

Características de la cultura negociadora de los empresarios exportadores de la ciudad de Barranquilla*

Negotiating cultural characteristics of entrepreneurs exporters Barranquilla.

Autor: José Enrique Rojas Chadid**

RESUMEN

Este artículo se propone describir las características y posibilidades de mejoramiento de la cultura negociadora de los empresarios de la ciudad de Barranquilla, en el marco de los tratados de libre comercio. Específicamente apunta a los aspectos culturales que son determinantes en la vida del empresario y la forma como inciden en su cultura negociadora. Así mismo, describir en prospectiva los potenciales mejoramientos de la cultura negociadora de los empresarios de Barranquilla y su impacto en los escenarios de negocios que incluyen los Tratados de Libre Comercio. Se afirma que los colombianos negociamos al estilo latino, cargados de emoción y cortoplacismo en la planeación, y perdemos oportunidades de crear valor a través de procedimientos de resolución de diferencias.

Palabras clave: Cultura inclusiva, cultura negociadora, sujeto – grupo, heterarquias.

ABSTRACT

This article aims to describe the characteristics and potential for improvement of negotiating culture entrepreneurs of Barranquilla City, in the context of free trade agreements. Specifically aimed at the cultural aspects that are crucial to the life of the entrepreneur and how affect their negotiation culture. Likewise, prospective describe potential improvements negotiating culture Barranquilla entrepreneurs and their impact on the business scenarios that include FTAs. It is claimed that the Colombian negotiate Latin style, full of emotion and short-termism in the planning, and lost opportunities to create value through dispute resolution procedures.

Key words: Inclusive culture, negotiating culture, subject – group, heterarchies.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA NEGOCIADORA DE LOS EMPRESARIOS EXPORTADORES DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

Actualmente muchas de las negociaciones que realizan los empresarios exportadores barranquilleros se ven obstruidas más por la manera de negociar de ellos mismos que por la contundente sapiencia de los contrincantes, tcon lo cual se están perdiendo oportunidades que podrían redundar en beneficios tanto políticos, económicos y sociales no sólo para la ciudad sino para la Costa Atlántica y el país en general.

La investigación que sustenta este artículo se propone determinar las características y perspectivas de mejoramiento de la cultura negociadora de los empresarios exportadores de la ciudad de Barranquilla en el marco de los tratados internacionales. Más específicamente diagnosticar las características de la cultura negociadora de los empresarios exportadores de la ciudad, determinar las perspectivas de la cultura negociadora de los empresarios exportadores, y proponer estrategias para mejorar el proceso de negociación de los empresarios exportadores en el contexto de los tratados internacionales de esta época.

* Este artículo es parte de los resultados del estudio de caso enmarcado en el proyecto del grupo de investigación ERCONFI clasificado en COL-CIENCIAS. denominado Características y Perspectivas de Mejoramiento de la Cultura Negociadora de los Empresarios de la Ciudad de Barranquilla en el Marco de los Tratados Internacionales. Retoma de igual manera los aportes de los estudiantes Fernando Rueda Blanco. Francisco Mosquera Zota y Johnny Sánchez quienes elaboraron su trabajo de grado bajo la supervisión del autor y de Laureano Triana.

** Doctorando en Ciencias de la administración convenio Universidad UCI de Costa Rica y la Universidad Hispanoamericana Justo Sierra de Campeche, Economista, Magister en Proyectos de desarrollo social. Docente – investigador universidad Autónoma del Caribe. Correo electrónico: joserojaschadid@hotmail.com.

En este mundo globalizado cuenta mas el tener como país una economía que le apunte a consolidar de manera complementaria exportaciones e importaciones en una unidad diversa de negocios que a la vez que promueve lo propio también acoge lo extranjero buscando un equilibrio dinámico que reporte resultados de ganar – ganar para el beneficio de todos, esto implica una cultura negociadora inclusiva.

