

# Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización

## *Trade Negotiators' Profile: Elements for their Characterization*

Yaimary Marrero Ancízar<sup>1</sup> y Maritza Ortiz Torres<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Economía,  
Universidad de La Habana,  
Cuba.  
yaimary@fec.uh.cu

<sup>2</sup> Facultad de Economía,  
Universidad de La Habana,  
Cuba.  
maritza@fec.uh.cu

### RESUMEN

En el ámbito del comercio internacional el primer elemento a tener en cuenta para realizar una negociación exitosa es la reflexión sobre la relación entre el perfil del negociador de la entidad y el de los negociadores de la cultura con la que se pretende negociar, para determinar los puntos de divergencia y de contacto entre ambos. Por ello, resulta fundamental la determinación de aspectos que caracterizan el perfil de cada uno de los negociadores comerciales. Aun cuando en la literatura pueden encontrarse algunos trabajos que abordan los elementos que deben caracterizar a los negociadores, presentan un enfoque genérico basado fundamentalmente en las habilidades que ellos deben poseer, pero adolecen de un enfoque integrador que agrupe aspectos como las características formativas y los elementos del individuo que condicionan su desempeño como negociador. Este artículo presenta un estudio cuyos resultados refieren los elementos que, a juicio de sus autoras, deben caracterizar el perfil de los negociadores.

**PALABRAS CLAVE:** inteligencia emocional, negociación, perfil del negociador.

### ABSTRACT

*In the international trade scene, the first element to take into account in order to carry out a successful negotiation, is reflection about the relation that exist between the trade negotiator's profile from the company and the profiles of those from the other culture, we pretend to negotiate with, in order to establish the differences and similarities between them. So, it is essential to determine aspects that characterize the profile of each trade negotiator. Although we can find in literature some works that deal with the elements that must characterize these negotiators, these works present a generic approach, mainly based on the abilities the negotiators must have, but they do not have an integrating method that takes into account the*

*characteristics of their education and the elements of the individual that determine his/her performance as negotiator. The paper presents a study which results state the elements that according to their author's opinion, must characterize the negotiators profile.*

**KEYWORDS:** *emotional intelligence, negotiation, negotiator's profile.*

**RECIBIDO:** 23/12/2017

**ACEPTADO:** 28/1/2018

**CÓDIGO JEL:** F51, F19, A19.

---

## Introducción

Una de las actividades fundamentales que se desarrollan en toda entidad económica es la negociación, que incide directamente en los resultados que esta obtenga. El término negociar ha sido definido por numerosos autores, algunos de los cuales se muestran a continuación.

Sobre este tema, Desaunay (1987) plantea:

Negociar es hacer negocios, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción –obtener lo que se desea– y una insatisfacción –dar lo que se posee–, al mismo tiempo. Por otra parte, solo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa; la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro. (p. 13)

Por su parte, Colosi y Berkeley (1991) agregan el término «proceso» en su definición, enunciando que «las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias» (p. 26). Asimismo, Launay (1982) amplía los conceptos anteriores al enunciar:

La negociación es una dinámica compleja que combina los procesos conflictuales y cooperativos, dinámica momentánea y frágilmente de dominante cooperativa, elegida o no por los interlocutores/adversarios, tendente a solucionar de forma pacífica un conflicto pasado, actual o potencial, excluyendo provisionalmente al menos la fuerza, la violencia, el recurso de la autoridad, e incluyendo el reconocimiento de los interlocutores/adversarios como diferentes y con cierto poder. El desencadenamiento o la reanudación del conflicto, más allá del objeto de las negociaciones, es la amenaza y el motor de la negociación como proyecto en común. (p. 8)

Fisher y Ury (1985) son más concisos y pragmáticos al definirlo como un proceso inherente a todo ser humano; al respecto exponen: «Gústale o no, usted es un negociador... la negociación es un medio básico para lograr lo

que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos opuestos» (p. 7).

