASPECTOS TEÓRICOS Y PSICOLÓGICOS DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES	86
4.9 MODELO X: EL PODER DE LAS PALABRAS: ARGUMENTO PERSUASIVO EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES	89
5. MODELO DE NEGOCIACIÓN DE LA ESCUELA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD.	91
CAPÍTULO V: Comprobación Cualitativa	100

5.1 Método.	104
5.1.1. Participantes.	104
5.1.2. Procedimiento.	104
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.	123
REFERENCIAS.	125
ANEXO I	129
ANEXO II	132
ANEXOIII	134

Índice de Tablas

Tabla 1. Valor Cultural en los procesos de negociación de negocios internacionales	59
Tabla 2. El índice cultural para E.U. y los principales países latinos por Hofstede.	72
Tabla 3. Objetivo de la Negociación: ¿Contrato o Relación?	81
Tabla 4. Objetivo de la negociación por ocupación: ¿Contrato o relación?	81
Tabla 5. Actitud en la negociación: ¿Ganar-Ganar, Ganar-Perder?	82
Tabla 6. Actitud en la negociación por ocupación: Ganar-Ganar , Ganar-Perder	82
Tabla 7. Estilo Personal: ¿Formal o Informal?.....	82
Tabla 8. Estilo Personal y ocupación: ¿Formal o Informal?	83
Tabla 9. Estilo de Comunicación: ¿Directo o indirecto?	83
Tabla 10. Percepción del tiempo	83
Tabla 11. Emotividad: ¿Alto o Bajo?	84
Tabla 12. Forma de Acuerdo: ¿General o específico?	84
Tabla 13. Ocupación y forma de Acuerdo: ¿General o específico?	84
Tabla 14. Toma de Riesgo: ¿Alto o Bajo?	85
Tabla 15. Ocupación y Toma de Riesgo: ¿Alto o Bajo?	85
Tabla 16. Estructura de la guía de entrevista	109
Tabla 17. Ficha técnica de las entrevistas en profundidad.	110
TABLA 18.....	118
TABLA 19.....	119
TABLA 20.....	119
TABLA 21.....	120
TABLA 22.....	120
Tabla 23. Estructura de la guía de entrevista	134

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1 INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta los efectos generados por el fenómeno de la globalización y de cada una de sus implicaciones, es que nos vemos obligados a destacar la importancia de celebrar efectivos procesos de interacción y comunicación tanto individuales como colectivas entre individuos e instituciones nacionales e internacionales. Dicho lo anterior el presente estudio ofrece información que puede ser considerada de un valor y de una utilidad práctica en actividades relacionadas con el arte de la negociación vista desde distintas aristas tales como: la diplomacia considerada como una primera forma dentro de un proceso de negociación entre países y sus representantes a nivel internacional, para posteriormente, pasar a rubros comprendidos en la actividad comercial y económica, así como poder determinar la influencia de los aspectos culturales implícitos en los procesos de negociación de tipo internacional.

El presente trabajo nació con la idea de poder establecer un proyecto de estudio de manera más específica y no tan general, fue por tal motivo, que se tomó la decisión de analizar un modelo de negociación que ha sido un referente en la enseñanza de los procesos de negociación. Dicho modelo de negociación es el propuesto por la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard. El cual ha sido reconocido y aplicado por negociadores políticos, comerciales, así como citado de manera indistinta por académicos de universidades de diferentes países.

La intención fundamental de este estudio fue poder establecer si negociadores mexicanos pertenecientes a distintas disciplinas conocen el modelo Harvard y a su vez saber si han aplicado los elementos constitutivos del mencionado modelo en los procesos de negociación en los cuales han formado parte cada uno de ellos. Cabe mencionar que la información recabada y analizada en el presente

trabajo tuvo como propósito el de poder determinar cuáles de los elementos que conforman el modelo inciden de manera determinante tanto en las formas de negociar como en sus resultados.

Atendiendo a las consideraciones antes expuestas, en el presente estudio se podrá observar, que la conformación del marco conceptual, la generación de preguntas de investigación, así como los hallazgos presentados están basados en la consulta de artículos especializado en el arte de la negociación aplicado en diversas disciplinas y desde diferentes perspectivas.

Para apoyar el presente estudio se presentan el análisis y resultados de algunos otros modelos diseñados para la explicación de aspectos que se consideran influyentes en los procesos de negociación y los cuales están estrechamente relacionados con el tema de investigación además de que los mencionados estudios permitieron dar un mayor sustento al presente trabajo.

Por otro lado, es importante mencionar que se estableció la aplicación de un instrumento diseñado con el objetivo de poder determinar cuáles elementos del modelo de negociación propuesto por la Escuela de Leyes de Harvard tienen mayor impacto en los procesos de negociación. El principal hallazgo encontrado es que los elementos que mayormente son recurrentes del modelo de negociación antes mencionado son los correspondientes a los **intereses y las alternativas** los cuales, inciden de manera más importantes en los procesos y resultados de los procesos de negociación de tipo internacional.

Se pretende que del análisis del contenido de este trabajo y de sus conclusiones se pueda ofrecer en la teoría y en la práctica una mayor certidumbre y eficiencia en los procesos de negociaciones tanto nacionales como internacionales. Otro de los objetivos del estudio es ofrecer un aporte más en relación con otros estudios realizados anteriormente y que actualmente se aplican y son recurrentes a nivel mundial para lo cual es importante mencionar lo que establecen Mintu & Graham (2004) a mencionar que:

“Las actividades comerciales requieren negociaciones entre las personas de negocios de diferentes países, practicantes e investigadores han enfocado su atención en las diferencias fundamentales, así como las similitudes entre los comportamientos en las negociaciones canadienses, mexicanas y americanas. Reconocer las diferencias transculturales entre Canadá, México y Estados Unidos significa que las estrategias y prácticas domésticas aceptables tal vez no necesariamente tienen que ser efectivas en las situaciones transculturales.” (p.345).

La presente investigación tuvo limitantes debido a la escasez de literatura sobre el perfil y características del negociador mexicano en procesos de negociación nacional e internacional en comparación con estudios existentes de negociadores pertenecientes a otras nacionalidades, lo cual evidencia la necesidad de realizar la presente investigación.

Otra limitante es que de los estudios ubicados en la presente investigación pocos están basados en los procesos de política exterior o diplomáticos que México realiza, pero es importante mencionar que nos referimos específicamente a todos aquellos que realicen una descripción exhaustiva o amplia de los procesos de negociación en cada una de sus fases.

A este tenor es necesario referir que los estudios que existen mayormente son los referentes a procesos de negociación comercial los cuales, en la mayoría de las ocasiones, son resultado de procesos de negociación de carácter político y diplomáticos previos. Para ilustrar lo anterior se tendría que citar como ejemplo la relación existente entre México y los Estados Unidos de América durante la cual y por mucho tiempo han podido generar acuerdos y solucionar conflictos de tipo económico, de seguridad nacional e internacional, migratorios y de derechos humanos temas que obligadamente han sido tratados en las agendas de negociación de ambos países durante distintas administraciones.

1.2 Antecedentes

Habitualmente existe entre individuos e instituciones una interacción constante a través de las cuales se efectúan procesos de negociación. Desde aspectos tan simples; como pudieran ser la compraventa de bienes y servicios, hasta procesos más complejos como la firma de acuerdos de paz, convenios y tratados de libre comercio los cuales están constituidos por un sin número de aspectos formales, así como la consideración y la aplicación de técnicas y estrategias en cada uno de los procesos de negociación a que se encuentran sujetos los negociadores.

En cuanto a los responsables de dirigir estos procesos generalmente son sujetos que conocen y aplican el arte de la negociación al igual que los elementos que intervienen en dichos procesos, así como sus distintas modalidades. Es a través de la experiencia adquirida que las y los negociadores pueden llegar a reconocer y prospectar los posibles efectos y consecuencias de la aplicación de todos aquellos elementos y estrategias que forman parte de un proceso de negociación. “La complejidad que conlleva construir un agente capaz de negociar es correlativo a la complejidad del lenguaje que este agente está dispuesto a entender” (Fabregues & Sierra, 2011: 1139)

La negociación se vuelve una disciplina cada vez más recurrente en su estudio y desde muy variados puntos de vista. Es importante hacer seguimiento puntual de los estudios más recientes ya que estos se realizan desde distintas latitudes del planeta lo cual conlleva a un enriquecimiento del tema desde múltiples perspectivas y realidades sociales.

La negociación envuelve a personas (negociadores) con percepciones de conflictos o intereses, que trabajan hacia un entendimiento de cómo resolver sus diferencias o alcanzar acuerdos (Alexander, Howieson & Fox, 2015: 2)

Fabregues & Sierra (2011) comentan que:

“El campo de la negociación es muy amplio ya que los humanos cooperan para lograr acuerdos. La negociación ha sido estudiada desde distintas perspectivas: teoría de juego, desde el aspecto psicológico, negocios, solo por mencionar algunos y más recientemente se ha incrementado el interés en los aspectos psicológicos y culturales de la negociación” (P.1137).

Los procesos de negociación pueden estar diseñados de diversas formas y estilos pero invariablemente estos no podrán prosperar si dentro de ellos no existe información compartida entre las partes y que a través de la misma se pueda comenzar a establecer una relación con la finalidad de conocer sus intereses y objetivos dentro de la negociación.

El estudio de los procesos de negociación brinda un entendimiento desde la forma en que las mismas se van presentando. La examinación del proceso de negociación provee información sobre que es lo que actualmente realizan los negociadores, mejor dicho, que es lo que planea hacer o que es lo que pensaron que hicieron.

1.3 Planteamiento del Problema

La negociación desde sus distintas acepciones y aplicaciones se convierte en una herramienta eficaz para la solución de conflictos y como un agente facilitador para alcanzar acuerdos trascendentales en los ámbitos comercial, político y social tanto en el entorno nacional como el internacional. Dentro de la ciencia política por ejemplo la negociación juega un papel trascendental ya que cada una de las acciones realizadas por parte de los encargados de crear consensos y establecer alianzas deben construir procesos de negociación en los cuales están involucradas personas e instituciones políticas llámense partidos políticos, grupos de apoyos y la sociedad civil en los general para la que trabajan estos grupos , además de, establecer un contacto permanente con los poderes que constituyen al estado y sus representantes quienes son los encargados de generar políticas públicas de alto impacto y de una trascendencia social en el

ámbito nacional e incluso internacional a través de ir dictando o configurando la política exterior de los países que en muchos de los casos nos lleva al establecimiento de políticas comerciales de tipo internacional que trabajan con el fin de mejorar la situación económica y política de una nación.

Durante las últimas dos décadas en los Estados Unidos de América y algunos países europeos se ha desarrollado de manera importante por diversos académicos el estudio de la negociación. Como resultado de lo anterior se han desarrollado programas encaminados al análisis de dicha disciplina incluyendo temas muy específicos insertos y ligados todos al estudio de la negociación tales como la resolución de conflictos, creación de acuerdos de distinta naturaleza y tan significativos como el restablecimientos del orden a nivel mundial.

Atendiendo a las consideraciones antes descritas, tenemos que establecer que uno de los modelos que ha tenido una importante influencia y cuenta con un reconocimiento a nivel mundial es el propuesto por la escuela de leyes de la Universidad de Harvard el cual fue concebido por los académicos Robert Fisher y William Ury. El modelo estipula siete elementos como necesarios en todo proceso de negociación con la finalidad de obtener resultados de poder obtener resultados positivos.

De acuerdo a Avenhaus (2007):

“Durante el final de la década de los ochentas el mayor esfuerzo para promover el análisis de las negociaciones internacionales fue iniciado en los Estados Unidos de América (USA) y subsecuentemente en el Instituto para la Aplicación de Sistemas de Análisis (IIASA) resultado de grupos o el cumulo de otras cosas tales como el Proceso de Negociaciones Internacionales (PIN)” (p.1).

México por su situación geográfica es un país estratégico para distintos países, si a esto le aunamos, el hecho de que es socio comercial de una de las potencias económicas más importante del mundo como lo es Estados Unidos que de manera permanente en los últimos años del siglo pasado y lo que llevamos del

actual los gobiernos de ambos países han generado políticas enfocadas a su crecimiento económico además de que México se ha convertido en un actor importante en el mapa regional y mundial. Esto inevitablemente lo llevará a desarrollar procesos para el establecimiento de nuevas relaciones donde la parte de la política internacional juega un papel trascendental.

Las relaciones entre los países, instituciones e individuos cada vez son más dinámicas a nivel mundial. Es por tal motivo prioritario para aquellos que hacen de la negociación internacional su práctica constante el tener que tomar en cuenta el hecho de mejorar y hacer cada vez más efectivo el proceso de comunicación ya que el mismo es la puerta para el establecimiento de acuerdos o para la solución de conflictos en distintas latitudes para tal efecto cabe mencionar que de acuerdo con lo que Ávila menciona (2008):

“La comunicación intercultural no es fácil. La diferencia en costumbres, valores, comportamiento y actitudes puede producir problemas observados entre personas de diferente origen cultural al realizar su trabajo en equipo no se debe a factores de personalidad sino a una defectuosa comunicación tanto verbal como no verbal” (p.23).

Atendiendo entonces a las consideraciones anteriormente mencionadas y en base a la revisión de literatura se plantea el siguiente problema de investigación: Identificar los elementos del modelo de negociación que propone la escuela de leyes de la Universidad de Harvard los cuales cabe mencionar son: **los intereses, las alternativas, las opciones, la legitimidad, el compromiso, la comunicación y la relación** y poder determinar primeramente que si los mencionados elementos son reconocidos y aplicados por distintos tipos de negociadores mexicanos los cuales han practicado la disciplina para finalmente, determinar cuáles de dichos elementos inciden mayormente en el resultado de los procesos de negociación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El interés en el tema elegido, es que el mismo realice una aportación desde una perspectiva académica y profesional por parte de negociadores mexicanos, ya que la mayoría de los estudios de disciplina relacionada con la negociación provienen mayormente como ya se ha mencionado de otros países.

El presente estudio busca ofrecer un aporte académico y práctico y que al mismo tiempo tenga una utilidad y aplicación en los programas de estudios tanto de licenciatura como de posgrado en los cuales se analice el arte de la negociación desde la perspectiva de disciplinas tales como: la ciencia política, el derecho, las relaciones y los negocios internacionales.

Es importante considerar en seguir trabajando en el estudio de la negociación en México continuar desarrollándose de manera importante, aún y cuando ya existen cursos e investigaciones al respecto elaboradas tanto en universidades públicas como privadas en el país. Aún con esto se debe tener presente que este trabajo puede ser un aporte más a dichos estudios.

Es transcendental mencionar que la tendencia a nivel global va encaminada a establecer de manera más frecuente relaciones de tipo transcultural entre los individuos, instituciones educativas, empresas y estados nación. Lo que lleva por consecuencia, a la necesidad de que los egresados de los distintos programas académicos que mayormente cuentan con un enfoque en disciplinas tales como: la ciencia política, derecho, relaciones y negocios internacionales tiendan a ser mayormente flexibles que en otro tiempo. Por lo mismo se aumentan de manera sustancial las posibilidades de poder interactuar tanto de manera virtual como presencial con otras culturas y regiones a de distintas latitudes a nivel nacional e internacional.

Al respecto Ávila (2008) señala que:

“En México, los actuales negociadores han crecido y se han formado en un medio fuertemente protegido, en donde el gobierno no ha sido la fuerza omnipresente en la vida económica del país. Muchos de ellos aún trabajan en grandes empresas de estilo trasnacional que están cambiando sus sistemas de operación para adoptar técnicas modernas, y en consecuencia estos negociadores tienen que adaptarse a los nuevos tiempos. Existe ya una generación de negociadores jóvenes que están desempeñando un papel cada vez más importante e influyente en los tiempos actuales. Un gran número de esta generación ha sido formada en el extranjero, en instituciones educativas, con merecido prestigio en el campo de las negociaciones internacionales” (p. 281).

Por lo anteriormente expuesto y citado se considera importante que los egresados de las instituciones educativas en México, así como aquellos profesionistas que están insertos en actividades dentro de empresas multinacionales, organismos no gubernamentales, o como representantes de las instituciones de los distintos niveles de los gobiernos, conozcan y desarrollen competencias que les permitan contar con capacidades y habilidades para poder interactuar de manera cordial, generar y establecer relaciones pertinentes y tener como resultado el poder negociar acuerdos que conlleven a crear ganancias mutuas y duraderas. El conocimiento de las formas, técnicas y tipos de negociación les permitirá mejorar y facilitar la interacción a través de una comunicación eficiente, así como el intercambio de información y el conocimiento e identificación de los intereses o posiciones de las partes en los procesos que participen.

Finalmente el presente trabajo se considera como un aporte importante en el tema de la negociación y sus distintas aristas, pero a la vez también busca proponer nuevas formas de análisis de la cultura de negociación desarrollada por negociadores mexicanos frente a otras culturas y formas de negociar todo esto

bajo la perspectiva y tomando como un gran referente el modelo que propuesto por la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard como un inicio de posibles y subsecuentes estudios relacionados con el arte y la disciplina de la negociación.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivos Generales

Determinar si los negociadores mexicanos conocen el modelo de negociación y sus elementos constitutivos que propone la escuela de leyes de la universidad de Harvard y cuáles de estos consideran son los más influyentes en los resultados en los procesos de negociación en los que participan.

1.5.2 Objetivos Específicos

Demostrar que del resultado de la aplicación de los elementos que constituyen el modelo de negociación de Harvard pueden influir en el resultado de los procesos de negociación celebrado por negociadores mexicanos.

Demostrar si el modelo de negociación de la universidad de Harvard es conocido por los negociadores mexicanos.

Demostrar si el mencionado modelo de negociación ha sido aplicado por los negociadores mexicanos en los procesos de negociación en que han participado.

1.6 Pregunta de Investigación

Los elementos del modelo de negociación propuesto por la Escuela de Leyes de Harvard que perciben negociadores mexicanos que tienen mayor influencia dentro de los procesos de negociación son: **los intereses y las alternativas.**

1.7 MARCO CONCEPTUAL

En esta etapa de las tesis, se describen los elementos relacionados con la investigación y de los cuales se busca ofrecer de manera clara la especificación de cada uno de ellos. Para lo cual tenemos que la negociación en nuestros días se convierte en una forma de convivir, de interactuar, de resolver problemas, de llegar acuerdos, de explorar posibilidades para soluciones actuales y futuras para buscar y encontrar armonía entre las partes negociantes y formas de establecer relaciones con personas y representantes de instituciones. ¿Pero qué es lo que se sabe realmente sobre la negociación? como es que se llevan a cabo los procesos, que elementos y situaciones intervienen dentro de un proceso de negociación, como se ha estudiado hasta nuestros días y que tratamiento teórico y práctico se le ha dado por parte de los propios negociadores y académicos a dicho tema.

Se han establecido y propuesto estudios sobre la negociación, además se han creado modelos con distintas características con el objetivo de medir su eficiencia, pero la realidad es que cada proceso de negociación es distinto y dentro del desarrollo de los procesos, los escenarios son cambiantes dependiendo de distintos factores tales como el estilo de negociación utilizada, la forma de su implementación y el tipo de estrategias utilizadas por cada negociador los cuales pueden ser muy variadas ya sea para imponer posiciones o para identificar y consensar intereses en común.

A continuación presentamos diferentes conceptos establecido por distintos autores en relación con la negociación para lo cual se tiene por ejemplo lo que para Gorjón y Steele (2008: 18) la negociación es el proceso por el cual dos o más partes con un problema o un objetivo emplean técnicas diversas de comunicación, con el fin de obtener un resultado o solución que satisfaga de manera razonable y justa sus pretensiones, intereses, necesidades o aspiraciones.

La negociación por más simple que pudiera parecer, siempre estará ceñida a un grado de complejidad, por la simple razón que es una actividad que es realizada por individuos, los cuales cuentan con ideas, creencias, conocimientos y competencias diversas unos respecto de los otros. Lo que de alguna manera, hace que la negociación sea analizada desde distintas perspectivas por parte de los negociadores y académicos.

De acuerdo a lo que mencionan los autores Aquilar y Gallucio (2010) tenemos que:

“En nuestra perspectiva es preferentemente interesante subrayar la importancia de las competencias emocionales la forma en las cuales las identificamos, las expresamos y modulamos las emociones, que ayudan a trabajar en las relaciones y sentar las bases para negociaciones exitosas” (p.118).

Este proceso al que consideramos sumamente interesante y a la vez muy significativo toma relevancia, cuando las partes inmersas en un proceso de negociación llegan a crear consensos y acuerdos lo cual refleja de alguna manera,

que los elementos que estuvieron presente y que utilizaron las partes, los ayudaron a establecer primeramente una comunicación efectiva, para posteriormente realizar un intercambio de información que permitió a su vez empezar a generar y establecer formas de plantear posiciones e intereses en común los cuales, culminaron en un resultado que puede reflejar acuerdos parciales, definitivos o la solución a un conflicto que afectaba a las partes involucradas.

Al respecto Lewicki, Saunders & Barry (2012: mencionan que:

“Los conflictos son el resultado del establecimiento de necesidades muy diferentes de las dos partes, que se perciben o se comprenden de manera errónea. Ocurren conflictos cuando las dos partes luchan por una misma meta y quieren el mismo resultado, o cuando ambas partes aspiran a resultados muy distintos. Sin tomar en cuenta la causa del conflicto, una negociación desempeña una función importante para resolverlo con eficacia” (p.19).

Por otro lado Budjac (2011) desde su perspectiva establece que:

“La negociación es compleja e interdisciplinaria. Abarca la evaluación, la gestión y la resolución de conflictos. La negociación es compleja porque se da entre seres humanos. Sobre todas las cosas, la negociación es personal e individual. Está sujeta y se lleva a cabo mediante los mismos principios y teorías psicológicas y sociales que de manera regular gobiernan las interacciones sociales. Una vez que

uno entiende la aplicación de dichos principios, la negociación se vuelve menos compleja” (p.3).

