

**PAUTAS DE NEGOCIACIÓN PARA LA INTERVENTORÍA TÉCNICO-
ADMINISTRATIVA EN LA GERENCIA SUR DE ECOPETROL**

LEONARDO JIMÉNEZ CARREÑO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICOQUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
BUCARAMANGA**

2004

**PAUTAS DE NEGOCIACIÓN PARA LA INTERVENTORÍA TÉCNICO-
ADMINISTRATIVA EN LA GERENCIA SUR DE ECOPETROL**

LEONARDO JIMÉNEZ CARREÑO

**Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de Hidrocarburos**

**Director
BENJAMÍN GONZÁLEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICOQUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
BUCARAMANGA**

2004

A mi Dios, que es el de todos, y a las mujeres que amo: mi madre, mi esposa, mis hijas y mis hermanas.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

ECOPETROL, en especial a la Superintendencia de Operaciones Orito, por la gran escuela técnica y personal que ha representado en la formación de mi vida profesional.

BENJAMÍN GONZÁLEZ, Ingeniero Industrial, Decano de la Facultad de Ingeniería de Mercados de la Universidad Cooperativa de Colombia, por haberme motivado durante sus clases de negociación y por su apoyo como Director de la Monografía.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron a hacer posible la culminación de esta Especialización.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. CONTEXTO TEORICO	3
1.1 EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	3
1.2 FASES DE LA NEGOCIACIÓN	5
1.2.1 Etapa de Preparación	5
1.2.2 Etapa de Iniciación	8
1.2.3 Etapa de Información y Comunicación	8
1.2.4 Etapa de Discusión	9
1.2.5 Etapa del Acuerdo	11
1.2.6 Etapa de la Firma	12
1.3 EL TIEMPO DE NEGOCIACIÓN	13
1.4 OBSTACULOS Y ERRORES COMUNES DE NEGOCIACIÓN	14
1.4.1 No estar preparados e improvisar	15
1.4.2 No tener mente abierta	15
1.4.3 La subjetivación del conflicto	16
1.4.4 Acción y Reacción a ceder	17
1.4.5 Lidiar con personalidades conflictivas	17

1.4.6 Facciones de un mismo equipo	18
1.4.7 No saberse retirar a tiempo	18
2. MÉTODOS O TECNICAS DE NEGOCIACIÓN	20
2.1 METODO DE NEGOCIACIÓN SEGÚN PRINCIPIOS	20
2.1.1 No negociar con base en las posiciones	22
2.1.2 Separar las personas del problema	23
2.1.3 Concentrarse en los intereses, no en las posiciones	25
2.1.4 Inventar opciones de mutuo beneficio	26
2.1.5 Insistir en utilizar criterios objetivos	27
2.2 METODO O ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN	28
2.2.1 No reaccionar. Subir al balcón	30
2.2.2 No discutir. Ponerse del lado de su oponente	30
2.2.3 No rechazar. Replantear	30
2.2.4 No presionar. Tender un “puente de oro”	31
2.2.5 No atacar. Usar el poder para educar	31
2.3 EL PROCEDIMIENTO CON UN SOLO TEXTO	32
2.4 TEORÍA PARA PROFESIONALES	33
2.5 NEGOCIACION BASADA EN VALORES ESENCIALES	39
2.6 TECNICA LAS OCHO PRESENCIAS DEL YO NEGOCIADOR	40
2.6.1 Yo genero y mantengo relaciones cordiales	40
2.6.2 Yo me informo e informo	41
2.6.3 Yo interpreto la realidad que se negocia	42

2.6.4 Yo percibo las limitaciones a mis aspiraciones	43
2.6.5 Yo me doy alternativas y le doy alternativas de satisfacción al otro	43
2.6.6 Yo trazo las estrategias de mi argumentación psicológica	44
2.6.7 Yo coopero e induzco al otro a cooperar efectivamente	45
2.6.8 Yo pacto e induzco al otro a pactar lo obvio, lo justo y lo conveniente para las partes con ética y moral	46
3. ANALISIS DE LA NEGOCIACIÓN EN LA GERENCIA SUR DE ECOPETROL	47
3.1 MARCO DE DESARROLLO	47
3.2 ANALISIS METODOLOGICO COMPARATIVO	49
3.3 EXPERIENCIAS POR OBSERVANCIA DEL AUTOR	55
3.3.1 Sobre Preparación	55
3.3.2 Sobre Criterios	57
3.3.3 Sobre Compromisos	59
3.3.4 Sobre Relaciones	61
3.3.5 Sobre Opciones y Planeación	63
3.3.6 Sobre Penetración	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES (PAUTAS)	72
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cuestionario para Preparación Prioritaria y Completa	36
Tabla 2. Relación de métodos o técnicas de negociación estudiadas y su aplicabilidad en la Gerencia Sur de ECOPETROL	49

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Mapa Area de Influencia de la Gerencia Sur de ECOPEPETROL	78
Anexo B. Red Nacional de Oleoductos de Colombia	79
Anexo C. Informe y Seguimiento de Conflictos Comunitarios	80
Anexo D. Formato de Preparacion Súbita	85

“La uniformidad nos deja tranquilos,
pero el desacuerdo es lo que nos
hace productivos”.

(Johann Wolfgang von Goethe)

RESUMEN

1. TÍTULO: PAUTAS DE NEGOCIACIÓN PARA LA INTERVENTORÍA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA EN LA GERENCIA SUR DE ECOPETROL.*

2. AUTOR: JIMÉNEZ, Leonardo.**

3. PALABRAS CLAVES: Proceso de Negociación. Preparación. Principios. Intereses. Criterios. Opciones. Alternativas. Pautas.

4. DESCRIPCIÓN:

El objetivo de este trabajo es analizar ciertas metodologías y técnicas de negociación y generar una guía práctica de pautas o recomendaciones, que constituya marco de referencia principalmente para los interventores técnico-administrativos designados en la Gerencia Sur de ECOPETROL (GSU), un distrito operativo de producción de la Estatal petrolera colombiana. Los métodos revisados corresponden al Programa de Negociación de la Universidad de Harvard, y a algunas técnicas o estrategias documentadas por autores dedicados a impulsar y concretar procesos de negociación. El conocimiento de métodos o técnicas específicas de negociación representa una ayuda que permite afrontar distintas situaciones y a negociar en mejores condiciones. Este conocimiento proporciona mayor confianza en sí mismos y respecto al proceso negociador. Pero no hay fórmulas mágicas que garanticen el triunfo en las negociaciones, el único secreto es: Prepararse, Prepararse y Prepararse. Una estrategia inteligente no compensa la falta de preparación.

Se encontró que el Método de Negociación basado en Principios o Méritos constituye una base conceptual para edificar una verdadera cultura de negociación. Este método comprende concentrarse en los intereses fundamentales, en opciones mutuamente satisfactorias, en posibles alternativas y en criterios justos. Todo orientado a producir acuerdos eficientes y equívocos, teniendo como valor agregado adicional, poder mantener relaciones de negocio caracterizadas por la empatía y la amistad. Se recomienda en esencia, adoptar y utilizar el procedimiento de Preparación Súbita o Inesperada, teniendo en cuenta su practicidad, especialmente en situaciones de campo o en pozo. Además, representa tener a mano una ayuda rápida frente a las acostumbradas presiones y limitantes de tiempo de la GSU.

Así pues, se evaluó la practicidad y eventual aplicación de los métodos o técnicas analizados dentro del contexto de la referencia (GSU) y estableció una guía de conclusiones y recomendaciones de negociación. Esto como documento concluyente que sirva a los interventores nombrados por la Gerencia Sur de ECOPETROL, dentro de sus dos aspectos situacionales: técnico y administrativo.

* Monografía.

** Facultad de Ciencias Físicoquímicas. Especialización en Gerencia de Hidrocarburos. Director: Benjamín González.

SUMMARY

1. TITLE: RULES OF NEGOTIATION FOR THE TECHNICIAN-ADMINISTRATIVE INSPECTORS IN THE SOUTH DISTRICT OF ECOPETROL.*

2. AUTHOR: JIMENEZ, Leonardo.**

3. KEY WORDS: Process of Negotiation. Preparation. Principles. Interest. Approaches. Options. Alternative. Rules.

4. DESCRIPTION:

The objective of this work is to analyze certain methodologies and technical of negotiation and to generate a practical guide of rules or recommendations that it constitutes reference mark mainly for the technician-administrative inspectors designated in the South District of ECOPETROL (GSU), an operative district of production of the State Colombian oil company. The revised methods correspond to the Program of Negotiation of the University of Harvard, and to some techniques or strategies documented by authors dedicated to impel and to sum up negotiation processes. The knowledge of methods or techniques specify of negotiation it represents a help that allows to confront different situations and to negotiate under better conditions. This knowledge provides bigger trust in themselves and regarding the negotiating process. But there are not magic formulas that guarantee the victory in the negotiations, the only secret it is: to get ready, to get ready and to get ready. An intelligent strategy doesn't compensate the preparation lack.

It was found that the Method of Negotiation based on Principles or Merits constitutes a conceptual base to build a true negotiation culture. This method understands to concentrate on the fundamental interests, in mutually satisfactory options, in possible alternatives and in fair approaches. Everything guided to produce efficient and even agreements, having as additional added value, to be able to maintain business relationships characterized by the empathy and the friendship. It is recommended in essence, to adopt and to use the procedure of Sudden or Unexpected Preparation, keeping in mind their characteristics practices, especially in field situations or in well. Also, it represents to have a quick help by hand in front of the accustomed pressures and restrictive of time of the GSU.

Therefore, the practices and eventual application of the methods or techniques analyzed inside the context of the reference was evaluated (GSU) and it established a guide of conclusions and negotiation recommendations. This like conclusive document that it serves the inspectors named by the South District of ECOPETROL, inside their two situational aspects: technician and administrative.

* Monograph.

** School of Physiochemical Sciences. Specialization in Management of Hydrocarbons. Director: Benjamin González.

INTRODUCCION

La negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr acuerdos con otros, cuando existen algunos intereses compartidos y otros que definitivamente resultan opuestos. La vida personal y profesional esta llena de innumerables y diversos momentos de negociación, en donde esta representa la forma suprema de tomar decisiones.

La negociación existe en todos los ámbitos del ser humano y en el caso de la industria petrolera es todo un universo complejo y fascinante, pues la óptica de negociación desde todos los lados de la mesa varia considerablemente si se trata del sector privado o del estatal, de negocios del upstream o downstream, si el interlocutor es una compañía asociada, una firma contratista, un sindicato de trabajadores o las comunidades de la región en donde esta se desarrolla.

Es cierto que los métodos o técnicas de negociación en su mayoría pueden procedimentalmente tener aplicación desde cada una de estas opticas, pero el autor considero pertinente orientar su capacidad de analisis y discernimiento de manera concreta hacia el contexto especifico de la Gerencia Sur de ECOPETROL, un distrito operativo de producción de la Estatal petrolera colombiana; especialmente, como un valor agregado profesional después de ocho intensos años laborales en esta.

Lo anterior, partiendo del hecho que en la Gerencia Sur de ECOPETROL no existe establecido a la fecha un programa mínimo de entrenamiento para los interventores, estructurado tanto en las áreas técnicas como administrativas, evidenciándose la necesidad de fortalecer, al menos y entre otras, la capacidad de negociación o culminación de acuerdos, orientada a mejorar el perfil integral de dichos funcionarios en procesos de negociación a los que frecuentemente se ven enfrentados.

El alcance de esta monografía es analizar algunas metodologías y técnicas de negociación, a fin de generar una guía práctica de pautas o recomendaciones orientada a:

- Plantear la habilidad para negociar como una herramienta administrativa que mejore la eficiencia y capacidad de la interventoría en la toma de decisiones.

- Incrementar las posibilidades de solución conjunta de problemas, para reducir desbalances contractuales y mantener relaciones estables de trabajo, con resultados satisfactorios para las partes implicadas.
- Reducir las pérdidas económicas asociadas al cierre de acuerdos no tan favorables para los intereses que se defienden; en este caso, los de la Gerencia Sur de ECOPETROL.

De esta manera, los objetivos generales planteados son examinar ciertos métodos o técnicas de negociación, para evaluar su practicidad y eventual aplicación dentro del contexto de la referencia. Así como también, establecer una guía de conclusiones y recomendaciones de negociación para los interventores nombrados por la Gerencia Sur de ECOPETROL, dentro de sus dos aspectos situacionales: técnico y administrativo.

Las experiencias descritas son una muestra de las situaciones vivenciadas directa e indirectamente por el autor y varios de sus compañeros de trabajo en la Gerencia Sur de ECOPETROL, durante los últimos ocho años de trabajo, pero que representan en buena forma las diferentes instancias, etapas o características de un proceso de negociación.

Es necesario aclarar que durante la presente monografía se mencionara como espacio geográfico de referencia a la Gerencia Sur de ECOPETROL (GSU), aunque en la actualidad con ocasión de los procesos de escisión y reestructuración adelantados por el Gobierno a la Empresa (Decreto Ley 1760 de 2003), dicho contexto corresponde realmente a la Superintendencia de Operaciones Orito de la Gerencia Regional Sur de ECOPETROL S.A., (SOR).

Superintendencia de Operaciones conformada por cinco áreas geográficas y operativas (Orito, Occidente, Sur, Nororiente y Suroriente), en producción inicial oficialmente desde el año 1969, con todos los sistemas de levantamiento artificial instalados en sus aproximadamente 80 pozos actualmente activos, una minirefinería con capacidad de carga para procesar diariamente hasta 3,000 BI de crudo y un oleoducto que cruza selva y montañas desde la Estación Uno en Orito hasta el puerto de Tumaco en el Océano Pacífico, con capacidad nominal para transportar hasta 100,000 BI diarios (Oleoducto Trasandino – OTA).

Superintendencia en la que coexisten dos compañías asociadas (Petrominerales Colombia Ltd. en Orito y el Consorcio Colombia Energy en el área Suroriente), más de un centenar de trabajadores de las dos nóminas establecidas históricamente por ECOPETROL - personal de nómina directiva y personal de nómina convencional amparado por el sindicato de trabajadores Union Sindical Obrera USO, Subdirectiva Orito -, decenas de firmas contratistas a bordo y más de 200 veredas con sus respectivas Juntas de Acción Comunal. En los Anexos se incluyen ilustraciones generales del área de influencia de la Gerencia Sur de ECOPETROL.

En cuanto a los métodos o técnicas referenciadas, estas corresponden principalmente al Proyecto de Negociación de Harvard, un proyecto de investigación de la Universidad de Harvard en Estados Unidos, enfocado a estudiar problemas de la negociación y a desarrollar y difundir métodos mejorados de negociación y mediación. Las principales actividades del Proyecto incluyen:

- **Desarrollo de Teoría:** El Proyecto ha desarrollado ideas tales como el método de Negociación basado en Principios y el procedimiento de Mediación con un Solo Texto, que fue utilizado por los Estados Unidos en las negociaciones de paz para el Medio Oriente en Camp David en septiembre de 1978. El Proyecto es la base de reuniones del “Seminario sobre Negociación”, en el cual participan los miembros del Proyecto y un grupo informal de estudiosos de Harvard, MIT y Tufts que están trabajando sobre Teoría de la Negociación.
- **Educación y Entretenimiento:** El Proyecto desarrolla programas para profesionales (abogados, hombres de negocios, diplomáticos, periodistas, funcionarios del gobierno, dirigentes sindicales, militares y otras personas), y trabaja en el desarrollo de cursos para estudiantes universitarios y de secundaria.
- **Publicaciones:** El Proyecto prepara materiales prácticos, tales como “La Mediación Internacional: Una Guía de Trabajo”, una lista de cotejo para negociadores, estudios de casos y formatos diseñados para ser utilizados por negociadores y estudiantes.
- **Estudios de Conflictos:** Donde se invita a participantes actores de conflictos, tanto internacionales como domésticos, con el fin de que los miembros del proyecto y los participantes, puedan aprender más sobre el proceso mismo de negociación.

1. CONTEXTO TEORICO

1.1 EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

El denominado Proceso de Negociación consiste en el desarrollo sucesivo de unos objetivos específicos en procura de un objetivo general: el Acuerdo Exitoso. En términos empresariales o gerenciales, el proceso correspondería al cumplimiento de lo establecido en la Misión, con miras a alcanzar la Visión de la negociación.

Un aspecto obvio de todo proceso de negociación es que existen dos partes bien definidas: la contraparte (el Otro) y uno mismo (el Yo), pero esta lógica se pierde cuando se olvida que el Otro soy Yo cuando ejerce su actividad como negociador, impulsando sus peticiones que lo vinculan férreamente a la situación y sobre las cuales tiene suficiente motivación, asumiendo un gran compromiso y responsabilidad, como nosotros, frente al proceso.

Por tanto, tácitamente existe una connotación de trabajo en equipo al interior de una negociación, al margen del proceso inevitable de individualización que genera permanentemente Yos activos, atentos, capaces, comprensivos, convincentes, conscientes de las necesidades mutuas y de las limitaciones. La individualización de los grupos de negociadores convoca a la utilización unilateral del poder de negociación.

El poder de negociación es todo conocimiento, experiencia, paradigma, decisión, acción, situación o consecuencia que utilizada con suficiente habilidad, motiva al Otro a cooperar en la búsqueda y logro de acuerdos.

En términos generales, existen cinco premisas o bases fundamentales que generan poder de negociación:

- El conocimiento de la propia realidad y la realidad del Otro.
- El conocimiento de las opciones propias y las del Otro, y saber cómo utilizarlas con sabiduría durante la negociación.

- El aprovechamiento acertado de la experiencia en negociaciones.
- El aprovechamiento de la reputación y buen nombre del negociador para influir en los demás.
- El uso acertado de métodos, técnicas, estrategias o tácticas de negociación.

El poder de negociación es para utilizarlo: No usarlo significa incompetencia y desaprovechamiento. No basta saber que se tiene poder, es necesario utilizarlo suficientemente y con asertividad para que el Otro lo perciba, asimile y respete. No se trata de amedrentar al Otro, sino de actuar en consecuencia, a fin de que este no se aíse, coloque a la defensiva y de paso dificulte la negociación.

Un apropiado proceso de negociación, independiente de cual sea el método, técnica, estrategia, propuesta, truco o táctica que se emplee, se tenga o no conocimiento de causa de la metodología aplicada, deberá estar caracterizado principalmente por:

- **Reconocer y Aceptar** la presencia, existencia y poder de negociación de la contraparte (el Otro).
- **Escuchar** con atención a la parte oponente para conocer sus necesidades o intereses respecto al problema.
- **Comprender** a la otra parte, colocando de sí mismo la mayor atención e inteligencia disponibles para interpretar la realidad de la situación que esta expone.
- **Identificar, definir y entender** el problema, pues el problema es lo obvio de la negociación.
- **Permitir** que el otro lo pueda comprender e interpretar, siendo receptivo de manera sana y equilibrada.
- **Identificar y sopesar** las necesidades mutuas, a fin de poder establecer intereses comunes y alternativas que contribuyan a que la negociación redunde en beneficio de ambas partes.
- **Informar e informarse** de manera veraz y objetiva; es decir, sin confundir los hechos y datos concretos con opiniones o sentimientos.
- **Crear, sostener e impulsar** la relación entre las partes, basados en el respeto como principal valor a cultivar.

- **Abrir y sostener** espacios de cooperación mutua. Todo proceso de negociación se considerara exitoso si adicional a ahorrar o crear riqueza, representa un trato justo y eficaz para las partes.
- **Generar** alternativas y opciones justas y convenientes de acuerdo, alcanzando pactos bajo criterios legales y procedentes.
- **Entender** que con los resultados de la negociación se está construyendo el futuro de la relación entre las partes y allanando terreno para otras negociaciones venideras.
- **Cumplir** los compromisos pactados y **Vigilar** con ética y moral dicho cumplimiento en sus distintos grados de avance.

Por ultimo, el autor considera procedente listar aquí cuatro acuerdos o pautas de dialogo, recopilados de su experiencia profesional y personal, que pueden ser enmarcados en Excelencia o Calidad y que tienen entera cabida dentro del desarrollo de los procesos de negociación:

- Ser impecable con las palabras.
- No tomar los asuntos de manera personal.
- No hacer suposiciones, es decir, No Asumir.
- Compartir objetivamente - guardando las debidas reservas - las experiencias a lugar.

1.2 FASES DE LA NEGOCIACIÓN

En la teoría relativa a los procesos de negociación se describen varias etapas o fases de negociación, las cuales se pueden identificar, agrupar y conceptualizar como edades de la negociación, así:

1.2.1 Etapa de Preparación. El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: Prepararse, Prepararse y Prepararse. La preparación es el proceso central al interior del macroproceso de la negociación, es el motor que lo impulsa hacia el éxito o hacia el fracaso, que permite el cumplimiento o no de los objetivos e intereses planteados, y que constituye un ciclo que se retroalimenta: Antes de cada reunión, usted debe prepararse al máximo, y después de cada reunión, usted

debe evaluar su progreso, adaptar su estrategia y volver a prepararse. Al final, la pregunta clave que a conciencia debe resultar es: ¿Realizamos lo que nos propusimos hacer? La idea es que prepararse se convierta en un simple hábito mental.

Los que creen que pueden “improvisar” están equivocados. Basarse en la improvisación es algo tan puntual y azaroso como tomar de referencia el caso del estudiante que sin haber estudiado, eventualmente obtiene una buena calificación respecto a algunos compañeros que sí invirtieron varias horas en intenso estudio, pero que se engaña pensando que con esta fórmula aleatoria realmente podrá llegar a ser un triunfador. Aunque en algunas ocasiones improvisando se logre llegar a un acuerdo, se pueden perder mayores oportunidades de ganancia conjunta que podrían haberse descubierto al prepararse. No hay nada igual a prepararse en debida forma. Cuanto más difícil sea la negociación, más intensamente debe usted prepararse.

Es cierto que el trabajo diario es agobiante y que casi siempre existen limitaciones de tiempo severas, pero un proceso preparado con base en claras pautas de negociación se puede llevar a cabo en tan solo minutos. Si se quiere una regla empírica, debe pensar en prepararse un minuto por cada minuto de interacción con la otra parte. Pero, en términos generales, ¿qué implica prepararse bien?. Cuando se va a emprender un proceso de negociación, lo mismo que cuando se va a realizar un viaje, lo primero que se necesita es un mapa. En palabras actuales, prepararse bien equivale a interiorizar y manejar un concepto primordial: Planeación.

Para un proceso de negociación, la planeación del mismo puede abarcar, según sea el asunto a negociar, aspectos como recepción formal de las peticiones y designación de los negociadores, análisis y concientización de dichas peticiones, recolección de información y trámite de datos, trazado de la visión y misión de negociación, elaboración de posibles opciones o alternativas sustitutas, selección de un lugar neutral de negociación, establecimiento del límite de tiempo disponible e identificación y análisis del portafolio de negociación a desarrollar (agenda).

Típicamente, una negociación comienza cuando la posición de una parte entra en conflicto con la posición de la otra parte. Cabe aclarar en este punto, que el concepto saludable de Posición debe hacer referencia a los Intereses de fondo que una parte en realidad quiere alcanzar, y no a la connotación desfavorable que toma este vocablo cuando se apropia como el punto de vista radical y caprichoso o como el cargo o estatus del negociador; que por lo general bajo ambas perspectivas, se tiende a desestimar la etapa de preparación y al oponente.