Otros autores como Lapousade, Monsalve y Ortiz Torres también ofrecen sus definiciones del término negociación (Ortiz Torres, 2010). Se aprecia coincidencia en todos los autores consultados respecto a elementos como la existencia de dos o más partes con intereses comunes y opuestos, y la necesidad de comunicación; es por ello que las autoras definen que la negociación es el proceso de comunicación e intercambio de información en el que dos o más individuos persiguen conciliar intereses opuestos a fin de alcanzar una meta común.

Por su parte, si de negociación comercial se trata, esta puede ser considerada como «el medio a través del cual un comprador y un vendedor, recurriendo a un modo de comunicación específico, el regateo comercial, llegan a un acuerdo sobre las modalidades de un contrato que debe reflejar un cierto equilibrio entre los intereses de las dos partes» (Le Bail, 2000, p. 15).

Según los autores estudiados, se observa que varias clasificaciones sobre la negociación confirman que, como todo proceso, esta se compone de varias etapas.

Las clasificaciones dadas por Kennedy y Benson (1990), Scott (1991) y Hendon y Hendon (2000) agrupan las actividades en ocho, cinco y seis etapas respectivamente, las que se pueden enmarcar en dos momentos: uno previo al proceso cara a cara, es decir todo lo relacionado con la preparación de la negociación; y otro momento referido al proceso cara a cara, y dentro de este se desagregan tres etapas donde:

- a. Las partes comienzan a conocerse y presentar sus propuestas.
- b. Se establece la discusión, el regateo y el proceso de concesiones.
- c. Se instituyen los acuerdos.

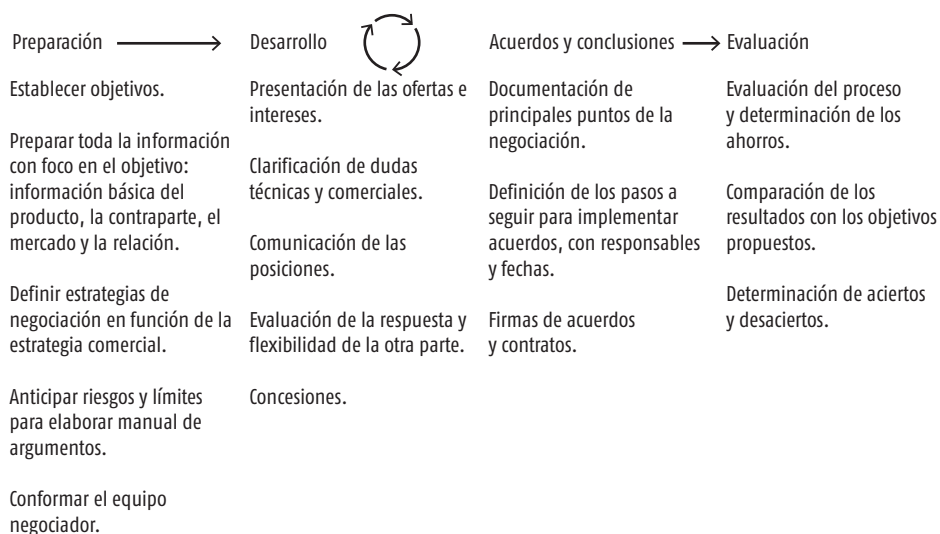
Es importante señalar que ninguno de los autores antes mencionados considera el análisis de los resultados obtenidos en la negociación como una etapa del proceso. Sin embargo, Ortiz Torres (2010) agrupa las actividades en correspondencia con el momento en que se desarrollan las mismas, o sea antes, durante y después de la interacción entre las partes, e incorpora la etapa evaluación como análisis posterior de los resultados que debe realizarse al culminar todo proceso.