Como objetivo primordial de una negociación independientemente de su naturaleza y estructura, es importante que se encuentren elementos que le den calidad, certidumbre y eficacia.

Para tal efecto Fisher & Ury (2003) refieren lo siguiente:

“Cualquier método de negociación puede ser juzgado objetivamente por tres criterios: debe llegar a un acuerdo sensato, si es que el convenio es posible. Debe ser eficiente, debe mejorar o, al menos, no dañar la relación entre las partes. Un acuerdo sensato puede definirse como un trato que satisfaga lo más posible los intereses legítimos de cada parte, que resuelva intereses conflictivos, que sea duradero y que tome en cuenta los intereses comunes” (p.4)

Cabe señalar que los resultados o acuerdos de las negociaciones son el reflejo de cada una de las decisiones tomadas de manera individual o conjunta por los negociadores, tales decisiones se generan en su mayoría en base a la información que es compartida entre los mismos negociadores. Es importante señalar que todos y cada uno de los acuerdos que se logren dentro del proceso de negociación son responsabilidad de quienes los acordaron. Es por tal motivo trascendental conocer y analizar tanto lo que se demanda como lo que se otorga dentro de una negociación, ya que eso, servirá como punto de medición de la calidad del proceso y del tipo negociadores y acuerdos alcanzados.

Para Budjac (2011:2) la negociación efectiva es el uso del conocimiento de uno mismo y de los demás, combinado con el análisis de la información y el tiempo, para así decidir actuar por medio del poder de influencia personal y afectar el comportamiento de otro. La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea. Es una habilidad interpersonal que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en particular.

1.8 MODELO DE INVESTIGACIÓN

La escasa literatura acerca de las experiencias de negociadores mexicanos en procesos de negociación a nivel diplomático y comercial permite hacer un primer acercamiento a través del enfoque cualitativo por ser una de las ventajas de utilizar esta herramienta en áreas poco abordadas.

La presente investigación cuenta con un enfoque cualitativo ya que tal como lo define Rodríguez Gómez (1999:32) al explicar que los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales – entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes y sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

Otra de las características del presente estudio es que el mismo puede ser considerado como de tipo exploratorio ya que busca analizar y establecer nuevas propuestas de análisis específico del modelo de negociación que propone la escuela de leyes de la universidad de Harvard desde el análisis y la visión de negociadores mexicanos así como la trascendencia y la importancia de los elementos que constituyen dicho modelo.

El valor que tienen los estudios exploratorios es porque sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa al respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variable promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández Sampieri, 2014:91)

Continuando con el alcance de la presente investigación consideramos que la misma está compuesta de otros diseños de investigación tales como comparativo de situaciones reales ya que el misma brinda la posibilidad de estudiar diversos factores sociales, culturales, políticos y comerciales que se pueden presentar en diversos escenarios a nivel nacional e internacional donde el proceso de la negociación así como los actores que intervienen en dicho proceso cuentan con ciertas características como el género, la, edad, el origen de los países a los que pertenecen los negociadores así como los estilo y tipos de negociaciones que se consideran en base del análisis de alguno de los casos.

1.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es de corte cualitativo en el cual se busca la comprobación de los objetivos generales y específicos, así como de las preguntas de investigación planteadas. La mencionada investigación se desarrolló en base a una exhaustiva revisión y selección de bibliografía diversa la cual permitiera de alguna manera contribuir a la comprobación de dichos cuestionamientos. Lo anterior se dio a través del análisis de distintos modelos de negociación propuestos por académicos de distintos países y centros universitarios a nivel internacional, revistas especializadas, libros y material que pudiera hacer una descripción clara de los tipos de negociaciones, negociadores, estrategias así como los hallazgos y resultados obtenidos en dichos estudios.

Cabe mencionar que en particular el estudio de la comprobación y comparación de los modelos analizados y artículos consultados para el actual estudio han sido probados la mayoría de ellos en contextos diferentes en los que se han desenvuelto los negociadores del presente estudio.

Para el diseño de la investigación de nuestro proyecto de tesis y a manera de poder abordar la problemática planteada desde diferentes aspectos metodológicos se consideró conveniente elaborar y aplicar cuestionarios a expertos mexicanos en procesos de negociación de distintos campos tanto políticos – diplomáticos, así como de tipo comercial – internacional y nacional, los cuales ellos mismos serían los candidatos para realizarles entrevistas a profundidad.

El objetivo primordial por el cual se utilizaron las mencionadas metodologías fue con la intención de identificar las percepciones en base a sus experiencias en procesos de negociación vividas por ellas o ellos en relación a la trascendencia de los elementos constitutivos del modelo de negociación propuesto por la escuela de leyes de la Universidad de Harvard. Para el análisis de los datos obtenidos de utilizaron el programa estadístico Nvivo11.

CAPÍTULO II

2.1 TIPO DE NEGOCIACIÓN DESDE DISTINTOS ESCENARIOS.

2.1.1 NEGOCIACIÓN POLÍTICA Y DIPLOMÁTICA.

En el accionar continuo de los distintos países como en el resto de los ámbitos en el cual existe una interacción de los individuos y de las instituciones que representan al propio Estado tanto a nivel nacional como internacional, siempre van implícitos procesos de negociación, los cuales, tiene como una de sus principales tareas el establecimiento y creación de las condiciones en las cuales se vean beneficiados tanto individuos como instituciones para de esta forma crear una marco armónico entre el gobierno y gobernados y de los estados nación entre sí.

Como un instrumento o herramientas para lograr dichos objetivos y consensos de tipo nacional e internacional es necesario el establecimiento y utilización de las negociaciones de tipo políticas o diplomáticas que impacten en las relaciones del estado con distintos entes ya sean particulares o institucionales.

Al respecto Pérez de Cuellar (2003: 138-139) señalan lo siguiente:

La palabra negociación procede del vocablo latino negotiatio, que expresaba originalmente el actual concepto de negocio o comercio y que tuvo después el significado del vocablo tractus, es decir, la discusión que precedía a la conclusión del negocio. Actualmente la palabra tiene dos inteligencias: la primera - muy general- es el comercio entre dos o más partes para resolver un asunto de cualquier orden, y la segunda – restringida – es el trato entre representantes debidamente acreditados de dos o más gobiernos, destinados a alcanzar un objetivo de carácter internacional. Esta última inteligencia comprende, de un lado la negociación diplomática para fines específicos (firmas de tratados, celebración de conferencias) que suele ser realizada por agentes extraordinarios; y de otro al conjunto de actuaciones del estado receptor o en el seno de conferencias y de organizaciones internacionales con el objeto de mantener y desarrollar buenas relaciones entre los países y, eventualmente, lograr objetivos específicos.

Por otro lado, Hernández (2007) al respecto opina que:

“En el nivel teórico y desde la ciencia política, los modelos de negociación permiten describir, interpretar y analizar diversos procesos de negociación: política, social, diplomática o comercial, con el propósito de dilucidar las diferentes percepciones y el poder relativo

de los diferentes actores, tanto nacionales como internacionales que intervienen en un proceso de negociación. Los modelos y métodos, tales como el tradicional regateo o el de negociación según sus principios, son únicamente un instrumento para negociar de la mejor manera posible, debido a que estos no se aplican de manera rigurosa y con la misma secuencia definida a nivel teórico. El estudio y la práctica de la negociación es parte esencial del proceso de toma de decisiones mediante el cual un actor – el negociador – selecciona dentro de un amplio espectro de opciones la acción que le permitirá sus objetivos al menor costo” (p.88).

El proceso diplomático el cual nos ocupa de mayor manera en esta parte del estudio se vuelve trascendente como parte de la actividad política de los países ya que es a través de esta actividad en la cual se llegan a concertar acuerdos trascendentales tales como la colaboración conjunta o la creación de áreas de oportunidad y crecimiento.

De manera inminente al estudiar la negociación desde el punto de vista político y diplomático estaremos hablando de su relación con el poder político ya que el poder se convierte en un elemento influyente dentro de los procesos de negociación en los casos a nivel nacional e internacional para lo cual William

Zartman, (2005) define al poder como:

“La acción destinada por una parte para producir el movimiento de otra para lo cual pensamos que el ejercicio del poder puede darse de manera

coactiva pero también de manera tal que se puedan proponer la solución a problemáticas a través de la conciliación o consenso” (p.8).

Por otro lado, Waltz & Kahhat (2005:17) definen al poder como una relación social antes que como una posesión material: un agente ejerce poder en la medida en que induce a otro a comportarse según sus requerimientos, algo que este último no haría de no mediar ese proceso de inducción proceso en el que, a su vez, se pueden emplear como medios el ofrecimiento de una recompensa, la amenaza de una sanción, el ejercicio de la persuasión, o laguna combinación de los mismos.

Existen negociadores que de alguna forma ya cuentan con un poder expreso desde antes de iniciar los procesos de negociaciones ya que los mismos representan a países con un poderío económico y político frente a otros que no cuentan con el de la misma forma. Esto no quiere decir que la contraparte que represente a un país que en teoría cuente con un menor grado de influencia o poderío económico y político no pueda adquirir este poder durante el proceso de negociación, ya que el participar en el proceso representa que existen intereses mutuos entre las partes ya sea para generar acuerdos o para solucionar conflictos, entonces pues, cada negociador buscará dar valor a sus posiciones o intereses y es aquí donde el poder en el proceso de negociación podría verse nivelado o en su defecto adquirir un mayor poderío el negociador que en representaba aquel país en un inicio pudo haberse mostrado con una menor influencia o poderío.

Por otro lado Lewicki et al., (2012: 163) menciona que:

“Por poder nos referimos a las capacidades que adquieren los negociadores para obtener una ventaja o aumentar la probabilidad de lograr objetivos. Todos los negociadores quieren poder, quieren saber lo que pueden hacer para presionar a la otra parte, convencerla para que vea las cosas a su modo, hacer que quiera lo mismo que ellos, obtener algo de la otra parte o hacerla cambiar de opinión.”

Debemos entender que existen distintos elementos que forman parte de un proceso de negociación y que estos son de suma importancia para la solución de conflictos o para generar acuerdos entre los países. Es recomendable para este tipo de situaciones y ocasiones solicitar la intervención de un tercero ya sea a través de la figura de otro estado - nación o la intervención de algún organismo internacional que permita a las partes en conflicto abrir los canales de comunicación generar, hacer ver y en su caso proponer escenarios y distintos al conflicto y explorar posibles acuerdos.

En este contexto el factor poder que pudiese predominar más en un país en comparación con el otro, se pudiera de alguna forma equilibrar por la intervención de un tercero, el cual, pueda generar alternativas para la solución de conflictos y la creación de acuerdos que convengan a los intereses de ambas partes.

Dicho lo anterior y en la idea de que un tercero el cual pudiese ser un particular, un jefe de estado o un organismo internacional en su postura de negociador o mediador tendrá la encomienda de explorar junto con las partes en conflicto las posibilidades de hacer coincidir los intereses de estos, así como determinar el momento idóneo para que los involucrados puedan comenzar a proponer soluciones o formas de acuerdos.

En relación con el párrafo anterior citamos lo que Aquilar y Gallucio (2010) dicen al respecto al mencionar que:

“Organismos internacionales como la Unión Europea, las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio solo por mencionar algunos los cuales cuentan con distintos grados de institucionalización en sus procesos de negociación juegan un papel fundamental y de suma importancia sirviendo como un medio de comunicación para conectar diferentes instituciones nacionales por individuos que conforman dichas instituciones. Administrando un trabajo positivo en las relaciones que ayuden a producir poderosos anticuerpos en el orden de enfrentar situaciones conflictivas y valorar situaciones delicadas en las cuales la presencia de la desconfianza o la ausencia de emociones positivas entre las partes pueda provocar dinámicas insostenibles y daños psicológicos. El terreno de las negociaciones internacionales es propenso a lo inesperado, incierto y de situaciones ambiguas, para negociar significa tolerar un cierto grado de ambigüedad y de incertidumbre” (p.81).

2.2 NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL COMERCIAL.

El proceso de globalización ha propiciado que los países establezcan una interacción más dinámica y constante así como una interdependencia entre los mismos, lo que conlleva de alguna manera, a tener una mejor integración en algunos de los casos de tipo regional y observar de manera conjunta áreas de oportunidad al exterior de su entorno geográfico.

Algunos de los aspectos que mayormente buscan fortalecer los países actualmente son aquellos relacionados a intereses políticos, comerciales y obviamente económicos. Esto ha permitido a los países que quieren establecer un protagonismo a nivel mundial adentrarse en un entorno de una competitividad inminente lo que conlleva, a buscar el establecimiento de relaciones y acercamientos con países que de alguna forma son países con un mayor poderío en diversos aspectos y los cuales se encuentran consolidados en sus modelos políticos y económicos así como en sus formas de crear o generar oportunidades para sus intereses a través del establecimiento de alianzas estratégicas que les permita un mayor crecimiento en su misma zona geográfica como fuera de ella.

Sarkar (2010) hace mención a lo siguiente:

“De acuerdo con el proyecto de negociación de Harvard todos los negociadores tienen intereses, poder de negociación y todos los negociadores cuentan con un plan previo y estrategias bien pensadas. Estos tres elementos supuestamente constituyen la principal fábrica de las negociaciones comerciales en la mayoría de las empresas. Todos

los negociadores cuentan con intereses, poder y estrategias que desarrollan y trabajan en ellas. Un entendimiento básico de los elementos principales de la negociación su interrelación e integración pueden llevar el proceso de negociación a un recorrido adelantado para permitir los resultados esperados” (p.48).

No obstante que el proceso de interrelación entre países que no pertenecen a la misma zona se puede tornar complicado ya que en muchas de las ocasiones intervienen diversos aspectos tales como: las diferencias culturales, las distintas formas de gobierno, de economías y sistemas jurídicos. Es a través de los especialistas en el desarrollo de la diplomacia de los países, los encargados de la observancia y aplicación correcta de estos elementos y los cuales se esfuerzan a manera de generar sinergias entre los países participantes y de este modo crear, establecer relaciones, acuerdos y convenios entre los países involucrados.

Al respecto nuevamente Sarkar (2010:47) menciona que:

“La negociación en el contexto de los negocios internacionales se extiende al corazón de la diplomacia internacional. Las partes (concretamente gobiernos, negocios, organizaciones no gubernamentales) emplean el arte y la ciencia de la negociación para proteger promover sus organizaciones y la constitución de sus intereses.”

Si pudiéramos considerar que un proceso de negociación calificado como simple puede ser aquel en el cual intervienen personas que representan a particulares u organismos los cuales, cuentan con una misma nacionalidad, pertenecen al mismo país, o forman parte de la misma región y aunado a esto existe un idioma en común y culturas similares. Se puede decir que aun así con todo este elemento coincidente, dichos procesos de negociación pueden contener un grado importante de complejidad.

Al mismo tiempo entonces se pone en perspectiva que tan complejo puede convertirse un proceso de negociación internacional en el cual se deben tomar en cuenta una serie de aspectos tales como: la diversidad cultural, la forma de comunicación, el idioma, e inclusive factores tales como la religión y las costumbres. Además de analizar los estilos de cada uno de los negociadores en relación al país al que pertenecen y la información recabada de la contraparte antes y dentro del proceso de negociación.

Es importante mencionar que las negociaciones que se realizan entre países en los cuales ya han existido algún tipo de relación con antelación ya sea de tipo diplomática, económica, cultural o que tuvieron que participar dentro de un proceso de negociación para la solución de algún conflicto o por algunas otras circunstancias y que ya existe un conocimiento previo de las formas de negociación y personalidad de los negociadores involucrados pudiera facilitar los procesos de negociaciones futuras. Bajo esta premisa los negociadores podrán trabajar y obviar algunos aspectos o situaciones ya conocidas como la cultura y estilos de negociación de la contraparte.

Para Ávila (2008:32)

“Se consideran como negociaciones internacionales toda aquella negociación en la cual las partes representan intereses de diferente nacionalidad, con sus inherentes implicaciones transculturales. Es decir, en determinado momento trataríamos con persona de una misma nacionalidad y observaríamos, sin embargo, que sus reacciones podrían ser diferentes al basarse en una herencia cultural distinta.”

Cuando la realización de negociaciones internacionales se convierte en una práctica reiterativa por los negociadores o por el grupo de negociadores pertenecientes a un país o una compañía o se representan a ellos mismos esto puede ser una ventaja y favorecer en el proceso de negociación. Si es cierto que cada proceso de negociación es distinto también es cierto que el aprendizaje que deja cada uno de los procesos de negociación en los que se interviene, abona a la experiencia, y conlleva al perfeccionamiento de las estrategias y al desarrollo de habilidades tales como: la capacidad de percibir, interpretar y a detectar lo que se le denomina el “momentum” el cual es aquel espacio de la negociación en que los negociadores empiezan a establecer posiciones, generar y mostrar sus intereses así como comenzar a otorgar algunas concesiones que les permita crear acuerdos entre las partes.

Al respecto Aquilar y Gallucio (2010:6) declaran que:

“La negociación en el contexto internacional puede ser definida como una herramienta interdisciplinaria que facilita la actividad internacional en un esfuerzo por manejar la interdependencia entre los asuntos internacionales de una manera pacífica a través del compromiso y los acuerdos que tienen la capacidad de la satisfacción mutua de los intereses de los actores. Es la reunión de un proceso de decisión y realización a través del cual las partes negociadoras adaptan sus conflictos de intereses en un mutuo y aceptable acuerdo.”

Hay que mencionar, además que dentro del desarrollo de las negociaciones y sobre todo las de tipo internacional existen diversos elementos que afectan tanto el proceso, como el resultado de las mismas, unas lo hacen en sentido positivo y otras en sentido negativo. Así por ejemplo dentro de las negociaciones de carácter internacional el factor de la cultura como ya lo hemos mencionado anteriormente se vuelve un reto que hay que superar ya que este se puede volver un dolor de cabeza para los negociadores en caso que no tengan un entendimiento del tipo de cultura de su contraparte y más aún si el proceso se lleva a cabo en el país al cual no pertenece alguno de los negociadores.

CAPÍTULO III

NEGOCIACIONES Y NEGOCIADORES.

Diversos autores y académicos han coincidido en establecer casi de manera unánime y homologando sus criterios para determinar que los tipos de negociación mayormente citados y nombrados son las denominadas negociaciones integrativas y distributivas como las grandes referenciales del tipo de negociaciones estudiados desde distintos ámbitos aun y cuando a las mismas les han dado otro tipo de acepciones o nombres que al final del día cuentan con los mismos elementos característicos o algunos similares. “La mayoría de las negociaciones conllevan a las dos dimensiones de demanda valor y creación de valor y esto provoca una tensión entre estas dos estrategias y de la dimensión interpersonal del proceso de negociación (Aquilari & Gallucio, 2010: 6)”

3.1 NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA.

La negociación distributiva o por posiciones tiene una naturaleza de tipo retador y competitiva o inclusive desafiante y son del tipo de filosofía o forma de pensamiento de ganar – perder generalmente en este tipo de negociación viene implícito un conflicto ya que los objetivos e intereses de las partes tienden a contener divergencias. Este tipo de negociaciones se vuelven aún más complejas cuando se realizan por negociadores pertenecientes a distintas culturas o nacionalidades.

Lewicki (2012:35) señala al respecto:

“En una negociación distributiva, ambas partes saben que tienen que conciliar por menos de lo que preferirían (su punto objetivo), pero esperan que el acuerdo sea mejor que su propio punto de resistencia. Para que haya un acuerdo, ambas partes deben creer que el acuerdo que tienen, aunque menos deseable de lo que preferirían, es lo mejor que pueden obtener: esta noción es importante tanto para alcanzar un acuerdo como para asegurar el apoyo para el acuerdo concluida la negociación.”

El tipo de negociación distributiva de alguna manera permite lograr ciertos objetivos independientemente del tipo rudo de su estructura el cual en algún momento y en algún tipo de culturas pudiera funcionar, pero en otros podría ser materia de conflicto por los métodos utilizados en la misma. La negociación distributiva como se ha establecido con anterioridad que cuenta con características muy peculiares que de alguna manera le permite generar una variedad de estrategias y formas de conseguir sus metas y objetivos.

De acuerdo a Lewicki et al. (2012; p.38):

“Entre las estrategias fundamentales de una negociación distributiva existen cuatro tácticas importantes relacionadas con los objetivos, los puntos de resistencia y los costos de concluir las negociaciones que un negociador debe considerar en tal situación: (a) valorar el objetivo, el punto de resistencia y el costo de concluir las negociaciones para la otra parte; (b) Manejar como se percibe la

otra parte del objetivo, el punto de resistencia y el costo de concluir la negociación, (c) modificar la percepción de la otra respecto de su propio objetivo, punto de resistencia y costo de terminar la negociación, y (d) los costos reales y retrasar o concluir las negociaciones.”

Finalmente la negociación distributiva pudiéramos considerarla como un tipo de negociación que está compuesta en su esencia por el conflicto en la cual los negociadores buscan imponer sus posiciones y tener como resultado el mayor de los provechos hacia sus persona o a quien representan dentro del proceso de negociación no importándole en la mayoría de los casos el resultado que pudiera obtener su contraparte.

3.2 NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA.

Como lo mencionamos anteriormente tenemos en segunda instancia la negociación integrativa la cual dista mucho de las características de la negociación distributiva ya que la negociación integrativa es de la denominada negociación basada en los intereses y de crear valor a la relación entre las partes y esta no se efectúa establecido posiciones como la distributiva. La característica principal de esta negociación es que la participación de las partes es de forma colaborativa y busca conocer los intereses de las partes a través de una apertura eficiente de la comunicación e intercambio importante de información entre las partes lo cual facilita el llegar a consensos y acuerdos.