Es decir, hace que el negociador pierda concentración y objetividad sobre el proceso, cierre su mente y no despliegue iniciativa, atrincherándose en la posición más cómoda y escudándose bajo su cargo; lo cual desafortunadamente es frecuente para el caso de ECOPETROL, donde por lo general la persona

designada como interventor técnico-administrativo no le da la debida importancia a la etapa de preparación y piensa que ser funcionario de la Estatal petrolera constituye una ventaja competitiva, que resuelve por sí sola buena parte del problema a su favor.

Desde otra óptica y si se quiere hilar más delgado, puede plantearse también el argumento que una Posición son las cosas concretas que se desean - los dólares y sus centavos, los plazos, las condiciones, nuevos productos, etc. -, mientras que los Intereses representan las motivaciones intangibles que llevan a asumir determinada posición – necesidades, deseos, preocupaciones, temores y aspiraciones. La cuestión realmente importante es que sea bajo un marco semantico u otro, si se quiere alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas partes, se tiene que comenzar por definir claramente los intereses a defender e intentar descifrar los intereses de la otra parte.

Durante la etapa de preparación aparecerán, entre otros tantos, interrogantes tales como:

- ¿Por qué y para qué debo estructurar una misión y una visión de la negociación?.
- ¿Cómo me beneficia trazar alternativas con antelación, en caso de no concretarse un acuerdo apropiado?.
- ¿Cuánto control del proceso de negociación estoy dispuesto a establecer con miras a obtener lo deseado?.
- ¿Puedo controlar el proceso de negociación simplemente negociando en mi terreno, estableciendo mis horarios y “colocándome en los zapatos” de la otra parte?.
- ¿Por qué debo evitar negociar en el terreno o espacio del otro?.
- ¿Estoy dispuesto a controlar la situación mediante el uso de preguntas sistemáticas de modo que la contraparte se concentre en buscar las respuestas acertadas, clarificando sus objetivos e identificando lo que es conveniente frente a las peticiones dadas?.
- ¿Qué tan sano es para mis intereses permitir que cuestiones ya resueltas resulten otra vez como referencia para una nueva discusión?.
- ¿Tengo ordenados y organizados los apoyos de negociación tales como documentos, videos, gráficos, audios, diapositivas y folletos que complementan asertivamente mi modo de negociar?. Es decir, ¿dispongo de los tradicionalmente mencionados “datos y hechos” para poder argumentar con propiedad?.

1.2.2 Etapa de Iniciación. Es la fase inicial del proceso y es tan importante como la apertura en una partida de ajedrez, por tanto, hay que procurar que todo lo que se haga o diga vaya en dirección a apoyar los intereses en defensa y a presentar una imagen de coherencia, solidez y confianza.

Una vez que se inicia la negociación y se está frente a la otra parte, no hay tiempos muertos. En una negociación todo es válido, palabras, gestos, actitudes y comportamientos; lo que se dice e incluso lo que se calla, está siendo tomado en cuenta por las partes. Eso sí, no se debe confiar en la veracidad de los comentarios de pasillo o “entre tú y yo”, puesto que estos en realidad no existen y si se dan, siempre quedará la incertidumbre de que sea una estratagema de su oponente.

Todo cuanto se dice forma parte de la Presentación que está haciendo una parte de sí misma y de su forma de plantear las cosas; por tanto, se debe tener mucha prudencia – la que hace verdaderos sabios. En términos universales, el oído debe ser usado con largueza y generosidad, mientras que la palabra debe ser administrada con prudencia y consistencia.

En esta fase es en la que se hace una exposición general de la posición, intereses, objetivos y acuerdos que se esperan conseguir, así como de la disposición y medios a utilizar para tales efectos. Se enseñan las cartas que se tienen, si bien es posible que no todas estén boca arriba. Es el despliegue inicial, la apertura del juego que condicionará en gran medida el desarrollo del mismo.

Es muy importante asegurarse de que se ha creado el clima propicio para la negociación y el entendimiento mutuo. Si no ha sido así, hay que intentar crearlo en esa fase, pues en las siguientes será más difícil. En determinados procesos de negociación, se instala incluso una mesa formal de negociaciones. Un acto eminentemente social donde ante todo, se busca crear, impulsar y sostener una relación compartida. Un acto que por lo general desemboca en una cena espléndida, un buen brindis y un fuerte estrechamiento de manos, enmarcando el encuentro de las personas involucradas en la negociación y el de algunos actores de mayor rango o jerarquía que no pertenecen directamente a los grupos negociadores, pero que tienen ascendencia sobre el proceso negociador.

1.2.3 Etapa de Información y Comunicación. Etapa en que las partes involucradas en el proceso de negociación deberán aprovechar para intercambiar y compartir información, descubrir las necesidades mutuas, escuchar con atención e interpretar la realidad real de la situación que los convoca a negociar.

En esta etapa, cuanto más se escuche y se cuestione al otro, más se le conocerá e interpretará sus argumentaciones y deseos en torno a las peticiones expuestas,

de modo que crezca positivamente la posibilidad de ayudarse mutuamente a resolver con justicia y conveniencia las problemáticas que los afectan. Este acercamiento fortalece la relación y fomenta un clima de confianza, que induce a la cooperación mutua en la búsqueda de alternativas susceptibles de ser pactadas.

Es una fase de mayor tanteo o reconocimiento, pues tras la primera exposición, realizada generalmente por los portavoces de cada parte, viene una etapa de reconocimiento en el que las partes hacen fundamentalmente dos cosas:

- Conocer más en profundidad y detalle el planteamiento de la otra parte, normalmente mediante preguntas o solicitudes de aclaración o puntualización.
- Matizar el contenido y alcance de las posiciones o planteamientos iniciales, reorientándolos o corrigiéndolos levemente en función de la exposición que la otra parte haya hecho de las suyas y de la consecuente estrategia o plan de contingencia, que normalmente debe tenerse prevista con antelación.

En esta fase, lo que se busca es incrementar las posibilidades propias de negociar más y mejor, así como reducir al mínimo los límites y condicionantes que puedan coartar dicha actuación, (generalmente dando menos información y maquillando la que se ha dado).

Por su propio contenido, en esta fase suelen aparecer los primeros signos de desconfianza y recelo, así como las primeras actitudes de encasillamiento y rechazo. Cada síntoma negativo es un posible foco de incendio y conflicto para la fase donde se intentara de lleno llegar a un acuerdo. Se debe intentar apagar estos fuegos con tacto, respeto y cordialidad. De todas maneras, no es malo ni evitable que aparezcan las primeras discrepancias, lo peligroso es que se manifiesten como desconfianza o total ofuscación. El desenlace de esta fase es de vital importancia para el desarrollo de la fase de discusión.

1.2.4 Etapa de Discusión. Es la parte central y probablemente la más difícil del proceso de negociación. En esta fase se intenta acercar lo más posible el acuerdo final a cada posición o intereses manifestados. Para lograr dicho objetivo, se utilizan argumentos que refuerzan y apoyan las tesis expuestas y otros que debilitan la fuerza de las tesis contrarias.

Es preciso tener en cuenta que aún cuando en esta fase se sustancia el desenlace final de la negociación, su desarrollo y resultado estarán condicionados por la disposición y actitud de las partes que han venido configuradas por cuestiones previas y ajenas a la propia discusión; por ejemplo, talante y actitud de los negociadores, escenario y condiciones seleccionados, posicionamiento y estrategia elegida, presentación desarrollada por cada una de las partes, exposición del problema y fase de tanteo (Información y Comunicación).

Lo ideal es que en esta etapa se maneje la dupla Informar / Obtener; o sea, revelar lo que se quiere (intereses) y el por que de ello, justificar la posición con hechos y opiniones, hacer preguntas objetivas y no enjuiciadoras acerca de las posiciones, necesidades y sentimientos de la otra parte y verificar si se ha entendido bien; sin embargo, la etapa de discusión es junto con la etapa de preparación, la parte más compleja del proceso de negociación. En esta se da un periodo o subetapa llamada de Maquiavelo, pues es el momento en que se utilizan todas las tácticas o trucos posibles y disponibles, llámense de sugestión, persuasión o disuasión, las cuales pueden dividirse en tres grupos:

- **Tácticas Obstructivas.** Comprende aquellas dirigidas a poner resistencia u obstaculizar las argumentaciones y presiones de la otra parte. Incluye actos tales como evadir, ignorar, cambiar de tema, propiciar dilaciones para obtener información, consultar con colegas y reflexionar.
- **Tácticas Ofensivas.** Las que persiguen acorralar o intimidar a la otra parte, ofreciendo como única salida la propuesta sugerida de acuerdo. Incluye amenazas, tonos y gestos hostiles, defenderse, criticar, estereotipar, culpar, subestimar las ideas del otro, interrumpir y contraatacar.
- **Tácticas Engañosas.** Generalmente llamadas Trucos de negociación. Son pequeñas trampas que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas, como fingir que no se tiene poder de decisión o no se esta facultado para suscribir compromisos y firmar acuerdos.

En fin, no existe un menú o catalogo específico de tácticas, pues estas dependen en gran medida de la experiencia del negociador y el contexto o entorno donde se desarrolla el proceso negociador; lo que sí se debe reconocer, es que no todas aplican para todos los procesos de negociación, ni se debe ser recurrente en alguna de estas, pues la otra parte podría fácilmente detectarlas y hacer que la credibilidad y confianza generadas se vean seriamente deterioradas.

En esta etapa aunque no se esté negociando por posiciones de sus protagonistas, las ofertas y contraofertas pueden escasear o los porcentajes de ofrecimiento son tan mínimos que parecen no existir. La negociación sufre un bloqueo. Aparece el uso de herramientas de manipulación de la situación. Se utiliza con destreza enojos controlados, premeditados, para mostrar inconformismos o iras provocadas, vigiladas, con miras a desestabilizar al otro y obligarlo a decir y hacer lo que no debe, haciendo pública su agenda oculta.

Así mismo, se aprovechan las ansias de pactar que muestre la contraparte, se desfigura la realidad ocultando el afán e intención propios de negociar, mientras paralelamente, se introducen miedos a perder lo conseguido o a frustrar el

resultado de la negociación, aceptando el paro, la huelga, la guerra, la confrontación interpersonal, el divorcio, etc., según sea la clase de negociación.

Surge también, un aprovechamiento soterrado de las contradicciones entre miembros de un mismo grupo, especialmente entre quienes tiene autoridad real para decir Sí a los acuerdos, aunque no están en la mesa y quienes no pueden tomar decisiones definitivas, aunque hagan presencia en la negociación.

Siempre hay alguien más duro y radical que los demás, cuestionando todo acercamiento de arreglo, incluso disociando por intereses personales o de grupo, suceden pactos por debajo de la mesa que suavizan el entorno de la negociación y pasan por encima de los aparentemente protagonistas de la negociación; e incluso, se comisiona a terceros en el desempeño de esta función un tanto maquiavélica, pero que en muchas ocasiones sirve para evitar mayores confrontaciones y peligros inminentes de choques con graves consecuencias.

También es la fase en que las partes pueden fingir poco interés en acordar e incluso, se repliegan aislándose en sus posiciones, pero en el trasfondo, las actitudes y comportamientos están explorando la situación y probando a la contraparte. Suelen aparecer bloques de artículos pactables, condicionados a otros bloques de peticiones cuya importancia es relevante para las partes, de modo que las concesiones no se dan entre peticiones, sino entre paquetes o grupos de peticiones. Se pierde tiempo para afanar después. Incluso, se llega hasta el desgaste de energía y surgen las tentativas de frustración que anuncian estrés y cansancio físico.

Sin embargo, es la etapa de maduración de ideas, evolución de alternativas y preparación de decisiones. Los beneficiarios del posible acuerdo presionan y cohesionan su poder de negociación, aunque se tiende a evitar la confrontación directa y a hacer caso omiso a ciertas manifestaciones de la fuerza. Es la etapa en que definitivamente se pone a prueba la capacidad de trabajo bajo presión de los negociadores.

1.2.5 Etapa del Acuerdo. Etapa en que la negociación está ya bastante avanzada; sin embargo, aunque presenta signos de madurez, los paquetes o grupos de acuerdos están supeditados al acuerdo final. Las dificultades se hacen más apremiantes y el tiempo se vuelve un factor crítico y peligroso si transcurre a favor de la otra parte.

En esta etapa hay algunas concesiones entre las partes, se genera una exploración sostenida de las peticiones y aparecen las facilidades y oportunidades del pacto. Es la etapa en que con más énfasis, la cooperación mutua va estrechamente ligada de la confianza mutua. La idea es recapitular, sostener lo acordado y consolidarlo para su firma posterior.

En este punto debe tenerse máximo tacto y cautela pues la intención de negociar por posiciones esta a la mano, pese a su mayor criticidad a tornar el ambiente altamente conflictivo; sin embargo, suelen aparecer las altas jerarquías de la negociación, que aunque no están comprometidas directamente en el proceso, aparecen apremiadas por el tiempo y las circunstancias para darle el toque final al acuerdo.

Así, llega el momento de las primeras propuestas de solución en consenso, generalmente parciales y destinadas a ir resolviendo los aspectos más fácilmente acordables del conjunto; es decir, se producen los primeros intercambios en los que las partes hacen algunas cesiones a cambio de otras, obteniendo así los primeros acuerdos parciales. Lo importante es que con esto se contribuye a despejar o aligerar el contenido y la agenda de la negociación. La suma de acuerdos parciales va engrosando el conjunto de los puntos en común y creando un ánimo colectivo que propicia la entrada y el desenlace positivo del acuerdo final.

A la vista de este desarrollo, se comprende fácilmente la inconveniencia de entrar a negociar en primer lugar los aspectos más importantes o cruciales de la negociación. Si se esta en desacuerdo en lo más importante y no se logra avanzar, la negociación quedará bloqueada. Por el contrario, si se van cerrando acuerdos y consiguiendo transacciones, aunque sea en los temas secundarios, se creara un clima de entendimiento y colaboración mutua que facilitará enormemente el camino hacia el acuerdo final.

Es preciso tener en cuenta que estos acuerdos parciales tienen técnicamente el carácter de preacuerdos o acuerdos provisionales, supeditados como es lógico al acuerdo global. Además, puede ser que alguno de estos acuerdos parciales pueda convertirse en moneda de cambio en el intercambio final en torno al tema o temas fundamentales. Por tanto, hay que considerar los acuerdos parciales como una alternativa de negociación y no tomar este hecho como una traición o deslealtad, si otras personas del mismo grupo negociador lo utilizan como herramienta de negociación.

Similar a una competencia, el juego no termina sino hasta el final. En una negociación no hay acuerdo final hasta que éste no es total; así, mientras haya cartas en la mesa o piezas en el tablero de negociación, no importa cuantas, la partida continua y se podrá seguir negociando.

1.2.6 Etapa de la Firma. Esta etapa, enmarcada en otro brindis, una cena o hasta algunas fotografías, cumple con la función de desagrar mutuamente a las partes comprometidas en la negociación, limando todas las posibles asperezas soportadas durante el proceso, al tiempo que abre el camino oficial al cumplimiento de los pactos y al futuro de convivencia que tales pactos representan.

Por esto, siempre se debe generar un soporte documental, así sea a mano alzada, referente a los puntos tratados y los acuerdos establecidos, debidamente suscrito por todas las partes involucradas en la negociación. Y adicionalmente, debe establecerse un plan de control y seguimiento al proceso de negociación. Un acuerdo será el mejor si las promesas o compromisos hechos han sido bien planteados y diseñados para que sean prácticos, durables, verificables y de fácil entendimiento para ambas partes. En el caso de sindicato o comunidades, se puede tomar como modelo la matriz generada por la Dirección de Relaciones Externas de ECOPETROL, "Informe y Seguimiento de Conflictos Comunitarios". Ver Anexos.

1.3 EL TIEMPO DE NEGOCIACIÓN

El tiempo es uno de los parámetros más importantes de una negociación. No es lo mismo negociar un flete con un buque cargado en puerto, que pactar desde enero unas tarifas gerenciales para el resto del año en curso. El tiempo tiene un valor económico y también estratégico. Con el transcurso del tiempo se modifican las circunstancias para todos y pocas veces se puede negociar al margen del tiempo.

Lo más frecuente es negociar contra él, es decir, lo normal es que el paso del tiempo agregue un costo añadido al de la propia negociación y represente un acicate para llegar a un acuerdo lo antes posible. Por esto, el análisis del tiempo de negociación debe realizarse antes de entrar en ella, si no se quiere que se convierta en un adversario más.

Primero es preciso determinar cuál es el momento adecuado para cada negociación. En la mayoría de las veces son las fechas de cierre de los ejercicios fiscales, contables (facturación) o contractuales (liquidación), lo que acaba determinando las fechas de negociación de compra o venta de muchos productos y servicios. Por tanto, debe revisarse esta práctica y considerar otros momentos más adecuados para negociar cada situación, cada factura o cada contrato. Al final, la necesidad suele salir más costosa que la conveniencia, el tiempo comienza a jugar en contra y se convierte en un aliado de la otra parte; por consiguiente, se debe procurar no esperar hasta el último instante para negociar, evitando las prisas y colocando el tiempo a su favor.

Pese a que lo deseable es no negociar contra el tiempo, en muchas circunstancias es algo inevitable. Por tanto, se debe trabajar enfocado al menos en que la parte contraria no sea consciente de su premura y el costo que le representa, pues de lo contrario además de presionar, lo cobrará con creces. En este orden de ideas,

hay que administrar bien el tiempo de que se disponga y no dejar para último minuto la jugada final.

Los últimos tramos de tiempo de la negociación son especialmente delicados. No hay reglas de tres. Si se tiene prisa, hay que evitar que se note, pero si la urgencia es de los interlocutores, hay que tener tacto y suficiente capacidad de análisis para establecer si lo más conveniente es apremiarlos y recordarles la precariedad de su tiempo. Una vez más, se debe ser prudente y procurar no anticipar el final de la negociación, ni anunciar el tiempo que se cree resta para acabar. Recuerde tener diplomacia y altura al perder, pero especialmente, para ganar.

Para cuando las negociaciones se alargan en el tiempo más de una jornada, es conveniente repasar diariamente el contenido de las sesiones adelantadas, especialmente en cuanto se refiere a:

- Nuevos planteamientos e informaciones en escena.
- Cambios de actitud o disposición en las partes.
- Avances obtenidos, dificultades aparecidas y posibles errores que se hayan cometido.
- Cualquier elemento que altere el marco inicial de negociación.

Con base en el análisis de la última sesión, se deberá preparar la siguiente, poniendo especial atención a los siguientes puntos:

- Mantenimiento o cambio de objetivos.
- Mantenimiento o cambio de estrategia.
- Puntos esenciales a tratar en la siguiente sesión.
- Objetivos parciales para la siguiente sesión.

1.4 OBSTACULOS Y ERRORES COMUNES DE NEGOCIACIÓN

Para superar el No dentro de un proceso de negociación se requiere vencer algunos obstáculos y evadir algunos errores frecuentes, a fin de alcanzar así un verdadero sentido de cooperación por parte del oponente. Fundamentalmente,

obstáculos y errores que se concentran en la relación entre usted, su equipo negociador, su oponente y las posiciones y emociones existentes.

1.4.1 No estar preparados e improvisar. La falta de preparación es por lo general el principal error y finalmente resulta la mayor y más grande desventaja. Incluso entre más experiencia negociadora se tenga, mayor es el riesgo de no sacar el tiempo requerido para prepararse o caer en una rutina de preparación preestablecida, que no tenga en cuenta a la gente real con quien se está tratando o el problema concreto que se enfrenta.

Adicionalmente, al no estar preparados, se cede la iniciativa a la otra parte y se reducen las posibilidades de tener buenos argumentos e ideas de solución rápida al problema y de mutua satisfacción. Es decir, la principal consecuencia es que se priva al proceso negociador de desplegar el potencial creativo de posibles soluciones.

De otra parte, si la preparación se limita a generar una lista de deseos, con una mínima posición de retroceso y con disposición únicamente de establecer demandas y hacer concesiones, se pasará inevitablemente de una preparación posicional a una negociación posicional; es decir, a una clase de negociación de controversia y suma de fuerzas. Una precaria preparación impide con frecuencia encontrar soluciones creativas y tener capacidad de trabajar codo a codo para solucionar algún problema conjunto.

Dejar las cosas a la improvisación nunca es aconsejable, pues por mucha experiencia que se tenga, nunca habrá seguridad de que se vaya a tener la atención, concentración y rapidez necesarias. De por sí, siempre habrán momentos en que pese a una concienzuda preparación, se tenga que improvisar. De ser así, se debe procurar al menos que no se note demasiado, ya que las ideas que se perciben como improvisadas, provocan fácilmente en la contraparte desconfianza y pérdida de respeto.

Se debe reflejar dominio y conocimiento de lo que se está haciendo, pues resultaría particularmente nefasto andar consultando datos o mirando papeles con afán en los momentos previos a la negociación. Dará la impresión de inseguridad y desconocimiento de lo que se trae preparado entre manos.

1.4.2 No tener mente abierta. Cuando se necesita adelantar una negociación, los primeros esfuerzos deben estar orientados a enterarse de las aspiraciones del interlocutor y luego, persistir siempre. Esto no significa que se deba pelear hasta ganar determinado punto en discusión y además ser el "último y único que quede de pie", significa que no debe haber rendición frente a los primeros inconvenientes o en cuanto se percibe alguna muestra de resistencia de la contraparte respecto a un asunto de suma importancia para los intereses en defensa.

Uno de los errores más común de negociación es enfocarse exclusivamente en la meta y asuntos propios, en lugar de concentrarse también en las necesidades de la otra parte. Cuando se negocia con objetivos ya predeterminados, entonces no se está abierto a ideas o sugerencias que no se ajusten a tales parámetros. Así mismo, hay que ser receptivos, tener criterios amplios y saber diferenciar entre desacuerdos y conflictos dentro del proceso mismo de negociación. No todos los desacuerdos tienen porqué ser resueltos. Al darse cuenta de lo anterior, se podrán neutralizar una gran cantidad de conflictos.

En teoría se recomiendan cuatro maneras básicas de manejar los desacuerdos sin desgastarse intentando resolverlos:

- Debatir por el sólo placer de hacerlo.
- Rehusarse a argumentar sobre opiniones en conflicto.
- Estar de acuerdo en que no hay acuerdo.
- Perdonar los agravios pasados o guardarlos para sí.

1.4.3 La subjetivación del conflicto. Aspecto clave de cualquier negociación, basados en que una negociación se da entre seres humanos, entre personas, por lo que los aspectos psicológicos de la negociación son los culpables de la mayor parte de desacuerdos o desencuentros.

La objetivación del conflicto persigue reducir al máximo las interferencias emocionales, concentrando la atención de las partes en el contenido de la negociación.

Es lógico y natural que las diferencias de ambas partes determinen diferentes visiones del objeto de la negociación y también distintas actitudes, pero se debe trabajar en la objetivación del conflicto, a fin de trasladar al espacio de negociación únicamente las diferencias en perspectivas y no evidenciar emociones escondidas. Por esto, se deben buscar criterios e instrumentos de análisis y medición específicos que permitan un enfoque más objetivo del problema.