Entre estos dos enfoques, las autoras proponen desagregar la etapa de negociación cara a cara en dos momentos esenciales: el referido a la interacción de las partes y el de acuerdos y conclusiones, al considerarlos como etapas independientes. Por esto, el estudio realizado quedó ordenado en las cuatro etapas siguientes:

1. Preparación de la negociación: se desarrolla previo a la negociación que incluye todo lo relacionado con la definición de metas, objetivos, estrategias y tácticas, búsqueda de la informarion requerida, preparación de las ofertas, el manual de argumentos y la agenda de negociación.

2. Desarrollo o interacción entre las partes: constituye el primer momento del intercambio cara a cara y abarca desde que se inician las conversaciones entre las partes hasta que finalizan las deliberaciones, con o sin acuerdo.
3. Acuerdos y conclusiones: constituye el momento culminante del proceso donde se definen los aspectos acordados y se cierra el proceso de intercambio con la contraparte.
4. Evaluación: se desarrolla posterior al cierre de la negociación, en ella deben evaluarse críticamente los resultados alcanzados para determinar los aciertos y desaciertos para tomar experiencias que puedan servir de ejemplo en futuros procesos.

La negociación comercial también transita por las etapas antes mencionadas, es por ello que tomando como referencia la definición anterior en la figura 1 se realiza un resumen de las actividades que deben llevarse a cabo en cada una de estas etapas para el caso específico de la negociación comercial.



**Figura 1.** Etapas de la negociación comercial.

Otro aspecto importante a tener en cuenta cuando se realizan negociaciones es el modo en que cada parte conduce el proceso de negociación, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Este viene definido por la estrategia de negociación, que debe ser elegida desde la etapa de preparación. Al respecto se reconocen dos estrategias típicas:

- Estrategia de «ganar-ganar», integrativa o colaborativa: en esta se busca que ambas partes ganen, intentando llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso, y compartiendo el beneficio. En este tipo de negociación el proceso se caracteriza por transcurrir en un clima de confianza; se defienden los intereses propios, teniendo en cuenta los

del oponente, ampliando el área de colaboración en la que ambas partes realizan concesiones, para que todos sientan satisfacción con el resultado obtenido aun cuando no hayan logrado un resultado óptimo. Por ello, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales entre las partes; de esta forma mantiene viva la relación profesional y maximiza el beneficio de dicha colaboración en el largo plazo.

- Estrategia de «ganar-perder» o distributiva: aquí cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación del oponente. Contrario a la estrategia anterior, en esta el proceso se desarrolla en un ambiente de confrontación, en el que se ve a la otra parte como a un contrincante al que hay que derrotar, las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición; es por ello que resulta riesgoso el uso de esta estrategia, porque puede dañar las relaciones futuras entre las partes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede indicar que la estrategia de «ganar-ganar» es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, porque contribuye a fortalecer los lazos comerciales y hace más difícil que un tercero se haga con este contrato. Mientras que la estrategia de «ganar-perder» solo se debe aplicar en una negociación aislada, pues el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

Debe destacarse que las estrategias planteadas anteriormente son estrategias puras, por lo que en muy pocas ocasiones ocurren procesos de negociación totalmente distributivos o integrativos, pues la mayoría de estos contienen elementos que deben ser resueltos tanto de manera distributiva como integrativa. Por esto, se propone que ninguno de los extremos puede ser aplicado a todas las situaciones, por lo que el uso de uno u otro o de una combinación durante el proceso negociador estará condicionado a las circunstancias en las que este se desarrolle. He aquí una de las decisiones que debe tomar el negociador y que puede definir el éxito o el fracaso de un proceso.

El papel que desempeña el factor humano en los procesos negociadores constituye otro aspecto de vital importancia para lograr el éxito, puesto que los individuos son precisamente los encargados de desarrollar las negociaciones. Por esa razón, resulta necesario estudiar las características que deben poseer los negociadores para lograr un desempeño exitoso que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proceso de negociación comercial.