La negociación integrativa se da cuando ambas partes trabajan por lograr objetivos comunes o cuando menos compatibles. Para que exista una negociación integrativa es necesario que las partes estén de acuerdo en tener un objetivo en común, lo suficientemente atractivo para realizar un adecuado intercambio de información. Para encontrar una solución integrada deben existir ciertas condiciones: las partes deben estar lo suficientemente motivadas para pensar más como colaboradores que como competidores y coincidir en que ambas ganaran más si logran un acuerdo (Ávila, 2008:206).

De acuerdo con Lewicki, Saunders & Barry (2012:68):

“Quienes pretenden lograr resultados integradores encuentran que deben manejar el contexto y el proceso de negociación para obtener la cooperación y el compromiso de todas las partes. Entre los factores contextuales importantes se incluye crear un flujo de libre información, comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador, destacar las afinidades entre las partes y buscar soluciones que cumplan las metas y objetivos de ambas partes. Administrar las negociaciones implica crear un proceso de identificación de problemas, comprender las necesidades y los intereses de ambas partes, generar soluciones alternas y elegir entre tales soluciones.”

3.3 TIPO DE NEGOCIADORES.

Tenemos que mencionar que la negociación y los negociadores pueden presentarse y determinarse de distintas formas en base a su experiencia, el antecedente de sus preparación académica si han tendido o no mentores que les han enseñado el arte y la disciplina de la negociación y sobre qué tipo de negociación está influenciado y finalmente en base a la experiencia adquirida durante su práctica como negociador.

Pero para efectos de nuestra clasificación en el presente proyecto la clasificación que haremos del tipo de negociadores está basadas prácticamente en modelos y estrategias de los modelos de negociación integrativa y distributiva derivados de los modelos de negociación existentes y que le han dado tratamiento varios académicos tales como: como Roger Fisher; William Ury, David Lax y James Sebenius entre otros muy destacados y los cuales han concentrado sus estudios en este tipo de negociaciones.

Por otro lado, Budjac (2011:73) menciona que:

El éxito de una persona en las negociaciones depende de entendimiento preciso, la utilización de su tipo de personalidad único, su estilo de interacción, así como de una percepción adecuada y la comprensión de la personalidad y el estilo de la otra persona.

3.3.1 LOS NEGOCIADORES CREADORES DE VALORES.

Los negociadores creadores de valores son aquellos que forman parte de las negociaciones denominadas negociaciones integrativas en las cuales uno de los factores sobresalientes es la interacción de manera muy activa de las partes involucradas en el proceso de negociación a manera de buscar de manera conjunta la solución del conflicto o la generación de alternativas innovadoras para la obtención de acuerdos que satisfagan las expectativas e intereses de ambas partes.

De acuerdo a Lewicki et al. (2012:67) un negociador exitoso basado en intereses modela las siguientes características: honestidad e integridad, mentalidad de abundancia, madurez, orientación de los sistemas, notable habilidad para escuchar, deben concentrarse en las afinidades, no en las diferencias, intentar abordar las necesidades y los intereses, no las posiciones, comprometerse a satisfacer las necesidades de todas las partes, intercambiar información e ideas, crear opciones para una ganancia mutua y finalmente emplear criterios objetivos para los estándares de desempeño.

En un estudio realizado por Jo Ann Heydenfeldt, (2000) se presenta un comparativo muy interesante de la influencia de las negociaciones de tipo individualista y colectiva de negociaciones comerciales entre México y Estados Unidos el cual arroja hallazgos sobre el tipo de actitudes, aptitudes y una correlación del tipo de negociaciones y de negociadores de acuerdo a la cultura de ambos países haciendo referencia de que los negociadores mexicanos tienden a establecer un tipo de negociación y actitud integrativa.

Por otro lado, y de alguna manera justificando la motivación que nos llevó a la realización de la presente investigación pudiéramos citar los que en su estudio Heydenfeldt (2000:390) asegura al determinar la escasa existencia de investigación sobre el tipo de negociación mexicana a lo cual menciona lo siguiente:

Mientras que existe escasa investigación disponible sobre el tipo de tácticas de negociación mexicanas, las mismas son de valor colectivo igualmente evalúa y sugiere que la misma está sustentada en una gran confianza y dependencia, así como en el acercamiento, y que hace énfasis, en un estilo integrativo de tácticas cooperativas y recursos de mensajes defensivos con el grupo de oponentes.

3.3.2 LOS NEGOCIADORES DEMANDANTES DE VALORES.

Los negociadores demandantes de valores tienden a observar que el dirigir una ganancia mutua no tienen sentido y busca establecer posición que vayan encaminada a logro de sus objetivos personales. Para ellos las negociaciones son difíciles y duras.

Dentro de las características con las que cuenta un negociador distributivo o duro como algunos autores lo menciona son las siguiente de acuerdo a lo que refiere Ávila (2008:207) los mismos inician la negociación con demandas muy altas, mantienen sus posición, hacen pequeñas concesiones y a la primera oportunidad tratan de reducirlas al mínimo, muestran gran tranquilidad ante la

oportunidad de llegar a un punto ciego, tratan de ganar a como dé lugar, no les importa utilizar amenazas de todo tipo.

En el caso de los negociadores demandantes de valores, distributivos o (competitivos) al respecto quisiéramos hacer referencia nuevamente al estudio de Heydenfeldt (2000:390) quien establece como ejemplo de este tipo de negociador a los norteamericanos, ya que al respecto menciona:

“Como algo notorio el tipo de valores que los conllevan al éxito personal el interés propio o en sí mismos, competitivos, un exigente estilo de comunicación, y el cumplimiento de tareas bajo un horario determinado. Las negociaciones las aprecian como negociaciones contractuales y un intercambio justo y de una ventaja competitiva como el objetivo. No es de sorprenderse que la investigación sobre la negociación norteamericana ha sido conceptualizada primeramente como un debate con un proceso competitivo de ofrecimiento de ofertas, contraofertas y de solución de problemas o una combinación de las dos cuando dichos asuntos son tratado de manera explícita.”

CAPÍTULO IV

MODELOS DE NEGOCIACIÓN.

Existen en la actualidad diversos estudios relacionados con los procesos de negociación y como parte de esta actividad encontramos por ejemplo la comprobación de modelos de negociación, así como, la creación de estudios que contribuyen a la explicación de dicha actividad. El presente capítulo muestra algunas características y resultados de diversos estudios sobre el arte de la negociación los cuales, fueron analizados en su contenido para formar parte del presente proyecto ya que los mismos hacen aportaciones desde distintos puntos de vista y temas donde el punto transversal de todos ellos son los estudios comparativos de tipos, estilos, estrategias así como hallazgos importantes de los tipos de negociaciones y de negociadores en distintos escenarios y circunstancias.

En el análisis de los estudios y comprobación de modelos como de los cuales se harán mencionado anteriormente, existen elementos, que juegan un rol primordial en la celebración de acuerdo en las negociaciones. Es esencial mencionar que dichos elementos se convierten en comunes denominadores de los diversos tipos y procesos de negociación.

4.1 MODELO I: MÉXICO Y LOS ESTADOS UNIDOS: FRONTERA COMÚN ORIENTACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COMÚN.

México ha sido un país que ha transitado de un sistema de economía cerrada y paternalista a un sistema de apertura política, económica, comercial y cultural de manera más importante a partir de la celebración del Tratado de Libre comercio con Canadá y Estados Unidos de Norte América para posteriormente replicar ésta misma práctica con otros países en distintos continentes.

Como un caso particular y objeto de distintos estudios podemos citar la relación existente entre México y Estados Unidos; los cuales comparten un sin número de situaciones de diversas índoles que los hace tener una relación muy estrecha en temas de interés común y que de alguna manera impactan tanto de forma positiva como negativa para ambas naciones.

Al respecto Velázquez (2011:88) menciona que:

La relación entre Estados Unidos y México es singular en el mundo, puesto que guarda rasgos y atributos peculiares. La frontera común no sólo separa políticamente dos países, también representa la división de dos mundos: el desarrollado y el subdesarrollado. Estados Unidos y México son dos naciones muy diferentes, pero que están unidas geográficamente. Su frontera obliga a ambos países a resolver conjuntamente los problemas que comparte.

Para continuar con Metcalf y Bird, (2007) los mismos mencionan que en el proceso de negociación debe existir un marco orientador el cual de alguna forma permite realizar una clasificación del el tipo de negociaciones y negociadores en base a sus estilos y características de negociación. Pudiéramos mencionar que los

elementos de estudio que proponen dichos académicos son algunos de ellos similares a los que se proponen para su estudio el modelo Harvard. Es a través del mencionado marco de orientación de la negociación a través del cual se establecen los conceptos básicos de la negociación tales como la perspectiva distributiva y la perspectiva integrativa de la cual en nuestro trabajo ya se han descrito.

Otro punto importante a resaltar y que proponen Metcalf, Bird & Peaterson,(2007) es la posibilidad de poder diferenciar las tareas o asunto más significativos dentro del proceso de la negociación en los cuales según ellos, los negociadores, invierten una gran parte del tiempo en su discusión. Ellos mencionan que dichos elementos son: las tareas y las relaciones, haciendo, un especial énfasis en las mismas y dedicándole una parte importantes del estudio en lo referente a los tipos de relaciones que pueden generar los negociadores es a través de otro concepto denominado la base de la confianza.

Los autores igualmente contemplan en su estudio a los conceptos básicos y similares al modelo que propone el modelo Harvard en relación con los tipos de negociaciones los cuales son divididos igualmente en distributivas e integrativas y de las cuales surgen perfiles o personalidades de los negociadores.

En otro sentido la investigación citada aporta otro elemento más de estudio el cual tiene pertinencia con otro de los elementos propuesto en el modelo Harvard, el cual es considerado de suma importancia en los procesos de negociación el cual es el referente a la relación o los tipos de relaciones que se

generan entre los negociadores antes, durante y al término de los procesos de negociación.

A lo anteriormente señalado se pudiera agregar que la relación en los procesos de negociación tiende a ser más efectiva cuando ya existió un reconocimiento previo entre las partes o en el cual ya se ha tenido la oportunidad de establecer o realizar procesos de negociación previos los cuales, permiten que los procesos se desarrollen de forma más dinámica entre las partes.

Como otro elemento importante y tomado en cuenta dentro del trabajo propuesto por los autores Metclaf, Bird, Peterson, Shankarmahaesh & Lituchy (2007), es el relativo al protocolo formal e informal los cuales los pudiéramos traducir o comparar con los elementos que el modelo Harvard identifica como la legitimidad y el compromiso.

Por otro lado, el protocolo visto desde la perspectiva informal se presenta cuando “Estos negociadores con relativa poca preocupación por el protocolo se adhiere a pequeñas definiciones aproximadas de un grupo de reglas. Los miembros del equipo piensan que existen múltiples formas de comportarse apropiadamente en una situación particular y tal vez aún tiene ideas conflictivas sobre lo que es lo apropiado (Metclaf, Bird, Peterson, Shankarmahaesh & Lituchy, 2007:29).

Finalmente dentro de los comentarios o conclusiones del estudio realizado presentado por Metclaf, Bird, Peterson, Shankarmahaesh & Lituchy, (2007) y los cuales consideramos aportan aspectos importantes para nuestro propio estudio

es el poder mencionar que en primera instancia que los mencionados académicos realizan una descripción de la distinción entre la negociación integrativa y distributiva como parte esencial y de igual forma dentro de la explicación del modelo que propone Harvard. Segundo dichos autores analizan y explican de manera importante la trascendencia que tienen los elementos tales como la comunicación, la relación, la legitimación y el compromiso los dos últimos tratados por los autores dentro del rubro del protocolo formal e informal de la negociación.

Como una forma de recapitular algunos aspectos que propone el estudio presentado por Metclaf y Bird, Peterson, Shankarmahaesh & Lituchy, (2007) pudiéramos mencionar que los mismos realizan un análisis a través de la presentación un cuadro comparativo las diversas características con las que cuenta tanto el negociador mexicano respecto con las que cuenta el negociador norteamericano dichos hallazgos determinan los aspectos culturales y las implicaciones del comportamiento de ambos tipos de negociadores para la preparación de un proceso de negociación. Dicho estudio nos da un parámetro probado del comportamiento que en algunas situaciones de negociación pueden enfrentar los negociadores mexicanos frente a negociadores de un estilo y cultura como la norteamericana.

4.2 MODELO II: PERCEPCIÓN INDIVIDUAL, COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR Y RESULTADOS DE NEGOCIACIÓN: UNA COMPARACIÓN ENTRE DOS PAÍSES.

En este apartado se presentan algunos aspectos de un estudio comparativo sobre las relaciones, percepciones y comportamientos de los negociadores chinos y canadienses. Cabe mencionar que el presente trabajo como algunas otras

investigaciones que tomamos en cuenta para nuestro estudio esta tampoco contempla dentro del mismo el análisis del perfil de los negociadores mexicanos, sus estilos o estrategias. A pesar de eso lo que se pretendió al consultar y citar el presente estudio es buscar que el aporte del mismo sirva como una propuesta más de un estudio comparativo para nuestra investigación a través de los elementos que ellos toman en cuenta y consideran trascendentales en los resultados de los procesos de negociación de tipo internacional celebrados entre diversos países.

Al mismo tiempo consideramos que a través de dichos comparativos se pueden establecer coincidencias y diferencias de los elementos que ellos proponen es sus estudios como el que proponemos al analizar el modelo propuesto por Harvard y finalmente establecer si existe congruencia en los criterios para determinar cuáles de los elementos analizados en distintas investigaciones se conviertan en factores preponderantes y significativos en los resultados dentro de los procesos de negociación a nivel internacional.

Cabe mencionar que en el diseño del presente estudio se observa el análisis de dos culturas, que parecieren tener diferencias muy significativas en sus formas y estilos de negociación. Al respecto los autores Ma, Wang, Jaeger, Anderson, Wang & Saunders (2002) comentan que su estudio exploran un modelo de las relaciones entre negociadores, percepciones de situaciones en las negociaciones, sus comportamientos así como los resultados de la negociación utilizando información recopilada en Canadá y China., muestran que mientras los negociadores chinos están más preocupados en mantener las buenas relaciones

en los proceso de negociación, los negociadores canadienses ponen mayor peso en sus ganancias individuales en el proceso de negociación.

Dentro del marco conceptual que desarrollan los mencionados académicos establecen algunos elementos los cuales consideramos son importantes en su análisis para todo tipo de negociación.

En la investigación citada los académicos proponen un modelo genérico de la percepción individual y la negociación así como el comportamiento del negociador y los resultados de los procesos mismos de negociación en el cual se establecen de manera muy clara algunas formas de comportamientos los cuales inminentemente deberán de impactar en el resultado de las negociaciones y muy probablemente en el tipo de relación a futuro por parte de los negociadores envueltos en los procesos de negociación de manera previa al respecto los investigadores.

Así mismo Ma, Wang, Jaeger, Anderson, Wang & Saunders (2002:173) proponen considerar al igual que el modelo Harvard las llamadas alternativas para llegar a acuerdos, las cuales se menciona que se generan o no en base a la percepción de los negociadores. Al respecto Ma, Wang, Jaeger, Anderson, Wang & Saunders (2002) mencionan que “la percepción individual inclina a los individuos hacia comportamientos específicos en torno a una particular forma de negociar, y en los resultados de las negociaciones subsecuentes. Los resultados de las negociaciones incluyen aspectos de los acuerdos alcanzados tales como: precio, cantidad y satisfacción de la negociación entre las partes. Los factores

situacionales en las negociaciones incluyen las alternativas disponibles para cada lado; el comportamiento de la contraparte en la negociación y las restricciones en el rango de los posibles resultados. El comportamiento negociador puede ser clasificado en cooperativo y competitivo.

Por otro lado, los autores analizan a la negociación desde un punto de vista o perspectiva integrativa y determinan como dicha actitud, puede generar resultados positivos y de ganancias mutuas como ya lo hemos visto durante las distintas definiciones que explican dicho concepto. Se ha podido notar las distintas características del tipo de negociación integrativa o cooperativa como algunos autores la denominan, así como sus posibles virtudes o beneficios, a través de la búsqueda que realizan las partes involucradas a fin de obtener ganancias mutuas y lo más importante que la relación entre las partes prevalezca.

Así mismo es importante mencionar que en las investigaciones que han sido citadas en el presente trabajo otro de los elementos a tratar es el de la comunicación el cual es trascendental en los procesos de negociación pero que el mismo puede verse afectado desde el momento en que las partes involucradas en el proceso de la negociación pertenecen a culturas e idiomas distintos y aun que el proceso de negociación se realice en un idioma en el cual ambas partes conozcan, es innegable, que el proceso pudiera de alguna manera dificultarse en la percepción, el entendimiento, y por ende la posibilidad de llegar a algún tipo de acuerdo.

De igual modo que en la investigación de Metcalf y Bird, el estudio de Ma, Wang, Jaeger, Anderson, Wang & Saunders (2002) remiten su análisis a dos países de culturas y estilos diferentes de negociar pero tal situación no necesariamente pueda impedir el poder llegar o crear acuerdos así como resolver conflictos.

Al respecto, Ma, Wang, Jaeger, Anderson, Wang & Saunders 2002:181) indica que:

En este estudio exploramos un modelo relacional de negociación en dos países. El modelo fue basado en percepciones individuales de conducta y resultados – ambos resultados económicos y afectivos durante la negociación. Los resultados muestran que las percepciones de los negociadores que influyen en el comportamiento en el proceso de negociación, y consecuentemente en los resultados igualmente. De tal manera que los antecedentes de las diferencias culturales inducen a un comportamiento diferente en el proceso de negociación.

Dentro de los resultado que proponen de su investigación Ma, Wang, Jaeger, Anderson, Wang & Saunders (2002) , es interesante y a la vez vinculante con la investigación que realizaron Metclaf, Bird, Peterson, Shankarmahaesh & Lituchy (2007), como ya lo habíamos mencionado ya que dentro del comparativo entre canadienses y chinos existe una similitud en las personalidades y culturas dentro del desarrollo del proceso de negociación con los norteamericanos por parte de los canadienses y de los mexicanos en relación con los chinos. Por un

lado, se menciona que los canadienses tienen o cuentan con un tipo de negociación de perspectiva distributiva tal como la de los norteamericanos, mientras que el chino y el mexicano cuentan con un tipo de característica integrativas o cooperativas.

Para ilustrar lo anteriormente los académicos comentan que “cuando las personas negocian unos con otros en una sociedad colectiva como la china, la percepción de la estructura de la negociación es un factor muy importante que influye en ambos aspectos el comportamiento y los resultados de la negociación. Además, los negociadores chinos prefieren la negociación integrativa estructuras y comportamiento y menos estrategias económicas extremas (e.g. un baja primera oferta). Para ellos los resultados de la negociación no solamente incluyen las ganancias económicas, pero también las relaciones sociales. Estos hallazgos son esperados en una cultura colectiva. En una sociedad individualista como la canadiense en contraste, la percepción tiene menos influencia en el comportamiento durante la negociación. Los individuos aparecen para perseguir sus propios intereses por cada medio, y con un contenido con altas ganancias económicas, aun y cuando el proceso de negociación experimentado como desagradable.

Los hallazgos de este estudio son de acuerdo con el concepto de las diferencias existentes entre China y Canadá relativas a la importancia del contexto de la comunicación. En culturas que dependen de métodos de un alto contexto de

la comunicación, como la China, las personas se inclinan más en tratar de entender el ambiente antes de determinar que hacer o cómo hacerlo. Ese contexto juega un papel importante en la vida de las personas más que en la cultura de bajo contexto como la cultura canadiense. En la cultura de bajo contexto, las personas pueden tener la necesidad de información de mensajes explícitos que simbolizan su comunicación, ellos por lo tanto no ponen mucha atención en entender el ambiente, en el cual se inclinan en reducir la influencia del contexto en sus actividades. La comparación de la percepción de la negociación de los negociadores canadienses y chinos en el caso de este estudio revela estas diferencias (Ma, Wang, Jaeger, Anderson, Wang & Saunders, 2002:181).

4.3 MODELO IV: DE LA INFLUENCIA CULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CUATRO PAÍSES.

En especial el presente estudio lo consideramos de suma importancia ya que nos muestra como el hecho de establecer relaciones de tipo comercial, político – diplomático y cultural con personas de otras nacionalidades presenta una dificultad importante dentro del proceso de negociación ya que los antecedentes de la preparación académica, profesional y cultural con la que cuentan los negociadores son factores que tienen un influencia entre la posibilidad o no de la celebración de acuerdos es esto algunos aspectos que se toman en cuenta por parte de, Lyn, Metcalf, Bird, Peterson, Shankarmaaesh & Lituchy,(2007) autores de esta investigación y como se ha comentado reiteradamente en las anteriores investigaciones que hemos citado tenemos que el elemento de la información con la cual cuentan los negociadores es transcendental dentro de los procesos de negociación ya que la calidad, cantidad

y la forma de utilizarla podría definir el rumbo o la tendencia de cómo se conducirá la negociación entre las partes.

En el caso de negociaciones internacionales es importante conocer aspectos de tipo cultural, el tipo de legislación que en un momento dado será elegida para legitimar o conformar los acuerdos entre las partes, las autoridades que van a conocer de los acuerdos llegados al respecto.

Metcalf, Bird, Peterson, Shankarmahaesh & Lituchy (2007:148) se menciona que:

Los negociadores necesitan información sobre las tendencias que a ellos les gustaría encontrar al negociar en un determinado país y porque una creciente estructura de negociadores conducen sus negocios en distintos o inclusive en muchos países, para lo cual también necesitan acceso a una sistemática comparación de tendencias a través de un amplio rango de países.

El estudio que presentan Metcalf, Bird, Peterson, Mahesh, Shankarmahaesh y Lituchy,(2007), al igual que el modelo que propone Harvard nos hablan de los conceptos básicos de la negociación integrativa y distributiva haciendo referencia de las características de cada uno de ellas, coincidiendo en la totalidad de la descripción tanto del tipo de negociación distributiva como la integrativa al describir a la primera como un tipo de negociación en la cual a una de las partes le gusta ganar a expensas de su contraparte, contraria a la negociación integrativa en la cual ambas partes buscan descubrir intereses en común y explorar alternativas de acuerdo mutuo.