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

En Colombia se tienen actitudes sobre el conflicto semejantes a las del mundo árabe y andaluz: que es peligroso y negativo, que debe evitarse mediante un acercamiento amistoso para no tener que pelear. Se asume que del conflicto salga algo positivo, y se lleva la adrenalina lista si toca pelear. Por ello la diferencia entre negociación y guerra no es definida, todo es flexible, hay terrenos intermedios, pero en últimas se cree en ganar o en perder.

Los colombianos en general negocian al estilo latino cargados de emoción y cortoplacismo en la planeación, perdiendo oportunidades de crear valor a través de procedimientos sanos de resolver diferencias, y tener dentro de los engranajes sociales (como en las relaciones familiares, o en las actitudes religiosas y políticas) problemas básicos que se podrían trabajar desde las escuelas y con el desarrollo de la justicia y el bienestar social. Afortunadamente se esta cambiando y, tal vez más pronto de lo que se pueda esperar, se pasara de la violencia e imposición del más fuerte al respeto a los derechos básicos de los demás, y a sistemas de negociación que resuelvan los conflictos de una manera que deje beneficios a todas las partes, no sólo en las negociaciones particulares mismas sino en la manera general de relacionarse.

El estudio en mención se desarrolló con base en una encuesta de sesenta y tres preguntas denominada ¿Cómo soy como negociador? (Ogliastri, E, 2007). El instrumento se aplicó a catorce empresas exportadoras de Barranquilla de acuerdo al mayor valor de sus exportaciones en el año 2005 – 2006 (Ver tabla No 1)

Tabla No 1. Empresas Exportadoras de Barranquilla por Zona (2006 – 2007)

Zona	Cantidad	Vr. Relativo	Vr. Muestra	% Muestral
Vía 40	65	31%	44	4
Zona Franca	3	1%	2	0
Zona Sur	32	15%	21	2
Zona Norte	58	28%	39	4
Zona Centro	48	23%	32	4
Otros	4	2%	3	0
Total	210	100%	141	14

De acuerdo con los resultados del estudio se pueden colegir las siguientes características como negociadores:

- Solo el 50% adujeron estar bien preparados para abordar una negociación lo que implica la visión cortoplacista y no estratégica dejando al azar o a la suerte los logros de la negociación.
- También el 50% acepto que no le gusta la inminencia de enfrentarse a una negociación pero aun así lo ven como inevitable. Algunos (una cuarta parte) hasta disfrutaban de hacerlo y otro cuarto hasta lo ven como una oportunidad.
- Se definen como moderadamente escépticos y a veces incrédulos sobre lo que les dicen en las negociaciones, lo que deja ver su alto grado de desconfianza al considerar al otro como el enemigo.
- El 55% consideran que es muy importante caerle bien a la otra parte como alternativa a la poca preparación previa para negociar.
- El 58% dicen ser perfeccionistas en sus tratos comerciales y ello puede tomarse como una defensa contra la inequidad o la ventaja que les pueden sacar por la escasa preparación para el proceso, temor a la letra menuda.
- El 90% en mayor o menor grado reconocen que en la negociación hay una parte importante de cooperación antes que competición y esto constituye un avance especial por el carácter de actores del comercio exterior de los agentes referidos.
- Aunque el 92% buscan un buen trato para ambas partes, un 18 % busca mejor trato para sí y ello es indicio de individualismo y no inclusión del otro, expresa en cierto modo la cultura del sálvese quien pueda que nos es tan característica. Esto se corrobora en que al preguntárseles si darían una renegociación a la contraparte que salió perjudicada en la negociación sostienen la mayoría que no con mucho agrado o que definitivamente no.
- Al 65% les gusta negociar con comerciantes y ello se refleja en la muestra de exportadores que tienen ese carácter más que industriales.