## 1. Marco teórico

En el acto de negociar, además del grado de conocimiento del negociador y el nivel información que posee, resulta de gran importancia su personalidad y su modo de interactuar con el ambiente. Precisamente, este conjunto de atributos es el que caracteriza su perfil, de ahí la importancia de su estudio para elevar su desempeño.

La negociación es una habilidad que se perfecciona con la práctica. Esta última junto con las características distintivas de cada cual, va conformando

un estilo propio que se nutre día a día con cada negociación para aproximarse a ese deseado perfil de buen negociador. Hay personas que poseen facilidades naturales para negociar, no obstante, esta habilidad puede ser adquirida y desarrollada, para lo cual lograr un análisis maduro de las fortalezas y debilidades del propio estilo es fundamental; así como estudiar sus propios éxitos y fracasos con suficiente rigor para obtener conclusiones útiles. Sin lugar a dudas, el negociador debe conocer su perfil ya que este es el camino para perfeccionarlo y elevar su desempeño.

En cuanto a los elementos a considerar para la determinación de las características que componen el perfil de los negociadores, se deben analizar tanto los trabajos con enfoque teórico como empírico. En la bibliografía especializada se puede encontrar que autores como Fisher y Ury (1985); Lax y Sebenius (1986); Karrass (1989, 1996); De Bono (1990); Colosi y Berkeley (1991); Ury (1993) y Codina (2007a, 2008b) abordan los elementos fundamentales asociados a los procesos de negociación: sus etapas, las estrategias fundamentales y las herramientas que deben dominar los negociadores para obtener buenos resultados (Albrecht y Albrecht, 1994; Carbajal, 2004; Cohen, 1981, 1986; Fisher y Brown, 1980; Hendon y Hendon, 2000; Jandt 1987; Kennedy y Benson, 1990; Martin, 1994; Nierenberg, 1991; Ury, Kopelman y Kupiter, 1996).

Por su parte, Rackham (1993) caracteriza el comportamiento de los negociadores expertos analizando elementos como el tiempo y las actividades que desarrollan los mismos en la planeación de la negociación, el comportamiento durante el intercambio cara a cara con la contraparte y la tendencia a evaluar los resultados.

Existen, además, otros trabajos empíricos, como los desarrollados por Adler y Brahm (1992) y De Oliveira (2004), que caracterizan a grupos negociadores de países o regiones y consideran indicadores como: la edad, el sexo, el nivel educacional, las estrategias empleadas, el manejo del tiempo, las habilidades de comunicación y formulación de preguntas, entre otros aspectos. Por su parte, Deulofeu (2004) agrupa los elementos a considerar para la caracterización de perfil de un negociador en cuatro aspectos básicos: el modelo general del proceso de negociación, el papel del individuo, los aspectos de la relación y la forma en que se adopta un acuerdo satisfactorio.

Existe consenso entre los autores estudiados en que las habilidades o actitudes emocionales constituyen un elemento inherente al perfil, porque estas ayudan al negociador en su rendimiento y así aumenta la confianza que posee en sí mismo; mejora su integridad, su autocontrol, la perseverancia para conseguir sus objetivos en las negociaciones y la comprensión de las partes, al entender la posición del otro además desarrolla sus habilidades para resolver conflictos de actitudes y aumenta su capacidad de comunicación.

Todo esto se encuentra estrechamente vinculado al desarrollo de la inteligencia emocional (IE), término que es atribuido por primera vez a Wayne Payne en su tesis doctoral (Payne, 1983/1986) y es desarrollado posteriormente por autores como Salovey y Mayer (1997) y Goleman (1995).

Weisinger (1998) definió que «la inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...» (p. 4). Sin embargo, las autoras de este trabajo consideran que la definición más completa es la que ofrece Goleman cuando enuncia:

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas -aunque complementarias- a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el coeficiente intelectual... (Goleman, 2001, p. 12)

Existen varios enfoques sobre el sistema de aptitudes que integran la IE, entre ellos se destacan los que se presentan a continuación (cuadro 1).