Lo que quiere el representante de la contraparte no es siempre la misma cosa que lo reflejado en su exposición, porque él, además, puede estar preocupado de su propia imagen, de sus propias relaciones y tiene normalmente una idea prefijada de la forma como debe desarrollarse la negociación. Todo esto forma parte también de las demandas de la parte contraria, que habrá que tener en cuenta aunque no sean explícitas ni se discuta sobre ellas.

La objetivación del conflicto consiste precisamente en controlar o neutralizar los aspectos subjetivos que influyen en el mismo. Recuerde que si usted y la otra parte no se entienden, es porque forman parte del problema. Ignorar esto puede conducir a situaciones de bloqueo irresolubles. Por eso, debe analizar la subjetividad de las partes para poder objetivar el conflicto.

De todas maneras, no olvide que a pesar de lo útil que sea el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye un obstáculo para la negociación o lo que abre el camino hacia una solución.

1.4.4 Acción y Reacción a ceder. El principal problema que se enfrenta en las negociaciones no es solamente el difícil comportamiento de la otra parte sino la reacción que uno mismo pueda llegar a tener, lo cual fácilmente tiende a crear un círculo vicioso de comportamiento: Acción y Reacción a ceder.

Bajo la óptica de una solución conjunta del problema, ambas partes deberán abordar y atacar el problema conjuntamente. De ahí que el principal obstáculo en el camino hacia un acuerdo negociado, lo constituye el comportamiento posicional de la otra parte; es decir, el hábito de atrincherarse en una posición y tratar de hacerlo ceder a usted también.

Por lo general, esto se debe a que la contraparte esta representada por personas que no conocen otra manera de negociar, simplemente emplean tácticas convencionales de negociación aprendidas empíricamente – el popular regateo - y según los criterios que manejan, su alternativa de primera mano es ceder, aunque en el fondo ciertamente se resisten a hacerlo.

1.4.5 Lidar con personalidades conflictivas. Algunas tipologías de personas generadoras de conflictos, comúnmente encontradas en ambos bandos durante los procesos de negociación, y recomendaciones sugeridas al respecto son:

- Personas poco comunicativas. Hablan lo mínimo pese a ser conscientes de lo poco que ayudan con esto. Son problemáticas debido al escaso compromiso que aceptan y porque atentan contra la estabilidad del proceso de negociación, generando enfado e inconformismo en los demás protagonistas. Se sugiere ser asertivo, exhortarlas a hablar formulando preguntas abiertas y convencerlos de que en su participación sean lo más detallados posibles.
- Personas que no escuchan. Personas cerradas y radicales que generan un nivel alto de frustración, no sólo porque no prestan atención sino porque no contribuyen al trabajo en equipo. Se sugiere ser pacientes y reiterativos al interactuar con ellos.

- Personas incompetentes. Con poca preparación o experiencia en el tema, lo que igualmente se traduce en una reducción del libre intercambio de ideas. Se sugiere procurar adaptarse a ellas y concederles el beneficio de que la curva de su aprendizaje sea paralela al desarrollo del proceso negociador.

1.4.6 Facciones de un mismo equipo. Muchas veces peor que lidiar con personalidades altamente conflictivas, es manejar un choque de personalidades entre miembros de un mismo equipo negociador, que propicie división del grupo en facciones.

Un equipo puede dividirse principalmente por:

- Por desacuerdos en política interna. Se da por desacuerdo con respecto a un objetivo, interés o en la estrategia establecida. Algunas soluciones válidas son detectar el problema lo antes posible y convocar una reunión para comentar el problema y recordarles los objetivos colectivos al equipo. Una vez se tome la decisión, se indicara el final de la reunión; es decir, se debe establecer con firmeza que no tiene sentido que los miembros del equipo continúen discutiendo las ventajas e inconvenientes de las distintas opciones ya analizadas.
- La lucha por el poder. Son más difíciles de manejar y en ellas las facciones se agrupan en torno a dos cabezas visibles bien diferenciadas. Para solucionarlo se debe lograr que los dos líderes avancen en la misma dirección y vuelvan a funcionar como un equipo, con metas y objetivos comunes. Procure entonces citar a los dos para analizar sus diferencias, pero con autoridad y seguridad habrá que mostrarles que el equipo esta dividido por sus intereses particulares, perjudicando de paso la estrategia de negociación acordada.

De todas maneras, no hay que dar por sentado que los conflictos internos son únicamente negativos, puesto que en ocasiones, aviva un sano afán de competencia. La clave es procurar que nadie se desanime o se sienta "perdedor". Si el ambiente se vuelve tenso y la rivalidad adquiere visos demasiado serios, definitivamente es mejor cambiar algunos de los miembros en conflicto para que dejen de competir.

1.4.7 No saberse retirar a tiempo. No siempre se consiguen los objetivos trazados y se satisfacen los intereses fijados, o no siempre se puede hacer al precio adecuado. Es claro que mientras exista la más mínima duda respecto a la viabilidad de un acuerdo, se deberá seguir negociando, pero lo importante es que en un momento dado se comprenda la imposibilidad de llegar al final.

Es natural que en casi todas las negociaciones, especialmente en las más largas, exista un momento en el que se cree que todo está perdido y que no se alcanzará

el acuerdo. Pero si, por las razones que fueren, se cree realmente imposible llegar al acuerdo, no se debe tratar de forzar las cosas a fin de obtener beneficios menores o demostrar que se es un gran negociador, llevando las cosas al límite.

No desgaste a su equipo ni a sus interlocutores. La coherencia, la seriedad y el respeto abrirán más puertas en el futuro que la obsesión por el pequeño logro a corto plazo. Hay que tener estilo para retirarse a tiempo si llega el momento de hacerlo y, sobre todo, recordar el lema “Una retirada a tiempo hoy, es una victoria mañana”.

2. MÉTODOS O TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

La lista de métodos de negociación puede ser tan breve o larga como se quiera, sin embargo se hará referencia concreta y principalmente a determinados métodos pertenecientes al Programa de Negociación de la Universidad de Harvard, y de algunas técnicas o estrategias documentadas por autores dedicados a impulsar y concretar procesos de negociación.

La relevancia de estos métodos o técnicas de negociación es que utilizados apropiadamente facilitan el encuentro de los grupos negociadores, lo inducen, lo mantienen y producen resultados medibles y exitosos. En esencia, la aplicación de cada método dependerá del tema de negociación o asunto por resolver, del punto específico de la negociación en que se encuentre y del conocimiento que se tenga de la otra parte.

Se sugiere que cada negociador pase a juzgar la validez del método o técnica de negociación específico que quiere emplear, de conformidad con los siguientes tres criterios:

- Debe conducir a un acuerdo sensato, que satisfaga dentro de lo posible, los intereses legítimos de ambas partes.
- Debe ser eficiente. Que resuelva los conflictos con equidad, que sea durable y que tenga en cuenta incluso los intereses de la comunidad.
- Y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar, la relación existente entre las partes.

2.1 METODO DE NEGOCIACIÓN SEGÚN PRINCIPIOS

Este método, denominado también “Negociación con base en los Méritos”, fue desarrollado al interior del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard y se estructuró básicamente con el objeto de de generar buenos resultados, de

manera prudente y amistosa, como una alternativa para la clásica negociación basada en posiciones.

Buenos resultados significa resultados eficientes para ambas partes, donde se protejan los intereses propios y los intereses de la contraparte. A diferencia de la forma de negociación popularmente utilizada que se basa en posiciones, donde se oscila entre versiones "suaves" y versiones "duras", entre enfadarse y emplear artimañas, entre ser radicales y excesivamente amables y flexibles, sin importar que se construya o no una relación amistosa.

Hay que recordar que al margen de lo que se este negociando, siempre existirá un punto de "gana - gana", independiente de que se logre o no llegar allá, donde ambos negociadores pueden quedar satisfechos. Este aspecto adquiere vital importancia cuando en el futuro se debe seguir negociando con el interlocutor de hoy, pues el mensaje a transmitir debe ser que más que la simple contraparte negociadora, somos personas fiables, justas y amigables.

El método de Negociación según Principios se fundamenta en cuatro puntos principales:

- Personas. Separar las personas del problema.
- Intereses. Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones. Inventar opciones de mutuo beneficio.
- Criterios. Insistir en utilizar criterios objetivos.

Estos cuatro puntos son la clave para estructurar la estrategia de negociación según principios y están a su vez enmarcados en tres etapas:

- Análisis. Comprende diagnóstico de la situación, a través de la recopilación, organización y estudio de la mayor información disponible. El principal objetivo es identificar sus intereses y opciones como base para un acuerdo; así mismo, tratar de reconocer los intereses y posibles opciones de la otra parte.
- Planeación. Orientada básicamente a establecer prioridades y generar ideas innovadoras, para disponer así de un amplio abanico de alternativas que de una u otra forma satisfaga los intereses expuestos.
- Discusión. Etapa de comunicación en la que se interactúa con la otra parte y se tiene la oportunidad de percibir e intercambiar emociones, intenciones y estilos. Es la fase, independiente de cuánto sea su duración o frecuencia, en la que se centran los esfuerzos en buscar un acuerdo basado en opciones que sean mutuamente ventajosas y en criterios objetivos para resolver intereses opuestos.

En resumen, el método de negociación basado en principios consiste en concentrarse en los intereses básicos, en alternativas mutuamente satisfactorias y en criterios justos que, por lo general, produce acuerdos eficientes y equitativos; teniendo como valor agregado adicional, poder mantener relaciones de negocio caracterizadas por la empatía y la amistad.

2.1.1 No negociar con base en las posiciones. Lo común es que las personas negocien con base en las posiciones, donde cada lado asume una posición, argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un compromiso. Mientras que decirle a la otra parte lo que se quiere, sirve de base en una situación incierta y bajo presión, y finalmente, puede producir los términos de un acuerdo aceptable.

Cuando se negocia con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse y regatear dentro de ellas. El negociador, mientras más clara sea su posición y más la defiende contra los ataques, más se compromete con esta. Mientras más trate de convencer al otro de que la verdad está de su parte y de la imposibilidad de cambiar su posición inicial como negociador, más difícil le será posteriormente hacerlo.

Una negociación basada en posiciones retarda la llegada del acuerdo. En esta clase de negociación se empieza con una posición extrema, sustentándola tercamente, engañando a la otra parte respecto a su verdadero punto de vista, y haciendo pequeñas concesiones solo cuando es necesario proseguir la negociación. La otra parte hace lo mismo. Cada uno de esos factores tiende a interferir en el propósito de un pronto acuerdo. Mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no.

La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Cada negociador expone lo que va a hacer o lo que no va a hacer. Cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición por medio de pura fuerza de voluntad. De esta manera, la negociación basada en posiciones tensiona a menudo la relación entre las partes, y a veces hasta la destruye, especialmente cuando hay muchas partes dentro del proceso de negociación, pues conduce a formar coaliciones entre partes con intereses aparentemente comunes, pero que son más simbólicos que de fondo.

Ahora, adoptar una posición de negociación suave puede ser eficiente, al menos en cuanto a producir resultados rápidos, pero hace vulnerable al negociador que la practica e inclina el juego de la negociación a favor de la otra parte, especialmente si esta es de estilo radical e inflexible. Por esto, ni la versión "suave" ni la versión "dura" son las más indicadas para usar en una negociación basada en posiciones.

Frente a lo anterior, el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard desarrollo una alternativa para la negociación basada en posiciones, un método de negociación diseñado explícitamente para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa. Este método, puede resumirse en cuatro puntos básicos y puede usarse en cualquier circunstancia. Cada punto trata de un elemento básico del proceso de negociación y sugiere lo que debe hacerse.

2.1.2 Separar las personas del problema. Responde al simple hecho de que los procesos negociadores se dan entre personas y no entre maquinas o computadoras. Seres humanos diferentes, intensamente emotivos, con percepciones frecuentemente radicales y con serias dificultades de comunicación. Ante todo, los negociadores son personas, cuyas emociones tienden a entremezclarse con los objetivos del problema; por eso antes de empezar a trabajar sobre la situación de fondo, debe identificarse y solucionarse separadamente el problema de las personas.

Todo el mundo sabe lo complicado que es enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez y ecuanimidad, y sin que tomen los asuntos a titulo personal. De aquí la importancia de construir en el tiempo relaciones personales y de trabajo, sobre bases de confianza, comprensión, respeto y amistad, para que cada nueva negociación sea más fácil y más eficiente.

Por eso un negociador ideal debe esforzarse en lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales, manteniendo el interés sobre su relación con la otra parte. La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar, las relaciones futuras y las futuras negociaciones.

Sin embargo, una consecuencia del problema de las personas en la negociación es que la relación entre las partes tiende a confundirse con su discusión. Tanto de la parte que da como de la que recibe, se tiende a tratar el problema y a la persona como si fueran una sola cosa. La negociación basada en posiciones coloca los intereses del negociador en contra de mantener una buena relación, donde ceder o ganar en un punto sustancial no contribuye a fortalecer una amistad, sino simplemente muestra que una parte se puede aprovechar de la otra.

La clave radica en separar las relaciones de lo sustancial, o sea, controlar las emociones con percepciones precisas, una comunicación clara y un punto de vista definido y a largo plazo; así, se dará tratamiento a los problemas de las personas directamente y no se intentara solucionarlos mediante concesiones sustanciales.

Una táctica simple consiste en ponerse en el lugar del otro. Hay que recordar que la manera de ver el mundo, depende del lugar donde se este ubicado;

similarmente, cada una de las partes en una negociación puede ver solo los méritos de su caso y únicamente los defectos de la otra. Una de las habilidades más importantes que puede poseer un buen negociador es la capacidad para apreciar la situación como la aprecia la otra parte, por difícil que esto sea. Se debe estar dispuesto a suspender el juicio propio durante un tiempo, mientras se trata de ensayar los puntos de vista de la contraparte. Muy posiblemente la otra parte tiene tanta seguridad en que el punto de vista de ellos es correcto, como usted la tiene en que lo es el suyo.

Cuando se está hablando sobre el problema, hay que separar los síntomas de la persona con quien se interactúa y optar mejor por comentar sus percepciones de manera clara y conveniente, a fin de transmitir lo que en verdad quiere decir y lo que quiere que la otra parte escuche.

El proceso de negociación se fortalece a medida que cada uno aprueba poco a poco las partes de la solución que se está desarrollando; es decir, si ambas partes se sienten dueñas de las ideas de solución. Por eso, si se quiere involucrar a la otra parte, hay que hacerlo tempranamente y dar crédito generosamente a sus ideas, siempre que esto sea posible, pues de paso la esta comprometiendo a defenderlas. El sentimiento de participación en el proceso es el factor más importante en la decisión de un negociador de aceptar una propuesta.

En cuanto al manejo emocional durante un proceso de negociación, hay que propiciar el espacio para discutir las emociones de las personas de la contraparte y expresar las propias, de manera mesurada pero franca. Hacer explícitas las emociones propias y las de otros y enfocar la discusión hacia ellos, no solamente resalta la seriedad del problema, sino que también hace que las negociaciones sean menos reactivas y más proactivas. Es algo así como permitir que la otra parte se desahogue.

En lugar de interrumpir discursos polémicos o de abandonar la reunión, lo más recomendable es controlarse, quedarse en su sitio en silencio, permitir que se expresen quejas y reclamos y no responder posibles ataques hasta el final. Es importante tener en mente que comprender el otro punto de vista no es lo mismo que estar de acuerdo con él, es más un beneficio que permite reducir el área de conflicto y defender los propios intereses con mayor seguridad.

Algunas herramientas efectivas para reforzar el entendimiento con su oponente es la diplomacia y el uso de los llamados gestos simbólicos, actuaciones que producen un impacto emocional constructivo, que constituyen una inversión para usted y no implican costos para la otra parte. Son por ejemplo una nota de pésame, una manifestación de condolencia, dar la mano o hasta un abrazo, una almuerzo o comida juntos, presentar excusas, etc., todos actos que constituyen oportunidades valiosas para mejorar una situación emocional hostil a bajo costo.

Es claro que sin comunicación no hay negociación; sin embargo, la comunicación es un fenómeno tan complejo que deben tenerse en cuenta aspectos tales como la comunicación no verbal, el hecho que la contraparte no escuche aunque se le hable en forma directa y clara, y los tradicionales malentendidos. ¿Qué puede hacerse frente a estos tres problemas de comunicación?:

- Escuchar atentamente y reconocer lo que dicen. Es muy cierto que la menos costosa de las concesiones que se le puede hacer a la otra parte, es hacerle saber que ha sido escuchada. Las técnicas acostumbradas de saber escuchar consisten en prestar suma atención, pedir a la otra parte que diga en forma cuidadosa y clara exactamente lo que quiere decir, y solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o incertidumbre. Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte y no admitir legitimidad alguna en su punto de vista, pero un buen negociador hace exactamente lo contrario. Es posible a la vez, entender perfectamente y estar en total desacuerdo con la otra parte.
- Hablar desde la óptica particular y no sobre ellos. Es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tiene sobre sí mismo, que en términos de lo que la contraparte ha hecho, dejado de hacer y por qué. Una afirmación sobre sentimientos y emociones propias es difícil de objetar, y se proporciona la misma información sin provocar reacciones defensivas.
- Hablar con un propósito definido. A veces el problema no se debe a que haya poca comunicación, sino a que hay demasiada. Una declaración completa de lo muy flexible que es usted, podrá hacer que un acuerdo sea más difícil de lograr. Antes de hablar, se debe estar seguro de lo que se quiere comunicar o averiguar, y del objetivo que se logrará con esa información.

En síntesis, la clave es enfrentarse con el problema, no con las personas. Es concebir la negociación como una difícil búsqueda en común por un acuerdo justo y ventajoso para ambos. Lo esencial es tratar a las personas como a seres humanos y al problema según sus méritos.

2.1.3 Concentrarse en los intereses, no en las posiciones. La idea en este punto es superar los inconvenientes de concentrarse en las posiciones declaradas de las personas, cuando el objeto de la negociación es satisfacer intereses subyacentes. Llegar a un compromiso entre posiciones, probablemente no producirá un acuerdo que tenga en cuenta efectivamente los intereses que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones.

Los intereses son los que definen el problema. En el fondo, el problema fundamental de una negociación es el conflicto de intereses: necesidades,

deseos, preocupaciones y temores de las partes. Por tanto, para que la solución sea prudente, deben conciliarse intereses y no posiciones.

Tras posiciones opuestas muy seguramente hay algunos intereses compartidos y compatibles, además de los intereses en conflicto. Tanto los intereses compartidos como los intereses diferentes pero complementarios, pueden ser las bases de un acuerdo prudente. Para identificar los intereses entre sí, debe básicamente analizar cada una de las posiciones y preguntarse: ¿Por qué sí y Por qué no?. Además, analizar las posibles consecuencias, desde ambas ópticas, de tomar o rechazar una decisión que se exponga sobre la mesa.

Si la contraparte negociadora esta conformada por un grupo multidisciplinario, tenga en mente que cada parte tendrá intereses comunes e intereses particulares. Debe entonces como buen negociador, lograr comprender la variedad de intereses ligeramente diferentes para establecer concordancias con los intereses propios, y utilizar esto como apalancamiento en su proceso de negociación. Recuerde que los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas, trate luego de encontrar aquellas preocupaciones fundamentales que motivan a todas las personas, en las que se incluye: seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, reconocimiento y control sobre la propia vida.

Como se quiere que la discusión se centre sobre intereses, deben estos comunicarse a la otra parte en forma clara y específica, pues los detalles concretos no solamente hacen que su descripción tenga credibilidad, sino que producen un buen impacto y fijan su carácter de legitimidad. Así mismo, se debe escuchar con atención y reconocer que los intereses de ellos son parte del problema, la contraparte será más receptiva si percibe realmente que ha sido escuchada y comprendida.

2.1.4 Inventar opciones de mutuo beneficio. Representa la salida o mecanismo de defensa que responde ante la dificultad de generar soluciones óptimas bajo presión, pues tratar de decidir en presencia de un adversario, estrecha la visión e inhibe la creatividad.

En la mayoría de las negociaciones aparecen cuatro obstáculos principales que impiden la invención de un gran número de opciones: los juicios prematuros sobre los inconvenientes de una idea nueva, la búsqueda de una respuesta única, el supuesto de que la situación se reduce a “Todo o Nada” y la preocupación exclusiva por los intereses inmediatos. Estos obstáculos confluyen en lidiar con personalidades conflictivas. Por tanto, no manejar una adecuada baraja de opciones, de seguro conllevara a posiciones parcializadas, argumentos parcializados y soluciones unilaterales o “cortoplazistas”.

Para inventar opciones creativas, necesitara:

- Separar la invención de la decisión. El acto creativo del acto crítico, el proceso de imaginar posibles decisiones, del proceso de seleccionar entre ellas. La regla fundamental consiste en posponer toda crítica y evaluación de las ideas; primero inventar, después decidir. Recorra a las famosas sesiones de “lluvia de ideas”.
- Ampliar el abanico de opciones. El principio es seleccionar entre un gran número y variedad de opciones, lo cual requiere básicamente de cuatro tipos de pensamiento: pensar sobre el problema en particular, el análisis descriptivo, pensar en lo que tal vez se debe hacer, y sugerir una acción específica y factible. La idea es tener opciones disponibles en caso de que el acuerdo buscado no se pueda lograr; o cuando no es posible lograr un acuerdo permanente, pero es posible pactar uno parcial o provisional.
- Buscar el beneficio mutuo. Una idea que tiene en cuenta los intereses comunes será buena para usted y buena para la contraparte. Los intereses comunes están latentes en cualquier negociación y son oportunidades, no milagros. Las diferencias en los intereses y opiniones genera opciones donde es posible que algo de gran beneficio para una parte, signifique un bajo costo para la otra parte. Una manera de complementar los intereses, es inventar varias opciones y pedir a la otra parte que decida cuál de estas prefiere.
- Hacer que sea fácil para la contraparte decidir. Se debe presentar a la otra parte una opción que sea lo más fácil posible de digerir. Se recomienda trazar un borrador de algunos posibles acuerdos, preparar muchas versiones, empezando por la más sencilla, y mostrarlas de tal forma que sean realistas, suficientes y funcionales.

2.1.5 Insistir en utilizar criterios objetivos. Cuando los intereses son directamente opuestos, un negociador puede ser capaz de obtener un resultado favorable sencillamente siendo radical, pero es una técnica que tiende a premiar la intransigencia y a producir resultados arbitrarios. Es poco probable que una negociación sea eficiente o amistosa si se basa en la contraposición de voluntades, donde al final una de las dos partes tiene que retractarse.

La solución por eso es negociar sobre alguna base que sea independiente de la voluntad de la partes, es decir sobre la base de criterios objetivos. Lo indicado es comprometerse a lograr una solución basada en principios y no en presiones, concentrándose en los méritos del problema y no en el carácter férreo de las partes.

Se debe insistir en que el resultado se rija por algún criterio justo, tal como el valor real en el mercado, la opinión de un experto, las costumbres o la Ley. Tales criterios están por encima de lo que las partes desean y conducirán a que ninguna de ellas tenga que ceder ante la otra, pues ambas deberán acogerse a una

solución justa. Los criterios objetivos son más importantes para la eficiencia cuando hay más partes involucradas.