En relación con el concepto de la negociación integrativa al igual como lo establecen William Ury y Roger Fisher creadores del modelo Harvard, Metcalf, Bird Peterson, Mahesh, Shankarmahaesh y Lituchy (2007), apuntan que en relación con este concepto básico:

Los negociadores de países que encajan con este perfil creen que se pueden generar soluciones de beneficio mutuo. Consecuentemente los negociadores integrativos toman el acercamiento como una forma de solucionar situaciones enfocándolo en intercambio de información en el orden de identificar los asuntos subyacentes y los intereses de ambos lados y generar resultados que beneficien a ambas partes. Los negociadores que adoptan el comportamiento integrativo su objetivo es capitalizar los diferentes intereses de ambas partes para así encontrar compensaciones. Los negociadores integrativos alcanzan acuerdos no por compromiso, si no empleando soluciones de problemas creativas, acercándose a desarrollar soluciones que expanden el tamaño de los premios disponibles para cada quien (Metcalf, Bird, Peterson, Shankarmahaesh & Lituchy, 2007:151).

Dentro del presente estudio los investigadores utilizan el concepto denominado Los Tipos De Asuntos Más Significativos (TAMS): Tareas vs Relaciones bajo este concepto busca establecer la diferencia entre los negociadores que tratan de establecer prioridades en los asuntos que consideran más importantes y que como consecuencias pudiesen llevar una mayor cantidad de tiempo en su tratamiento y por otros lado se establece el tipo de negociador

que gusta de establecer cuestiones relativas a las relaciones que se generan dentro del proceso de negociación. Al respecto los autores establecen que dentro de Los Tipos De Asuntos Más Significativos (TAMS) se refiere a los tipos de asuntos en los cuales los negociadores pasan mayor tiempo discutiéndolos.

Existen según los autores de la presente investigación negociadores que tienen como prioridad el poder establecer y discutir detalles significativos en el proceso de negociación estableciendo de manera muy minuciosa y precisa desde el inicio de la negociación la obligación de tratar cada uno de los puntos previsto en la agenda de la negociación.

Dentro de un proceso de negociación la confianza se convierte en un elemento importante ya que a través de la misma los negociadores pueden acrecentar la posibilidad de la celebración de acuerdos dando como resultado el fortalecimiento de las relaciones entre las partes.

Los acuerdos dentro de los procesos de negociación son el reflejo y la consecución del cumplimiento de las voluntades entre las partes las cuales pueden ser manifestadas de forma explícita a través del establecimiento de un contrato, convenio o acuerdos específicos entre las partes celebrantes de los mismos estos acuerdos pueden manifestarse de forma distinta de acuerdo a la cultura y porque a la costumbre a la que pertenecen los negociadores.

En referencia a lo mencionado en el párrafo de anterior tenemos entonces que los contratos pueden ser considerarlos como expresiones de la voluntad de las personas, las cuales, se materializan en un documento donde se manifiesta la

voluntad de los interesados de establecer derechos y obligaciones de manera recíproca y exhortarlos al cumplimiento de los mismos y para tal efecto será necesario establecer la norma correspondiente que regule dicha relación jurídica. Así por ejemplo tenemos que el Código Civil Federal Mexicano (2013) establece en su artículo 1796:

“Los contratos se perfeccionan por el mero consentimiento, excepto aquellos que deben revestir una forma establecida por la ley. Desde que se perfeccionan obligan a los contratantes, no sólo al cumplimiento de lo expresamente pactado, sino también a las consecuencias que, según su naturaleza, son conforme a la buena fe, al uso o a la ley.” (p. 168)

Los acuerdos implícitos por otro lado se convierten desde nuestro punto de vista en promesas de cumplimiento de acuerdos que posteriormente se deben formalizar en un documento ya sea con el consentimiento de los interesados o en un instrumento jurídico del cual deberá dar fe de su legitimación algún funcionario representante al o los gobiernos que intervienen en dicho acuerdo. Dentro de nuestra realidad política y comercial los acuerdos denominados implícitos o de palabra difícilmente tendrán un poder de cumplimiento.

Dentro de las conclusiones finales del estudio los autores hacen notar a que los negociadores pueden identificar diversas situaciones complejas a manera de

poder reajustar tanto las pretensiones como las expectativas y por consiguiente las estrategias o rutas de acción.

Lo interesante de este estudio es que está limitado o desarrollado en cuatro países con la intención y el objetivo de que estén representadas culturas diversas y además y medir a los negociadores desde distintos escenarios y analizar sus percepciones. Aunado a esto le dan tratamiento a elementos primordiales de los procesos de la negociación que los pudiéramos equiparar a los elementos de la legitimidad y el compromiso como los describe el modelo Harvard representados en este trabajo de investigación a través de los elementos de la confianza a través de acuerdos verbales o por otro lado aquellas negociaciones que deberán validarse a través del diseño y cumplimiento de convenios o contratos. Finalmente pudiese oírse muy trillado referir que las negociaciones internacionales son altamente complejas, y no es de sorprenderse mencionar que los negociadores son igual de complejos.

4.4 MODELO V: NAVEGANDO EL DURO MAR DE LAS NEGOCIACIONES EN LOS NEGOCIOS GLOBALES: REFLEXIONES EN ASUNTOS TRANSCULTURALES Y ALGUNAS EXPERIENCIAS CORPORATIVAS.

Con el devenir del tiempo el proceso de globalización que actualmente vivimos ha traído consigo una mayor interacción entre los distintos países que conforman el planeta y lo mismo ha generado un interés generalizado de las condiciones culturales, políticas y económicas de países de los cuales se tienen intereses comunes entre sí. El estudio que a continuación se hará referencia ofrece un sustento y apoyo al trabajo de investigación de nuestro proyecto ya que muestra ciertas situaciones en las cuales explica como el elemento cultural juega

un papel trascendental dentro de los procesos en que intervienen los negociadores internacionales.

Como asentamos anteriormente los aspectos económicos, políticos y comerciales de los países están inmersos y vinculados de una forma cada vez más intensa en procesos globales los cuales les permiten tener una mayor interacción y cercanía entre sí. Dichos aspectos están indudablemente asociados a procesos de negociación los cuales son celebrados tanto por los gobiernos involucrados, así como por particulares dueños de sus propias empresas o como representantes de aquellas y que tienen dentro de sus objetivos el poder establecer relaciones y acuerdos que les permitan obtener ganancias tanto para ellos como para sus gobiernos. Igualmente, y no menos importante es poder tener la capacidad de generar acuerdos y soluciones a problemas o conflictos en los cuales puedan estar involucrados tanto los países como empresas de tipo nacional o multinacional.

Dentro de la construcción de las relaciones entre los distintos países está implícito el trabajo diplomático el cual, es importante que se desarrolle cuidando las formas y adquiriendo conocimiento de las distintas culturas con las cuales se pretendan establecer vínculos a través de los representantes de los distintos gobiernos, ya que es a través de ellos como se desarrollan las redes y relaciones que se busca se conviertan en beneficios mutuos tanto para los gobiernos que representan así como para los intereses de sus gobernados así entonces tenemos que para el autor Sarkar (2010:47):

“Las negociaciones en el contexto de los negocios internacionales se sitúa en el corazón de la diplomacia internacional las partes (viz gobiernos organizaciones de negocios y no gubernamentales) emplean el arte y la ciencia de la negociación para proteger, dar ventajas a sus organismos y constituir sus intereses. Las habilidades utilizadas en la negociación pueden permitirles a las partes avanzar en sus intereses y ayudar a evitar alternativas menos atractivas tales como la guerra comercial, litigios, el alargamiento de las disputas procedimientos de solución ante el régimen de la Organización Mundial del Comercio que incluyen negociaciones sobre precios, tarifas y ventas. Así como negociaciones sobre principios tan amplios como: el laboral y de salud y seguridad ambiental.”

Con la intención de acrecentar y sustentar nuestro estudio y su análisis nos dimos a la tarea de buscar y analizar otros trabajos como el propuesto por Sakar que nos permitieran obtener información relevante que le ofreciera pertinencia a nuestra propuesta el cual como ya lo hemos mencionado consiste en analizar el modelo de negociación de Harvard el cual está sustentado en siete elementos básicos aplicados en diversos tipo de negociaciones y de los cuales se pretende establecer si existe una correlación importante con las negociaciones realizadas por negociadores mexicanos en el ámbito político – diplomático y comercial.

Al respecto A.N. Sarkar (2010), en su estudio hace referencia a los tipos o estilos de negociación propuesto por Roger Fisher y William Ury (2003), tales como: la negociación distributiva e integrativa inclusive Sakar en su estudio les otorga la misma denominación a dichas formas o estilos de negociación de la misma forma como lo propone el modelo Harvard y que inclusive además cita al modelo dentro de su trabajo de investigación.

Dentro de lo que pudiéramos denominar el desarrollo del conocimiento del arte de la negociación el cual consiste que la persona pueda mejorar su desempeño y resultados a través del proceso de negociación consistiría en primera instancia en tener que conocer los distintos estilos de negociaciones existentes, así como sus distintas denominaciones. Segundo es reconocer que existen estrategias aplicables a cada uno de los estilos de negociación pero que a través de las mismas se pueden presentar combinaciones de las mismas que les permitan a los negociadores generar acuerdos o solución a conflictos ya sea de tipo económico o político.

El conocimiento de las estrategias ya existentes, así como las que se generen deberán ser cada vez más innovadoras y aplicadas con el aprendizaje obtenido por el negociador a través de los distintos procesos de negociación de que forme parte, así como la preparación, elaboración que cada negociador deberá realizar antes de participar en los procesos de negociación.

La negociación tienen múltiples campos de aplicación tales como el político - diplomático, comercial, económico, jurídico y cultural los cuales se gestionan y se

generan a través del establecimiento de relaciones con organismos nacionales e internacionales a nivel gerencial con instituciones o empresas privadas, el reflejo de la constitución de estas relaciones o procesos de negociación se materializan en la mayoría de los casos en el establecimiento de acuerdos y la celebración de contratos los cuales, en el momento de su aceptación y firma, las partes involucradas, deberán dar cumplimiento cabal a lo establecido dentro de los mismos.

De acuerdo al proyecto de negociación de Harvard y su conceptualización básica define que todos los negociadores tienen intereses, poder de negociación y todos los negociadores cuenta con una preparación y planeación de estrategias previas. Estos tres elementos de negociación son considerados críticos al iniciar el proceso de negociación. Un entendimiento básico de los elementos importantes de la negociación su interrelación e integración puede llevar al proceso de negociación hacia adelante en el cumplimiento de las expectativas esperadas.

El elemento cultural dentro de los procesos de negociación pudiera ser considerado de los más críticos ya que el desconocimiento de la cultura de cada una de las partes que participan dentro de los procesos de negociación puede tener como resultado el fracaso de la negociación; aun y cuando la misma se haya pactado que se desarrollara en un idioma el cual ambas partes dominan o conocen.

Por otro lado, es importante conocer la terminología y el significado de las palabras y frases que serán utilizadas de acuerdo al contexto en que se vaya a

realizar la negociación y emplearlas de manera correcta, además de tomar en cuenta otros aspectos que puedan influir de manera directa e indirecta para poder garantizar un resultado satisfactorio de la negociación.

De acuerdo con Sarkar (2010:48):

“Las culturas alrededor del mundo comparten cuatro características comunes: la cultura es compartida, es aprendida, está basada en símbolos y está integrada. En el orden en que la cultura sea transmitida de una persona a otra y de una generación a otra el sistema de símbolos necesitará ser transmitida con todos y sus ideales a cada uno de sus miembros. Esto se consigue a través del lenguaje, el arte, la religión y el dinero. De manera de mantener la cultura funcional en todos los aspectos.”

Pudiéramos comentar que el estudio de la negociación a nivel mundial se ha intensificado y ha establecido formas y modelos para su estudio en los últimos años. Dicha disciplina, actualmente forma parte importante de los programas de estudio de diversos centros académicos a nivel nacional e internacional y se desarrollan en áreas tales como: la ciencia política, el derecho, las relaciones y negocios internacionales entre muchas otras.

Los estudios realizados acerca de las formas, modelos, así como de las estrategias de negociación existentes son documentos que ayudan a entender que factores se deben tomar en cuenta para la creación de acuerdos y solución de conflictos como parte fundamental de las relaciones entre países, organismos

nacionales e internacionales y finalmente entre individuos los cuales actúan en lo particular o en representación de organizaciones privadas o gubernamentales.

Se debe tener en cuenta que las negociaciones son efectuadas por seres humanos los cuales por su naturaleza misma pueden crear diversos efectos en los procesos de negociación ya sea que los hagan de manera simplificada o de una forma más compleja. De aquí la importancia del estudio de los elementos que forman parte de un proceso de negociación y la trascendencia que tiene el poder pronosticar los posibles resultados de las negociaciones a través del estudio de conceptos y factores que deben tomarse en cuenta tales como: el comportamiento humano, aplicación de los modelos y estrategias de negociación así como el análisis de la generación y la solución del conflicto, personalidades y perfiles del negociador, análisis de la psique de los negociadores dependiendo la naturaleza del proceso y de acuerdo a la cultura y preparación académica de los negociadores entre otros elementos más.

Retomando la importancia que tiene el aspecto cultural en los procesos de negociación, es necesario, analizar cada una de las aristas de este concepto y el impacto en los resultados de las negociaciones efectuadas por negociadores pertenecientes a distintas culturas, situaciones geográficas e idiomas. Estas diferencias existen de manera innegable y afectan en la percepción de los negociadores y su contraparte. Para ilustrar lo antes mencionado en el párrafo anterior citamos la tabla que muestra Sarkar (2010), en su estudio comparando los diversos perfiles de negociadores pertenecientes a distintas culturas, dicha tabla

es elaborada por los investigadores Brett, Hendon; Lewicki y Salacuse y Weiss, (2003).

Tabla 1. Valor Cultural en los procesos de negociación de negocios internacionales

Proceso de Negocios	Impacto de las Culturas
Internacionales	
Objetivo	*Los negociadores Thais, chinos y japoneses valoran las relaciones a largo tiempo. Los negociadores occidentales prefieren los contratos escritos.
Protocolo	*El grado de formalidad en las negociaciones puede variar de cultura a cultura. Los Thais valoran la etiqueta, y las maneras respetuosas. Los ingleses y alemanes son muy formales y altamente preocupados con un apropiado protocolo.
Comunicación	*Los Thais tienden a hablar suavemente y no utilizan gesticulaciones y prefieren un lenguaje indirecto. Los americanos son directos y prefieren realizar una presentación directa con un mínimo de juego en la negociación.
Tiempo	*Los americanos son muy sensibles en el aspecto del tiempo. Ellos lo visualizan como un recurso limitado que no debe de perderse. Los japoneses lo consideran como algo de larga

	duración, para pasar el tiempo conociendo a la contraparte. Los Thais tienen una actitud muy relajada con el tiempo y los horarios.
Tendencia al Riesgo	*Los japoneses prefieren situaciones previsible, ser estrictos con las reglas. Los thais son más flexibles con las reglas y aceptan cambios.
Grupos vs Individuos	*En la toma de decisiones, las culturas orientadas a la colectividad tienen mayor énfasis y prioridad del trabajo en grupo. Un individuo orientado en una cultura individualista es mayormente independiente y asertivo. La cultura Thai está orientada al grupo, pero las decisiones jerárquicas son realizadas por la alta gerencia. Los negociadores japoneses dependen del consenso.
Naturaleza de los acuerdos	*Los Thais respetan los contratos, pero el compromiso personal tiene mayor valor. Los alemanes son detalladamente orientados y prefieren las estipulaciones específicas.

Nota: Elaborado por: Brett, Hedon, Lewicki, Salacuse & Weiss. Adaptado de "Navigating the Rough Seas of Global Business Negotiation: Reflection on Cross-Cultural Issues and Some Corporate Experiences" por A.N. Sarkar, 2010, International Journal of Business Insights & Transformation.

Finalmente podemos mencionar que dentro de los procesos de negociación ya sea de tipo comercial o diplomático se integran una serie de elementos los

cuales, pueden de alguna forma hacer complicada la negociación. Los negociadores que por su práctica constante les permite realizar negociaciones de tipo internacional van desarrollando y perfeccionando sus habilidades y capacidades a través de las enseñanzas obtenidas por su participación en diversos procesos de negociación.

Dentro de los obstáculos o barreras que pudieran enfrentarse los negociadores internacionales y que son más recurrentes son los relacionados, con el desconocimiento de la cultura a la que pertenece la contraparte ya sea a través del idioma, las costumbres, las ideologías, formas de negociación, estilos o formas de comunicación entre las partes.

Otros elementos que influyen de manera importante dentro del resultado de las negociaciones son la capacidad de intervención por parte de los gobiernos a que pertenecen las partes, sistemas jurídicos de cada uno de los países de los que forman parte las empresas, gobiernos y los propios negociadores a los que pertenecen.

Al respecto Sarkar (2010:60) concluye diciendo que:

Las negociaciones son básicamente un continuo torrente de procesos y éxitos que se incrementan de manera impredecible a la vista del ambiente de los negocios y de un escaso entendimiento entre otros elementos de la perspectiva transcultural y geopolítica. La mayoría de las negociaciones de cualquier tipo generalmente finalizan con un escenario de ganar – perder a la vista de una predominante atención

pagan por la rentabilidad y las ganancias de los acuerdos y contratos. Y esto es más adelante se conforma por barreras entrantes, regímenes regulatorios internacionales a través de los países, regiones, continentes y en lo alto de todo esto puede estar implícito el componente económico de cada una de las entidades.

4.5. MODELO VI: LA INFLUENCIA DEL INDIVIDUALISMO – COLECTIVISMO EN LAS NEGOCIACIONES DE NEGOCIOS MEXICANAS Y NORTEAMERICANAS.

En el presente apartado haremos mención de un estudio que tiene como objetivo el análisis de los negociadores mexicanos y norteamericanos desde la perspectiva de sus comportamientos clasificados como de tipo individualista y colectivo, así como el análisis desde la perspectiva psicológica social, del comportamiento decisorio y de factores de tipo económico y lo que esto implica. Cabe mencionar como lo hemos tratado al inicio de nuestro estudio y como parte de la justificación del mismo es poder establecer que la mayor parte de las investigaciones realizadas sobre modelos de negociación, análisis de los comportamientos y actitudes de los negociadores que se han realizado en los países anglosajones y vistos desde la perspectiva de las economías occidentales en su mayoría.

Es una constante dentro del desarrollo de los países que cada vez más ciudadanos, gobiernos y empresas experimenten con el pasar de los años el hecho establecer o generar una interrelación a nivel mundial la cual, se expande y

genera un factor globalizador en la convivencia diaria y la cual la asimilamos de manera consciente o inconsciente en nuestras vidas personales, relaciones laborales, desarrollo académico, las relaciones diplomáticas entre los países sus gobiernos. Así igualmente los grandes corporativos financieros, energéticos, tecnológicos, organismos reguladores nacionales e internacionales los cuales rigen los destinos políticos, y económicos a nivel mundial.

Ya entrando en materia pudiéramos decir que la relación entre México y Estados Unidos y Canadá se intensificaron a partir del inicio de los diferentes procesos de negociación para la suscripción del Tratado de Libre Comercio de Norte América o (NAFTA) como se conoce en sus siglas en ingles. Cada una de las rondas de negociación entre los tres países son ejemplos de la aplicación de un buen número de los conceptos, elementos, modelos y estrategias de negociación las cuales se han estudiado e investigado en la mayoría de los trabajos, teorías, literatura y modelos de los diversos procesos de negociación nivel internacional.

Entre los objetivo principales de la investigación es la de poder determinar cuáles factores o elementos desde la perspectiva de diversos artículos y el análisis de modelos de negociación estos se consideraban como influyentes en los procesos de negociación, A esto podemos decir que estudios reciente coinciden en que los elementos que son materia de estudio del modelo Harvard son considerados como variables de estudio en sus propios modelos así como algunos otros no mencionados influyen en los resultados de las negociaciones realizados por mexicanos con negociadores de otros países. Dichas explicaciones permitirán

un mayor entendimiento e ilustración del comportamiento de los negociadores mexicanos frente a negociadores de otros países.

Un elemento importante de los estudios entre negociadores de distintos países son las diferencias culturales existentes entre los mismos para lo cual podemos mencionar que cultura desde su acepción más simple la podemos definir como “el conjunto de valores, creencias, tradiciones, instituciones, lenguajes, etc., que elabora y transmite una sociedad; refleja las condiciones materiales de su existencia y proporciona los elementos para alterarlas,” (Grijalbo, 1996:538).

Dentro del estudio de las culturas se presentan formas denominadas colectivistas e individualistas las mismas con características que las diferencian unas de otras y que son representativas y distintivas entre un país y otro al respecto Heydenfeldt las define de la siguiente manera al decir que las dimensión individualista / colectivista describen el grado en el cual la sociedad enfatiza el bienestar individual o colectivo.

Los conceptos de culturas individualista y colectiva no son situaciones aplicables únicamente al desarrollo de relaciones solamente de país a país, dentro de cada país y sociedad estos conceptos son aplicables de manera doméstica al interior de cada país es decir dentro de cada una de las comunidades que conforman un estado nación.

Dentro de la cultura o estilo de negociación mexicano es casi de manera generalizada tomar en cuenta que antes de iniciar con los puntos formales que conforman la agenda de negociación, se considera siempre un tiempo para

generar el denominado rapport entre las partes a través del cual se pretende conocer otros aspectos alternos a la negociación y del negociador e inclusive y si la situación y el tiempo lo permite conocer aspectos personales de la contraparte con la cual se desea establecer un proceso de negociación. Es primordial dentro de la cultura negociadora mexicana el poder establecer relaciones a largo plazo y fortalecerlas cada vez que se presente la oportunidad de negociar con la misma persona o representante de gobiernos o entidades privada con los que se haya negociado con anterioridad.