- Más de la mitad emplean la amenaza como mecanismo de persuasión con cierta frecuencia en las negociaciones.
- Expresando sobre sí mismos, el 95% cree ser claro en sus explicaciones en la negociación, aunque un 25% cree que como el promedio.
- El 58% reconocen no tener disposición para escuchar al otro, más bien están esperando que el otro se calle para continuar ellos a hablando.
- Con respecto a situaciones ambiguas y complejas, el 96% se sienten incómodos, solo un pequeño porcentaje considera una oportunidad la incertidumbre.
- El 50% negocia "moderadamente" bien y con frecuencia con personas de su misma organización en cuanto al establecimiento de prioridades y metas antes de la sesión. La otra mitad negocia duro.
- El 47% emplea ocasionalmente expertos en las negociaciones. Muy pocos lo hacen siempre, esto aunado a la impreparación personal referida anteriormente nos hace negociar mal.
- Un 35% dijo no pensar con claridad cuando esta bajo presión.
- El 41% manifestó tener moderada autoestima en la negociación lo que puede significar debilidad cuando se negocia y resultados ganar – perder generalmente.
- A pesar de que el 65% se consideran como personas discretas y con tacto, un 24% dice hablar primero y pensar después. Dice mucho de la no razonabilidad del negociador nuestro.
- Para el 85% de ellos es más importante la integridad de los demás que la propia. Esto es así cuando la negociación se rige por la emoción más que por la razón.
- El 41% es medianamente susceptible al lenguaje corporal, no lo consideran muy importante. También se mostraron poco sensibles a las motivaciones y deseos de los otros. No están pendientes del otro.
- El 55% cuando se involucran con el otro se sienten atraídos para acercarse a ellos. Se trata de un empujón que se refiere al acto de relacionarse emocionalmente como elemento vital, biológico entre los humanos (Maturana, 2004, 70).
- Al preguntarles que tan bien profundiza los temas reales del asunto el 94% responden que lo obtienen directamente en la negociación o que lo adivina bastante bien. Aquí está el carácter de jugársela como una lotería.
- El 88% se plantean objetivos bastante modestos o ni muy fáciles ni muy difíciles de alcanzar lo que corrobora el azar con que enfrentan la negociación la falta de metas estratégicas.
- El 47% se mostro entre bastante y no muy persistente en la negociación y esto deja ver que no estamos preparados para negociaciones largas y sostener argumentos o posiciones por mucho tiempo.
- El 97% dicen haber hecho ofertas de compra muy bajas y ello dice mucho de la negociación a prueba y error que puede estropear los negocios para sí.
- El 96% se dan por vencido al ritmo del otro. Como es natural en el que negocia de acuerdo al ritmo del otro.
- El 58% se declaran recursivos para proponer soluciones creativas a los problemas. Esto es una característica del negociador latino, le ayuda el cortoplacismo.
- El 55% se consideran como el promedio como negociadores. No son expertos a su propio decir.
- El 48% reconocen que a pesar de ser calmados a veces se irritan en la negociación. Son emocionales.
- El 98% son muy reservados en cuanto a los negocios.
- El 94% manifiestan sus sentimientos abiertamente, son muy comunicativos y eso es propio de los latinos negociadores.

En síntesis lo anterior corrobora la afirmación inicial para este grupo de empresarios exportadores, con ciertas características de mayor racionalidad que emocionalidad en las respuestas ya que son mandos que de una u otra manera han tenido relación con empresarios extranjeros, en especial anglosajones y orientales, de los cuales han aprendido a través del tiempo.

LA CULTURA QUE SE PUEDE NECESITAR

Reconocerse y desenvolverse como colectivo, como sujeto – grupo, es característica de una sociedad que alienta una cultura inclusiva o de *todos cavemos* en la que los seres humanos pueden, de manera cotidiana, permanente y autónoma, generar el desarrollo social, reflejado en que se es **más libres, más dignos, porque existe igualdad de oportunidades** y se puede vivir en una sociedad más justa, equitativa y más solidaria.