Los criterios objetivos que se seleccionen para determinado proceso negociador, deberán ser legítimos, prácticos y aplicables, por lo menos en esencia, para ambas partes. Para negociar con criterios objetivos se debe tener firmeza pero también flexibilidad, o sea, llegar a la negociación con mente abierta.

Recuerde que lo que hace de la negociación una búsqueda en común, es que aunque la en la etapa de preparación se incluyan varios criterios objetivos, se deben tener en cuenta las razones de la contraparte para aplicar otros criterios o para aplicar los propuestos de manera diferente. Cuando cada parte propone criterios diferentes, debe buscarse una base objetiva para decidirse, como qué criterio han utilizado antes las partes o cuál se utiliza más comúnmente.

Procure no ceder nunca ante la presión, solo ante los principios. La presión puede adoptar muchas formas: soborno, amenazas, una referencia a la confianza para pretender manipular, o simplemente negarse a aceptar. Manejar criterios objetivos no hace que la discusión se termine, ni garantiza un resultado favorable, pero si proporciona una estrategia fiable que puede seguirse, sin los altos costos de la negociación basada en posiciones.

Resumiendo, el método de negociación basado en principios que consiste en concentrarse en los intereses básicos y no en las posiciones, en opciones mutuamente satisfactorias y en criterios justos, por lo general produce un acuerdo prudente. Permite lograr un consenso gradual en forma eficiente, sin todos lo que implica atrincherarse en posiciones que más tarde se tendrán que abandonar. La separación de las personas y el problema permite entenderse con el otro negociador como ser humano, en forma directa y con empatía, llegando finalmente a un acuerdo amistoso.

2.2 METODO O ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

Método referenciado también como Solución Conjunta de Problemas, cuyo objetivo principal no es ganarle al adversario, sino ganarse al adversario. Es un método cuya filosofía busca cambiar el enfrentamiento cara a cara, por la solución del problema hombro a hombro. Es una estrategia integrativa que busca convertir al supuesto oponente de la negociación en un colaborador.

La estrategia de penetración guarda estrecha relación con el método de negociación según principios, en cuanto a que de igual forma se centra en intereses y no en posiciones, se exploran diferentes opciones de negociación y la

meta es lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, de manera eficaz y amistosa. La cuestión es que este método enfatiza en el hecho que el adversario pase a ser un socio y que se trabaje con la contraparte para hallar de manera conjunta o en equipo, la solución de los problemas; por tanto, es un método que requiere gran madurez y control sobre las emociones propias, especialmente frente a personalidades conflictivas, donde lo mejor es basar las relaciones en el respeto y la empatía.

Este método o estrategia se puede condensar en los siguientes puntos:

- No retroceda si tiene ganas de hacerlo, manténgase firme.
- No responda si está deseando hacerlo, siga preguntando.
- No contraataque si quiere hacerlo, controle sus reacciones.
- Escuche atentamente, sintonice y enfatice.
- Intensifique la confianza mutua.

El principal reto de esta estrategia consiste en tener suficiente autocontrol frente a situaciones de difícil interacción, donde el factor humano es prioridad para la negociación, - manejo del sindicato o comunidades por ejemplo. Se debe tener en cuenta que es un proceso gradual que requiere grandes dosis de paciencia y prudencia. Ante situaciones de este tipo, una táctica recomendada es adoptar los siguientes principios de comportamiento:

- Humildad, (No crear barreras).
- Claridad, (No dar rodeos).
- Balance, (No perder la calma).
- Dominio Propio, (No tomar decisiones apresuradas con base en presiones o amenazas).

La esencia de la estrategia de penetración es la acción indirecta. Ésta exige hacer lo contrario de lo que naturalmente se desea hacer en situaciones difíciles. Cuando la otra parte recurre a evasivas, hostilidad o posiciones irracionales, por naturaleza casi siempre se tiende a entrar en disputa. Pero lo único que se logra con esto es frustración y jugar el juego bajo las reglas de la otra parte. La mejor y gran oportunidad que se tiene como negociador es cambiar el juego y hacer que ellos jueguen a la manera propia: practicando la solución conjunta de problemas. Los negociadores de penetración tratan a sus adversarios como si fueran socios.

La negociación de penetración es lo contrario de imponerle su posición a la otra parte. En lugar de decirles qué cosa deben hacer, es hacer que la entiendan. En lugar de presionarlos para que muden de parecer, es crear un ambiente de entendimiento mutuo. Solamente la otra parte puede vencer su propia resistencia, la tarea propia es ayudarles a hacerlo.

Los cinco pasos del método de penetración en las negociaciones son:

2.2.1 No reaccionar. Subir al balcón. El primer paso para la estrategia de penetración es aislarse de la esfera emocional que caracteriza a cada persona. No es controlar primero las reacciones de su oponente, sino las de usted mismo. Cuando la contraparte se niega a aceptar algo o lanza un ataque, usted puede quedar aturdido y ceder, o puede contraatacar. Por tanto, debe frenar la reacción mientras se identifica el juego; y luego, se debe tomar tiempo para pensar y establecer claramente los intereses y la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN), aquella que en el fondo esta mayormente ligada con la esencia de los intereses defendidos.

Se debe mantener la mira sobre los objetivos durante toda la negociación, en lugar de perder los estribos o buscar desquite. Por eso, hay que concentrarse en conseguir lo que se desea y evitar reaccionar: subir al balcón.

2.2.2. No discutir. Ponerse del lado de su oponente. Escuchándolo, reconociendo sus puntos de vista y emociones, estando de acuerdo con el en lo que aplique y mostrándole respeto. Si quiere sentarse al lado de la contraparte para hacer frente al problema, debe ponerse del lado de ellos.

Para poder negociar es preciso crear una atmósfera favorable, neutralizar la ira, el temor y la hostilidad de su oponente. Lo que él espera es contraataque o resistencia. Por tanto, se debe hacer todo lo contrario: escuchar, reconocer su punto de vista y acceder en lo que sea posible. Se recomienda reconocer también su autoridad e idoneidad y discutir lo mínimo. Mejor dicho, ponerse del lado de él.

2.2.3 No rechazar. Replantear. Aceptar lo que la otra parte enuncia, pero replantearlo como un intento de hacer frente al problema; es decir, cambiar el juego. Cuando su oponente adopte una posición intransigente, no se debe rechazar de plano pues por lo general lo único que se logra es que la contraparte se aferre más a dicha posición. Se debe dirigir la atención del oponente hacia el reto de satisfacer los intereses mutuos. Replantear todo lo que él diga, pensando siempre en solucionar el problema, formulando preguntas encaminadas a lograr ese fin: “¿por qué desea eso?”, “¿qué haría usted si estuviera en mi pellejo?” o “¿qué tal si hacemos esto ...?”; en lugar de tratar de enseñarle a su oponente, es dejar que sea el mismo problema el que le enseñe.

Se deben replantear también las tácticas que la otra parte utilice, tratando de romper las barreras impuestas, haciendo caso omiso de los ataques y poniendo al descubierto los trucos.

2.2.4 No presionar. Tender un “puente de oro”. Implica crear un nexo entre la posición de la otra parte y una solución satisfactoria para ambas partes. Es hacer que la contraparte participe activamente en el proceso, incorporando sus ideas en la negociación y haciendo que el resultado parezca un triunfo de ella.

Es probable que el oponente no desee dar un paso más, por no estar convencido de los beneficios del acuerdo. Aquí aparece la tentación de empujar e insistir, pero eso puede generar solo más resistencia. Se debe entonces hacer todo lo contrario: llevarlo en la dirección que se desea, mostrándose no como un adversario, sino como un mediador que facilita las cosas para llegar a un acuerdo negociado.

En la intención de identificar y satisfacer los intereses del oponente, en particular las necesidades básicas que tiene como ser humano, se debe también contribuir a salvar las apariencias y hacer del resultado una victoria para él. Como reza el refrán, “vaya despacio para avanzar de prisa”.

2.2.5 No atacar. Usar el poder para educar. En este paso se debe demostrar a la contraparte que no puede ganar por sí sola, sino que es vital hacerlo conjuntamente con usted. Aunque el oponente insista en atrincherarse y pensar que puede ganar sin negociar, es su deber hacerle ver lo contrario. Se debe mostrar conocimiento respecto a los costos de no llegar a un acuerdo, formulando preguntas de prueba para revelar la realidad y hasta demostrar la propia MAPAN, si es necesario para reducir al mínimo la resistencia del oponente. Que este entienda que lo que se busca es la satisfacción de ambas partes y no una victoria.

En la estrategia de penetración el orden de los pasos es importante. Al fin y al cabo, no se pueden desactivar las emociones negativas de la otra parte si no se han controlado las propias. Es difícil tender un “puente de oro” a la contraparte, si por su cuenta no cambia el juego de posiciones por la solución conjunta de problemas.

La habilidad personal más importante en la negociación es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás. Si se quiere cambiar el pensamiento de los otros, necesita empezar por entender cuál es ese pensamiento. Cuanto más pueda usted saber de ellos, mayores probabilidades tendrá de influir en ellos con éxito. Por todo lo anterior, se debe tener bien claro que precisamente el objetivo de la estrategia de penetración es acabar con el adversario, al convertirlo en socio de la negociación.

2.3 EL PROCEDIMIENTO CON UN SOLO TEXTO

Es una técnica que involucra el llamado de un tercero, cuando los esfuerzos por pasar de una negociación basada en posiciones a una basada en principios han fracasado. Si entre las partes en conflicto no fue factible matizar el proceso de negociación con la búsqueda de una solución basada en los méritos, es probable que una tercera persona sí pueda hacerlo.

Resulta más fácil para un mediador que para las personas directamente interesadas, poder separar las personas del problema y orientar la discusión hacia los intereses y las opciones. Es más, con frecuencia esta tercera persona podrá sugerir alguna base imparcial como criterios sólidos para resolver las diferencias. Una tercera parte también puede separar la invención de la toma de decisiones, reducir el número de decisiones que se requieren para resolver el conflicto y preparar sin problema un documento que ayude a las partes a entender lo que obtendrán si deciden llegar a un acuerdo negociado.

Una técnica que permite que una tercera persona pueda lograr todo esto, es el llamado procedimiento con un solo texto. Procedimiento bastante útil tanto en negociaciones entre dos partes, con la participación de un mediador, como en negociaciones multilaterales en las que intervienen muchas partes, donde prácticamente se convierte en factor esencial.

Para poder utilizar el procedimiento con un solo texto, no se necesita el consentimiento de nadie; sencillamente, se debe preparar una propuesta y solicitar que la juzguen y critiquen, a fin de llegar a una propuesta consolidada y depurada, considerando que estas son acciones inherentes a la naturaleza humana: juzgar y criticar. Aún si la relación entre las partes esta tan deteriorada que no existe comunicación, una tercería puede hacer circular sin inconvenientes dicha propuesta.

Algunas recomendaciones para las situaciones de juicio y crítica conjunta, que contribuirán a mejorar las relaciones y generar el documento final de acuerdo son:

- Modificar el ambiente hacia la informalidad y comodidad, seleccionando un lugar y hora que distingan la sesión tanto como sea posible, de una discusión normal.
- Que la connotación de la tercera persona sea la de un facilitador y moderador de las reuniones.

- Acomodar a los participantes uno al lado del otro y frente al problema, teniendo en mente que lo físico refuerza lo psicológico.
- Aclarar las reglas de participación en la reunión, incluyendo la regla de no criticar de manera negativa y sin faltar el respeto.
- Producir una larga lista de ideas enfocando el problema desde todos los puntos de vista posibles.
- Registrar las ideas de manera que todos la vean, por ejemplo en un tablero o papelógrafo grandes.
- Después de la reunión o sesión, señalar las ideas más prometedoras, y las que en grupo se consideraron las mejores.
- Inventar cómo mejorar las ideas prometedoras, logrando que estas sean lo más atractivas posible.
- Reservar un tiempo para evaluar las ideas y decidir, hacer una lista de las ideas seleccionadas y mejoradas y fijar el momento de la siguiente reunión, aclarando cual será la definitiva.

2.4 TEORÍA PARA PROFESIONALES

También desarrollada por parte del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, la Teoría para Profesionales comprende en esencia un enfoque sistemático de la preparación, orientado a que la gente con múltiples ocupaciones y poca disponibilidad de tiempo, tenga una herramienta para organizar y aclarar sus pensamientos con respecto a la negociación.

Este método se fundamenta en siete elementos, respecto a los cuales se profesa que cuanto mejor se maneje cada uno, mayores serán las probabilidades de éxito y mejor será el resultado del proceso de negociación.

- Intereses. Sea cual sea la demanda o posición a negociar, el principal deseo de todas las partes involucradas en el proceso es obtener un resultado que satisfaga los intereses subyacentes: las cosas de fondo que realmente se necesitan o importan. Cuanto más definidos y con antelación estén los intereses a defender, más probable es que se pueda llegar a satisfacerlos.

- Opciones. Son posibles acuerdos o partes de un posible acuerdo (acuerdos parciales). Cuantas más opciones de negociación se generen, más probable es que exista al menos una de ellas que este en concordancia con los intereses planteados. Un buen resultado es aquel que se da entre las mejores formas posibles de tratar intereses encontrados.
- Alternativas. Resulta casi obvio, aunque muchas veces no se tiene tan en claro, que un buen acuerdo deberá ser mejor que cualquier otra alternativa de solución que se tenga al margen del proceso de negociación en curso. Por esto, antes de firmar un trato o rechazarlo se debe tener una idea clara de qué otras cosas pueden hacerse. Este elemento incluye también la identificación de la llamada Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado – MAPAN -, frente a la cual se debe realmente medir el éxito de un acuerdo. Si lo que consigue negociar no es mejor que su MAPAN, es mejor no tomar dicha opción y no suscribir acuerdo alguno.
- Legitimidad. Concerniente a criterios o normas externas legalmente establecidas y de comprobada referencia, que se pueden utilizar como herramientas de persuasión y protección para ambos bandos, a fin de no ser tratados ni tratar a los demás de forma injusta o deshonestas.
- Comunicación. Aspecto fundamental considerando que cada uno de los lados busca la forma de influir en el otro, lo cual exige que se maneje una buena comunicación de doble vía. Dicho de otra forma, se debe pensar para hablar y ser altamente receptivos, si se quiere que los mensajes fluyan adecuadamente en ambos sentidos y no constituya un obstáculo más en el proceso negociador.
- Relaciones. Sin lugar a dudas, un buen resultado para ambas partes reforzará las relaciones laborales, en lugar de perjudicarlas o lesionarlas. Una preparación acertada debe enfocarse en construir relaciones que faciliten el acuerdo, pensando de manera optimista en la gente que actuara como interlocutor en el proceso de negociación.
- Compromiso. La calidad de un resultado también se mide por la calidad de las promesas que se hacen. Es muy posible que estos compromisos sean mejores, si previamente y de forma aterrizada, se han analizado los compromisos que se pueden esperar o hacer durante y al término de una negociación.

Todo lo que desearía saberse antes de una negociación se puede descubrir si se piensa en estos siete elementos, los cuales proporcionan una lista de chequeo o comprobación, una forma organizada de realizar un diagnóstico de una próxima negociación y un mecanismo de prepararse para ella. La idea es acudir a la

negociación bien equipados para producir un buen resultado, o en su defecto, estimar cuándo es preferible retirarse para trabajar en algo mejor.

La preparación no es un proceso de un solo paso. Para ser verdaderamente útil, una guía de preparación a la negociación debe ayudar a asignar prioridades a los esfuerzos emprendidos y a tomar buenas decisiones sobre la forma de invertir el tiempo. El diagnóstico puede sugerir que la preparación deba concentrarse en un elemento determinado y no obstante, a medida que evoluciona el proceso de negociación, puede cambiar la forma de pensar y consecuentemente, variar los elementos en los que se debe enfatizar respecto a los retos o metas más importantes por alcanzar.

La Teoría para Profesionales define tres tipos o estilos de preparación:

- Preparación Súbita o Inesperada. Recomendada especialmente para cuando se desea ser pragmáticos y tener a mano un ayuda rápida, si existen grandes limitantes de tiempo o para cuando el asunto a negociar no es de suma importancia.
- Preparación Prioritaria. Estilo de preparación sugerido como resultado del cuestionamiento detallado de cada uno de los siete elementos anteriormente descritos, de cuyo análisis se desprende la escogencia y atención prioritaria de algunos de estos como base de la preparación. Es una preparación de carácter selectivo y dinámico que deja las puertas abiertas a los elementos que inicialmente no se hayan trabajado.
- Preparación Completa. Con aplicación lógica para las situaciones que no estén enmarcadas en los anteriores tipos de preparación. Es una preparación secuencial e integral que conlleva a una preparación de mayores características.

En la Tabla 1 se presentan los interrogantes claves que deben resolverse si el negociador quiere adelantar una preparación de tipo Prioritaria o de forma Completa, los cuales se diligenciarán de forma detallada y parcial o totalmente, según sea el caso; es decir, si el asunto es importante y hay suficiente tiempo disponible para concentrarse en algunos o en todos los elementos, respectivamente.

De todas maneras, los distintos expertos coinciden en expresar que la mejor lista de elementos de preparación definitivamente es la que cada negociador prepara y desarrolla; eso sí, a conciencia, con la debida antelación y la mayor objetividad y practicidad posibles.

Tabla 1. Cuestionario para Preparación Prioritaria y Completa

Elemento	Interrogantes claves
INTERESES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Es probable que nos peleemos por nuestras posiciones y/o nuestras solicitudes? ▪ ¿Por qué quiero lo que quiero? ¿Estoy seguro? ▪ ¿He asignado prioridades a los temas que son importantes para mí? ▪ ¿Estoy confundido con respecto a su lugar de procedencia? ▪ ¿He dejado de tener en cuenta qué es lo que yo quería si estuviera en el lugar de la otra parte?
OPCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Parece que la negociación va a dar como resultado que uno gane y el otro pierda? ▪ ¿Se trata de un negocio o de una situación familiar en que las dos partes tienen algo que ganar? ▪ ¿Es posible que nuestros intereses sean compatibles? ▪ ¿Hemos realizado, en algún momento, una tormenta de ideas sobre las posibilidades? ▪ ¿Hemos llegado a un punto muerto?
ALTERNATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Pienso que debo llegar a un acuerdo? ¿Supongo que la otra parte ha de hacerlo? ▪ ¿No estoy seguro de lo que haré si las negociaciones terminan sin que se llegue a un acuerdo? ▪ ¿Pienso que la otra parte tiene más poder que yo? ¿Que el más poderoso soy yo? ¿Sé lo que harán ellos si no se llega a un acuerdo?
LEGITIMIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Me preocupa que puedan atracarme? ¿Me tratan injustamente? ▪ ¿Ayudaría si le proporcionara a la otra parte unos argumentos convincentes del motivo por el que mi propuesta es justa para ella? ▪ ¿Tendré que explicarles a otras personas el motivo de que yo estuviera de acuerdo con lo que hemos acordado? ¿Tendrá que hacerlo la otra parte? ▪ ¿Existen críticos que probablemente nos ataquen a uno de nosotros o a ambos?
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Sé lo que quiero escuchar? ▪ ¿Estoy dispuesto a escuchar activamente y con empatía todo lo que diga la otra parte?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Los mensajes que quiero hacer llegar son claves? ▪ ¿He pensado en la forma de hablar para conseguir que ellos quieran escucharme?
RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Es probable que nuestra relación de trabajo sea difícil? ▪ ¿Es probable que yo esté a la defensiva o me comporte de forma antagónica con esta persona? ▪ ¿Podría ser que esta negociación lesionara nuestras relaciones? ▪ ¿Podría ser que me fuera difícil hablar de dinero con la otra parte? ▪ ¿Se trata de alguien con quien necesitaré trabajar en el futuro?
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Tengo claro la clase de compromiso que puedo esperar, siendo realista, al término de la negociación? ▪ ¿Me estoy acercando al momento de tomar una decisión? ▪ ¿Hay más cosas por hacer, después de que ambos digamos sí? ▪ ¿Tengo claro quién tiene autoridad para comprometerse?

Fuente: FISHER, Roger y ERTEL, Danny. Sí ... ¡de acuerdo!. En la Práctica.

2.5 NEGOCIACION BASADA EN VALORES ESENCIALES

Como su propio título lo infiere, más que un método o técnica estructurados específicamente para llegar a un acuerdo negociado, la negociación basada en valores consiste en un estilo o forma de actuación que apunta esencialmente hacia el arte mismo de negociar. Hablar de valores esenciales de la negociación, es hablar de ética y moral de las decisiones que se toman durante el proceso de negociación y que afectan a otros.

La familia y en lo posible el colegio y la universidad, deben ser los gestores en asumir desde sus inicios este reto. Sin embargo, la responsabilidad de las prácticas éticas y morales le competen enteramente a los negociadores en primera instancia y, luego, a los administradores del suministrar lo pactado. Para tales efectos y como soporte de lo anterior, independiente del medio o contexto en que se desarrolle el proceso de negociación, debe establecerse un parte o código de ética de la

negociación, cuya difusión y aplicación tengan como objetivo central los actores de la negociación.

Aquí lo fundamental, más que un flujograma, procedimiento secuencial o formulario organizado, es reconocer que los valores esenciales de la negociación son los determinantes de lo correcto o incorrecto, de las actitudes y los comportamientos, de quienes en representación de una parte determinada, toman decisiones que afectan positiva o negativamente, no solo el futuro de ellos y de terceros, sino la viabilidad misma de las organizaciones o empresas que soportan la negociación.

De esta manera, los valores hacen de la negociación un ámbito de determinaciones éticas. Si no hay valores, existirán contra-valores y lo que mal comienza mal termina, pues los valores son los cimientos sobre los cuales se construye la misión y visión de la negociación. Lo importante es no permitir que la ética de la negociación se quede en un imaginario fragmentado, inconexo y sin definiciones precisas, que termine en mera retórica sin piso. La ética, por actitud defensiva de intereses más poderosos, ha sido relegada a un lugar secundario en el terreno de la negociación, haciendo caso omiso principalmente al carácter de Responsabilidad Social que debe asumir un negociador, en especial si este representa de una u otra forma al Estado colombiano.

Algo muy importante, es recordar que los valores esenciales de la negociación no están en la dinámica de los acontecimientos de la negociación misma, sino que simplemente serán el reflejo de los valores humanos de los negociadores. Si los negociadores son honestos, la negociación es honesta y se edifica en principios de justicia, transparencia y solidaridad mutua. Si los negociadores poseen desviaciones éticas y morales en sus actitudes y conductas, obviamente el resultado de la negociación arrastrará el estigma de esas desviaciones, afectando seriamente la responsabilidad social de la negociación.

Cuando se firma un acuerdo dolo con la intención de disolver una eventual reclamación posterior, o se firma para cumplir a medias, cumplir con retardo o cambiar lo ofrecido en calidad y cantidad, están fallando sin lugar a dudas, los valores esenciales de los negociadores y en asocio, la ética y moral de la negociación.

La negociación sin proyecto de valores esenciales, muy probablemente generara engaño, injusticia, corrupción del pacto, improductividad, marginamiento, estancamiento o prácticas casi lógicas, de desquite o venganza con consecuencias casi previsibles. Al fin y al cabo, el marco teórico de la negociación y sus resultados hacen prever lo positivo o negativo del ambiente futuro.