La cultura denomina individualista de la cual se menciona forman parte los norteamericanos se basa en el hecho de poder establecer formas de ser exitoso bajo sus propios méritos inclusive el trabajo que se realiza en forma de equipo se espera que del mismo que al final del día sea un ganar en lo colectivo y pero aún más en lo personal.

La comunicación en todos los aspectos de la vida son importantes y es la forma en la cual hacemos del conocimiento de los demás nuestros intereses, necesidades, posiciones, planes y formas de conseguir nuestros objetivos pero esto se realiza en menor tiempo y de la manera deseada cuando la comunicación se considera efectiva y es entendida en el mismo sentido y forma en el cual se transmite esto de alguna forma es complejo ya que factores diversos pueden afectar dicha comunicación y no se diga si dicha comunicación se realiza en otro idioma distinto al que las partes que forman parte del proceso de negociación tienen idiomas o lenguas distintas y tienen que decidir por mutuo acuerdo cual será el lenguaje a utilizar para dicho proceso o será necesario la intervención de

algún traductor y que este de alguna manera lleve el mensaje correcto a ambas a ambas partes y se puedan consensar acuerdos.

Para poner en contexto lo antes mencionado se establece que se pueden establecer estilos de comunicación en relación al tipo de cultura a la que pertenezcan los negociadores y que obviamente estará contenida la cuestión cultural y el aprendizaje previo con el que cuenten dichos negociadores.

Ya dentro del proceso de negociación las diferencias culturales como se ha mencionado son un factor fundamental a considerar en todo proceso de negociación ya sea nacional o internacional ya que las diferencias culturales pueden afectar los resultados de la negociación. Es siempre recomendable contar con información y antecedentes del tipo de cultura, preparación académica y el tipo de experiencia a la que pertenece y cuenta la contraparte ya que dicha información puede ser valiosa al momento de preparar la negociación o ya dentro del proceso de la misma.

El poder alcanzar los objetivos planteados dentro del proceso de preparación de la negociación va a depender en un buen porcentaje del tipo de información con el cual los negociadores cuenten de la contraparte, la información puede ser obtenida antes y durante del proceso de negociación. La información obtenida antes de la negociación pudo ser resultado de que exista ya anteriormente una relación previa entre las partes y las mismas han formado parte en otros proceso de negociación para lo cual posiblemente los negociadores

cuenten con antecedente de la cultura de la que provienen, el estilo de negociador y estrategias que utilizan en las distintas etapas de los procesos.

Es importante señalar que cada proceso de negociación es distinto aún y cuando ya se hayan realizado negociaciones previas con la misma contraparte, pero tampoco se puede negar que existan patrones predeterminados por cada negociador en su proceder al momento de negociar y que él o la negociadora solamente realice alguna variaciones o combinaciones de los estilos y estrategias con los que acostumbra trabajar.

Aunado a lo que se establece en el párrafo anterior el otro tipo de información que se puede obtener es el que se genera ya dentro del mismo proceso de negociación y el cual las partes comienzan a intercambiar para de esta forma poder conocer los intereses y posiciones de la contraparte a manera identificar las diferencias o establecer acuerdos que permitan cerrar de manera satisfactoria la negociación.

Por otro lado tenemos que el colectivismo pudiéramos señalar va mayormente encaminado a un tipo de proceso de negociación integrativo pero que el mismo por su naturaleza está destinado a invertir más tiempo de lo que podría en un momento tolerar alguien que en la esencia de su forma de negociar es del tipo individualista y en el cual el factor tiempo es algo que considera es de mucha valía y que difícilmente dicho negociador no estarían dispuestos a invertir un periodo importante para poder generar acuerdos o solucionar conflictos.

Dentro de la discusión de resultados presentado por Heydenfeldt (2000), los mismos, se convierten en argumentos y comprobaciones importantes para considerar como un aporte importante a nuestro estudio ya que dichos resultados permiten esclarecer o comprender sustanciales aspectos de nuestra investigación.

Es por tal motivo y como lo menciona el propio Heydenfeldt que “en general los negociadores mexicanos tienden a emplearse más a comportamientos que sugieren una preocupación por el establecimiento de relaciones en comparación a lo que realizan los negociadores estadounidenses. Los mexicanos enfatizan otros argumentos que pueden soportan o fundamentan, mantienen un comportamiento afectivo, le gusta explorar la solución de los problemas y cuentan con un lenguaje expresivo. Los negociadores estadounidenses tienden a enfatizar sus comportamientos y a mover el cumplimiento de las tareas a lo largo de solicitar información, de procedimientos y horarios referenciados. Los negociadores estadounidenses igualmente se involucran más en comportamientos que pueden ser catalogados como coercitivos o competitivos tales como argumentos que se consideren ataques o interrupciones que los mexicanos los cuales igualmente utilizan las demandas y rechazos. Los hallazgos del presente estudio sugieren considerables diferencias en la elección de las tácticas de negociación en base a los conceptos individualista y colectivo.

Dentro de los resultados inesperados están por ejemplo, el que los mexicanos, demuestran un afecto positivo pero no una cortesía social al interior de sus propios, siendo que son más educados y formales al exterior de otros grupos

con personas desconocidas que en muchos de los casos pudieran tomarse como actitudes innecesarias. Los mexicanos igualmente suponen demostrar más integración que los negociadores estadounidenses.

Mientras que la exploración de problemas fue demostrada más frecuentemente por los negociadores mexicanos. Los mexicanos tal vez esperan frecuentemente resolver los problemas después del acuerdo. Tanto la literatura como el presente estudio demuestran que los mexicanos prefieren lo acuerdo implícitos dentro del trabajo de la construcción de las relaciones y los negociadores estadounidenses prefieren acuerdos explícitos donde los detalles se trabajen por adelantado.

En el otro rubro los negociadores estadounidenses se enfocan en sus tareas cuentan con un estricto estilo de comunicación, argumentos basado en ataques, impacientes, e interrumpen constantemente demuestran poco interés por el tipo de armonía interpersonal que es favorecida por los mexicanos.

Esto nos lleva a mencionar que un comportamiento en espiral finaliza en puntos muertos y observar como una interacción puede ser concebida entre negociadores mexicanos y estadounidenses en las cuales las expectativas del comportamiento enfatizadas en el cumplimiento de las tareas (individualista) por parte de los negociadores estadounidenses y por el otro lado el de una preocupación por la relación interpersonal (colectiva) por parte de los mexicanos no confluyen. La pareja Hispano/ Anglo en el texto ilustra la potencial incompatibilidad y mal entendimiento entre los negociadores mexicanos y

estadounidenses que la cultura genera. El mejoramiento en el entendimiento intercultural a través de un entrenamiento transcultural puede ayudar a vencer la falta de comunicación atribuible a dichas diferencias (Heydenfeldt, 2000:400-403)

4.6 MODELO VII: ALIANZAS DE NEGOCIACIÓN DE E.U. – MÉXICO: EL IMPACTO DE LA CULTURA EN LA AUTORIDAD, CONFIANZA Y DESEMPEÑO.

El análisis que presentan Teegen & Doh (2002), nos permitió brindarle a nuestro estudio, una perspectiva global sobre las relaciones regionales de nuestro país dentro del propio continente, así como la aportación de un estudio comparativo más de las negociaciones que realizan México y Estados Unidos quien de alguna manera es el país con el cual se tiene mayormente relaciones de tipo diplomático y comercial.

La integración de las economías latinoamericanas ha permitido establecer bloques económicos importantes y diseñados en base a la realidad política, económica, cultural y geográfica de cada uno de estos países. Esto ha tenido como consecuencia el poder establecer relaciones entre los distintos países de la región, pero por otro lado permite que países de economías importantes dentro del mismo continente y fuera de este se interesen en establecer lazos como lo hemos mencionado de tipo político, cultural y comercial.

La investigación que presenta Teegen y Doh (2002), va encaminada a estudiar el desarrollo y resultados de negociaciones celebradas entre empresas de Estados Unidos de Norte América y de México específicamente en negociaciones

que tienen como objetivo crear alianzas comerciales así como analizar los resultados de las mismas y su explicación.

Por otro lado, dentro de la propia investigación los académicos plantean darle un significado al impacto que generan los conceptos de autoridad y confianza dentro de los procesos de negociación vistos desde la perspectiva de ambos países y de la importancia en su cultura.

La investigación en su contenido ofrece una discusión sobre una variedad de estrategias que en su opinión pueden lograr un resultado satisfactorio dentro de los procesos de negociación aún y cuando se presentes situaciones interesantes que pudiesen afectar el resultado de las mismas tal como la cultura la cual puede ser muy discordante una respecto a la otra. Esto tiene como resultado el análisis de elementos que afectan el desarrollo de las negociaciones y los cuales se analizaron como en los estudios anteriores y establecer concordancias y diferencias desde las perspectivas de destinos investigadores.

El proceso de negociación de tipo internacional de alguna manera es complejo cuando dentro del mismo se trabaja con elementos que de alguna forma son trascendentales en el resultado de la misma. Estos elementos entre muchos otros se han dicho pueden ser: la cultura, la preparación académica y profesional de los negociadores, la experiencia, el lugar donde se celebran dichos procesos, el tipo de legislación que de alguna manera legitimará los acuerdos y el tipo o tipos de gobiernos donde operaran las empresas y si de alguna manera existe

intervención del o los gobiernos en dichos procesos de negociación donde operaran geográficamente las empresas

Tabla 2. El índice cultural para E.U. y los principales países latinos por Hofstede.

	Distancia del Poder	Evitar la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad
E.U.	40	46	91	62
México	81	82	38	69
Canadá	39	48	80	52
Argentina	49	86	46	56
Brasil	69	76	38	49
Colombia	67	80	13	64
Perú	64	87	16	42
Venezuela	81	76	12	73
España	57	86	51	42
Portugal	63	104	27	31

Fuente: Hofstede (1980).

.A todo lo anteriormente mencionado en el párrafo de arriba agreguémosle que dentro de una negociación en el cual se está acordando establecer una alianza entre dos empresas pertenecientes a países distintos, el proceso de negociación se hace aún más complejo ya que dentro del mismo se establecen cuestiones de control y de alguna manera de imposición de forma de trabajar y de administrar ese nuevo ente que se originara de dicha alianza y se establece

porque no decirlo una lucha por el poder de la administración dentro de un proceso de negociación.

La cultura como se ha establecido en repetidas ocasiones se convierte en un elemento trascendental en los diversos procesos de negociación existentes y esta investido por variadas formas que la misma influye de una manera determinante en los procesos de negociación para ilustrar la anterior tenemos el cuadro referente al índice de cultura elaborado por Hofstede

Con el sustento de estudios previos que se han citado en el presente trabajo se puede mencionar que la cultura mexicana está caracterizada por desarrollar y construir relaciones a largo plazo, que les permitan, de alguna manera, tener una certeza o certidumbre en el proceso mismo de negociación y en posteriores. Con esto se pretende que los resultados de dichos procesos sean más justos para las partes participantes en las negociaciones y fortalecer las relaciones que permitan allanar el camino para futuras negociaciones.

Por otro lado, podemos mencionar que las negociaciones realizadas por los norteamericano, se inclinan de mayor forma a un estilo de negociación de tipo individualista y competitivo en el que lo único importante es lo que se está negociando en ese momento, sin existir realmente una preocupación por establecer relaciones a largo plazo (cabe aclarar que no es en todos los caso) Es por eso importante para este tipo de negociadores, iniciar y comenzar el proceso de negociación lo más pronto posible ya que le otorgan un valor muy importante al

tiempo invertido y en la ganancia que se puedan obtener dentro del proceso de negociación.

Los académicos Tegggen y Doh (2002), en el presente estudio muestran los resultados de una encuesta aplicada a gerentes mexicanos que han tendido que ver en el desarrollo de procesos de negociaciones relativos a la constitución de alianzas con su contraparte estadounidense. Los mencionados académicos utilizaron el instrumento de las dimensiones culturales de Hofstede citado anteriormente.

Por otro lado, consideramos que a partir de la firma el TLCAN los negociadores mexicanos han tenido la oportunidad de adquirir un aprendizaje en muchos casos sobre la marcha y en base a la experiencia adquirida durante los procesos de negociación en los cuales han participado en algunos casos celebrando acuerdos favorables y otros no tanto con sus contrapartes norteamericanos y en menor medida con los canadienses y otros países con los cuales se han suscrito diversos tratados.

Los negociadores mexicanos han aprendido a detectar y aprovechar áreas de oportunidad en los procesos de negociación las cuales han podido balancear el poder y en muchos de los casos han mejorado las condiciones originales a manera con de satisfacer los intereses presupuestados en las negociaciones celebradas.

En relación con lo anterior podemos establecer que, según Teegen, H; Doh, J. (2002:759):

“Los administradores mexicanos confrontan la gran incertidumbre y las condiciones de ambientes dinámicos típicos de muchas economías emergentes. Al asociarse con una firma estadounidense, los administradores mexicanos pueden tener acceso a las fuentes y el conocimiento de sus socios y pueden ser capaces de diversificarse en productos y / o términos geográficos a través de una alianza en orden de reducir aún más el riesgo. Al racionalizar y especializarse dentro de sus alianzas, las firmas mexicanas pueden reconocer el valor del equilibrio en la autoridad de una alianza.”

La confianza dentro de los procesos de negociación se convierte en un factor determinante tanto en el desarrollo del proceso de negociación como al momento en que se llegan a consensar acuerdos con la intención y la convicción de que dichos acuerdos serán cumplidos de manera cabal. La confianza será siempre un elemento importante en acuerdos en los cuales se establezcan alianzas ya que las mismas se convierten en formas en las cuales dos estilos distintos de administración van a interactuar de manera constante y el buen desempeño de dicha alianza se verá sustentada en la confianza que se merezcan los socios que conforman la misma.

Cabe mencionar que existen diversas situaciones y condiciones para que las alianzas creadas no en todos los casos se conviertan en relaciones que estén

destinadas al fracaso o gocen de un éxito completo, sino que dentro de ese practica de coexistencia, las compañías involucradas van descubriendo situaciones que no se tenían contempladas y que tienen que ir paleando durante su desarrollo. La existencia dichas situaciones pudiesen contrarrestarse a través de procesos de negociación al interior de las instituciones para solucionar los conflictos o acudir a terceros para ofrecer soluciones a dichas problemáticas o en el mejor de los casos para crear consensos para perfeccionar lo ya alcanzado por dicha alianza para pasar a un proceso de consolidación y crecimiento de la misma.

Lo expuesto en esta parte de nuestro trabajo establece la importancia de las diferencias culturales, de los conceptos del poder su forma de ejercerlo así como la importancia de la búsqueda de equilibrio del mismo, del concepto de autoridad y la confianza entre los socios en los proceso de negociación para la creación de alianzas entre negociadores de distintos países.

Por otro lado, es importante conocer las opiniones de aquellos que han intervenido o formado parte de procesos de negociación en los cuales, han padecido situaciones de falta de coordinación y de cumplimientos de puntos acordados, pero que igualmente han establecido condiciones, para crear alianzas que han tenido la oportunidad de consolidarse y genera ganancias mutuas.

Otra de las situaciones que se pueden suscitar dentro de empresas las cuales ya se encuentran en funciones y operaciones resultado de acuerdos logrados en negociaciones para la creación de alianzas, es el hecho de que las partes involucradas decidan no compartir información valiosa o critica que permita

el de cumplimiento de acuerdos y objetivos pactados por las partes involucradas y que dicha práctica se vea reflejada en la afectación de resultados generales y específicos de las organizaciones.

Teegen, H; Doh, J, (2002) mencionan que:

“Las diferencias culturales son vistas por muchos observadores como el reto más importante cuando se trata de hacer negocios en México. Aunque tales diferencias se hacen menos importantes con el tiempo, permanecen en la base de muchos problemas entre asociaciones de E.U y México. Las diferencias en contratos legales y relaciones no son sino una de las muchas maneras en que las diferencias culturales se manifiestan” (p.766-767).

4.7 MODELO VIII: DIEZ MANERAS EN QUE LA CULTURA AFECTA EL ESTILO DE NEGOCIACIÓN: RESULTADOS DE ALGUNAS ENCUESTAS.

Dentro de la experiencia que un negociador puede adquirir durante los distintos procesos de negociación en los cuales ha formado parte, pudiéramos decir que sería casi imposible que el propio negociador genere un formato estandarizado o un manual de operación de cómo abordar de igual manera todos los procesos de negociación y esto se vuelve más complejo si las contrapartes de cada proceso pertenecen a culturas distintas.

Para contrarrestar la no uniformidad de los procesos y formas de negociación con contrapartes pertenecientes a distintas culturas Salacuse (1988) nos presenta una relación de los factores que influyen en los procesos de negociación y como operan o reaccionan ante este tipo de factores.

Al respecto Salacuse (1988) menciona que:

“Tenderemos que dentro de los factores que se mencionan forman parte de la lista los siguientes factores: 1. Objetivos de negociación (¿contrato o relación?); 2. Actitudes ante el proceso de negociación (¿ganancia/ganancia o ganancia/perdida?); 3. Estilos personales (¿formal o informal?); 4. Estilos de comunicación (¿directo o indirecto?); 5. Sensibilidad al tiempo (¿alto o bajo?); 6. Sentimentalismo (¿alto o bajo?); 7. Forma de acuerdo (¿específico o general?); 8. Proceso de construcción de acuerdo (¿abajo hacia arriba o arriba hacia abajo?); 9. Organización del equipo de negociación (¿líder o consenso?); y 10. Toma de riesgos (¿alto o bajo?)” (p.223)

El propósito de enumerar estos factores tendría como objetivo que el negociador pueda entender cuáles son las distintas circunstancias y escenarios que puede enfrentar dentro de los procesos de negociación de tipo internacional y de alguna manera compararlos y empatarlos con estilos de negociación propios y de alguna manera para entender y contrarrestar estilos y estrategias distintos con los que cuentan su contraparte.

Al respecto dentro de la investigación en comento tenemos que “Para entender el estilo de negociación, el autor convirtió la matriz en una encuesta y lo administro a más de 370 ejecutivos de negocios, abogados y estudiantes de posgrados (muchos de los cuales tenían sustancial experiencia laboral) de todos los continentes en varios sitios en Norte América, Latino América, y Europa durante un periodo de 4 años. El cuestionario también pregunto a los encuestados

que indicaran su nacionalidad, experiencia profesional o laboral, y género. En el caso de doble nacionalidad, los encuestados debían seleccionar la nacionalidad con la que ellos se sintieran ataduras culturales más fuertes. Las nacionalidades y el número de encuestados en cada grupo fueron los siguientes: E.U. (41); Reino Unido (17); Francia (10); Alemania (11); España (19); México (12); Argentina (26); Brasil (9); Nigeria (15); India (9); China (11); y Japón (11).

Ya que la experiencia profesional y laboral también constituye un tipo de subcultura que puede influir en el estilo de negociación, los datos de la encuesta también examinaron correlaciones entre experiencia laboral y respuestas con respecto a los 10 factores de negociación. Así 301 respuestas fueron examinadas con respecto a la ocupación, y ellas fueron organizadas en ocho grupos ocupacionales. Los grupos y el número de personas en cada uno fueron los siguientes: Derecho (103); administración y comercial (59); ingeniería (31); militar (5); contabilidad y finanzas (21); diplomacia y servicio público (Salacuse, J; 1998:224).

Cabe mencionar que los factores que se enumeran en el presente estudio son solamente algunos de los factores que pueden influir en los procesos de negociación de tipo internacional ya que como lo hemos mencionado en anteriores partes de nuestro estudio existen una diversidad de situaciones y elemento o factores que afectan los resultados de los procesos de negociación pero siempre es válido y de mucha ayuda el aplicar instrumentos que puedan dar mayor certidumbre a para establecer cuáles de estos factores, elementos, circunstancias etc.. Influyen mayormente en los resultados de las negociaciones.

A continuación, se mostrarán solo algunos de los resultados que nos parecen interesantes en relación a los rubros que conforman la lista de factores que Salacuse determina como los más influyentes en los resultados de las negociaciones. Por razones obvias y por establecimiento del tipo de relaciones diplomática, comercial y de otros tipos de interés existentes entre los países estaremos citando de manera más enfática los resultados que obtuvo México, Estados Unidos, y algún otro país con el cual existe una mayor relación con nuestro país y en base a estos resultados tener un mejor entendimiento el porqué de ciertas actitudes y comportamientos de los negociadores mexicanos y su relación con negociadores de los países con los cuales entablamos procesos de negociación de manera constante.

Al respecto tenemos que Salacuse ordeno los rubros de estudio de la siguiente manera:

1. Objetivo de la Negociación: ¿Contrato o Relación?

En este rubro se expresa que “Para muchos ejecutivos americanos, el objetivo de la negociación es principalmente llegar a un contrato firmado entre las partes. Los americanos consideran un contrato firmado como un conjunto definitivo de derechos y obligaciones que estrictamente une los dos lados y determina su interacción después de eso.

Por otro lado, para Japoneses, Chinos y otros grupos culturales en Asia, se dice, que consideran con frecuencia que el objetivo de una negociación no es un contrato firmado, pero si la creación de una relación entre los dos lados. Aunque el

contrato escrito describe la relación, la esencia del trato es la relación misma. Cabe mencionar que los porcentajes de la encuesta revelaron diferencias significativas entre culturas y profesiones en relación con esta primera pregunta de que si el objetivo de la negociación es el contrato o la relación tenemos como resultados los siguientes:

Tabla 3. Objetivo de la Negociación: ¿Contrato o Relación?

Contrato	Japón	China	Argentina	Francia	India	EUA	Reino	...	México	Alemania	Brazil	España
	100	82	81	80	78	71	59		50	55	44	33

Tabla 4. Objetivo de la negociación por ocupación: ¿Contrato o relación?

Contrato	Abogados	Militares	Ingenieros	Diplomáticos/Sector	Público	Estudiantes	Contadores y	Financieros	Profesores	Gerentes y	Mercadologos
%	100	82	81	80	78	71	59	50			

Tabla 5. Actitud en la negociación: ¿Ganar- Ganar, Ganar-Perder?