Para que el empresario barranquillero sea un negociador proclive a la cultura mencionada se requiere (Rojas Chadid, 2005, 125):

1. Que sea más cooperativo que competitivo., es decir, que se incline más por la cooperación con los integrantes del colectivo, del sujeto - grupo, de la red de valores que tiene sentido desde sus entornos próximo, medio y lejano. Que abandone la cultura del *sálvese quien pueda* que hoy nos rige en términos generales.
2. Que aborde los fenómenos desde su complejidad, en su totalidad, de manera holística, es decir, que evolucionen procesos de producción de nueva subjetividad, haciendo uso de su imaginación radical. Para Cornelius Castoriadis según (Urribarri, F. 1997, 96) la imaginación es la facultad de poner un objeto, de presentarlo para el sujeto de manera originaria. En este sentido la sensibilidad pertenecería a la imaginación. La imaginación radical es situada en la base del pensar, dándole oportunidad a la creación de lo nuevo, a lo diferente al estructuralismo, buscar alternativas al pensamiento de que todo crece al estilo

de los árboles. Que supere o trascienda los límites de las disciplinas (transdisciplinariedad) en pro de usarlas para comprender y plantear soluciones integrales y duraderas.

3. Que asuma la participación como un proceso - no como algo puntual - en el que quien recibe o tiene acceso a la información adecuada podrá expresar una opinión de mayor peso y si esto es así lo más probable es que sus ideas sean tenidas en cuenta para participar en la toma de decisiones y por supuesto obtener algo por los resultados. Que construya colectivamente documentos abiertos que inviten a responder a completar a circular y no cerrados o terminados que signifiquen *convivido de piedra*.
4. Que sea consciente que no se puede ser sin los otros y reconozca la diferencia como uno de los pilares de la convivencia. No es posible llevar el título de educador si no existiesen los educandos y viceversa, ni el de directivos universitarios si no hay aprendientes y docentes, ni el de padres si no tenemos hijos, ni de empresarios si no hay quién compre, etcétera. Nunca del unanimismo ha surgido un nuevo conocimiento, un nuevo negocio, estos surgen del alejamiento de los patrones convencionales y de la multiplicidad de formas de hacer las cosas.
5. Que se decida por el diálogo y por la argumentación para reducir los diferendos y los conflictos con los otros. Que comprenda que el hombre no es solo razón sino sentidos y pasión. Que advierta que los diferendos son naturales por ser diferentes *los mundos de la vida* de cada cual. Que se olvide del consenso mundial de voluntades y que viva la diferencia.

El proceso requiere gestión andocrática (Rojas Chadid, 2006, 58) cuyo carácter heterárquico antes que jerárquico hace pensable el desarrollo o construcción auto lógica de sujetos – grupo proclives a la negociación, al dialogo. En referencia a lo anterior Drucker (2002, 75) dice *Las únicas cosas que evolucionan por sí mismas en una organización son el desorden, la fricción y el mal rendimiento* y con ello nos advierte como la organización o institución como organismo vivo que es, tiende a la entropía negativa que se refiere a que diversas formas de organización (físicos y biológicos) tienden al caos, a la desorganización y la muerte. El Nobel Von Hayek, al expresarle en entrevista a (Rangel C, 1981) *La única posibilidad de trascender las mentes individuales es confiar en las fuerzas auto organizativas supra personales que crean un orden espontáneo*, da la clave para buscar la autonomía requerida para superar dicha entropía pero es Covey (1989, 60) al decir *Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Al comprometernos en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cual será el resultado, pero interiormente experimenta-*

mos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura. Confiamos que todo será mejor después del proceso, quien conecta la experiencia del actuar como sujeto – grupo.

El sujeto – grupo, es la unidad de análisis y de acción que encarna y posibilita el fluir de esas fuerzas auto organizativas supra personales a las que se refiere Von Hayek. Se trata de sujetos que hacen rizoma entre sí y con los otros para lograr desarrollos conjuntos autónomos efectivos (efectividad en las negociaciones).

Hacer rizoma es del orden de conectar multiplicidades antes no advertidas entre quienes negocian para propiciar nuevos órdenes que no conocíamos por efectos de la inercia evolutiva de la organización y las estructuras de los conocimientos previos míticos que asisten a los participantes.