Es normal que durante el proceso negociador aparezcan algunos inconvenientes con los valores cuando la parte y contraparte difieren en su cultura de valores; en otras palabras, cuando no se comparte la visión y la misión de la negociación. Lo

importante será hallar ese puente de conexión entre las partes, sin permitir que esto cause aislamiento o rompimiento de relaciones y minimice las posibilidades de acuerdo. Es muy conveniente también en este punto, analizar los alcances de fondo, políticos, administrativos o de alta dirección, en el camino hacia un acuerdo negociado.

Se puede establecer un listado breve de valores esenciales de negociación, que lógicamente no los únicos, pero que a manera de guía sirvan de ejemplo en el esfuerzo que las personas involucradas en la negociación le deben imprimir a su dinámica de cooperación:

- Participación
- Responsabilidad
- Cooperación
- Honestidad
- Respeto
- Constancia
- Diálogo
- Justicia
- Optimismo
- Confianza

Si se acoge la lista anterior u otra de valores esenciales, seguramente aparecerá la necesidad de reformular las formas habituales de negociar, así como la administración y prácticas conducentes a la materialización de lo pactado. Estos valores no tienen jerarquía alguna, lo importante es que surja una comprensión armónica entre ellos, que origine un clima que permita lograr lo obvio, lo justo y lo conveniente para las partes, en honor a la ética y a la moral.

Adoptar con criterios de certidumbre la reflexión ética, implica provocarla, impulsarla y alimentarla en la mente de quienes negocian y de quienes tienen la misión de administrar y cumplir lo pactado. La ética aparece entonces como una red que vincula las personas entre sí y las personas con los resultados; es decir, la ética toma el lugar que le corresponde como cimiento efectivo en las relaciones de la negociación.

El acto ético y moral mencionado deberá ser efectivamente teórico-práctico y ajeno a supuestos personales. No se trata solo de manejar el lenguaje de la ética en el entorno de la negociación, se trata de su práctica cierta y comprobada. De esta forma, la moral, la ética y en general una cultura real de valores compartidos, se vincularán al proceso de negociación y constituirán una herramienta válida para crear futuro con acuerdos de beneficio mutuo, de manera transparente, participativa, respetuosa e igualitaria.

2.6 TECNICA LAS OCHO PRESENCIAS DEL YO NEGOCIADOR

Trata de un proceder operativo, basado en la conciencia de la situación que se maneja y que actúa como metodología de negociación en desarrollo del proceso. Actuar que funciona básicamente de ocho maneras que se denominan las Ocho Presencias del Yo Negociador.

2.6.1 Yo genero y mantengo relaciones cordiales. Mantener relaciones cordiales reales porque se esta tratando con personas reales, aunque cada persona funciona de manera diferente. Si la relación es deficiente, el encuentro será deficiente. Lo mejor es cumplir cabalmente con las leyes de la reciprocidad psicológica: Dar lo que se espera recibir y Exigir lo que se da.

La categoría Relaciones Cordiales es el aspecto fundamental del procedimiento de negociación. El encuentro y trato entre las partes es definitivo, pues este determina el ambiente de la relación y del proceso. Las relaciones emotivas y afectivas y su acción, es decir actitudes y comportamientos, hacen que una relación y por ende un proceso de negociación, sea cordial o conflictivo.

Según sea la óptica bajo la cual se vea a la otra parte, así será el estilo con que se sobrelleve el proceso de negociación. Si se subestima o subvalora a la contraparte, pues simplemente se le dará trato de objeto - los objetos no negocian - y en la negociación se le vea como una herramienta para conseguir lo que se desea. Aquí es donde aparecen diferencias interpersonales, impulsadas principalmente por el egocentrismo, que se exteriorizan y afectan la relación, pues el otro que también es sujeto, se coloca a la defensiva, alistándose para la resistencia y obviamente para contraatacar. Al final, no habrá cordialidad ni entendimiento. Nadie oye a nadie y sobre la mesa sonaran dos monólogos, cada una a su modo.

Los negociadores que hacen verdadera presencia se relacionan entre si, de sujeto a sujeto, en una sesión cordial donde ambas partes son "yo" y a la vez "tú", aceptándose mutuamente e incluso, dispuestas a sacrificar soluciones propuestas si no son mutuamente aceptadas. Hay que recordar que la mayoría de veces no se pacta únicamente en beneficio de los propios negociadores, sino para todos aquellos que esperan creces de la negociación, que están interesados en argumentar, pero que "no están en la mesa" por diversos inconvenientes.

Sin embargo, puede agregarse que aunque sin lugar a dudas la ira es mala consejera, la ira de la contraparte en un momento dado y en el buen sentido de los términos, puede producir beneficios particulares. La persona enojada dice y hace cosas inconvenientes que jamás diría si estuviera en calma. La verbalización que

acompaña la descarga de ira permite en muchas ocasiones descubrir razones políticas, económicas o administrativas ocultas por la contraparte.

De otra parte, manifestaciones de ira controlada o fingida por el yo-negociador, aparte de servir para expresar inconformismo, pueden ser útiles para desestabilizar y sacar del estado de concentración al oponente en sus aspiraciones, debilitando así su poder de negociación. A veces, cuando la negociación está bloqueada, es conveniente incitar la ira del otro para que este deje al descubierto su agenda oculta; claro esta, de manera cautelosa y cuidando que el enojo no transforme a la otra parte en un verdadero adversario o enemigo que llegue al punto de terminar con la reunión.

2.6.2 Yo me informo e informo. El yo que observa, escucha, investiga, analiza, saca conclusiones, amplía conocimientos y se capacita para tomar decisiones. Escuchando se descubre qué necesita el otro, por qué lo necesita e incluso se alcanza a intuir cuánto lo necesita.

Sin información, comunicación y teoría no hay conocimiento y el conocimiento es la conciencia de la negociación. Solo la información suficientemente interpretada dice qué está pasando y por qué está pasando. Afirmer el conocimiento, fortalece la autoridad para dialogar. La información es activa, dinámica e impetuosa y bien manejada, produce resultados sorprendentes.

Basados en la información expuesta por las partes, es más probable que aparezca la definición correcta del problema que exige solución. Y conociendo el problema, se abre el abanico de posibles opciones de convenio y surgen otras alternativas que si no pueden resolver el problema serán más convenientes para las partes, que la petición original.

En respuesta al arte de escuchar, el yo-negociador debe tener también iniciativa y conciencia de la obligación darle a la contraparte la oportunidad de conocer, entender e interpretar lo que le están ofreciendo, cómo se lo están ofreciendo y por qué se lo están ofreciendo. Solo así podrá, por conocimiento de la realidad, hacerse participe también de las responsabilidades en la selección de la opción que satisfaga a las partes.

Ahora bien, no se trata simplemente de dar y recibir información, la importancia de esta secuencia reside también en el modo de recibir y dar la información, así como en el modo de utilizarla con eficiencia, sin perder de vista que cada problema tiene su propia información y por lo tanto un propio manejo de la misma. Lo anterior significa que la información debe ser cierta, eficaz y producida sin intención de desmeritar las peticiones del otro. Deformar la información es deformar la solución.

2.6.3 Yo interpreto la realidad que se negocia. Interpretar la realidad es conocerla. Es hacer conciencia de lo que ocurre y crear pensamiento que forje un modo de pensar y actuar frente a los acontecimientos, que los explique y les de significado. De la interpretación de la información depende el éxito de la gestión del negociador, si interpreta mal, procede mal; si se desvía, propondrá u obtendrá una solución desviada. La interpretación es esencialmente fundamental en la toma de decisiones.

Interpretar la realidad conduce a lo obvio, lleva al problema, muestra los verdaderos aspectos que motivan la petición: necesidades económicas, necesidades políticas, necesidades administrativas, necesidades sociales, necesidades sentimentales. Todo enmarcado en un pliego de peticiones que constituye un mapa de soluciones a las necesidades por las que ambas partes luchan.

Lógicamente interpretar la realidad tiene un alto riesgo asociado con lo falso y verdadero de la discusión, lo correcto y lo incorrecto de las alternativas. Dando paso a distorsiones de la información y de las palabras. Lo provechoso es que una correcta interpretación de la realidad, genera aceptación de esa realidad. Se le encuentra razón al modo de pensar y actuar del otro, de manera que se comprende porqué se defiende, cómo se está defendiendo y se podrá establecer que estrategias buscar para que este coopere en una solución que convenga a ambas partes.

Generalmente, por mala interpretación de la realidad, se confunde el problema con la petición; es más, se ignora el problema. Un negociador atrincherado en su posición y aferrado a su petición, no dará espacios a alternativas de solución, dejara de ser receptivo y afectara la integridad de la relación.

Lo ideal es llegar a una solución por consenso; sin embargo, en muchas ocasiones la mala interpretación impide llegar a este consenso, pues hay interlocutores que imaginan que al desechar de entrada la petición inicial por otra supuesta solución conveniente, están haciendo una adecuada gestión y están participando activamente en el proceso de negociación, sin darse cuenta que también se esta desembocando en conflictos innecesarios, afectando la relación con esfuerzo edificada. También puede ocurrir que las interpretaciones se tomen unilateralmente como dogmas, generando nuevos problemas tanto más graves si corresponden a interpretaciones inexactas.

Así mismo, y esto es muy relevante, de la interpretación acertada de la realidad que se negocia, nace el Control de la Negociación. Conociendo en verdad qué está sucediendo y por qué, obviamente se puede determinar qué debe hacerse para controlar la situación y acomodarla suficientemente a los intereses de las partes. El control sobre el proceso permite conducir las actividades y las decisiones hacia los objetivos propuestos. Perder el control implica para el

negociador pasar a la defensiva, de manera que pierde energía defendiéndose, no se hace entender, se sale del tema y se malinterpretan las circunstancias.

2.6.4 Yo percibo las limitaciones a mis aspiraciones. Límites en una negociación es la línea política, económica y administrativa que indica hasta dónde se puede llegar en una solución para que se considere justa y conveniente. Hay límites en las actitudes y comportamientos de los negociadores, en las peticiones, en las alternativas e incluso en la opción concertada como beneficiaria para las partes.

Y es que definido el problema, suelen aparecer obstáculos políticos, económicos o administrativos a su solución. Esos obstáculos limitan las posibilidades de arreglo y es necesario especializarse en el arte de eliminarlos y superarlos, es decir, las limitaciones sólo se resuelven enfrentándolas y no evadiéndolas o ignorándolas. Generalmente, detrás de una necesidad, hay otras necesidades menores subyacentes las cuales al ser resueltas con acierto, desarman la necesidad mayor y tiende a desaparecer el obstáculo.

Dentro de las limitaciones, desafortunadamente para muchos, existe el miedo a negociar. Debido a la naturaleza humana, el yo-negociador tiende a imaginarse lo peor: temor a perder lo que se tiene, temor a fracasar y temor a lo desconocido. Tres temores contundentes que se vuelven herramientas de posible manipulación, especialmente cuando una de las partes detecta en la contraparte la presencia de estos miedos o la obsesión y afán incontrolable por pactar.

Recordando que en la negociación todo vale, cuando la contraparte es altamente obstinada es una buena táctica impulsar sus miedos mediante situaciones que reflejen cuadros altamente dramáticos de la situación, donde se resalte enfáticamente lo que se puede perder si se fracasa en la negociación. Sin embargo, como todo tiene un límite, un buen negociador puede utilizar el miedo para motivarse y seguir adelante en la negociación tomando de estos nuevos aires y energías, reestructurando posiciones, revisando las actuaciones y determinando las medidas a tomar para retomar el control de la situación.

2.6.5 Yo me doy alternativas y le doy alternativas de satisfacción al otro. Hay que comprender que el riesgo de discutir y manejar una sola alternativa es que si esta no es conveniente, se vuelve un obstáculo de negociación. Nuevamente la ley de la reciprocidad psicológica cumple un gran objetivo: si se dan alternativas, la contraparte dará alternativas; si una parte coopera, la otra parte de seguro cooperará. Así, habrá beneficio mutuo.

Por eso, en atención al problema hay que esforzarse en dar alternativas e inclusive darlas primero; es decir, no esperar recibir para desplegar iniciativa. Ahora bien, hay que dar alternativas de calidad y saber cómo darlas. La ética y la

moral del negociador están de por medio, sobretodo si se esta mucho mejor preparado que la contraparte.

¿Qué necesita el otro?. Es un interrogante corto y aparentemente simple, pero es la clave en la búsqueda de alternativas. Indica dónde buscar y qué es lo conveniente, teniendo en cuenta que para saber las necesidades del oponente, se tiene que luchar irrevocablemente por escucharlo con atención, percibir sus necesidades y deseos y comprender sus actitudes y comportamientos.

Por ultimo, se debe ser consciente que ofrecer alternativas es un acto importante y responsable, pues una equivocación puede conducir a la contraparte a resguardarse y desplegar una gran resistencia. El fenómeno de la resistencia es normal, es la clásica oposición al cambio, especialmente cambio de actitudes y comportamientos.

2.6.6 Yo trazo las estrategias de mi argumentación psicológica. La argumentación psicológica es un modo de buscar y lograr con efectividad el convenio. Se trata de una estrategia de negociación que funciona desde el conocimiento y comprensión del otro. Sin embargo, conocer el problema y comprender al otro, no significa ceder, significa aceptar los verdaderos temas a negociar.

Por lo general, intimidar y acorralar en extremo al oponente, crea una barrera de resistencia, cierra las puertas a la cooperación, le hace perder seguridad y puede llevarlo hasta el aislamiento. Amenazar con premeditación y alevosía sus puntos vulnerables es desequilibrar su sana oposición, es querer humillarlo y arrebatarle su poder de decisión como contraparte. La cuestión es que si se hace desaparecer al otro, entonces ¿con quién negociar?.

Aunque no se crea, aquí también aplica la ley de reciprocidad psicológica; es decir, restar poder al otro, es restarse poder a la vez. Una sola parte será incapaz de negociar. Además, si la competencia siquiera imagina que lo van a engañar, se tornara prevenida y resistente. El piso de la negociación se hará frágil y el entorno difícil. Surge en consecuencia la pregunta obligada: ¿realmente vale la pena el precio que se paga por vencer al otro?, siendo el precio equivalente las llamadas en esta técnica Relaciones Cordiales.

Por el contrario, si se da ejemplo y se le coopera al adversario, se le incitara a imitar el comportamiento de relación y cooperación; y una vez más la ley de la reciprocidad psicológica producirá surtirá el efecto deseado: el otro resultara cooperando. Con esta sexta presencia del yo-negociador, se busca crear una posición psíquica a la contraparte para que desde allí coopere. En términos globales, la ley de la reciprocidad psicológica aplica en que: ¿Qué damos al otro para que nos de lo que deseamos?.

La solución debe ser provechosa para ambas partes. De ahí la importancia de solo pactar lo conveniente, de dar para recibir, de dar para influir en el otro. Se motiva y exhorta así a la contraparte a dar y cooperar, a dar y recibir sin engaño, a dar y recibir con justicia.

2.6.7 Yo coopero e induzco al otro a cooperar efectivamente. Consciente de que se necesita a la otra parte para pactar, se promueve y sostiene un ambiente de trabajo compartido edificado sobre una alianza de negociación cuyos objetivos primarios sean lograr alternativas compartidas. Debe entenderse cabalmente que la cooperación mutua conduce al desempeño deliberado y consciente, crece la confianza y surgen los acuerdos.

Deben así centrarse los esfuerzos no en conseguir pactos a como de lugar, sino en superar mediante la cooperación, la resistencia a los pactos que naturalmente anima al otro. No hay oportunidad de alternativas compartidas si no hay cooperación suficiente entre las partes.

Interpretar la realidad y buscarle salidas a esa realidad exige asociación mutua de los negociadores en procura de soluciones útiles, incluso por fuera de la propuesta sustentada en la petición inicial. Hay que abrirle espacio a la adaptación mental a nuevas alternativas y al rompimiento de las resistencias que se oponían al acuerdo, permitiendo que las partes, cooperativamente, evadan el esquema de rigidez mental que los separaba.

No obstante, conviene resaltar que la consolidación del proceso de cooperación mutua tiende a suceder de un modo silencioso, generalmente imperceptible, mientras sucede la negociación. Las partes se van descubriendo en la medida en que perciben que se necesitan, confirmando que sin dos no hay acuerdo.

No sobra precisar que para que el otro verdaderamente se adhiera a una alianza para la negociación, deben existir sobre la mesa alternativas altamente realistas y razonables, sin artificialidades ni engaños, suficientemente comunicadas, argumentadas y expuestas en el ambiente de una relación real, genuina y auténtica. Esto, sencillamente porque el otro siempre estará analizando e interpretando, movido por sus reacciones naturales de temor y hostilidad a las situaciones imprevistas y desconocidas, que a primera vista suelen parecer agresivas. La cuestión se da en términos básicos: el otro se asocia libremente a la alternativa que le convence, o sencillamente no se asocia.

Por eso en procura de una alianza para la negociación, el yo-negociador en la exposición de ofertas debe esforzarse para que el otro lo escuche suficientemente y entienda e interprete que le están ofreciendo a sus necesidades y por qué le convendría aceptar. El yo-negociador debe verificar cuánto la contraparte lo ha entendido y esforzarse en llenar los posibles vacíos dentro de dicha comprensión.

2.6.8 Yo pacto e induzco al otro a pactar lo obvio, lo justo y lo conveniente para las partes con ética y moral. Un buen negociador debe esmerarse en conseguir y pactar lo deseado siendo consciente de la gran responsabilidad que tiene por los resultados que finalmente obtenga. No se trata de pactar por pactar, sino de pactar lo mejor para las partes, sin mezquindades, egoísmos ni sacrificios inútiles. El yo negociador se optimiza en procurar lo obvio, lo justo y lo conveniente para las partes.

Lo obvio hace alusión directa a la alternativa de solución que el problema de por sí induce y reclama. Pactar una solución equivocada es originar otro problema paralelo al que se pretendía resolver. Lo justo implica actitudes y comportamientos que conduzcan a un dar y recibir dentro del marco de la justicia y el respeto por los derechos de ambas partes. Lo conveniente para las partes significa compartir real y efectivamente los beneficios o sacrificios futuros que resultan como consecuencia concreta de lo pactado. Implica renunciar a la defensa de alternativas unilaterales y afianzamiento de la alianza de trabajo cooperativo construída.

Las ocho presencias del yo-negociador detalladas anteriormente, conducen de lo que hay a lo que tiene que haber al final de la negociación: un convenio mutuo, concertado y estructurado con las satisfacciones más obvias y justas de las partes involucradas en la negociación.

El orden establecido para las ocho presencias del yo-negociador, obedece un orden lógico, pero no es óbice para que según las conveniencias del momento, se rompa dicha secuencialidad conforme a las necesidades y probables cambios de enfoque que puedan suceder durante el proceso. Es más, dichos cambios son los que determinaran realmente en cuál momento se deben concentrar los esfuerzos en cierta presencia, con miras a alcanzar los intereses defendidos.

En general, un buen negociador debe desarrollar sus ocho actuaciones de la manera más lógica posible, cumplirlas con esmero, disciplina y a cabalidad. Estas son actividades conducentes a alcanzar lo que se quiere, pues le suministran firmeza y claridad al desarrollo del proceso, gestando una alianza eficiente de trabajo cooperativo, fundamentado en la comprensión real de las necesidades mutuas y la búsqueda de soluciones compartidas.

3. ANALISIS DE LA NEGOCIACIÓN EN LA GERENCIA SUR DE ECOPETROL

3.1 MARCO DE DESARROLLO

Desafortunadamente y en honor a la verdad, enunciar las principales situaciones observadas con relación a casos de negociación o solución conjunta de problemas, en las áreas upstream (Producción) y downstream (Refinería) de la Gerencia Sur de ECOPETROL (GSU), equivale casi que a relacionar nuevamente los obstáculos y errores comunes de negociación descritos en el numeral 1.4 de esta monografía.

Lo anterior, teniendo en cuenta que a la fecha no existe en la GSU un programa de entrenamiento para los interventores, estructurado tanto en las áreas técnicas como administrativas, que este orientado a mejorar el perfil integral de las personas nombradas para tales funciones. Personal que si se requiere realmente competente, deberá tener mucho más que numerosas horas de campo o en pozo e intenso manejo contractual – en todas sus etapas, desde la planeación precontractual hasta la etapa formal de liquidación del contrato. Es decir, se debe “repensar” las funciones del cargo y fortalecer tanto los conceptos técnicos como las habilidades administrativas, principalmente las capacidades negociadoras y de liderazgo.

En la Gerencia Sur de ECOPETROL existen falencias en cuanto a que es frecuente:

- **No estar preparados e improvisar.** Comprobada falta de preparación que se convierte en el principal error y la mayor desventaja, pues generalmente se llega a las negociaciones con un ligero bosquejo de la problemática y con posiciones superficialmente discutidas. Así, especialmente frente a oponentes que sí están bien preparados, se cede la iniciativa, se tienen escasos argumentos sólidos para responder y se limita la generación de propuestas de solución. Por lo general, la preparación se limita a generar una simple lista de opciones, fijando una determinada posición de escaso retroceso y se lidia únicamente bajo el sistema de establecer demandas y hacer concesiones; es decir, responde netamente a una preparación posicional.

- **No tener mente abierta para negociar.** Se negocia con objetivos ya predeterminados, impartidos por personal de mayor jerarquía pero que no interactúa directamente en la negociación, minimizando el abanico de ideas o sugerencias disponibles para llegar a un acuerdo. Así mismo, como no se tiene experiencia ni capacitación, el nivel de receptividad disminuye y escasean los criterios para saber diferenciar entre desacuerdos y conflictos dentro del proceso mismo de negociación.
- **Subjetivizar el conflicto.** Abundan las interferencias emocionales, desviando la concentración sobre el verdadero contenido de la negociación. No se entiende que las partes manejan diferentes misiones, visiones y actitudes del objeto de la negociación, perdiendo la objetividad del proceso y traduciendo dichas diferencias de forma apasionada y radical.
- **Caer en el ciclo de acción y reacción a ceder.** El camino hacia un acuerdo negociado se vuelve tortuoso debido al comportamiento posicional que se suele adoptar, atrincherándose en una posición escogida - generalmente por simple intuición - y forzando a la otra parte a ceder a como de lugar. Infortunadamente es una realidad recurrente, donde por lo general la persona designada como interventor técnico-administrativo no le da la debida importancia a la etapa de preparación y piensa que ser funcionario de ECOPETROL constituye un hecho taxativo y una ventaja competitiva, que de una u otra forma, conducirá favorablemente a la resolución del conflicto; conflicto que se ve acrecentado cuando la contraparte resulta preparada, domina el tema y exige mejores y mayores propuestas de solución por parte de ECOPETROL.
- **No saber lidiar con personalidades conflictivas.** Considerando que el amplio espectro de posibles interlocutores para negociar en la GSU, incluye a compañías contratistas de diferentes escalas, firmas asociadas, compañeros de trabajo sindicalizados o no y hasta representantes de comunidades y juntas de acción comunal, es inevitable encontrar personas que no escuchan, personas cerradas y radicales y personas incompetentes, lo cual de por sí genera un alto nivel de frustración que solo contribuye a enmarañar la madeja de las negociaciones. La cuestión relevante es que los interventores designados, en su mayoría con poca preparación o experiencia en el tema, no tienen herramientas a mano para manejar estas situaciones, entre otras, Liderazgo, Asertividad, Comunicación Efectiva, Trabajo en Equipo, etc.
- **No saberse retirar a tiempo y retirarse antes de tiempo.** El autor ha observado en la GSU ambas posiciones extremas, las cuales obviamente no han redundado en beneficio de las partes involucradas en el proceso negociador. A veces porque la negociación se vuelve un juego personal de poder y terquedad, y otras tantas porque la falta de preparación y habilidades de negociación trae consigo desertar prematuramente. Es claro que mientras exista la más mínima duda respecto a la viabilidad de un acuerdo, se deberá seguir negociando, pero

también se deben identificar las instancias que definitivamente imposibilitan llegar al final. Así mismo, es normal que existan momentos en los que se cree todo está perdido y que no se alcanzará el acuerdo, pero la clave estará entonces, en reforzar el conocimiento y la capacidad de trabajo bajo presión.