**Cuadro 1. Enfoques sobre aptitudes que integran la inteligencia emocional (IE)**

RYBACK (1998) <sup>1</sup>	COOPER Y SAWAF (1998)	GOLEMAN (1998)	CODINA (2008 A/B)
<p><b>Cuatro componentes de la IE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agudizar su propio instinto</li> <li>• Controlar emociones negativas</li> <li>• Descubrir sus aptitudes</li> <li>• Habilidades de dirección superiores</li> </ul> <p><b>Diez atributos de la IE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La actitud libre de juicios de valor</li> <li>• La perceptividad</li> <li>• La sinceridad</li> <li>• La presencia</li> <li>• La relevancia</li> <li>• La expresividad</li> <li>• El apoyo a los demás</li> <li>• La audacia</li> <li>• El celo</li> <li>• La confianza en sí mismo</li> </ul>	<p><b>Cuatro pilares de la IE:</b></p> <p>Conocimiento emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad emocional</li> <li>• Intuición práctica</li> <li>• Energía emocional</li> <li>• Retro información emocional</li> </ul> <p>Aptitud emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad y renovación</li> <li>• Radio de confianza</li> <li>• Presencia auténtica</li> <li>• Descontento constructivo</li> </ul> <p>Profundidad emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso, responsabilidad y conciencia</li> <li>• Potencial único y propósito</li> <li>• Influencia sin autoridad</li> <li>• Integridad aplicada</li> </ul> <p>Alquimia emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo intuitivo</li> <li>• Percepción de oportunidad</li> <li>• Cambio de tiempo reflexivo</li> <li>• Creación del futuro</li> </ul>	<p><b>Aptitudes de la IE:</b></p> <p>Aptitud personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>• Autoconfianza y seguridad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Fiabilidad y confianza</li> <li>• Minuciosidad</li> <li>• Adaptabilidad y aprendizaje</li> <li>• Innovación y creatividad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Compromiso y responsabilidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Optimismo y positividad</li> </ul> <p>Aptitud social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Desarrollar a los demás y evaluar</li> <li>• Orientación hacia el servicio</li> <li>• Aprovechar la diversidad</li> <li>• Conciencia política</li> <li>• Influencia</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Catalizar el cambio</li> <li>• Establecer vínculos</li> <li>• Colaboración y cooperación</li> <li>• Habilidades de equipo</li> </ul>	<p><b>Aptitudes de la IE:</b></p> <p>Aptitud personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Aptitud social:</li> <li>• Empatía y comunicación</li> <li>• Influencia</li> <li>• Ayudar a los demás</li> </ul>

<sup>1</sup> Tomado de Codina (2008a).

## 2. Metodología

La metodología de investigación empleada para alcanzar el objetivo planteado ha sido la revisión sistemática de bibliografía, lo que ha permitido arribar a las conclusiones que se exponen a continuación. En el análisis de los trabajos referidos a los elementos que deben caracterizar el perfil de los negociadores se evidencia dispersión en cuanto a los criterios a considerar, por lo que las autoras consideran que si bien estos aportan información relevante para la determinación de dichos perfiles, sus resultados carecen de un enfoque integral.

Al analizar el sistema de aptitudes que componen cada uno de los enfoques relativos a la IE, las autoras coinciden con Codina (2008b) en que la propuesta más lógica y didáctica resulta la definida por Goleman (1998), pues incluye aptitudes para las que existen procesos e instrumentos que posibilitan su medición y desarrollo; sin embargo, se considera que, para la evaluación del perfil del negociador comercial, es posible sintetizar estas aptitudes mediante una reagrupación de las mismas.

## 3. Resultados

Para la definición del perfil de los negociadores comerciales se proponen los siguientes elementos: el método de negociación, el sistema sensorial y las habilidades cognitivas y emocionales, tal como se presenta en la figura 2.