Los sujetos - grupo se orientan bajo los conceptos de carácter dialógico; comprensión participativa y divergente (Chajin, 1991,25). El primero, en cuanto induce al sujeto – grupo a desarrollar habilidades para comprender lo diferente acercando a las personas en las dimensiones existenciales y axiológicas en el contexto de la negociación. El segundo por lo que el sujeto – grupo deriva del dialogo diferentes formas o caminos para llegar al acuerdo. Esto implica hacer mucho más para aprender a negociar de manera inclusiva, integrativamente, y lograr escenarios de ganar – ganar (Albrecht K, 1994, 32)

Hay que crear situaciones de encuentro dialógicas más frecuentes (cotidianas) entre directivos, estudiantes y empresarios, pero de colectivo a colectivo, de sujeto - grupo a sujeto – grupo. Encuentros caracterizados por el tratamiento de temas y motivos no rutinarios entre ellos. Superar la relación entre dos individuos o entre un individuo y un grupo.

Se necesita crear instrumentos de comunicación en la negociación como documentos o circulares abiertas (con espacios para llenar y no terminados que solo significan cumplir órdenes) que estén permanentemente en circulación (rueda suelta) y puedan ser abordados por todos los estamentos en cualquier momento para expresarse. Instrumentos de expresión que son de todos.

Crear la didáctica adecuada para la negociación en el proceso de enseñanza – aprendizaje proclive al fortalecimiento de los sujetos – grupo, debe utilizar técnicas diversas como; dialogo de saberes. Dialogo de lecturas. Lectura autorregulada. Ejercicios de escucha activa entre interlocutores. Preguntar y responder en forma de preguntas, en el contexto y dinámica del sujeto – grupo, aviva la comprensión. Construcción colectiva de textos bajo las técnicas para la elaboración de diferentes tipos de escritos.

En las empresas deviene utilizar la fuerza de la investigación para aclimatar el dialogo y la argumentación en la negociación

cotidiana, ante la presencia de los enfoques organizacionales, sintético y contingente, ya que se camina del control (desconfianza) hacia la potenciación de libertades, se vuelve la atención hacia afuera y se plantea mirar el entorno con gran énfasis puesto que la idea de los sistemas orgánicos establecía nexos recíprocos en una visión del todo (holística, adentro y afuera) como algo dinámico y también cambiante cuyo análisis y síntesis no arroja verdades absolutas sino relativas y para una situación espacio – temporal determinada, es decir, como algo situacional.

Con el repunte del planteamiento estratégico (el de los cómo hacer las cosas), dada la complejidad de lo planteado y el énfasis en el conocimiento, producto de la globalización en ciernes y de la necesidad de un posicionamiento competitivo más claro entre las empresas, como elemento fundamental para agregar valor a las actividades económicas, vuelve a la palestra una preocupación o énfasis en el desarrollo profesional del individuo para la empresa, pero también y primordialmente por su desarrollo personal y especialmente del colectivo (los sujetos – grupo) como elemento central para tener empresarios negociadores de calidad, que es campo de acción de la organización.

Es consenso entre los analistas que “las organizaciones que han logrado sobrevivir por largos periodos (Las cien transnacionales más importantes del mundo) son aquellas que basan su estabilidad en su responsabilidad social, en un balance social en el que conviven técnica y humanismo” (Sengue, P, 1995, 36) son aquellas que negocian integrativamente y buscan contribuir a la formación de culturas inclusivas en las que cada día mas personas entren al torrente del mejoramiento de la calidad de sus vidas para nunca más salir.

Lograr lo anterior, aclimatando la negociación proclive al sujeto – grupo significa que aprendientes, trabajadores y empresarios se pregunten cómo hacer para:

Promover entre las personas una *libertad para* y no una *libertad respecto de*, es decir, crear los resultados que de veras deseamos, sentirnos en el verdadero campo del dominio personal, es el impulso de cada uno hacia el aprendizaje generativo, es el deseo de crear algo nuevo, algo que agregue valor y que tenga significado para uno y para todos.