En definitiva, el autor considera que es la poca o nula preparación y la falta de experiencia en temas de negociación, por parte de la mayoría de los funcionarios nombrados en propiedad como interventores técnico-administrativos, lo que representa las causas principales de obstáculos y errores que se dan en los procesos de negociación de la Gerencia Sur de ECOPETROL; lo que finalmente se traduce en una reducción del libre intercambio de ideas y en tener que convivir con el hecho de que la curva de aprendizaje de estos funcionarios se desarrolla paralelamente al desarrollo de los procesos de negociación que vayan apareciendo.

3.2 ANALISIS METODOLOGICO COMPARATIVO

En el cuadro adjunto a continuación (Tabla 2), el autor hace referencia a los métodos o estrategias estudiados y expuestos en el segundo capítulo de esta monografía y analiza el nivel de aplicabilidad de cada uno dentro del contexto citado. Estos métodos corresponden principalmente al Programa de Negociación de la Universidad de Harvard, y a algunas técnicas o estrategias documentadas por otros autores dedicados a impulsar y concretar procesos de negociación.

Tabla 2. Relación de métodos o técnicas de negociación estudiadas y su aplicabilidad en la Gerencia Sur de ECOPETROL

Método o Técnica de negociación	Aplicación ECOPETROL - GSU (ventajas y desventajas)
1. Método de Negociación según Principios.	Método conceptualmente ideal que enseña que concentrarse en los intereses básicos, en alternativas mutuamente satisfactorias y en criterios justos produce por lo general acuerdos eficientes y ecuanímenes; teniendo como valor agregado adicional, poder mantener relaciones de negocio caracterizadas por la empatía y la amistad.

	<p>Requiere gran interiorización y talleres periódicos de refuerzo, control y seguimiento. Constituiría la base conceptual para cimentar una verdadera cultura de negociación en los interventores técnico-administrativos de la Gerencia Sur de ECOPETROL, la cual no se logra con cursos aislados (actualmente uno programado en los últimos ocho años), sino con una estructura completa y programada para tales efectos, que incluya de paso capacitación en las demás habilidades administrativas requeridas.</p> <p>Su aplicación específica es plasmada por el Proyecto de Negociación de Harvard mediante el enfoque sistemático de la preparación descrito en la Teoría para Profesionales.</p>
<p>2. Método o Estrategia de Penetración.</p>	<p>Técnica exigente pero ideal para cuando se esta enfrentado a interlocutores conflictivos que no se comprometen con el proceso de negociación o se empeñan en negociar desde las posiciones y no desde los meritos.</p> <p>Considerando que se desprende del Método de negociación según Principios, sus ventajas son numerosas e indiscutibles; sin embargo, el autor encuentra bastante difícil su aplicación a corto plazo en la GSU teniendo en cuenta que requiere como negociadores: funcionarios con experiencia, adecuadamente formados técnica y administrativamente, y personas con grandes dosis de madurez y paciencia, lo cual discrepa con la realidad actual de la Gerencia. Aclarando que esto no significa manejar personal de edad o con muchos años en la Empresa, sino disponer de funcionarios realmente competentes e integrales.</p> <p>Es un método más a mediano y largo plazo, que puede incluirse en la visión global del proceso de negociación y el personal que se proyecte para la Gerencia Sur de ECOPETROL.</p> <p>Entre las ventajas estratégicas de este método que</p>

	<p>sí pueden aplicarse a corto plazo, ante propuestas poco razonables o ataques injustificados, el autor resalta dos armas claves: Hacer preguntas mucho mejor que excederse en hacer declaraciones, y emplear el silencio y la prudencia como elementos inteligentes de presión. Por lo general, la gente agresiva se siente incómoda con el silencio, especialmente si tiene dudas sobre los méritos de lo que han dicho.</p>
<p>3. Procedimiento con un Solo Texto.</p>	<p>Se deben reconocer las bondades de este método, considerando que en verdad resulta más fácil para un mediador que para las personas enfrascadas en sus posiciones durante una negociación, poder separar las personas del problema y orientar la discusión hacia los intereses y las opciones. Sobretudo, cuando esta tercera persona es quien puede sugerir bases imparciales como criterios sólidos para resolver las diferencias, incentivar la invención en la toma de decisiones, concretar el número de decisiones requeridas y preparar sin problema un documento o texto que ayude a las partes a entender lo que obtendrán si deciden negociar un acuerdo.</p> <p>Sin embargo, debe haber claridad en que si lo que se quiere para la GSU es inculcar en los funcionarios a cargo de interventorias técnico-administrativas la noción significativa que encierra un proceso de negociación, fortalecer sus aptitudes intelectuales y sociales, e implementar herramientas administrativas para generar interventores integrales, lo más saludable para la Gerencia será orientar los esfuerzos de forma <u>directa</u> hacia la idoneidad y competencia de su personal.</p> <p>En este orden de ideas, el método o procedimiento con un solo texto resultaría de cierta manera contraproducente para los intereses de los interventores, pues seguir contando con terceros, así sean de la misma Gerencia o de ECOPETROL, no permitirá alcanzar la descentralización en la ejecución de los procesos negociadores, ni</p>

	<p>eliminar la subjetividad de su capacidad negociadora y el hecho de tener que seguir dependiendo de actores distantes al proceso en discusión.</p> <p>Lo ideal se reitera, es proporcionar y reforzar herramientas gerenciales o administrativas a los interventores, amén de lo que respecta a capacidades técnicas o ingenieriles, tales como la habilidad de negociación y liderazgo.</p>
<p>4. Teoría para Profesionales.</p>	<p>Se recomienda principalmente adoptar y utilizar el procedimiento de Preparación Súbita o Inesperada (ver formato adjunto en el Anexo D), teniendo en cuenta su practicidad, especialmente en situaciones de campo o en pozo, y que representa tener a mano una ayuda rápida frente a las acostumbradas presiones y limitantes de tiempo de la GSU.</p> <p>La preparación Prioritaria y la preparación Completa son estilos de preparación secuencial e integral que demandan mayor disponibilidad de tiempo y recursos (grupo negociador); por tanto, el líder o la persona encargada de la negociación por parte de la GSU, deberá tener bastante experiencia y alto sentido crítico para determinar si realmente el proceso negociador amerita adelantar este tipo de preparaciones. Esto, considerando la exigencia y profundidad en conocimientos que sobre el proceso debe tenerse (Intereses, Opciones, Alternativas, Legitimidad, Comunicación, Relaciones y Compromiso), frente a los cuestionarios detallados para cada uno de los siete elementos incluidos en esta metodología (Tabla 1).</p>
<p>5. Negociación basada en Valores Esenciales.</p>	<p>Estilo de negociación que analizado con detenimiento significa entender y aplicar a cabalidad los valores institucionales de la Empresa: Lealtad, Responsabilidad, Compromiso, Honestidad, Tolerancia, Cooperación, Superación y Austeridad; los cuales deben representar la</p>

	<p>filosofía de trabajo de todo funcionario de ECOPETROL.</p> <p>En palabras cotidianas, es ponerse la camiseta de Calidad de la Empresa. Significa convertir estos valores corporativos, junto con la ética y la moral, en el estilo de valores esenciales de negociación de la Gerencia Sur, cuando en representación de ECOPETROL se esta inmerso en un proceso negociador, independiente de la magnitud de los intereses implicados.</p> <p>Estos valores no basta con hacerlos circular, verlos publicados o aplicarlos parcialmente, sino que deben ser verdaderamente interiorizados, reforzados y puestos en práctica a la hora de negociar, pactar y cumplir; de forma tal, que se conviertan en parte vital de la naturaleza humana de todos los interventores técnico-administrativos designados.</p> <p>Valores que gran parte del personal que labora en la Gerencia Sur no conoce y que vale la pena relacionarlos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Defenderé con LEALTAD el patrimonio de la Empresa.• Cumpliré mis deberes con alto grado de RESPONSABILIDAD.• Trabajare con gran sentido de COMPROMISO, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la Empresa.• Procederé con HONESTIDAD frente a la Empresa y mis compañeros.• Actuare con TOLERANCIA respetando las diferencias y valorando las ideas, para mantener relaciones armónicas en el trabajo.• Compartiré los conocimientos con mis compañeros, para tomar decisiones de grupo sobre bases de mutua COOPERACION.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Buscare permanentemente SUPERACION en el trabajo, como elemento fundamental para mi realización personal. • Aplicaré el criterio de AUSTERIDAD en el manejo de todos los recursos de la Empresa.
<p>6. Técnica de las Ocho Presencias del Yo Negociador.</p>	<p>Técnica conceptual combinada en gran medida entre el método según principios y la estrategia de penetración, por lo que de igual forma guarda sus ventajas y eventuales limitaciones.</p> <p>Se resalta como legado adicional respecto a las técnicas anteriormente mencionadas, el énfasis en las presencias del yo-negociador sobre el control de las emociones y características de un negociador, a fin de pactar lo obvio, lo justo y lo conveniente.</p> <p>Definitivamente, en asuntos de negociación una verdad irrefutable es el hecho de que quien se enoja, pierde. El enojo y la ira, entre muchos efectos, tienden a incrementar la presión sanguínea, sobresaltar el pulso, alterar la tensión muscular, minimizar la lógica, fomentar la obstinación, incitar a la venganza, disolver los márgenes de negociación, bloquear la cooperación y poner en peligro el proceso mismo de negociación.</p> <p>El problema no es que el otro se enoje, pues si este aspira a negociar solo le queda la alternativa de la conciliación, lo grave es que el yo-negociador se enoje a la par de las agresividades de la contraparte y perdiendo el horizonte de negociación. Es importante entonces, entender el proceso de la ira, sus manifestaciones y control, pues ello posibilita que bien enfocado se utilice como herramienta de negociación, vista como energía revitalizante, capaz de despertar y alertar los sentidos, activando los reflejos de autodefensa en situaciones que exigen una solución acertada.</p>

	<p>Lo anterior, es de especial importancia considerando los altos niveles de estrés y presión laboral que implica trabajar en la Gerencia Sur de ECOPETROL, por su connotación geográfica dentro del territorio colombiano y las condiciones críticas en asocio al orden social, la logística requerida para la ejecución de los trabajos y el clima organizacional existente (cambio generacional sin control ni transición, alta temporalidad contractual de sus funcionarios y la relación entre la modalidad de los turnos laborales y el aspecto familiar de los trabajadores); con afectación especialmente en el personal directivo, quienes son los que constituyen el grueso de la interventoría técnico-administrativa de la GSU.</p>
--	---

Fuente: El Autor.

3.3 EXPERIENCIAS POR OBSERVANCIA DEL AUTOR

3.3.1 Sobre preparación. Todo lo anteriormente descrito cobra especial importancia cuando somos conscientes que vamos a negociar con personas o profesionales de vasta experiencia y gran trayectoria en la industria; sin embargo, aunque la táctica suene sencilla, el siguiente pensamiento puede resultar bastante provechoso: pensar en reuniones de negociación de este tipo como el sitio donde simplemente vamos a aprender e intercambiar ideas, donde lo más importante es elegir y analizar cuidadosamente nuestro interlocutor.

Los llamados "viejos zorros" del negocio, pulidos por la experiencia de buenas y malas negociaciones, son las fuentes pragmáticas del conocimiento comercial e industrial. Ellos no solo tienen en la cabeza un negocio en particular (microeconomía), sino todo el mercado (macroeconomía). Por esto su visión es más amplia y sus consejos y "mensajes entre líneas" pueden ser definitivos para alcanzar el éxito.

Sin embargo, como nadie es infalible, no todo "viejo zorro" deja su gran enseñanza al ganar en una negociación. En este punto, el autor trae a colación la experiencia compartida a mediados del año 1997, donde el interlocutor para negociar era un profesional con cerca de 20 años de experiencia en la industria petrolera, quien estaba caracterizado por salir adelante en la mayoría de las negociaciones que enfrentaba y tenía un gran don de gente, no solo para con ECOPETROL, sino con

las demás empresas operadoras a las cuales su compañía suministraba productos y servicios (Drilling & Well Service Rigs).

La situación concreta consistía en que ECOPETROL debía acordar con esta firma el pago de una unidad de bombeo mecánico balanceada por aire (balancín o “machín”) como resarcimiento económico por su afectación al venirse abajo unos meses atrás un equipo de mantenimiento y reacondicionamiento de pozos de dicha compañía que se encontraba interviniendo este pozo; evento en el que hubo grandes pérdidas materiales para ambas partes, incluyendo desafortunadamente pérdidas humanas.

Entre varias cosas, se tuvo la enseñanza que independiente de cuanta experiencia se tenga, si no existe una preparación adecuada para una negociación y no se pueden demostrar y defender con datos y hechos los intereses a defender, se corre el riesgo de improvisar y finalmente acordar una alternativa de solución, que si bien no es perjudicial, de seguro no constituye la opción más favorable para los intereses en conflicto.

El autor tenía escasos dos años de trabajar en la Gerencia Sur de ECOPETROL y tan solo seis meses en el cargo de Interventor de Workover, cargo que implicaba la interventoría técnico-administrativa de varios contratos de mantenimiento y reacondicionamiento de pozos, cuyo presupuesto global en ejecución era del orden de US\$ 5,000,000. Esta era la primera situación de negociación formal a enfrentar y en la que afortunadamente se contó con la asesoría de un funcionario del Departamento de Contabilidad, con quien se establecieron tres opciones económicas de negociación, las cuales diferían entre sí fundamentalmente por los criterios de valorización utilizados: a) precio inicial menos depreciación, b) costo por reemplazar e instalar otra unidad similar, y c) valoración comercial más el costo equivalente por concepto de producción diferida.

Las tres opciones eran favorables para ECOPETROL, estaban debidamente estimadas y soportadas e incluían sumas económicas de pago entre 18 y 42 millones de pesos aproximadamente, para cubrir no solo el costo de la unidad de bombeo mecánico, sino eventualmente el lucro cesante que representaba la producción neta diferida del pozo a la fecha, (el costo comercial de la época por disponer nuevamente en campo de una unidad de este tipo y condiciones, oscilaba entre 20 a 25 millones de pesos aproximadamente).

Adicionalmente, se debía tener en cuenta que el contrato estaba en su etapa de liquidación y toda la atención y esfuerzos de la Gerencia estaban centrados en subsanar una reclamación por desequilibrio económico bastante complicada de analizar desde el punto de vista legal y financiero; por tanto, la estrategia de negociación era clara: según esta evolucionara, había que defender gradual y en forma descendente cada una de las tres opciones y cuantías.

El autor apoya el concepto de que la Forma es tan importante como el Fondo en todos los asuntos de la vida; es mas, en muchas ocasiones muchas situaciones de fondo y bienintencionadas, han perdido su cabal desarrollo por no haber sabido o podido mostrarlas o presentarlas adecuadamente. Y en este caso, la Forma ayudo a los intereses de ECOPETROL por defender. Contribuyo en que la fecha, el día, la hora y el lugar escogidos única y exclusivamente por la contraparte interlocutor - error de principiante y aspectos que no se deben subestimar -, finalmente jugaron en su contra y lo presionaron a adoptar una posición simple y facilista.

La reunión fue fijada para un viernes a las 4:00 p.m., en las oficinas de la firma contratista en la ciudad de Bogota y la agenda sugerida por la otra parte era sencilla: hacer el acuerdo y salir a comer como cierre del trato. Mayor sorpresa se presento cuando al llegar, el interlocutor muy educadamente presento a su favor un contador y a un asesor legal de la firma, quienes con sendas carpetas bajo sus brazos estaban programados para acompañar la negociación. Sin embargo, por circunstancias operacionales de ultima hora no pudieron asistir ni el contador y el abogado citados y adicionalmente, solo se dio inicio a la reunión hasta las 6 p.m. considerando que al interlocutor de la contraparte se le presento un viaje no programado para esa misma noche. Todo lo anterior, condujo a que la reunión se llevara a cabo con premura, se evidenciara notoriamente que la contraparte - el oponente como se denomina en el argot de Harvard a la otra parte - había delegado su defensa a su grupo asesor y que realmente no estaba preparado ni siquiera para discrepar las opciones presentadas a nombre de ECOPETROL.

Resultado final: únicamente se expuso la primera opción de negociación, se firmo un documento que estipulaba que ECOPETROL recibiría 42 millones de pesos aproximadamente en contraprestación por los daños percibidos y se edifico una relación laboral amistosa, lo cual incluyo hasta el acompañamiento de dicho funcionario hasta el aeropuerto, considerando que el autor también viajaba en otro vuelo de esa misma noche.

Este es un ejemplo donde no hubo tiempo ni espacio para recurrir a métodos o técnicas de negociación especializadas para su desarrollo; sin embargo, muestra la enorme importancia de prepararse para una negociación, al margen de la experiencia que se tenga, e ilustra que la manera (Forma) de negociar, la mayoría de veces obviada o subestimada por las circunstancias, es uno de los mejores consejos tácticos que al final pueden significar la gran diferencia. Especialmente en casos en que la otra parte tiene más poder, más experiencia, es radical u obstinada, parece tener todas las cartas o donde las oportunidades de tener éxito son pocas.

3.3.2 Sobre Criterios. Si bien es cierto que lo ideal y más recomendable es que la resolución de una negociación este basada en criterios objetivos, a fin de que

esta se mantenga independiente de la voluntad de las partes, debe considerarse que estos no deben representar una única e inamovible ancla de negociación, de forma tal que obnuble y haga perder el sentido de ser pragmáticos y consecuentes al aterrizar este concepto.

Un ejemplo claro de lo anterior se dio en una de las negociaciones menores (del orden de US\$ 30,000), dentro del caso que el autor llama “La pesca del Sur”, un evento de grandes ligas en el cual la negociación final abarco casi MUS\$ 1.8 y que se resolvió con el concurso de un grupo multidisciplinario de ingenieros y abogados de ambas partes, más de un año después de ocurrido el incidente en pozo. Un caso de negociación en el que se diría que ECOPETROL no gano ni perdió la guerra, (¡y eso estuvo bien, no hay que negarlo!), pero en el que el autor considera se pudieron pelear mejor algunas batallas.

Una batalla que consistió en negociar el costo asociado a una movilización del equipo de servicios (unidad básica) con sus equipos, herramientas y accesorios, que según los criterios disponibles estaba en el rango de US\$ 20,000 a US\$ 30,000, y el cual estaba supeditado a: a) numero de cargas realmente transportadas respecto a las disponibles, b) distancia (kilometraje) entre los puntos de movilización, y c) disponibilidad y tiempo de utilización de equipos y herramientas adicionales (grúa, tubería de trabajo, BOPs, etc.), requeridos especialmente para las actividades de pesca programadas; todo enmarcado en el contexto de varias Actas de Mutuo Acuerdo, suscritas oficial y previamente al incidente y complementarias al contrato primigenio, que como siempre, es Ley para las partes. Resultado: se reconocieron a la firma contratista US\$ 30,000 por este rubro.

El error estuvo en la conducción no tan acertada por parte del grupo negociador de ECOPETROL, (del cual el autor fue miembro integrante), pues a pesar de que todos los criterios empleados estuvieron dentro de lo establecido en el clausulado y demás documentos que hacían parte integral del contrato, se pudo haber obtenido un mejor acuerdo; enfatizando más en las actividades ejecutadas en campo que en el manejo administrativo del mismo y arriesgando un poco – hay que reconocerlo - el grado de “empatía negociadora” que existía en ese momento entre las partes. Pero bueno, al fin y al cabo nadie tiene una bola de cristal o un “empatímetro” para medir y conocer realmente cuanto va incidir en el resultado final de una negociación, lo que cada parte en el proceso esta dispuesta a aceptar.

Error de conducción pues se cedió ante la presión y el grupo negociador se distancio del sentido de practicidad antes mencionado, manejando opciones fácilmente debatibles y controladas por la contraparte. presión del tiempo (casi 12 horas continuas de negociación), presión del personal extranjero de la compañía contratista y presión por parte de la alta dirección de ECOPETROL.

Coloquialmente podría hacer la analogía de este caso con la siguiente situación deportiva: un partido internacional de la selección colombiana de fútbol, donde

jugando como visitante ante su similar de Brasil, los jugadores y el técnico han podido mantener el esquema táctico durante los 90 minutos reglamentarios del partido, al final del cual el marcador es de 0-0; sin embargo, en el tiempo suplementario por cansancio, cambios sugeridos por la Junta Directiva de la Federación, falta de más trabajo en equipo y/o exceso de confianza, se descuidan y desperdician una pena máxima a su favor, una de sus figuras es expulsada, todos se dedican a pedir tiempo, a discutir con el arbitro y finalmente terminan perdiendo 1-0; adicionalmente, en la conferencia de prensa, el técnico y los jugadores manifiestan estar satisfechos con el resultado pues el marcador estaba dentro de lo presupuestado y resaltan el hecho que se conservaron energías para el próximo enfrentamiento.

Ahora, si bien empatar o perder no los dejó eliminados, ganar el partido significaba tranquilidad en el proceso hacia la clasificación al mundial y el resto del calendario de partidos por jugar; amen que ante la incertidumbre del futuro, siempre se desconocerá el desenlace de los siguientes encuentros.

¿Lección aprendida?. Los errores de conducción tuvieron como causa raíz: No estar preparados para discutir criterios objetivos y no haber manejado con antelación criterios no orientados exclusivamente a ganar, sino a no dejar de ganar, lo cual equivale a no permitirse perder.

Sale a flote el hecho que prepararse para una negociación, entre muchos aspectos, es tener bajo la manga una colección de posibles principios o criterios, que puedan utilizarse para definir una serie de soluciones razonables, según sea el asunto que se negocie. Y más aún, manejar varios puntos de vista dentro de dichas soluciones, a fin de no pensar sobre una sola base lógica, de forma tal que cuando la otra parte se resista (cliente externo o cliente interno), se tenga suficiente capacidad de persuasión y no sentirse obligados a dar concesiones para endulzar el trato con la contraparte.

De esta forma, se le pudo haber dado un manejo más adecuado a la presión del tiempo y a la generada por la alta dirección del contratista (cliente externo) y de la Empresa (cliente interno).

3.3.3 Sobre Compromisos. La calidad del resultado de una negociación puede medirse por la calidad de las promesas que se hacen. En esto los expertos mucha razón tienen, especialmente en sectores como el sindical y las comunidades, donde la gestión se mide principalmente por el nivel de compromiso y el grado de aceptación que la Administración asuma respecto a pliegos de peticiones que se le presenten, el oficial de cada dos años para el caso del Sindicato USO y los que a pequeña escala ellos y las comunidades manejan en distintos niveles de la Empresa.