Ganar Ganar											
	Japón	China	Argentina	Francia	India	EUA	Reino Unido	México	Alemania	Brasil	España
%	100	82	81	80	78	71	59	50	55	44	33

Tabla 6. Actitud en la negociación por ocupación: Ganar-Ganar, Ganar-Perder

Ganar –Ganar									
	Diplomáticos/ Sector Público	Gerentes y Mercado logros	Contadores y Financieros	Profesores	Ingenieros	Estudiantes	Abogados	Militares	
%	86	81	76	71	71	43	42	40	

Tabla 7. Estilo Personal: ¿Formal o Informal?

Formal											
	España	China	México	Reino Unido	Argentina	Alemania	Japón	India	Brasil	Francia	E.U.A.
%	47	46	81	35	35	27	27	22	22	20	17

Tabla 8. Estilo Personal y ocupación: ¿Formal o Informal?

Formal	Estudiantes	Abogados	Contadores y Financieros	Profesores	Diplomáticos/ Sector Público	Militares	Gerentes y Mercado logros	Ingenieros
%	42	40	38	29	21	20	19	16

Tabla 9. Estilo de Comunicación: ¿Directo o indirecto?

Indirecto	Japón	Francia	China	Reino Unido	Brasil	India	Alemania	E.U.A	Argentina	México	España
%	27	20	18	12	11	11	9	5	4	0	0

Tabla 10. Percepción del tiempo

Bajo	India	Francia	Alemania	México	España	Argentina	EUA	Japón	China	Reino Unido	Brasil
%	44	40	36	33	21	15	15	9	9	6	0

Tabla 11. Emotividad: ¿Alto o Bajo?

Alto											
%	Brasil	Argentina	México	España	China	EUA	Francia	India	Japón	Reino Unido	Alemania
	89	85	83	79	73	74	60	56	55	47	36

Tabla 12. Forma de Acuerdo: ¿General o específico?

General											
%	Japón	Alemania	India	Francia	China	Argentina	Brasil	EUA	México	España	Reino Unido
	46	45	44	30	27	27	22	22	17	16	11

Tabla 13. Ocupación y forma de Acuerdo: ¿General o específico?

Específico										
%	Militares	Estudiantes	Contadores y Financieros	Abogados	Ingenieros	Profesores	Diplomáticos/Sector Público	Gerentes y Mercado logos		
	100	92	86	84	74	71	64	16		

Tabla 14. Toma de Riesgo: ¿Alto o Bajo?

Alto	Francia	India	Reino Unido	China	EUA	Argentina	Alemania	Brasil	México	España	Japón
%	90	89	88	82	78	73	72	56	50	47	11

Tabla 15. Ocupación y Toma de Riesgo: ¿Alto o Bajo?

Específico	Militares	Contadores y Financieros	Ingenieros	Gerentes y Mercado logos	Estudiantes	Profesores	Abogados	Diplomáticos	Sector Público
%	100	81	77	75	74	72	64	16	

Realizado por J. Salacuse (1998)

Los hallazgos de las tablas de resultados de los distintos factores que impactan en los procesos de negociación ofrecida por Jaswald Salacuse nos muestran como de manera definitiva la cultura impacta en los resultados de las negociaciones y nos ofrece información referenciada que valdría tomar en cuenta en relación con poder determinar cuáles son las tendencias de los comportamientos de negociadores pertenecientes a diversos países, culturas y perfiles profesionales e inclusive de académicos que estudian dichos fenómeno sociales.

4.8 MODELO IX: INTRODUCCIÓN: ASPECTOS TEÓRICOS Y PSICOLÓGICOS DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

Dentro de la arena de las negociaciones internacionales existen aspectos que juegan un papel importante y que tienen repercusiones en el desarrollo de las mismas. Dichos aspectos que de alguna manera forman parte del proceso de negociación son aplicados y desarrollados por los propios negociadores los cuales como sabemos dentro de sus estrategias y la organización del proceso de negociación vinculan a cuestiones psicológicas propias del propio negociador o que de alguna manera buscan influir en la psicología de la contraparte.

En el desarrollo de nuestro trabajo de investigación se ha mencionado la existencia de formas y estrategias dentro del proceso de negociación y de las cuales hemos mencionado que en la mayoría de los estudios y artículos analizados se les ha denominado como negociaciones competitivas y otra denominada integrativas o cooperativa tal como lo estipula en el modelo de negociación de Harvard y del cual se realizan varias descripciones de cada uno de estas formas de negociar.

Al respecto tenemos que, según Fisher, Ury & Patton (1991)

Puede ser interesante como los comportamientos competitivos o colaborativos vienen y analizan la cognición y las emociones involucradas en las distintas fases interpersonales durante el proceso de negociación y desconocimiento de las distintas estrategias. Fisher y sus colegas en su libro fundamental *Getting to Yes*, publicado por primera vez en 1981, condensan tres estilos de negociación: suave, duro, y los principios de la negociación los cuales

serán aplicados e diferentes contextos de la negociación porque en sus palabras cada negociación es diferente pero, los elementos básicos no cambian.

Otro de los aspectos dentro de los procesos de negociación que son importantes tomar en cuenta son las relaciones construidas antes, durante y al final de los procesos de negociación ya que es a través de las mismas, que podemos facilitar los procesos de negociación, pero igualmente, es otra forma de crear confianza tanto en negociaciones posteriores como aquellas que son celebradas por primera vez este comentario vale la pena trasladarla al ámbito internacional.

Para Aquilar y Gallucio (2010:8)

“La negociación en la arena internacional permite o no a los negociadores alcanzar acuerdos que tengan la capacidad de una satisfacción mutua para todos los actores involucrados. Este inter e intrapersonal proceso debe de construirse preservando las relaciones durante la negociación. Como quiera en el ámbito de las negociaciones internacionales es propenso a lo inesperado y a situaciones ambiguas”.

Dentro de las derivaciones que se generan de la disciplina o en el arte de la negociación está la existencia de los que se denominan métodos alternos de solución de conflictos o de controversias denominados como MASC en sus siglas y dentro de los cuales están: la mediación, la conciliación, el arbitraje y obvio la negociación la cual está implícita en cada uno de los anteriormente mencionados y la cual es materia de nuestro actual estudio. Todos ellos cuentan con un común denominador, al cual aspiran todos los que participan en los procesos de los

métodos antes mencionados que es el poder continuar desarrollando las relaciones que por alguna causa se trastocaron o fueron suspendidas y de la cual gozaban previo al nacimiento del conflicto o con quienes por primera vez establecen una relación de tipo ya sea política, comercial o de otro tipo.

El proceso de negociación por todo lo que envuelve desde la preparación del estilo que será utilizado, de las estrategias, los objetivos y metas a cumplir en el mismo así como la delimitación de los puntos de resistencia, el entorno y el lugar en donde se llevará a cabo el proceso se vuelve una preocupación y de alguna manera crea una presión ya que de la misma se espera obtener el mayor y mejor de los resultados ya que dentro de dichos resultados pueden estar varias cosas en juego tanto en lo personal para el negociador así como para quien represente si ese fuere el caso.

(Aquilera & Gallucio, 2010:9)

“El proceso de negociación para muchas personas puede ser el aspecto más preocupante de una relación. Lo que ocurra durante el proceso puede tener mayor impacto en el largo tiempo de la relación que se establezca. Por lo tanto es importante siempre mirar hacia adelante y no enfocarse no solamente en la negociación actual, pero también tomar en cuenta interacciones futuras.”

Los problemas que se generan dentro de los procesos de negociación pueden ser diversos y dependiendo de la naturaleza de la relación que se crean, se fortalecen, o se deterioran a raíz de algún tipo de conflicto que se suscitan y asea por cuestiones políticas o diplomáticas las cuales pueden ser muy distintas de las que se generan por procesos de negociación comerciales. Cabe mencionar que en algún momento de la negociación pudiesen tener relación un tema político y otro comercial, ya que como sabemos, las relaciones diplomáticas pueden generar como resultado acuerdos o procesos de negociación relacionados con el ámbito comercial que en realidad en muchos de los casos son de esa forma como se concretan las negociaciones comerciales.

4.9 MODELO X: EL PODER DE LAS PALABRAS: ARGUMENTO PERSUASIVO EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

Definitivamente la manera en la cual el ser humano puede expresar sus intereses, deseos, establecer posiciones, emitir juicios sobre un tema determinado o dentro de una negociación es a través del proceso de comunicación. Dicho proceso puede desarrollarse a través de formas escritas u orales, es por tal motivo que es importante saber aplicar, coordinar y darle congruencia a las frases que forman las distintas palabras utilizadas en proceso de comunicación y el cual se busca cause un impacto en la conciencia y razonamiento de nuestra contraparte ya sea a través de un mecanismo en el cual se pueda persuadir de que nuestros argumentos e ideas son los más efectivos para poder establecer un acuerdo o solucionar conflictos dependiendo de la naturaleza de la situación.

Dentro del trabajo que presenta Grobe establece la importancia de la comunicación como un elemento trascendental dentro de los procesos para el

establecimiento de relaciones tanto comerciales, como de tipo diplomático y hace referencia del trabajo que desarrollo HardMüllera a mediados de los noventas en relación a la teoría de la racionalidad comunicativa.

Estimamos que la persuasión se convierte en un elemento que es trascendental dentro de los procesos de comunicación en todos los niveles pero dicho elemento toma mayor importancia cuando los procesos de comunicación que a la postre generan la posibilidad de establecer agendas de negociación y que de los mismos se deriven acuerdos políticos, comerciales, y asistenciales en materia internacional, resulta tornarse compleja en la generación de opciones, pero no imposible para alcanzar acuerdo que satisfagan a las partes involucradas o que por otro lado sirva para alcanzar la solución a conflictos generados por quienes representan a los estados nación u organismos los cuales representa al mismo.

Para enfatizar lo anterior tenemos que Grobe (2010:7) menciona que:

La persuasión autentica, prevalece en el ámbito de las políticas internacionales, aunado a que un número de condiciones de suma exigencia conllevan a su cumplimiento. Desafortunadamente, la cultura de la diplomacia multilateral y el derecho público internacional solo representan una capa delgada de un tipo de vida compartido en las políticas internacionales y así los Estados son más probables a abstenerse de participar en la acción comunicativa.

Finalmente pudiéramos considerar que la persuasión es un factor que está presente dentro de todo proceso de negociación, es el hecho que los negociadores estarán dispuestos y con la firme intención de tratar de convencer y hacer ver a su contraparte que las condiciones que ellos presentan benefician a los intereses que busca cada uno. En caso de que los intereses sean entendidos y asimilados de igual manera por ambas partes y que de esta situación resulte una ganancia mutua, podremos decir entonces que la persuasión utilizada por los actores que participan en el proceso de negociación habrá jugado en beneficio de ambos.

5. MODELO DE NEGOCIACIÓN DE LA ESCUELA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD.

Es en esta parte del trabajo básicamente está dirigida a la descripción del proyecto de negociación de la escuela de Leyes de la Universidad de Harvard y de los siete elementos en que se sustenta el mismo.

El programa fue diseñado por los doctores Roger Fisher y Willam Ury y otros académicos pertenecientes a la escuela de leyes de la universidad Harvard. El modelo presenta la propuesta que define dos tipos de negociaciones básicamente la negociación integrativa y la negociación distributiva así como la definición de tipo de negociadores denominados creadores de valores (negociación integrativa) y los demandantes de valores (negociación distributiva) El modelo presenta como propuesta la posibilidad que los negociadores puedan buscar acuerdos y cerrar negociaciones en base al análisis de los intereses de cada parte y no a través de posiciones.

Por otro lado, el aporte importante del modelo propuesto por Ury y Fisher es que el mismo propone siete elementos o principios los cuales los negociadores deben de tomar en cuenta para el desarrollo de un proceso de negociación prácticamente de cualquier tipo y los cuales son: los intereses, las alternativas, las opciones, la comunicación, la relación, el compromiso y la legitimidad.

A continuación presentaremos distintas definiciones de cada uno de los siete elementos que describe el modelo Harvard y los cuales han sido tomados en cuenta y utilizados por otros autores y expertos en el arte de negociación y que han tomado como referente el modelo de negociación de la escuela de leyes de Harvard para la explicación de sus investigaciones o trabajos académicos.

LOS INTERESES.- Es aquello que quiere alguien detrás de las posiciones de las partes, se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores.

“Una negociación exitosa depende de la identificación, exploración y satisfacción de todos los posibles intereses de los negociadores y no solo sus posiciones. Un elemento crucial es que en lugar de enfocarse en las conclusiones y objetivos, los negociadores observan sus alternativas como una guía para saber el valor de la negociación y utilizar un criterio independiente para asegurar que la negociación sea justa

Para ayudar en la identificación de los intereses, los teóricos han reconocido que existen distintos tipos de intereses incluidos los substantivos, procedimentales, relacionales, psicológicos e intereses honrados.

Sustantivos son los intereses referentes a los intereses en el contenido de la negociación, por instancia, bienes, servicios, derechos, dineros etc.

Procedimentales son intereses referentes en como el proceso de negociación es conducido, pen relación a la forma y donde se lleva a cabo la negociación y que asuntos en particular son discutidos.

Relacionales o psicológicos intereses referente a establecer la confianza, y una relación educada, dignificada y respetuosa durante la negociación.

Principios Honrados son los referentes al sentido de lo que es correcto por hacer en una situación en particular. Lax and Sabenious refieren que es como un paquete de valores éticos habituales y culturales en los cuales deben de creer las personas realizando un trabajo similar deben de pagar de la misma forma a pesar de cualquier otra consideración. (Nadja, A; Howeisom J; Fox K; 2015:31)

LAS ALTERNATIVAS.- Son las cosas que una parte y otra pueden realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Son la posibilidad que cada parte dispone.

Para Nadja y Howeisom (2015:34):

Las alternativas son aquellas soluciones que están disponibles para los negociadores a la mano y fuera de la negociación. Son remedios que los negociadores pueden independientemente ampliar sin la necesidad de negociar.

OPCIONES.- La gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo. Un acuerdo es mejor si se incorpora la mejor de muchas opciones y

sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.

“Identificando intereses y sabiendo tus alternativas son dos recursos para los intereses basados que tiene el negociador. Otra herramienta importante es la generación de opciones a través de conociendo los intereses para resolver temas importantes. Las opciones no son soluciones al problema o interés son posibles soluciones.

Más opciones crean mejores soluciones. Observar o buscar opciones es la parte creativa del proceso de negociación, y más opciones es mejor. Investigaciones muestran que generando un mayor número de ideas los negociadores pueden ampliar los recursos disponibles para ellos y esto se traduce o se convierte en poder incrementar la probabilidad de desarrollar mejores soluciones de calidad.

La naturaleza creativa y colaborativa de la generación de opciones puede crear cambios dramáticos en la forma de pensar y puede resultar y puede ser la única forma en que los negociadores pueden alcanzar sus objetivos.

Frecuentemente es un trabajo difícil con el desorden de la generación de opciones y frecuentemente es difícil resistirse a la tentación de saltar a un acuerdo de una fácil solución al evaluar y seleccionar opciones fáciles. La etapa de generación de opciones puede ser productiva, pero puede ser también agotadora. Por lo tanto, podría ser sensato, con antelación acordar tomar establece un acuerdo flexible de generación de opciones y estar conscientes que esto tomara

tiempo. Probablemente tome tiempo, pero haciéndolo de manera apropiada la generación de opciones puede conducirlos a resultados exitosos (Nadja, A; Howeisom J; Fox K; 2015:36-37).

LEGITIMIDAD.- El acuerdo será sujeto para las partes en comparación con alguna referencia externa, algún criterio a principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.

Al respecto Moore (2003_188-189) establece que:

Los problemas perceptuales más difíciles, para los negociadores y mediadores, son aquellos referentes con la legitimidad y la confianza. Legitimidad se refiere a la aceptación y reconocimiento de las partes, de sus asuntos, intereses de su oponente u oponentes e inclusive que las emociones sean genuinas y razonables, así como reconocer principios o aceptar reglas y estándares. Sin la percepción de legitimidad, las negociaciones nunca podrán comenzar. Las negociaciones seguidas fracasan porque una de las partes no percibe a la otra como un legítimo portavoz o agente negociador de una visión opuesta.

Y para Budjac (2011:138)

“El poder de legitimidad es aquel que se deriva de la autoridad real, percibida o imaginada. Su naturaleza es normalmente formal. El poder tiene diferentes formas. Algunos ejemplos de este son las transmisiones de televisión, en particular las noticias y documentales. La letra impresa es otra forma, y a menudo está presente en las negociaciones. Todos

estamos condicionados a creer en la verdad de la palabra escrita y otras publicaciones formales. En general, la gente tiende a no cuestionar la palabra escrita.”

COMPROMISO.- Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Un acuerdo será mejor en la medida de que las promesas sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

Para Lewicki, R; Saunders B; Barry, B (2012:51-52):

“El compromiso es un concepto clave para crear una posición de negociación. Una definición de compromiso es asumir una posición de negociación con una promesa explícita o implícita respecto del futuro curso de la acción. Se pueden hacer muchas cosas para elevar la prominencia de las declaraciones de compromiso. Si la mayoría de las ofertas y concesiones fue verbal, redactar una declaración puede llamar la atención hacia el compromiso.

COMUNICACIÓN.- Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo ni esfuerzo. La negociación efectiva requiere una efectiva comunicación bilateral.

Y de acuerdo con Moore (2003:196): “La comunicación es ciertamente un componente central en la negociación. La cantidad, forma y calidad de la comunicación, así como las identidades y calidad de los comunicadores, son usualmente una fuerte influencia en los resultados de las negociaciones”

Fisher, Ury, Patton, (2003:30) señalan que: “La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión conjunta. La comunicación nunca es fácil, incluso entre personas que han compartido muchos valores y experiencias.”

Gran parte de la comunicación durante una negociación no se centra en las preferencias de un negociador. Aunque la mezcla de contenido integrador en contra de disturbio varía en función de los problemas analizados, también es evidente que el contenido de la comunicación solo es responsable en parte de los resultados de una negociación.

Lewicki, R; Saunders B; Barry, B (2012:147-48) mencionan que:

Entre las comunicaciones más importantes están las que presentan las ofertas y contraofertas. Los negociadores tienen preferencias definidas y exhiben una conducta racional al actuar de acuerdo con esas preferencias. Las preferencias de un negociador reflejan de buena medida sus motivaciones implícitas, las cuales también se comunican durante una negociación y ejercen una poderosa influencia en las acciones de la otra parte y en los resultados de una negociación.

RELACIÓN.- Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Un elemento crucial es la capacidad de resolver bien las diferencias. Tratar la relación y la sustancia en forma independiente ser incondicionalmente constructiva.

Lewicki, R; Saunders B; Barry, B (2012: 211-213) mencionan lo siguiente:

En las relaciones el tiempo se vuelve una variable importante al negociar; comprender la forma en que las partes incorporan o descartan problemas durante un tiempo puede ser fundamental para administrar las situaciones difíciles. En algunas negociaciones, la conservación de la relación es la meta fundamental de la negociación, y las partes pueden hacer concesiones sobre problemas importantes para conservarla o mejorarla. Una posible solución a una negociación donde la persona es el problema” es que una o ambas partes hagan concesiones importantes en problemas esenciales solo para mantener la relación. En las transacciones de mercado tradicionalmente distributivas, las partes suelen hacer concesiones al iniciar con pretensiones altas o bajas en un problema y avanzar en un punto medio. Incluso las concesiones pensadas como intercambio de favores llegan a comprenderse muy bien, pues las partes equiparan sus beneficios en dos problemas separados y después ceden en uno y avanzan en otro.

Es en base a estos siete elementos o principios antes descritos sobre los cuales se realizará el presente estudio el cual está enfocado en determinar cuáles

de ellos son los que inciden de mayor manera en los resultados de las negociaciones realizadas por negociadores mexicanos.

Al respecto Fisher; & Patton (2003:183) mencionan que:

“El proyecto de negociación Harvard es un proyecto de la Universidad de Harvard que investiga problemas de negociación, desarrolla y difunde métodos métodos mejorados de negociación y mediación. Las actividades del proyecto incluyen:

Desarrollos teóricos El proyecto ha desarrollado ideas como: el procedimiento de mediación de un contexto utilizado por los Estados Unidos en las negociaciones de paz con el Medio Oriente, en Campo David en septiembre de 1978, y el método de negociación de principio. Los anfitriones del proyecto – y miembros del proyecto – participan en reuniones del seminario de Negociación, un consorcio informal de catedráticos de Harvard, MIT y Tufts que estudian e investigan la teoría de la negociación.

Educación y entrenamiento: El proyecto desarrolla programas para profesionales (abogados, hombres de negocios, diplomáticos, periodistas, oficiales del gobierno, líderes de sindicatos, oficiales militares y otros) y quien está trabajando en cursos para universidades.”

CAPÍTULO V

Comprobación Cualitativa

Para la realización de este aparte de la tesis, se efectuó una recolección de literatura que tuviera como finalidad el estudio de diversas situaciones que afectan los procesos de negociación internacional. Analizado desde las distintas perspectivas para tomar en cuenta si algunos de ellos tenían pertinencia con el modelo propuesto en el estudio.

Al respecto de las palabras del autor Flick (2007:43):

“Los textos sirven a tres propósitos en el proceso de investigación cualitativa: no solo son datos esenciales en los que se basan los hallazgos, sino también la base de las interpretaciones y el medio central para presentarlos y comunicarlos.” Así ocurre no sólo en la hermenéutica objetiva que ha hecho de la textualización del mundo un programa (véase Garza, 1994) sino, más en general, en los métodos actuales de la investigación cualitativa. O bien las entrevistas comprenden los datos, que se convierten en transcripciones (es decir textos) y se producen interpretaciones de ellas después (en las observaciones), las notas de campo son a menudo la base de datos textual), o bien la investigación comienza en el registro de conversaciones y situaciones naturales para llegar a transcripciones e interpretaciones. En cada caso, encontramos texto como resultado de la recogida de datos y como instrumento para la interpretación.