Distribuir la responsabilidad al tiempo que conservar la coordinación y el control no se logra controlando la conducta de la gente sino invirtiendo en mejorar la calidad del pensamiento, la capacidad de reflexión y el aprendizaje en equipo de los miembros de la organización e igualmente en mejorar las aptitudes para desarrollar visiones compartidas y entendimiento compartido de los problemas complejos (negociación).

Conseguir el tiempo para aprender. Hay que preguntarse ¿Cuánto tiempo se dedica a pensar?

Crear micro mundos en campos como el aprendizaje sobre el futuro (estrategias), oportunidades estratégicas ocultas (aprovechando los modelos mentales del equipo para descubrir nuevas formas de resolver problemas) y descubriendo potenciales desaprovechados (intercambio de papeles manager – cliente)

Formar personas que no son oradores que deslumbran y enamoran con su elocuencia ni tienen todas las respuestas pero si se distinguen por sus ideas claras y persuasivas al negociar, por la hondura de su compromiso y la apertura al aprendizaje continuo. Se orientan a armar la agenda de decisiones, a discernir lo que son los temas estratégicos y a construir la red de contactos concentrándose en conversaciones y negociaciones con las personas a nivel interno y externo de las organizaciones para obtener la información fresca y real necesaria y propiciar acciones productivas en equidad.

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K (1994). *Cómo negociar con éxito: el método de avanzada para construir tratos justos para todos*. Buenos Aires: Granica/Vergara.

Bazerman, M (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. / Max H. Bazerman, Margaret A. Neale. Barcelona: Ediciones Paidós.

Chajín, M. (1991). *Fundamentos epistemológicos para la investigación sociocultural*. Universidad Autónoma del Caribe. Mimeo

Covey, S (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires. Ed. Paidós ibérica S:A. 1989.

Drucker, P (2002). *La gerencia de empresas*. Ed. Granut.

Maturana, H (2004). *La objetividad*. Ed. Grijalbo.

Mosquera, F, Et All, (2008) *características y perspectivas de mejoramiento de la cultura negociadora de los empresarios exportadores de la ciudad de barranquilla en el marco de los tratados internacionales*. Tesis de grado para título profesional aprobada. Universidad Autónoma del Caribe.

Ogliastri, E (1997). *Dos estudios sobre cultura negociadora*. Monografías No 46. Universidad de los Andes.

Ogliastri, E (1999). *La negociación ambiental en Colombia. ¿Cómo negocian los colombianos?* Bogotá, Universidad Javeriana.

Rangel, C. (1981) *Capitalismo y socialismo: Entrevista a Friedrich August von Hayek*. En: <http://www.elcato.org/capitalismo-y-socialismo-entrevista-friedrich-august-von-hayek> consultado en 2008.

Rojas, J (2005). *La investigación como pretexto para la realización del sujeto – grupo*. Revista ENSAYOS DISCIPLINARES. Centro de investigaciones de la Universidad Autónoma del Caribe. No 4. Marzo a julio de 2005.

Rojas, J. (2006) *androcracia gerencial, retornar al ser humano, gerenciarse a si mismo. Apartes para una didáctica dialógica desde la experiencia del otro*. Editorial Universidad Autónoma del Caribe. 2006.

Rojas, J. y Triana, L. (2011). *Características y perspectivas de mejoramiento de la cultura negociadora de los empresarios de la ciudad de barranquilla en el marco de los tratados internacionales*. Proyecto del grupo ERCONFI de la Universidad Autónoma del Caribe. Mimeo.

Sengue, P (1995). *La quinta disciplina*. Madrid, Ed. Grijalbo

Urribarri, F. (1997) *Cornelius Castoriadis*. Revista Universidad del Valle. No 17.

Von hayek F (1981) *A La teoría de los fenómenos complejos*. Estudios Públicos: N° 2.