En este punto, el autor evoca la clásica frase “un hombre no es sino lo que promete” y recuerda lo acontecido en mayo de 1996, durante la supervisoría del área Nororiente de la Gerencia Sur de ECOPETROL, cargo que en ese entonces incluía el recorrido de pozos y la interventoría técnica y administrativa de varios contratos (vigilancia, transporte, mantenimiento de equipos, instalaciones y facilidades). En esta ocasión el grupo negociador se conformo con el supervisor por parte de ECOPETROL del equipo de servicios a pozos; equipo negociador improvisado y que aprendió “in situ”, - la forma en que desafortunadamente se aprenden la gran mayoría de aspectos en la GSU -, cuan importante es para la otra parte, las palabras que se enuncian y los compromisos que se adquieren.

Eran tiempos con el agravante de un inminente paro campesino y donde las juntas de acción comunal (J.A.C) acudían a reunirse con los “representantes del Estado” para expresar su sentir; en este caso, con un delegado del Ejercito Nacional y las cabezas visibles de ECOPETROL en el área, los supervisores de campo. Fue así como sin previo aviso, la tarde de un sábado fuimos llevados los dos personajes en comento junto con los representantes de la J.A.C de la vereda Arizona, a fin de discutir un variado listado de peticiones frente a más de 100 campesinos de la región, reunidos en un salón comunal improvisado de la vereda.

La cuestión a analizar es que si los ingenieros de campo escasamente reciben inducción técnica, ya pueden imaginar el grado de capacitación o adiestramiento enfocado a manejar situaciones de este tipo, más aún dirigido a los supervisores que en su mayoría es personal de la nomina convencional ascendido a la nomina directiva o “staff”. Hay que reconocer que existía - y existe aún -, un cronograma básico para inducción del personal nuevo en cada dependencia y las áreas operativas de la Gerencia, el cual incluye unos minutos en la unidad de Relaciones Externas o Relaciones con la Comunidad, pero que dista mucho de ser una herramienta de trabajo cuando se enfrenta la realidad del campo.

Resultado: después de varias horas discutiendo su heterogénea lista de deseos, el grupo negociador de ECOPETROL bienintencionada, pero equivocadamente, se comprometió con la petición de facilitar el vehículo con conductor asignado al área, con el objeto de prestar el servicio social y humanitario de transportar “cuando fuera necesario y las condiciones operacionales del campo lo permitieran”, a las personas enfermas o heridas desde Arizona hasta los hospitales de Puerto Asís o Mocoa, la primera población dentro del área de influencia de la Gerencia Sur, distante aproximadamente 40 Km, y la ultima correspondiente a la capital del Departamento del Putumayo, distante unos 60 Km aproximadamente de la vereda Arizona.

Craso error, para el caso del hospital de Mocoa más que el de Puerto Asís, considerando desde el simple hecho que no existen pozos petrolíferos activos en el área de influencia de la ciudad de Mocoa, hasta la delicada responsabilidad que recaía sobre los supervisores y el vehículo de ECOPETROL, no obstante este ultimo no era propio sino contratado; además, de que estaban establecidos otros

canales de ayuda para con la comunidad; especialmente en situaciones como estas, donde las condiciones de la región son críticas por su lejanía y complejidad de orden público.

Las causas y errores, amen del temor escénico por la situación – más de 100 campesinos de la región con infiltración segura de gente al margen de la Ley como la guerrilla colombiana -, estuvieron concentrados en: a) el desconocimiento absoluto sobre este tipo y manejo de acercamientos que adelantan las J.A.C., b) no haber desplegado iniciativa y no haber preparado o discutido al menos una lista de posibles compromisos que se podían o no adquirir, c) en no manejar o sugerir una agenda de reunión que listara los puntos a negociar y las partes involucradas, y d) en no acordar la manera de tratar los puntos básicos.

Lo anterior, sería otra historia si frente a las causas analizadas se hubiese manejado: a) capacitación conceptual (durante la inducción del personal a la Gerencia y en la entrega de los cargos asignados), al menos básica sobre las situaciones propias del campo, b) participación y asesoría más activa del personal de las unidades o dependencias encargadas en ese entonces de Relaciones con la Comunidad, c) aunque la reunión se realizó de manera intempestiva, haber establecido ante los interlocutores el alcance de los Supervisores en cuanto a toma de decisiones, y d) aclaración sobre la manera o tratamiento que requerían peticiones de este tipo en cuanto a tiempo de trámite, consulta y cumplimiento; este último, error común en uno de los denominados Siete Elementos de Negociación de la Teoría para Profesionales, *Compromiso*, y el no ponerse de acuerdo en como se trataran ciertos aspectos básicos.

Cabe relatar que afortunadamente días después se llevó a cabo una segunda reunión en la que se hizo lo que debió haberse hecho desde el principio: reunirse las partes, en un escenario neutral y con asistencia de las personas realmente representativas de la vereda, debidamente preparados como equipo de trabajo por parte de ECOPETROL, donde se discutieron algunas opciones de solución - aclarando lo atinente a la no factibilidad legal y contractual de utilizar dicho transporte de ECOPETROL en el área Nororiente -, y suscribiendo un acta de mutuo acuerdo respectiva.

3.3.4 Sobre Relaciones. Una vivencia experimentada de cómo pueden llegar a afectarse las relaciones por no tener el tacto apropiado y no mantener dicha interacción en buenos términos, se presentó a mediados de 1999, en plena época de negociación entre el sindicato USO y la Administración de ECOPETROL con motivo de la Convención Colectiva de Trabajo para ese periodo.

Fue un ejemplo claro de que el Respeto es uno de los valores fundamentales en toda relación. Una situación bochornosa presentada con el Presidente de la Subdirectiva Orito de ese entonces, ocasionada por un supuesto y discutido irrespeto a la bandera de la USO y el no saber retirarse a tiempo, en el equivocado

afán de defender un acuerdo parcial y verbal previamente pactado con ellos. Bandera ubicada como estandarte inmarcesible en plena portería principal del campamento de la Gerencia Sur de ECOPETROL. Un hecho aparentemente simple, pero que en el fondo permitió descubrir lo que podía representar transgredir el pensamiento e ideología del Sindicato.

Era un asunto laboral de rutina que implicaba al autor como interventor de workover y quien debía hacer una revisión conjunta de algunos soportes documentales con el Administrador de una firma contratista, cuya base estaba ubicada en el área contigua a la entrada principal del campamento de ECOPETROL en Orito. Para tales efectos, habían solo dos opciones: pasar directamente por la entrada principal (aproximadamente a 100 m del área de oficinas), cuya puerta lateral estaba cubierta casi en su totalidad por una gran bandera de la USO; o en su defecto, caminar alrededor del campamento (aproximadamente 2 Km ida y vuelta), bajo el sol inclemente propio del mediodía de la selva, pero sin tener que interactuar con el grupo de trabajadores convencionales apostados en la entrada principal.

A fin de evitar inconvenientes y a la vez utilizar el camino más corto, se acordó por teléfono con uno de los representantes de la USO el pasar por la portería discretamente y no tardar en la diligencia administrativa mencionada; sin embargo, no siempre se pueden conseguir los objetivos propuestos o no siempre podemos hacerlo al precio adecuado, tanto si se persigue un acuerdo integrador, como si se busca un equilibrio distributivo.

La situación se complicó pues a pocos metros de la salida, acortó el paso el Presidente de la USO Subdirectiva Orito, beligerante y participativo como de costumbre, quien argumentó estar ofendido por partida doble: por haberse irrespetado el conducto regular establecido en su interior al no negociar dicho “permiso” directamente con él, y por haberse subestimado la barrera que simbolizaba en ese momento la bandera de la USO.

A pesar de un intento de disuasión por varios minutos, el acuerdo inicial no fue renovado. El grupo de trabajadores convencionales – unos amigos, otros no – comenzó a dividirse y alterarse entre quienes apoyaban el hecho y le restaban importancia a la situación, y quienes consideraban en verdad esto como una afrenta intencional por parte del personal directivo de la Empresa.

Algo tan sencillo y cotidiano se había complicado inesperadamente, pero se había complicado más aún porque la intensa polémica entre el autor y el Presidente de la USO Subdirectiva Orito, solo atizó el fuego de las diferencias e hizo que se perdieran el rumbo y objetivo a negociar. Lo más aconsejable era una retirada a tiempo y no tratar de demostrar forzosamente quien era más elocuente y mejor negociador, llevando sin necesidad las cosas al límite.

En este punto aplicaba el buen ejemplo de “Si usted quiere vender un barco y se da cuenta de que no será posible, no intente vender las velas; ya habrá otro tiempo para eso”. Y así fue. El desistir dicho intento de paso, apaciguó los ánimos caldeados y la incipiente agresión verbal, sin mayores consecuencias afortunadamente.

La gran lección aprendida es que ningún objetivo a negociar vale la pena para desgastarse a sí mismo y a los interlocutores de turno. Definitivamente, la coherencia, la seriedad y el respeto abren más puertas a futuro que la obsesión por el pequeño logro a corto plazo.

3.3.5 Sobre Opciones y Planeación. Durante los años 1998 a 2003, se programaron y ejecutaron numerosos servicios de estimulación química de pozos en la Gerencia Sur, (del orden de cinco trabajos en Orito y 20 trabajos en el área Sur), los cuales operacionalmente abarcaban hasta tres etapas bien diferenciadas en técnica, productos y tiempo de bombeo: Tratamiento Orgánico, Lavado Ácido e Inhibición. Estos trabajos fueron contratados en su gran mayoría bajo la modalidad de Licitación Privada (ahora Solicitud de Ofertas Abiertas y Cerradas), cuyos procesos se adelantaron según lo estipulado en el Manual de Contratación de ECOPETROL.

Este Manual fue aprobado en desarrollo de la facultad de reglamentación que le otorga a ECOPETROL el Artículo 76 de la Ley 80 de 1993 - Estatuto General de Contratación de la Administración Pública - ; constituyendo el marco general que regula la contratación de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos, así como de las concernientes a la comercialización y demás actividades propias del objeto social de ECOPETROL.

El Manual normatiza el desarrollo de dichos procesos de contratación, desde su etapa de Planeación hasta el Perfeccionamiento, Ejecución y Liquidación del Contrato en sí, atendiendo los principios consignados en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, en la Ley 489 de 1998, en el Código Contencioso Administrativo y en la Constitución Política Colombiana.

El ejemplo a citar favoreció los intereses de ECOPETROL, al igual que los de la firma Contratista, en obediencia especial a los principios de Calidad, Economía y Equidad; adicionalmente, dejó como lección aprendida el tener que mejorar en dos aspectos importantes dentro de la etapa de Planeación: Establecimiento de los Ítems y Ampliación de la Información (Audiencia informativa y Aclaraciones adicionales), Manual de Contratación de ECOPETROL, numerales 5.1.1.3 y 5.6.2.1, respectivamente.

La cuestión era que en los ítems listados en el Presupuesto Oficial, y consecuentemente en el Anexo de Cantidades de Obra y Tarifas Unitarias, no se especificaba: a) si las corridas por pie de la Unidad de Coiled Tubing (UCT)

aplicaban una, dos o tres veces en cada trabajo (recordando que un trabajo incluía tres etapas, Tratamiento Orgánico, Lavado Ácido e Inhibición), y b) a partir de cuanto tiempo y a que costo (US\$) comenzaría a aplicar una tarifa por disponibilidad de personal y equipos, tiempo en “stand-by”, durante los trabajos de estimulación química requeridos bajo llamado.

Estos aspectos no estaban detallados en los Pliegos de Condiciones o términos de Referencia y tampoco fueron discutidos o solicitados en aclaración por los proponentes, en ninguno de los procesos de contratación previos y sus distintas instancias realizadas a la fecha. Las situaciones en discrepancia por estos conceptos habían resultado aisladas - más por la aceptación tacita por parte del contratista, que por arreglos formales -, pero el año anterior se llegó a un punto donde se hizo necesario entrar a negociar.

Económicamente, el primer aspecto hacia inclinar la balanza a favor de ECOPETROL, pues un “Trabajo” tenía como unidad de uso común el término “Global”, infiriendo que ECOPETROL solo debía pagar una corrida por servicio y no una por cada tratamiento; no obstante, la lógica ingenieril no respaldaba ciento por ciento este argumento. En el segundo aspecto, la balanza favorecía a la compañía contratista, teniendo en cuenta lo difícil que es en la Gerencia Sur estimar y sobretodo controlar los días de disponibilidad (“stand-by”) de equipos y personal para una determinada compañía en pozo, a causa de la complejidad en logística y ejecución de las operaciones programadas. Para el personal y unidades de fracturamiento hidráulico, requeridos también bajo llamado para ejecutar trabajos de estimulación mecánica, sí se tenía estipulado un costo diario de US\$ 6,000, contados después del quinto día de disponibilidad en pozo.

En esta negociación, se dieron los cuatro pasos del Método basado en Principios, pues las personas estuvieron fuera del problema, se enfocaron con proactividad los intereses de ambas partes, hubo recursividad para el mutuo beneficio y en especial, se emplearon criterios legítimos; pues cada una de las partes fue flexible en el “lado de la balanza que les favorecía”, al reconocer que junto al aspecto legal, coexistían los conceptos de ingeniería y de campo. Al final hubo economía para ECOPETROL, su principal interés, y luz verde para ejecutar dentro del presupuesto asignado los demás trabajos programados, principal interés de la firma contratista.

Se acordó que se pagarían dos corridas por pie para la UCT, una durante los tratamientos orgánico / ácidos y otra si finalmente se hacía tratamiento de inhibición; basados en que el primer trabajo esta interrelacionado en tiempo de ejecución y especificaciones, (lavado ácido posterior a determinado tiempo de remojo con solventes), mientras que la inhibición o bombeo forzado de la mezcla inhibidora es posterior a cierto tiempo de producción del pozo.

En cuanto al tiempo solicitado por “stand-by” de los equipos de estimulación química (unidades de Coiled tubing, Nitrógeno y Acid Transport), se estableció que

no se generarían costos adicionales por este concepto, al analizar que estos equipos operan en modalidad Bajo Llamado (“barrido”), que durante el proceso de contratación se aclaró en varias oportunidades que cada proponente debía contemplar este aspecto para efectos de cálculo de su oferta económica, y que la verdadera solución radicaba en mejorar el nivel de planeación y coordinación del personal por parte del Administrador y el Ingeniero Asistente en campo pertenecientes a la firma contratista. En complemento, ECOPETROL se comprometió a revisar y ajustar el cronograma existente de los equipos (“Rig Schedule”).

De esta manera, las dos partes resultaron satisfechas y se fortaleció la relación amigable de negocios que desde años ya existía. En la parte procedimental se estableció que las modificaciones anteriormente mencionadas debían ser incluidas desde el inicio del proceso de contratación - Planeación -, a fin de que los Pliegos de Condiciones o Términos de Referencia, ahora Condiciones Genéricas y Específicas de Contratación, contengan una regla suficientemente clara al respecto y se puedan obviar negociaciones a futuro que estén supeditadas, entre otros aspectos, al estilo administrativo y estándares operacionales del proponente que resulte favorecido.

Adicionalmente, se recomendó que en un dado caso, se podía hacer referencia a lo descrito en el nuevo Manual de Contratación de ECOPETROL, numeral 5.6.2.4.2, Disposiciones comunes a la evaluación – Negociación, donde literalmente se estipula que:

“ECOPETROL S.A. podrá negociar la parte económica de la propuesta presentada por el Proponente que, de acuerdo con los factores de evaluación establecidos en el Pliego de Condiciones o en los Términos de Referencia, se ubique en el primer lugar del orden de elegibilidad.

En los contratos de comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos, la negociación se podrá realizar con todos los Proponentes.

En los eventos que se prevea calificar la parte técnica de las propuestas a través de la metodología pasa / no pasa, y aquellos en que expresamente se regle este mecanismo a partir del cumplimiento de requerimientos mínimos, se podrá negociar la parte económica de las propuestas, para lo cual se podrán implementar procedimientos de subasta a la baja”.

Cabe añadir que tratándose de la primera causal indicada, es claro que si el Proponente ubicado en el primer lugar del Orden de elegibilidad no accede a negociar, ECOPETROL no puede: a) obligarlo a hacerlo, b) inadmitir o rechazar su posición, o c) pasar a negociar con el Proponente ubicado en el segundo lugar del orden de elegibilidad.

Por ultimo, lo único que agregaría con sentido critico a esta negociación, sin tratar de empañar o desmeritar el excelente trabajo realizado, es que la participación por parte de los interventores técnico-administrativos oficialmente designados fue mínima y hubo escasa preparación. El éxito de este proceso se fundamento más en la calidad profesional y las buenas relaciones existentes entre los participantes de ambas compañías - fortalezas ciento por ciento valederas -, pero que en el caso de la Gerencia Sur su mayoría estaba desligada del manejo del contrato.

Por eso el autor reitera, que lo más saludable para la Gerencia es orientar sus esfuerzos hacia la idoneidad y competencia integral de su personal a cargo de interventorias técnico-administrativas, eliminando de paso la subjetividad de su capacidad negociadora y el hecho de tener que depender de actores distantes al proceso en discusión.

3.3.6 Sobre Penetración. El ejercicio de las funciones del Coordinador de Planta de Procesos y Operaciones de la GSU, donde se tiene a cargo cinco profesionales directivos y 15 personas de la nomina convencional, los cuales desarrollan su trabajo en las áreas de Refinería y Taller de Wire Line, con gran diversidad de edad, experiencia laboral, temperamentos y estilos de trabajar, representa un ejemplo actual en el que, por lo menos a pequeña escala y a nivel interno de ECOPETROL, la estrategia de penetración sí representa el mecanismo diario de negociación mas sano y recomendable; no obstante, en obediencia a su esencia, se requieren grandes dosis de paciencia y madurez profesional, si no se quiere ser desgastante consigo mismo y frente al personal mencionado.

Una coordinación mixta producto de la reestructuración orgánica de ECOPETROL, puesta en marcha desde el 1 de diciembre de 2003 y en la cual se combinaron estas dos funciones operativas por primera vez en 35 años de vida productiva de la Gerencia Sur. Una fusión bastante peculiar teniendo en cuenta que son líneas del negocio muy disímiles: Servicios a pozos, con la inherente complejidad operativa de los trabajos de mantenimiento y reacondicionamiento de pozos; y de otra parte, Refinería como planta de procesos propia del downstream. Una línea jalonada por el principal indicador de gestión de la Gerencia y la otra con una minirefineria funcionando con carga mínima y de manera intermitente, aproximadamente 35 días en línea por 28 días con la planta parada.

Considerando los difíciles momentos de la Empresa, debido a la denuncia y contrapliego presentados por primera vez por parte del Gobierno a la Convención Colectiva de Trabajo y el tradicional Pliego de Peticiones a negociar por parte del Sindicato USO, este método referenciado también como Solución Conjunta de Problemas, se convirtió en una herramienta más para suavizar las relaciones entre el personal de ambas nóminas y sacar avante los objetivos impuestos a esta Coordinación. Y funcionó al menos de forma parcial, pues se consiguió con algunos de estos profesionales y varios de los trabajadores de la nómina convencional, estructurar una esfera integrativa de trabajo que contribuyó a sustituir colaboradores en lugar de supuestos oponentes y adversarios laborales.

Durante varios meses se comprobó que éste es un método que requiere gran madurez y control sobre las emociones propias, especialmente frente a personalidades conflictivas, donde lo mejor es basar las relaciones en el respeto y la empatía. Las tácticas más frecuentemente empleadas fueron:

- Mantenerse firme y respetuoso en las apreciaciones y no retroceder por más ganas de querer hacerlo.
- Preguntar insistentemente y escuchar atentamente, mejor que responder y hacer extensas declaraciones.
- Luchar por prevenir reacciones y no tomar los asuntos a título personal.
- Trabajar por aumentar el nivel de confianza mutua y motivar al personal con las pocas opciones disponibles a mano, como lo fueron las evaluaciones de desempeño y algunos talleres, reuniones o visitas técnicas que se realizaron en las ciudades de Bogotá, Neiva y Cartagena.

Se concluye este capítulo enfatizando que las experiencias descritas son tan sólo una muestra de las situaciones vivenciadas directa e indirectamente por el autor y varios de sus compañeros de trabajo en la Gerencia Sur de ECOPEPETROL, durante los últimos ocho años de trabajo, pero que representan en buena forma las diferentes instancias, etapas o características de un proceso de negociación.

CONCLUSIONES

- La negociación es un proceso dinámico al que se debe aproximar bien preparados y adiestrados, conscientes de las dificultades, el tiempo y el desgaste que puede implicar su desarrollo, prevenidos contra el desánimo y confiados en el éxito final.
- El conocimiento de métodos o técnicas específicas de negociación constituye una ayuda que permite afrontar distintas situaciones y a negociar en mejores condiciones, proporcionando mayor confianza en sí mismos y respecto al proceso negociador.
- No hay ninguna fórmula mágica que garantice el triunfo en todas las negociaciones, pero con paciencia, persistencia y un método bien definido y estructurado, se pueden tener las máximas probabilidades de obtener lo que se desea, incluso en las negociaciones más difíciles.
- Existen muchas estrategias, técnicas o tácticas de negociación derivadas de la diversidad misma en educación y comportamiento de las personas; por tanto, la manera de prepararse y la manera o estilo para negociar son los aspectos que finalmente hacen la verdadera diferencia.
- El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: Prepararse, Prepararse y Prepararse. Una persona que intente ser un buen negociador deberá tener muy en claro que la preparación es el núcleo central de un proceso de negociación, es el motor que lo impulsa hacia el éxito o hacia el fracaso. Así mismo, deberá tener como su habilidad personal y de negociación más importante, la capacidad de ponerse en el lugar de los demás.
- Si se está bien preparado, la estrategia saldrá a flote por sí sola. Se observarán con claridad los intereses, se descubrirán los criterios y normas que deben aplicarse y con la práctica, se aprenderá a definir la Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado (MAPAN o MAAN), aquella que en el fondo está mayormente ligada con la esencia de los intereses defendidos.
- Un buen acuerdo deberá ser mejor que cualquier otra alternativa de solución que se tenga al margen del proceso de negociación en curso. Por

esto, antes de firmar o rechazar un trato se debe tener una idea clara de qué otras cosas pueden hacerse. Esto incluye la identificación de la MAPAN, frente a la cual se debe realmente medir el éxito de un acuerdo. Si lo que se consigue negociar no es mejor que la MAPAN establecida, es mejor no tomar la opción ofrecida y no suscribir acuerdo alguno.