La propuesta del estudio es de corte cualitativo, ya que la finalidad es obtener los datos de las personas en el marco de una o varias situaciones y procesos como lo es la negociación. Esto empatado a lo que menciona Hernández Sampieri (2014:396-397) en relación a que este tipo de estudio busca analizar:

Formas de expresión de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Por otro lado se elaboraron y aplicaron cuestionarios ver (anexo...1...) conformado por definiciones de cada uno de los siete elementos que componen el modelo de negociación de la escuela de derecho de la universidad de Harvard sin mencionar que dichos elementos pertenecían al mencionado elemento a manera de no sesgar el estudio y con el objetivo de que pudieran establecer en base a la experiencia de cada uno de los expertos encuestados el grado de importancia que tienen cada uno de los elementos que constituyen el modelo estudiado dentro de los proceso de negociación en los que han participado. El resultado de las encuestas aplicadas fue analizado en base a la utilización del programa SPSS.

De igual modo se elaboró un guion para entrevista a profundidad ver (anexo ...2) el cual serviría como punto de partida y de comentario para el desarrollo de

las entrevistas con los mismos expertos encuestados para posteriormente analizar el contenido de esas entrevistas a través del programa Nvivo 11 a manera de poder determinar las variables que fueron consideradas de mayor trascendencia y que de alguna manera influyen de mayor forma dentro de los procesos de negociación y poder determinar o conocer otros aspectos no contemplados por el modelo estudiado y que igualmente pudieran ser hallazgos importantes que servirían para posteriores estudios.

Para Hernández Sampieri (2014:430):

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin – Baden y Major, 2013); y (King Harrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las entrevistas se dividen en estructuradas o semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen ,2013); y (Grinell Y Unrau, 2011). En las primeras, el entrevistador realiza su labor de seguimiento una guía de preguntas específicas y se sujetas exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe que cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor

información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Por otro lado Flick (2007:104), menciona que:

“De este modo, los estudios cualitativos son reflexivos en esas unidades discursivas surgen de conversaciones consigo mismo al mismo tiempo que la negociación es construida. Estas unidades suscitan y reflejan hacia atrás en interacciones que influyen en la negociación de formas particulares.”

Con relación a la investigación y tomando en cuenta de manera importante que la demostración práctica prevista en el marco teórico es que se formularon las siguientes preguntas de investigación

Preguntas de Investigación

PI1.- ¿El conocimiento de los elementos que constituyen el modelo de negociación de la escuela de derecho de la Universidad de Harvard tales como: los intereses, las alternativas, las opciones, la legitimidad, el compromiso, la comunicación y la relación influyen de manera positiva en los resultados de los procesos de negociación?

PI 2.- ¿Los elementos del modelo de negociación propuesto por la Escuela de Derecho de Harvard que perciben tanto negociadores como académicos que tienen mayor influencia dentro de los procesos de negociación son: los intereses y las alternativas?

5.1 Método.

5.1.1. Participantes.

Se realizó una planeación del perfil de los entrevistados y quienes nos podrían apoyar en el presente proyecto a manera de establecer el contacto y poder programar la realización de las entrevistas. Así entonces se establecieron cuatro tipos de participantes: profesionista, consultores, académicos, funcionarios públicos los cuales se desempeñan o se han desempeñado como negociadores internacionales de organismos públicos y privados las entrevistas se realizaron en las ciudades de Monterrey y México.

Los entrevistados se desempeñan o se han desempeñado en empresas u organismos públicos tales como: la Universidad Autónoma de Nuevo León, Petróleos Mexicanos, Secretaria de Economía, Secretaria de Relaciones Exteriores, Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), LMM Consulting, WEConnect y Teissier Global Business.

5.1.2. Procedimiento.

Para el diseño de la investigación de nuestro proyecto de tesis y a manera de poder abordar la problemática planteada desde diferentes aspectos metodológicos. Para tal efecto se estableció un procedimiento en el cual se diseñaron y se emplearon: cuestionarios y entrevistas en profundidad. A partir de estos recursos es que se desarrolló la presente investigación. Para lo cual podemos considerar tres fases en esta etapa del proyecto.

Fase I. Formulación.

En esta fase se desarrolló un primer acercamiento teórico, orientado al diseño del cuestionario (ver anexo...) y las decisiones sobre la metodología que sería aplicada al presente estudio. Luego de haber analizado los elementos de análisis a tratar, se decidió que fueran los siete: elementos constitutivos del modelo de negociación propuesto por la escuela de leyes de la universidad de Harvard los cuales son **los intereses, las alternativas, las opciones, la legitimidad, el compromiso, la comunicación, la relación o relaciones.**

Con la definición de estos elementos, se consideró se sustentaba la parte esencial del presente trabajo, el cual tiene como objetivo general: Determinar si los negociadores mexicanos conocen y aplican los elementos constitutivos del modelo de negociación de la escuela de leyes de la universidad de Harvard y cuáles de ellos tienen un mayor impacto en el resultado de las negociaciones. Para tal efecto los encuestados tendrían que ser expertos negociadores para lo cual se buscaba garantizar una mayor certeza de las respuestas a los cuestionamientos planteados para en el instrumento antes mencionado el cual, sería utilizado posteriormente, dentro de la realización de una entrevista a profundidad a los mismos expertos negociadores. En el mencionado cuestionario se realizaron preguntas tales como:

1.- En una negociación, ¿qué tan importante son los **intereses?**; definiendo a estos como las preocupaciones, necesidades, deseos o temores implícitos que motivan a un negociador a adoptar una posición en particular y que estos se relacionan con el modo en que desenvuelve la negociación;

2.- Las **alternativas**, son las soluciones que están disponibles para los negociadores a la mano y fuera de la negociación. Son remedios que los negociadores pueden independientemente ampliar sin la necesidad de negociar ¿Cuál considera que sea el grado de importancia en un proceso de negociación?

3.- Si se define **opciones**, cómo la gama de posibilidades en que las partes pueden llegar a un acuerdo y satisfacer intereses. Considerando que el lograr el acuerdo se basa en que se incorporó la mejor de las opciones ¿Cuál sería el nivel de importancia de este elemento?

4.- El papel de la legitimidad en el proceso de negociación, es el de la aceptación y reconocimiento de las partes, asuntos e intereses del oponente. Es la aceptación de reglas y principios. En ese sentido, desde su opinión ¿cuál es su relevancia en el proceso de negociación?

5.- Desde su perspectiva, ¿Cómo considera el nivel de importancia del **compromiso** en una negociación? Si definimos compromiso como el asumir una posición expresando una promesa explícita o implícita respecto del futuro curso de acción

6.- Considera que la **comunicación** es un componente central en la negociación. La cantidad, forma y calidad de la comunicación, así como las identidades y calidad de los comunicadores, son usualmente una fuerte influencia en los resultados de las negociaciones

7.- Si se define que los objetivos de **relación o relaciones** en la negociación son aquellos que se enfocan en el tipo de relación que se busca mantener ¿qué importancia se le atribuye a este elemento?

Por otro lado, y profundizando en los objetivos específicos del estudio, tenemos que los mismos buscan:

Demostrar que del resultado de la aplicación de los elementos que constituyen el modelo de negociación de Harvard pueden influir en el resultado de los procesos de negociación celebrado por negociadores mexicanos.

Demostrar si el modelo de negociación de la universidad de Harvard es conocido por los negociadores mexicanos.

Demostrar si el mencionado modelo de negociación ha sido aplicado por los negociadores mexicanos en los procesos de negociación en que han participado.

Fase II. Diseño de la entrevista.

Para esta fase se consideró elaborar un guion (ver anexo...) para la realización de entrevistas a profundidad con expertos negociadores y considerando que de esa forma se podría tener una mayor certeza a manera de que pudieran responder a los cuestionamientos planteados para el presente estudio. Dentro del diseño de los elementos que se consideraron para su análisis, se elaboraron preguntas de investigación para establecer una guía de cuestionamientos para realizar en la entrevista a profundidad semiestructurada y

que estas tuvieran congruencia con los objetivos generales y específicos de la investigación así como tomara en cuenta los elementos analizados.

Según Rodríguez, Flores & García (1999:167):

“La entrevista es una técnica en la que una persona (el entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal.

Son el análisis e interpretación de los resultados, el entrevistador sistemiza, ordena relaciona y extrae conclusiones relativas al problema estudiado. Los datos poco elaborados recogidos en una fase anterior son transformados en información valiosa sobre el problema estudiado o bien en claves que conducen a la modificación de ciertas conductas o actitudes de los sujetos entrevistados. En el proceso de análisis e interpretación de los resultados, debemos distinguir una casuística diferente que afecta a las distintas modalidades de entrevistas.”

Posterior al establecimiento de la fase metodológica de la investigación se prosiguió a establecer quienes serían los posibles sujetos de las entrevistas, para lo cual se consideraron cinco los participantes.

Fase III. Aplicación.

Las entrevistas a profundidad, fueron realizadas por el responsable del presente proyecto de tesis.

Tabla 16. Estructura de la guía de entrevista

Categorías de análisis	Número de preguntas
Actividad profesional	1 pregunta
Tipos de negociaciones	1 pregunta
Elementos y situaciones consideradas importantes en los procesos de negociación.	1 pregunta
Nacionalidad de la contraparte con las que ha participado en los proceso de negociación	1 pregunta
Conocimiento de algún modelo de negociación en específico.	1 pregunta
Definición de cuáles de los elementos presentados en el cuestionario previo a la entrevista consideran son imprescindibles en el proceso de negociación (enumerar los 3 más importantes)	1 pregunta
Considera que faltaría algún elemento del modelo evaluado en el cuestionario presentado anteriormente.	1 pregunta
Factores de éxito en los proceso de negociación.	1 pregunta

Fuente: Elaboración propia.

La forma de procesar la información de la primera etapa referente a la aplicación del cuestionario fue a través del programa SSPS y la forma de procesar

la información de la segunda etapa fue a través del programa NVivo 11, a través de la cual pudimos establecer los porcentajes en la tematización de cada uno de los entrevistados. Igualmente comentar que el promedio de tiempo de entrevista fue de 20 minutos, siendo la más extendida de 33:23 minutos y la más sintética de 17:30 minutos. De las cinco entrevistas planificadas y agendadas, las cinco se pudieron efectuar con la aclaración de que la realizada a la Dra. Luz María de la Mora se tuvo que realizar de manera telefónica por cuestiones de agenda de último minuto. Lo cual reportó 36 páginas de transcripción de entrevistas.

Tabla 17. Ficha técnica de las entrevistas en profundidad.

Nombre del entrevistado	Fecha	Lugar	Duración	Grupos
Dr. Carlos Teissier Zavala	07/11/2016	Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la UANL Monterrey, NL	33´: 23	Consultor en negocios internacionales y académico
Mtro. Edson Huerta	10/11/2016	Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la UANL Monterrey, NL	17´:30	Profesionista y académico
José Bosch Romero	15/11/2016	Torre Ejecutiva de PEMEX Ciudad de México	20´:00	Profesionista (Gerente de Alianzas y Nuevos Negocios)
Dr. Sergio González Gálvez	17/11/2016	Hotel Hyatt en la Ciudad de México	21´: 27	Servidor público. (Embajador Emérito)
Dra. Luz María de la Mora.	18/11/2016	Inicialmente estaba pactada la cita en sus oficinas en la ciudad de México y finalmente fue realizada vía telefónica ya que tuvo que ausentarse de la ciudad por cuestiones laborales.	18´: 26	Servidora público, consultora en negocios internacionales y académica.

Fuente: Elaboración propia.

Fase IV. Procesamiento y análisis de los resultados.

Luego de grabadas las entrevistas se procedió a transcribirlas y ya en texto fueron incorporadas en la plataforma NVivo11 para procesar la información y poder determinar cuáles fueron los elementos que los entrevistados en base a las preguntas previamente estructuradas y en relación también con el cuestionario resuelto determinaron cuales de los siete elementos que constituyen el modelo de negociación de Harvard son los más significativos en base a sus experiencias y resultados dentro de los procesos de negociación de los cuales han formado parte cada uno de ellos.

Capítulo VI. Análisis y discusión de resultados de los datos cualitativos.

La presente investigación se realiza en base de un análisis cualitativo sustentado en el estudio y análisis de bibliografías diversas y estudios relacionados con el tema de investigación. Otra parte importante del proyecto es la realización de entrevistas a expertos en el tema de la negociación desde distintas perspectivas y niveles con un común denominador entre ellos que es que todos los expertos entrevistados son mexicanos. Es a través de estos cuestionamientos y desarrollo de entrevistas que se analizan las experiencias de los negociadores, para posteriormente categorizar sus respuestas a través nodos y subnodos analizados bajo un software denominado Nvivo11 a manera de poder interpretarlos y posteriormente describir los hallazgos encontrados y las propuestas finales de la presente investigación.

Según Hernández Sampieri (2014:418):

“Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como los vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema, 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 8) generar una teoría fundamentada en datos.”

Muestra.

Los resultados en esta etapa presentados reflejan las expresiones, opiniones y en su momento los sentimientos de las vivencias que cada uno de los expertos han tenido al haber participado en distintos procesos de negociación y en base a la experiencia adquirida con el transcurrir de los años.

El siguiente aspecto es presentar los resultados que por otro lado nos arrojaron las entrevistas a profundidad en las cuales las preguntas estaban sustentadas en poder determinar la experiencia que tuvieron los entrevistados en relación con la actividad profesional que realizan o han realizado y que la misma tenga un fuerte vínculo con el arte de la negociación.

Otro de los puntos a destacar dentro del guion y de las preguntas que lo conforman era que nos explicaran o nos definieran cuáles eran los tipos de

negociaciones que desarrollaban en base al tipo de actividades profesionales que han realizado. Para posteriormente definir qué tipo de elementos y situaciones consideran importantes tomar en cuenta al momento de diseñar los procesos de negociación en los cuales han formado parte.

Al respecto tenemos que los entrevistados se les cuestiono entre varias cosas cuales han sido las nacionalidades de los negociadores que han sido sus contrapartes dentro de los procesos de negociación en los cuales han participado para posteriormente cuestionar si él o ella conocen algún modelo de negociación y si la respuesta era afirmativa pudieran mencionarlo y describirlo.

Así mismo otra de las preguntas elaboradas fue la relacionada con el cuestionario aplicado previamente desarrollado en base a la escala de Licker en el cual les solicitábamos a los entrevistados que nos pudieran determinar ¿cuáles de los elementos que pertenecen al modelo estudiado (sin en ningún momento mencionarles que dichos elemento pertenecían al modelo de negociación de Harvard) considerarían los más importantes y que de alguna manera son imprescindibles en los procesos de negociación y que de igual manera nos pudieran mencionar los tres que en su opinión y en orden de importancia consideran indispensables en los proceso de negociación.

Finalmente, se les efectuaron dos últimas preguntas tales como si ellos consideran que faltaría algún otro u otros elementos que el modelo no consideraba para a la pregunta consistente en cuestionar que en base a la experiencia de cada uno de los expertos cuales eran las situaciones o acciones que consideraba les han permitido tener éxito en los procesos de negociación que han sido parte.

De las transcripciones de las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas y analizadas en el programa Nvivo11 se pudieron establecer los denominados los subnodos a manera de que a través de los mismos pudieran desglosar y discriminar la información que nos pudiera determinar los cruces o puntos de afinidad de las respuestas obtenidas de cada uno de los entrevistados y en base a la información obtenida determinar cuáles de los elementos que componen el modelo de negociación de Harvard son los más influyentes y trascendentales en los procesos de negociación en los que forman parte negociadores mexicano además de conocer otras situaciones que deben ser consideradas en procesos de negociación. Para lo cual presentamos las siguientes gráficas. Los nodos y subnodos creados al respecto que finalmente fueron tomados en cuenta son los siguientes:

NODOS Y SUBNODOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. Actividades Profesionales

- 1.1 Alianzas y nuevos negocios
- 1.2 Búsqueda de nuevos socios
- 1.3 Celebración de diversos tipos de contratos
- 1.4 Docencia Universitaria
- 1.5 Consultoría a empresas
- 1.6 Embajador
- 1.7 Embajador emérito
- 1.8 Asesoría diplomática
- 1.9 Subsecretario de Relaciones Exteriores

2. Conocimiento de modelos de negociación

2.1 Elementos que conforman el modelo de negociación de la escuela de derechos de Harvard.

2.2 Modelo de Negociación de la escuela de derecho de Harvard

2.3 NO conoce el modelo Harvard

2.4 SI conoce el modelo Harvard

3. Elementos constitutivos del modelo de negociación de la escuela de derecho de Harvard

3.1 Alternativas

3.2 Opciones

3.3. Intereses

3.4 Legitimidad

3.5 Compromiso

3.6 Comunicación

3.7 Relación

3.8 Propuesta de nuevos elementos

4. Estilos de Negociación

4.1 Negociación. Distributiva

4.2 Negociación Integrativa

5. Estrategias de Negociación.

5.1 Planeación

5.2 Establecimiento de los objetivos

5.3 Establecimiento de alternativas

5.4 Conocimiento del derecho internacional

5.5 Validación de acuerdos por una autoridad superior

5.6 Conocimientos de los intereses de la contraparte

5.7 Conocimiento de las empresas

6. Factores de riesgo en los procesos de negociación.

6.1 Comunicación interpersonal

6.2 Comunicación telefónica

6.3 Cuestiones emocionales y físicas de los negociadores

6.4 Desconocimiento de la cultura

6.5 Desconocimiento del idioma

6.6 Problemas de comunicación

6.7 Discriminación de género

6.8 Falta de autoridad para la celebración de acuerdos

6.9 Ingesta de alcohol y comida

7. Factores de éxito en las negociaciones

7.1 Generación de alternativas

7.2 Preparación

7.3 Entender las necesidades de la contraparte

7.4 Preparación Técnica

7.5 Talento Político y Técnico

7.6 Negociaciones en horario matutino

7.7 Establecimiento de márgenes de ganancia

7.8 Seguimiento del acuerdo

8. Nacionalidad de las Contrapartes

8.1 Africanos

- 8.2 Argentinos
- 8.3 Canadienses
- 8.4 Chinos
- 8.5 Colombianos
- 8.6 Coreanos
- 8.7 Ingleses
- 8.8 Japoneses
- 8.9 Norteamericanos
- 8.10 Mexicanos
- 8.11 Alemanes
- 8.12 Países miembros de la comunidad Europea
- 8.13 Brasileños
- 8.14 Chilenos
- 8.15 Peruanos
- 8.16 Costarricenses
- 8.17 Ecuatorianos
- 8.17 Ecuatorianos
- 8.19 Bolivianos

9. Tipos de negociación

- 9.1 Negociación Comercial
- 9.2 Negociación Diplomática
- 9.3 Negociación Política
- 9.4 Negociación Intercultural
- 9.5 Negociación Jurídico y Técnico

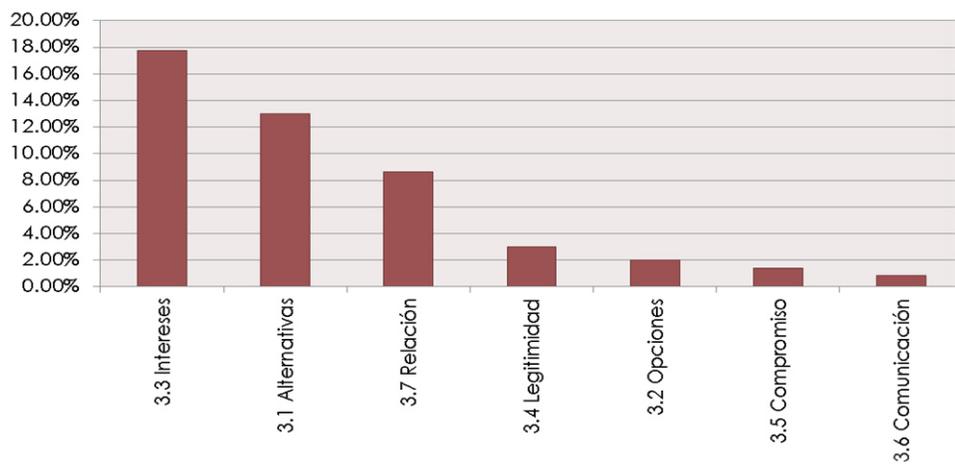
10. Tipos de negociador

10.1 Negociador Distributivo

10.2 Negociador Integrativo

TABLA 18

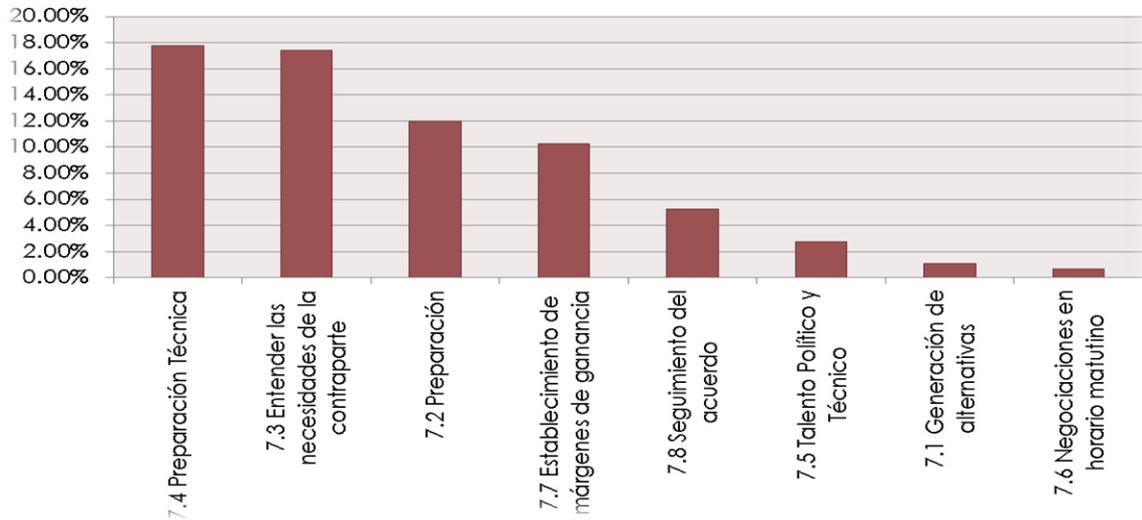
Cobertura total de los elementos del modelo de negociación de Harvard