- Una estrategia inteligente no compensa la falta de preparación. Como es imposible saber a ciencia cierta la estrategia de la otra parte, es mejor estar preparado sino se quiere encontrar con sorpresas y quedar desarmado de primera mano. Definitivamente, “es mucho mejor conocer el terreno, que hacer un buen plan para tomar determinado camino a través del bosque”.
- El método de negociación basado en principios consiste en concentrarse en los intereses básicos, en alternativas mutuamente satisfactorias y en criterios justos que, por lo general, produce acuerdos eficientes y equánimes; teniendo como valor agregado adicional, poder mantener relaciones de negocio caracterizadas por la empatía y la amistad.
- La estrategia de penetración o solución conjunta de problemas se desprende del método de negociación según principios. Donde de igual forma se centra en intereses y no en posiciones, se exploran diferentes opciones de negociación y la meta es lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, de manera eficaz y amistosa. Este método enfatiza es en el hecho que el adversario pase a ser un socio y que se trabaje con la contraparte para hallar de manera conjunta o en equipo, la solución de los problemas; por tanto, es un método que requiere gran madurez y control sobre las emociones propias, especialmente frente a personalidades conflictivas, pero que puede redundar en gran beneficio debido a que se economizan tiempo y energía, se eliminan posiciones obstinadas y fuertemente encontradas y se mejoran las relaciones de trabajo a futuro.
- La negociación basada en valores consiste en un estilo o forma de actuación que apunta esencialmente hacia el arte mismo de negociar. Hace referencia a manejar un lenguaje ético en el entorno de la negociación, de manera práctica, cierta y comprobada. De forma tal que la moral, la ética y en general una cultura real de valores compartidos, se vinculen al proceso de negociación y constituyan una herramienta válida para crear futuro con acuerdos de beneficio mutuo, de manera transparente, participativa, respetuosa e igualitaria.
- El método las ocho presencias del Yo Negociador actúa a manera de sub-procesos claves, de carácter temporal, facilitando en cada momento la implantación de las estrategias y adaptándose con facilidad a las situaciones, independientemente del tema de negociación que se está tratando. Mediante la optimización del desempeño de cada una de las presencias del yo-

negociador, se pretende mejorar el proceso de toma de decisiones y fortalecer el vínculo entre negociadores.

- La argumentación psicológica - argumentación estructurada y reforzada con lenguaje claro, sincero y convencimiento en la entonación - es una estrategia que exige buenas relaciones, suficiente información, comprensión de la contraparte y percepción de las limitaciones. Si esta se realiza adecuadamente, se fortalece el sentido de cooperación mutua, que implica a su vez, una alianza de trabajo firme y genuina soportada en unas buenas relaciones.
- Los negociadores, una vez obtenidos los resultados, tienen la responsabilidad profesional y social de hacer seguimiento al cumplimiento de los acuerdos, lo que implica pactar encuentros futuros para verificar el real funcionamiento de los mismos, sus pros y sus contras e incluso sus posibles retroalimentaciones.
- Para el caso de la Gerencia Sur de ECOPETROL, ser un interventor técnico-administrativo competente deberá involucrar mucho más que extenuante manejo contractual y horas de campo o en pozo. Se debe “repensar” el cargo y fortalecer tanto los conceptos técnicos como las habilidades administrativas, principalmente las capacidades negociadoras y de liderazgo.
- La capacidad negociadora viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y sociales, unidas al entendimiento de lo que significa una negociación. Por tanto, implementar herramientas administrativas para generar interventores integrales, debe ser parte de un proceso con planeación y metodología, que debe empezar desde el mejoramiento al programa de inducción a la Gerencia.
- Dichas habilidades negociadoras tienen aplicación en la vida profesional y cotidiana, tanto para conseguir aquellos objetivos que no dependen de sí mismos, como para evitar que otros hagan imposición de sus objetivos. Antes, las oportunidades eran en su mayoría para quienes tenían más poder; pero en la actualidad, las oportunidades son para los que fomentan y practican la cultura de la negociación como un buen antídoto a los conflictos; orientada a establecer alianzas, acuerdos y mantener la cooperación a través de excelentes relaciones personales.
- El autor confía en la gestión de los funcionarios que actualmente tienen a su cargo el área de Personal en la Gerencia Sur de ECOPETROL, quienes son conscientes de la realidad descrita y están desde ya enfocando sus esfuerzos para contribuir a su solución; comenzando por un curso básico de negociación en las instalaciones de ECOPETROL en Orito, programado para

llevarse a cabo en los días próximos a la fecha de realización de la presente monografía. Lo importante será que este primer paso haga parte del inicio de un proceso de cambio de mentalidad empresarial y no quede como un hecho aislado más en la historia de la Gerencia.

- A nivel corporativo, quedan sentadas las expectativas en la Dirección de Desarrollo que definió el procedimiento único para la formación del personal en la nueva ECOPETROL S.A., con base en las mejores prácticas. Con su aplicación, se espera que la Empresa pueda asegurar el desarrollo de las competencias requeridas para lograr los resultados esperados y ganar especialmente en: **Motivación**, para orientar la formación a retener y fortalecer las capacidades organizacionales, y en **Pragmatismo**, para aplicar las habilidades y conocimientos aprendidos en los procesos de la Empresa.

RECOMENDACIONES (PAUTAS)

- Primero que todo e independiente de cual sea el método o técnica que se utilice para negociar, enfóquese en que su estilo de negociación este fundamentado en los valores institucionales de la Empresa: Lealtad, Responsabilidad, Compromiso, Honestidad, Tolerancia, Cooperación, Superación y Austeridad; los cuales deben representar la filosofía de trabajo de todo funcionario de ECOPETROL.
- La falta de preparación es la mayor y más grave desventaja. Si no esta lo suficientemente documentado o informado, no tome el riesgo de negociar y llegar a un acuerdo desfavorable para los intereses de ECOPETROL. Es preferible que aplase el encuentro para negociar, si esto no es posible, reconozca para sí mismo su incompetencia para negociar, retírese y prepárese.
- Como regla de campo (“Thumb Rule”), invierta un tiempo aproximado en la preparación de su negociación, tanto como el que usted estima que invertirá en la negociación frente a frente.
- Inicie su preparación para negociar, pensando donde le gustaría terminar y no pensando por donde debe empezar; es decir, identifique y concéntrese en sus verdaderos intereses. No se aferre a posiciones preestablecidas ni pierda la objetividad sobre el proceso, especialmente con el sofisma de distracción que suele representar ser funcionario de ECOPETROL y pensar equivocadamente que esto constituye una ventaja competitiva que resuelve parte del problema.
- Prepárese para su negociación tratando de saber también qué es lo que su interlocutor desea, y tendrá así mejores bases para negociar. Pregúntese qué tanto sabe de esta persona y luego confíe en su instinto e intelecto para proteger sus intereses. Si se enfoca sólo en usted mismo, terminará negociando consigo mismo.
- Esfuércese por identificar el contenido de las posiciones ajenas y aprender a diferenciar lo que la otra parte realmente quiere de lo que pide. Tenga siempre en cuenta que la formulación de los intereses suele corresponder a lo

que quiere la empresa u organización que cobija a su oponente, pero no necesariamente representa la verdadera posición e intereses de éste.

- Nunca subestime a la contraparte; es decir, no suponga que su oponente sabe menos o que está menos preparado que usted. Tampoco se engañe pensando que existe una única técnica o táctica como formula ganadora que le abrirá las puertas del éxito negociador.
- Moldee su táctica, o sea su estilo y comportamiento, teniendo en cuenta aspectos como las diferencias de edad, género y costumbres; así como también, donde reunirse y quien debe hacer la primera oferta. No existen reglas estandarizadas para esto, simplemente déle la importancia debida a estos aspectos y adapte su conducta a cada situación.
- Se recomienda adoptar y utilizar el procedimiento de Preparación Súbita o Inesperada (ver Anexo D), teniendo en cuenta su practicidad, especialmente en situaciones de campo o en pozo, y que representa tener a mano una ayuda rápida frente a las acostumbradas presiones y limitantes de tiempo de la GSU. La preparación Prioritaria y la preparación Completa son estilos de preparación secuencial e integral que demandan mayor disponibilidad de tiempo y recursos (grupo negociador).
- Maneje criterios sólidos - datos y hechos concretos – y fortalezca su habilidad o poder para negociar, sea innato no, pues en determinadas situaciones su contraparte puede llegar a conocer, a través de libros y cursos, las mismas estrategias de negociación que usted.
- Genere opciones de negociación que permitan resolver el problema y “póngalas sobre la mesa”. Un acuerdo es óptimo si es el mejor entre muchas opciones, especialmente si este explora todo el potencial de ganancias mutuas derivadas de la situación. Pero recuerde, a las opciones válidas se llega con cooperación y consentimiento mutuo.
- Evalúe y priorice sus intereses, a fin de ser equilibrado y procurar no cometer el error común de canjear un interés importante por otro menos importante. Por ejemplo, si las relaciones con la contraparte prometen ser muy lucrativas, pues enfóquese en hacer de ellas la prioridad número uno.
- Tenga en mente la práctica del “Diálogo Negociador”: Argumente lo mínimo, o sea No polemice, No interrumpa y Escuche cuidadosamente. Especialmente en situaciones en la que tiene dudas de su preparación o donde la otra parte resulta compleja o de difícil tratamiento.
- Desde la primera hasta la ultima etapa de una negociación, practique la asertividad en su actuar y forma de hablar, independiente de si sus intereses

fueron satisfechos en mayor, igual o menor grado que los intereses de la contraparte. Tenga diplomacia y altura al perder, pero especialmente, para ganar.

- Recuerde que las cuestiones personales no se tratan durante el desarrollo de la agenda de una negociación. Estas le restan profesionalismo y seriedad al negociador, al mismo tiempo que alteran la realidad reemplazando las peticiones por avalanchas de emoción y sentimientos, que finalmente desorganizan y sacan de su contexto el motivo real de la negociación.
- Identifique la argumentación psicológica como una herramienta de comunicación entre las partes. O sea, una argumentación estructurada que esté reforzada con lenguaje claro, sincero y emoción convincente en la entonación. En concordancia con esto, eleve su nivel de receptividad y practíquela en el dialogo cotidiano.
- Encuentre en las leyes de la reciprocidad psicológica - Dar lo que se espera recibir y Exigir lo que se da -, un verdadero baluarte para la defensa de sus intereses en el proceso y una posibilidad para generar un círculo positivo de acciones y reacciones.
- No olvide los cuatro acuerdos o pautas claves de dialogo durante un proceso negociador: Ser impecable con las palabras, No tomar los asuntos de manera personal, No hacer suposiciones - No Asumir - y Compartir objetivamente, guardando las debidas reservas, las experiencias a lugar.
- Sepa retirarse a tiempo si llega el momento de hacerlo y, sobre todo, recuerde el lema “Una retirada a tiempo hoy, es una victoria mañana”.
- Cuando el factor humano sea prioritario en su negociación, sindicato o comunidades por ejemplo, adopte los siguientes cuatro principios de comportamiento: Humildad (No crear barreras), Claridad (No dar rodeos), Balance (No perder la calma) y Dominio Propio (No tomar decisiones apresuradas con base en presiones o amenazas).
- Tenga en cuenta el Método de Penetración o Jujitsu de la Negociación cuando esta enfrentado a interlocutores conflictivos que no se comprometen con el proceso de negociación o se empeñan en negociar desde las posiciones y no desde los meritos. Fundamentalmente con las siguientes estrategias:
 - No ataque apasionadamente la posición de la contraparte. Mire detrás de esta y trátela realmente como si fuera una posible opción de solución.

- No defienda en extremo sus propias ideas. Mejor que resistir las críticas de la otra parte, exhorte a que se las hagan y aprovéchelas para mejorar sus ideas.

- Convierta un ataque contra usted en un ataque al problema. Déjelos que se desahoguen, escúchelos y muéstreles que sí entiende lo que están diciendo.

- Pregunte más que hacer declaraciones y haga una pausa. Cuando formule preguntas, haga una pausa; no solucione la situación siguiendo de inmediato con otra preguntas o comentarios. Utilice estas dos armas claves, las preguntas y el silencio, como elementos inteligentes de presión.

- Según sea el caso, es posible que recurrir a trucos como la ira controlada o fingida, aparentar que no se tiene suficiente poder de negociación o infundir en el otro el temor al fracaso si no negocia y acepta las propuestas sugeridas, den resultado y se contribuya a lograr un acuerdo exitoso. Sin embargo tenga cuidado, un buen negociador debe ser equilibrado e inteligente, no abusar o acostumbrarse a manejar indistintamente este tipo de trucos o tácticas engañosas, - denominadas de la Etapa de Maquiavelo. Recuerde que la contraparte puede llegar a detectarlas y hacer que la credibilidad y confianza ganadas se vean seriamente deterioradas.

- Recuerde la gran importancia de identificar y definir su Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado (MAPAN o MAAN), verdadero indicador de gestión frente al cual se mide realmente el éxito del acuerdo alcanzado. Si lo que se consigue negociar no es mejor que la MAPAN establecida, es mejor no tomar la opción ofrecida y no suscribir acuerdo alguno.

- Genere un soporte documental, así sea a mano alzada, referente a los puntos tratados y los acuerdos establecidos, debidamente suscrito por todas las partes involucradas en la negociación.

- Haga control y seguimiento a su proceso de negociación en el caso de sindicato o comunidades. Puede tomar como modelo la matriz generada por la Dirección de Relaciones Externas de ECOPETROL, "Informe y Seguimiento de Conflictos Comunitarios". Ver Anexos.

- Por ultimo, recuerde que un Buen Negociante es quien ahorra o crea riqueza, pero sobretodo, es aquel que hace tratos justos y eficaces.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Eliana y SPICKER, Jessica. Área de Crisis. Bogota : ECOPETROL S.A., Dirección de Relaciones Externas., 2003. 33 p.

BARRERA, Gilberto. ¡Paradigmas de Negociación! : Talleres de Cultura en Negociación. Bogota : s.n., 2001. 150 p.

EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS S.A. Nuevo Manual de Contratación. Bogotá : ECOPETROL S.A., 2004. 49 p.

EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS S.A. Nuevo Manual de Control Administrativo. Bogotá : ECOPETROL S.A., 2004. 56 p.

FISHER, Roger; URY, William y PATTON, Bruce. Sí ... ¡de acuerdo!. Cómo negociar sin ceder. Bogota : Grupo Editorial Norma, 1993. 228 p.

FISHER, Roger y ERTEL, Danny. Sí ... ¡de acuerdo!. En la Práctica. Bogota : Grupo Editorial Norma, 1998. 262 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá : INCONTEC, 1996. 112 p.

LA CASA DEL SABER. [Online]. Boletín No. 46 : El Negociador Ideal. [15 de agosto de 2003]. Disponibilidad en Internet : <<http://www.lacasadelsaber.com>>, <info@lacasadelsaber.com> .

MONTOYA, Iván Darío. Grupo de Negociación y Comités de Reclamo de la USO : Habilidades de Comunicación y Manejo de Medios. Bucaramanga : ECOPETROL y FUNDEUIS, 2000. p. 5-17.

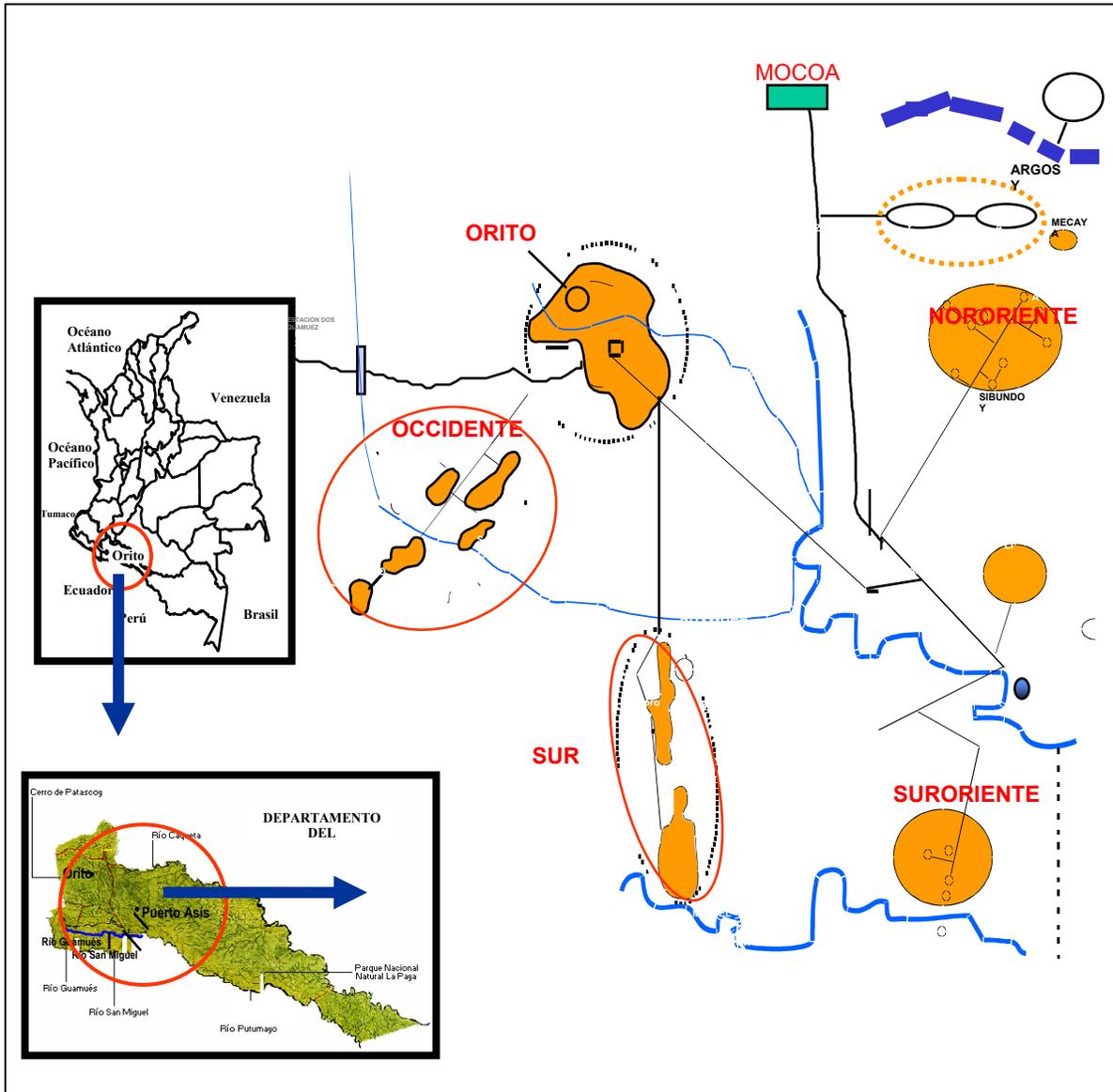
MAILXMAIL. [Online]. Cómo tratar a personas difíciles. Pearson Educación. [14-22 de febrero de 2003]. Disponibilidad en Internet : <<http://www.mailxmail.com>>, <mailxmail@mailxmail.net>.

MAILXMAIL. [Online]. Técnicas para negociar con éxito. Tools: Management & Consultancy. [14-22 de febrero de 2003]. Disponibilidad en Internet : <<http://www.mailxmail.com>>, <mailxmail@mailxmail.net>.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Régimen de la Contratación Administrativa : Ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios. Bogota : D.M.S. Ediciones Jurídicas, 2002. 76 p.

URY, William. ¡Supere el No! : Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 1993. 178 p.

Anexo A. Mapa Area de Influencia de la Gerencia Sur de ECOPETROL



ECOPETROL - GSU

Anexo B. Red Nacional de Oleoductos de Colombia



ECOPETROL - GSU

Anexo C. Informe y Seguimiento de Conflictos Comunitarios



**EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS
DIRECCION DE RELACIONES EXTERNAS**

INFORME Y SEGUIMIENTO DE CONFLICTOS COMUNITARIOS

1. Situación presentada:

(Defina brevemente el hecho, lugar y fecha de ocurrencia)

2. Antecedentes:

Relación de las circunstancias remotas y/o cercanas que hubieran podido incidir en la crisis presentada (mínimo últimos 6 meses)

3. Descripción de los factores de riesgo atendidos:
(Factores que inciden o se ven afectados por la crisis presentada)

Político	
Ambiental	
Comunitario	
Étnico	
Orden Publico	
Laboral	

4. Tipo de conflicto presentado: (bloqueo, paro, movilización, veto, etc.):
Descripción de los principales hechos

5. Fecha y duración del conflicto:

6. Actores y organizaciones sociales involucradas:

7. Ubicación:

Municipio y área geográfica involucrada: _____

Departamento: _____

8. Descripción de la crisis y hechos más sobresalientes de cada día:

9. Efectos y sus costos para:

- La Empresa (directamente): _____
- La Operación: _____
- Terceros: _____

10. Costo total causado por la crisis (Describir rubro por rubro):

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

11. Costo determinado para los acuerdos negociados:
(Describir rubro por rubro)

12. Proceso de resolución del conflicto:
(Relación de las principales acciones emprendidas)

13. Descripción del proceso de negociación y participantes:

PLANEACION:

EJECUCION:

CIERRE:

14. Acta final de acuerdo y/o ayuda memoria:
(Puntos más importantes acordados)

15. Recomendaciones:

17. Plan de seguimiento (cronograma):

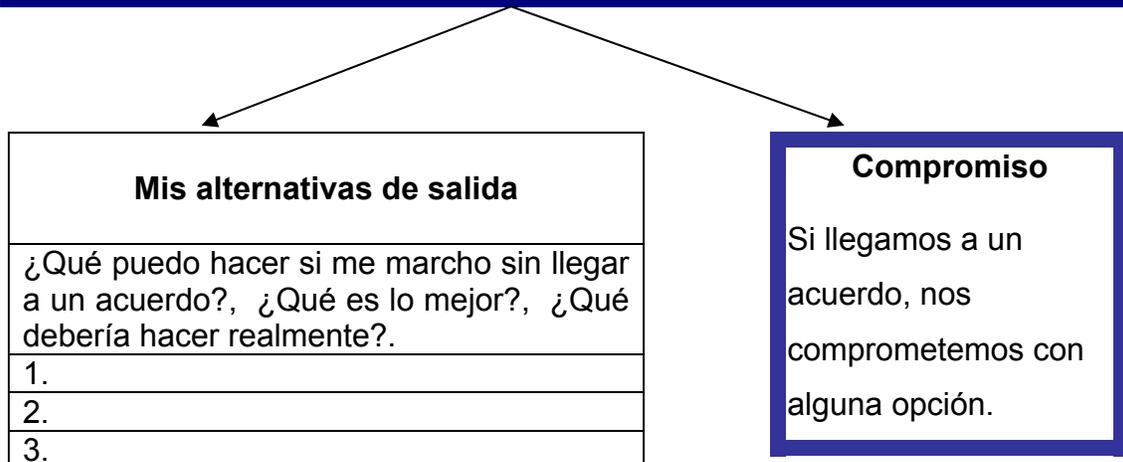
Actividad	Fecha	Resultados

18. Evaluación por los Participantes

ECOPETROL - GSU

Anexo D. Formato de Preparación Súbita

Cosas que debo estar dispuesto a negociar o poner sobre la mesa			
<p>Mis intereses</p> <p>Aquello que me importa de verdad. Mis deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores.</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>Opciones</p> <p>Posibles acuerdos que podemos alcanzar.</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>Criterios</p> <p>Los criterios o precedentes externos que pueden convencer a uno o a ambas partes de que un acuerdo propuesto es justo.</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>Los intereses de la otra parte</p> <p>Lo que yo creo que a la otra parte le importa de verdad. Sus deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores.</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>



FISHER, Roger y ERTEL, Danny. Sí ... ¡de acuerdo!. En la Práctica.