Fuente: Elaboración propia

TABLA 19

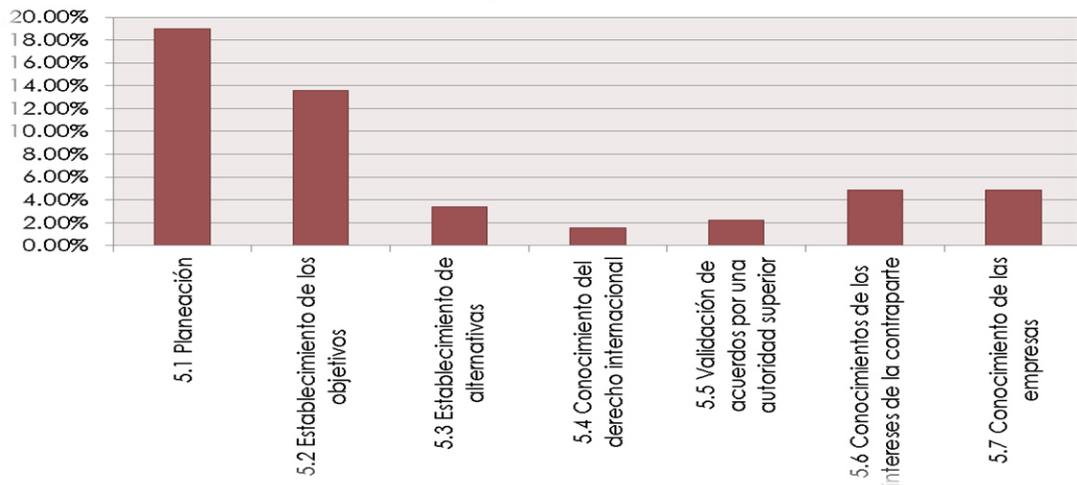
Cobertura total de los factores de éxito en las negociaciones



Fuente: Elaboración propia

TABLA 20

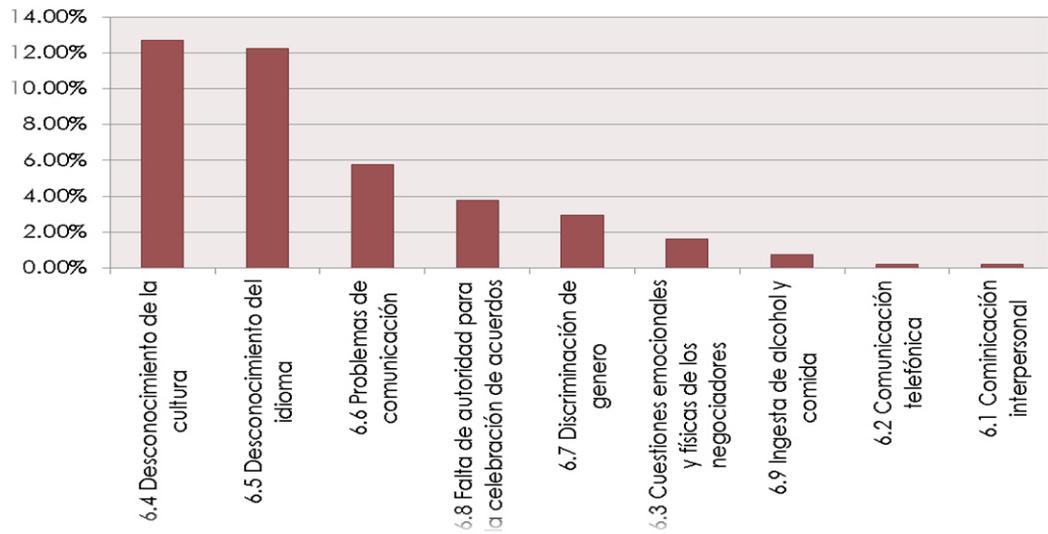
Cobertura total de las estrategias de negociación



Fuente: Elaboración propia

TABLA 21

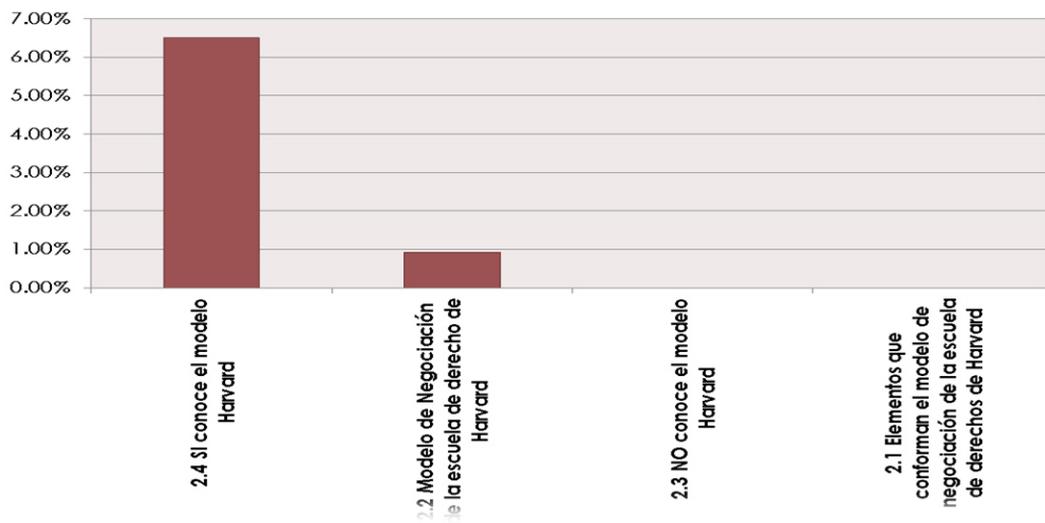
Cobertura total de los factores de riesgo en los procesos de negociación



Fuente: Elaboración propia.

TABLA 22

Cobertura total del conocimiento de los modelos de negociación



Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De los resultados obtenidos en relación con el análisis de las entrevistas realizadas y analizadas en Nvivo11 obtuvimos como resultados los siguientes datos que consideramos importantes. En primer lugar tenemos que de los elementos que constituyen el modelo de negociación de la escuela de derecho de la universidad de Harvard y que los entrevistados en base a sus respuestas consideraron los más influyentes son en primer lugar los intereses, y en segundo lugar las alternativas para de ahí en adelante nombrar en orden decreciente a la relación, la legitimidad, las opciones, el compromiso y finalmente la comunicación.

El segundo de los datos importantes a considera es el relacionado con los factores de éxito que los negociadores consideraron indispensables en los procesos de negociación y los cuales y de acuerdo con las respuestas otorgadas por los expertos son: En primer término la preparación técnica para posteriormente pasar a entender las necesidades de la contraparte, establecer márgenes de ganancia, tener en cuenta darle seguimiento a los acuerdos establecidos contar o desarrollar un talento político – técnico a manera de generar alternativas y finalmente como una recomendación técnica el tratar de realizar las negociaciones en un horario matutino.

El tercer punto a destacar del presente estudio es que arrojó otros datos importantes tales como que los negociadores pudieran determinar cuáles son las estrategias que consideran como indispensables en los procesos de negociación teniendo las siguientes en orden de importancia: la planeación, establecimientos

de los objetivos, , conocimiento de la empresa o (de su contraparte), conocimiento de sus intereses, establecimiento de las alternativas, validación de acuerdos por una autoridad superior y conocimiento del derecho internacional según lo amerite el caso y el entorno en que de desarrollo el proceso de negociación y aún más cuando las partes dentro del proceso son países.

Un cuarto punto a considerar dentro de un proceso de negociación internacional son los riesgos que se pueden presentar o no ser considerados y que para los expertos entrevistados son importante analizar y tomar en cuenta y estos son en orden de importancia: el desconocimiento de la cultura de la contraparte , desconocimiento del idioma en el cual se va a negociar , tener problemas de comunicación, discriminación de género, cuestiones emocionales y físicas de los negociadores, ingesta de alcohol y comida, comunicación telefónica e interpersonal.

Finalmente pudiéramos establecer que en su generalidad y de manera evidente los proceso de negociación se desenvuelven a través de la utilización y aplicación de los elementos que el modelo Harvard propone, ya que de manera invariable, dentro de los procesos de negociación los elementos que propone el modelo estudiado se desarrollan a través de iniciar un procesos de comunicación antes, durante y al final del proceso de negociación y en el cual las partes involucradas se dan a conocer de manera primaria sus intereses o posiciones, para posterior generar y analizar opciones y alternativas las cuales se traduzcan en solución de conflictos, creación de compromisos o acuerdos que finalmente legitimen la relación entre las partes.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Dentro de las conclusiones tenemos que determinar que cada uno de los elementos que conforman el modelo de negociación de la escuela de leyes de la universidad de Harvard pudiéramos mencionar que cada uno de ellos son importantes pero de algún modo y en base a las distintas entrevistas realizadas así como los instrumentos aplicados tenemos que de los siete elementos constitutivos del modelo los intereses y las alternativas se convierten en los dos elementos preponderantes y que los expertos consideran son estos los más influyentes en los procesos de negociación de los cuales han formado parte .

Por otro lado la presente investigación nos arroja hallazgos que deberán tomarse en cuenta para próximas investigaciones tales como los factores inherentes al conocimiento de las culturas y del idioma con el cual se planea negociar así como un buen dominio del derecho internacional y todo lo que esto conlleva ya que tomando en cuenta estos resultados nos sirven en primera instancia desarrollar una obra relacionada con las buenas prácticas de la negociación en distintos rubros tanto políticos, comerciales y diplomáticos realizando un estudio comparativo de los aspectos a tomar en cuenta en un proceso de negociación de tipo nacional como internacional haciendo hincapié en cada una de las observaciones vertidas por los expertos entrevistados.

El resultado de este trabajo nos debe de servir como punto de referencia como se mencionó al inicio del presente estudio para que sean tomados en cuenta para el rediseño de la currícula de programas tanto de ciencia política, relaciones y negocios internacionales ya que son competencias con las cuales deben de contar los estudiantes que forman parte de este tipo de programas. Dichas competencias les permitirán desarrollar proceso de negociación con una mayor certeza y tomando en cuenta la experiencia de otros actores expertos y los cuales ya han vivido este tipo de experiencias.

Finalmente, la propuesta es que la trascendencia de los resultados arrojado por el presente estudio nos sirvan para acoplarlos a otros estudios o modelos en los cuales los procesos de negociación estén implícitos y poder de alguna manera medir las mismas variables u otras aplicadas en otros escenarios tanto del ámbito político, como comercial y de desarrollo social.

REFERENCIAS.

- Ameigeiras, A. R., Chernobilsky, L. B., Giménez Béliveau, V., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Neiman, G., Quarenta, G, & Soneira, J. A. (2006). *Estrategias de Investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Aquilar, F. & Gallucio, M. (2007). *Psychological Processes in International Negotiations: Theoretical and Practical Perspectives*. New York: Springer.
- Avenhaus, R. & Zartman, W. (2007). *Diplomacy Games: Formal Models and International Negotiations*. Berlin: Springer.
- Avila, F. (2008). *Tácticas para la negociación internacional: Las diferencias culturales*. México: Trillas.
- Budjac Corvette, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson.
- Carlsnaes W., Risse T. & Simmons B., A. (2002) *Handbook of international relations* London, Thousand Oaks New Delhi: SAGE
- Carnevale, P.J., & De Dreu, C.K.W. (Eds). (2006). *Methods of negotiation research*. Leiden, The Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2003). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. México: CECSA.
- Flick, U., & Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data. Designing qualitative research, 104*.

- Frabregues, A., & Sierra, C. (2011). DipGame: A challenging negotiation testbed. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 24, 1137-1146.
Doi:10.1016/j.engappai.2011.06.005
- Gorjón Gómez, F. & Steele Garza, J. (2008). *Métodos alternativos de solución de conflictos*. México: Oxford.
- Grobe, C. (2010). The power of words: Argumentative persuasion in international negotiations. *European Journal of International Relations*, 16(1), 5-29.
- Hernández, E., (2008). Interpretación y Análisis de los procesos de negociación: Aportes desde la ciencia política. En *Reflexiones*. Pp 87-98. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Heydenfeldt, G. A. (2000). The influence of individualism collectivism on Mexican and US business negotiation. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(3), 383–407. Doi:10.1016/S0147
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Lax, A., D., & Sebenius, K. J. (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: The Free Press.
- Lewicki, J. R., Saunders, M., D., Minton, W. J., & Barry, B. (2003) *Negotiation readings, exercises and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Lewicki, R.J. Saunders, D. M., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. México: Mc Graw Hill.

Ma, Z., Anderson, T., Wang, X., Wang, Y., Jaeger, A., y Saunders, D. (2002). *Individual Perception, Bargaining behavior, and Negotiation outcomes. A comparison across two countries*. En *International Journal of Cross Cultural Manegement*. Vol 2. (pp. 171-184). London: SAGE Publications.

Metcalf, N. L., Brid, A., Peterson M. F., Shankarmahesh, M. & Lituchy, T. R. (2007) Cultural influences in Negotiations a four country comparative analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 147-168. DOI: 10.1177/1470595807079380

Mintu-Wimsatt, A., & Graham, J. L. (2004). Testing a negotiation model on canadian anglophone and mexican exporters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 345-356. DOI: 10.1177/0092070304266123

Moore, D. L. (2003). Survey of financial literacy in Washington State: Knowledge, behavior, attitudes, and experiences. Washington State Department of Financial Institutions.

Nadja, A., Howieson, J., Fox, K (2015) *Negotiation: Strategy Styles Skills*, third edition, Australia: LexisNexis Butterworths

Pérez De Cuellar, J. (1997). *Manual de derecho diplomático*. México: FCE.

Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Mapping social psychology series. Maidenhead, UK: Open University Press.

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999) *Metodología de la investigación cualitativa* (2ª ed.). Malaga: Aljibe.

Sakar A. N. (2010). Navigating the rough seas of global business negotiation: Reflection on cross-cultural issues and some corporate experiences. *International Journal of Business Insights & Transformation* 3(2), 47-61. Recuperado de <https://commons.esc.edu/globalissues/wp-content/uploads/sites/1354/2014/05/navigating-global-negotiations.pdf>

Teegen, H. J., & Doh, J. P. (2002). US–Mexican alliance negotiations: Impact of culture on authority, trust, and performance. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 749-775.

Velázquez, R., (2011). La política exterior de Estados Unidos hacia la administración de Barack Obama: cambios y continuidades. P. 85-113. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/namerica/v6n2/v6n2a4.pdf>

Waltz, K. N., & Kahhat, F. (2005). El poder y las relaciones internacionales ensayos escogidos Kenneth N. Waltz. México: CIDE.

Zartman I., W. & Rubin J., Z. (2005) *Power and Negotiation* Michigan: IIASA

ANEXO I

Cuestionario de escala de Likert en relación con los elementos que constituyen el modelo de negociación de Harvard en el cual determinan los expertos cuáles de ellos son más trascendentales dentro de los procesos de negociación de los cuales han formado parte.



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad De Ciencias Políticas y Administración Pública



El presente instrumento forma parte de un proyecto de tesis relacionado a un estudio sobre un modelo de negociación en el cual se busca analizar de qué manera es aplicado por negociadores mexicanos. A continuación encontrará una serie de afirmaciones. Para lo cual le solicitamos que lea atentamente cada enunciado y que responda marcando con una cruz o rodeando con un círculo la alternativa que mejor corresponda a su opinión.
 Muchas gracias por su colaboración en nuestro estudio.

Se pide que responda en base a su experiencia y opinión; el nivel de importancia a cada uno de los elementos, en dónde **1= nada importante, 2= poco importante, 3= algo importante, 4= bastante importante, 5= muy importante.**

DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS:

1.- En una negociación, ¿qué tan importante son los **intereses?**; definiendo a estos como las preocupaciones, necesidades, deseos o temores implícitos que motivan a un negociador a adoptar una posición en particular y que estos se relacionan con el modo en que desenvuelve la negociación.

1 Nada importante	2 poco	3 algo	4 bastante	5 Muy importante
----------------------	-----------	-----------	---------------	---------------------

2.- Las **alternativas**, son las soluciones que están disponibles para los negociadores a la mano y fuera de la negociación. Son remedios que los negociadores pueden independientemente ampliar sin la necesidad de negociar ¿Cuál considera que sea el grado de importancia en un proceso de negociación?

1 Nada importante	2 poco	3 algo	4 bastante	5 Muy importante
----------------------	-----------	-----------	---------------	---------------------

3.- Si se define **opciones**, cómo la gama de posibilidades en que las partes pueden llegar a un acuerdo y satisfacer intereses. Considerando que el lograr el

acuerdo se basa en que se incorporó la mejor de las opciones ¿Cuál sería el nivel de importancia de este elemento?

1 Nada importante	2 poco	3 algo	4 bastante	5 Muy importante
----------------------	-----------	-----------	---------------	---------------------

4.- El papel de la legitimidad en el proceso de negociación, es el de la aceptación y reconocimiento de las partes, asuntos e intereses del oponente. Es la aceptación de reglas y principios. En ese sentido, desde su opinión ¿cuál es su relevancia en el proceso de negociación?

1 Nada importante	2 poco	3 algo	4 bastante	5 Muy importante
----------------------	-----------	-----------	---------------	---------------------

5.- Desde su perspectiva, ¿Cómo considera el nivel de importancia del **compromiso** en una negociación? Si definimos compromiso como el asumir una posición expresando una promesa explícita o implícita respecto del futuro curso de acción

1 Nada importante	2 poco	3 algo	4 bastante	5 Muy importante
----------------------	-----------	-----------	---------------	---------------------

6.- Considera que la **comunicación** es un componente central en la negociación. La cantidad, forma y calidad de la comunicación, así como las identidades y calidad de los comunicadores, son usualmente una fuerte influencia en los resultados de las negociaciones

1 Nada importante	2 poco	3 algo	4 bastante	5 Muy importante
----------------------	-----------	-----------	---------------	---------------------

7.- Si se define que los objetivos de **relación o relaciones** en la negociación son aquellos que se enfocan en el tipo de relación que se busca mantener ¿qué importancia se le atribuye a este elemento?

1 Nada importante	2 poco	3 algo	4 bastante	5 Muy importante
----------------------	-----------	-----------	---------------	---------------------

ANEXO II

Guion de la entrevista realizada a los expertos en procesos de negociación internacional en distintas áreas.



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad De Ciencias Políticas y Administración Pública



Estimado (a)

Por medio de la presente me permito primeramente saludarlo y comentarle que me es grato establecer contacto con usted tomando en cuenta su trayectoria y experiencia en el área que nos lleva a la realización del presente estudio. Es por tal motivo que le solicitamos su amable atención y tiempo para que nos conceda una entrevista con el propósito de escuchar su punto de vista experto sobre el tema de negociación internacional esto con el fin de que su aporte sirva como un sustento importante para la realización de mi proyecto de tesis doctoral.

Este es un estudio 100% académico cuyo propósito es la investigación científica sobre un tema de fundamental importancia para la academia y la práctica de la negociación internacional. Como agradecimiento a su atención, con gusto le compartiré un resumen ejecutivo de los resultados obtenidos al final de dicha investigación. Así mismo, pido su autorización para grabar la conversación, reiterando que la información será tratada en forma confidencial y anónima

GUÍA DE PREGUNTAS TEMÁTICAS

- 1) Podría mencionarme cuales son las actividades principales que realiza dentro de su actividad profesional.
- 2) ¿Pudiera definir o explicar los tipos de negociaciones que realiza en base al tipo de actividad profesional que desempeña o desempeñaba?
- 3) ¿De qué forma así como que elementos y situaciones considera importantes o toma en cuenta para el diseño de las negociaciones en las que usted participa?

- 4) ¿Pudiera mencionarnos las nacionalidades de las o los negociadores que han sido su contraparte en los procesos de negociación en los que ha participado y qué características resaltaría de los tipos y formas de negociar de él o ella frente a Usted?
- 5) ¿Dentro de su práctica como negociador conoce algún modelo de negociación y si es así los podía mencionar y describir?
- 6) De los elementos evaluados en el cuestionario previo a esta entrevista ¿cuáles de ellos y por qué? consideraría los más importantes y que de alguna manera son imprescindibles en los procesos de negociación (mencionar 3 en orden de importancia mencionando en primer lugar el más importante).
- 7) ¿Considera que faltaría algún elemento que no esté contemplado dentro de los siete que el modelo analizado ofrece?
- 8) En su experiencia ¿que considera le ha dado usted éxito en los proceso de negociación en los cuales ha participado?

¿Quisiera agregar algo más?

Muchas gracias por su participación

ANEXO III

Tabla 23. Estructura de la guía de entrevista

Categorías de análisis	Número de preguntas
Actividad profesional	1 pregunta
Tipos de negociaciones	1 pregunta
Elementos y situaciones consideradas importantes en los procesos de negociación.	1 pregunta
Nacionalidad de la contraparte con las que ha participado en los proceso de negociación	1 pregunta
Conocimiento de algún modelo de negociación en específico.	1 pregunta
Definición de cuáles de los elementos presentados en el cuestionario previo a la entrevista consideran son imprescindibles en el proceso de negociación (enumerar los 3 más importantes)	1 pregunta
Considera que faltaría algún elemento del modelo evaluado en el cuestionario presentado anteriormente.	1 pregunta
Factores de éxito en los proceso de negociación.	1 pregunta

Fuente: Elaboración propia.