Perfil del negociador			
Método de negociación	Sistema sensorial	Habilidades cognitivas	Habilidades emocionales
Estilo de negociación (distributivo / colaborativo)	Auditivo	Habilidades técnicas	Autoconocimiento
Aspiraciones del individuo (individuales / colectivas o sociales)	Visual	Habilidades de comunicación (dominio de idiomas)	Manejo del estrés
Tendencia a preguntar	Kinestésico	Cautela	Motivación al logro
Capacidad de argumentación		Profesionalidad	Flexibilidad
		Ética e imagen	Iniciativa
			Responsabilidad
			Comprensión de los demás
			Gestión de la diversidad
			Influencia
			Liderazgo
			Trabajo en equipo

**Figura 2.** Elementos que caracterizan el perfil del negociador.

### 3.1. Método de negociación

En este método se agrupan los aspectos que caracterizan el modo en que el negociador desarrolla el proceso de negociación, entre ellos se encuentran:

- El estilo con que conduce la negociación, que a su vez estará condicionado por la estrategia básica seleccionada (colaborativa o competitiva) para alcanzar los objetivos propuestos.

- El peso que atribuye al logro de los intereses individuales y/o colectivos.
- La tendencia a realizar más o menos preguntas para obtener información de la contraparte y de los elementos que se están negociando.
- La capacidad para argumentar con calidad sus propuestas.

### 3.2. Sistema sensorial

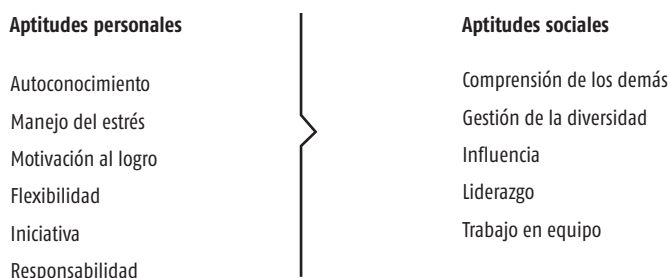
El sistema sensorial predominante en los negociadores es otro elemento que los distingue y se pueden clasificar en auditivos, visuales y kinestésicos.<sup>1</sup> Los negociadores visuales, como su nombre lo indica, hacen un mayor énfasis en el sentido de la vista, prestando atención a lo que les rodea para intentar captar una imagen lo más fiable posible. Los auditivos son aquellos que perciben la realidad fundamentalmente mediante la audición, es por ello que desarrollan largas conversaciones y escuchan con detenimiento los argumentos que se ofrecen. Por último, los negociadores kinestésicos son capaces de distinguirlo todo a través del gusto, olfato o el tacto, lo que conduce a que prefieran que la distancia entre las partes durante la negociación se acorte; es de destacar que por lo general gozan de una elevada concentración.

### 3.3. Habilidades cognitivas

El negociador requiere de conocimientos y habilidades intelectuales y personales para su buen desempeño. Las habilidades intelectuales ayudan al negociador en su rendimiento y pueden ser cognitivas y emocionales. El dominio de habilidades cognitivas permite una mayor capacidad de análisis y síntesis de los aspectos a negociar, originalidad para generar alternativas, habilidad de comunicación, pensamiento conceptual y sistémico, que se refleje en una capacidad superior para solucionar el problema negociado.

### 3.4. Habilidades emocionales

Con relación a las habilidades emocionales, en la figura 3 se presenta la propuesta de las autoras de las once competencias emocionales que deben ser consideradas para la determinación del perfil de los negociadores comerciales.



**Figura 3.** Competencias emocionales de la IE de los negociadores comerciales.

**Fuente:** elaboración propia, a partir de las propuestas de Goleman (1998).

<sup>1</sup> También conocido como kinésico. La kinestesia o quinesia es la rama de la ciencia que estudia el movimiento humano.

A continuación se detalla cada una de estas competencias o habilidades emocionales:

- a. Autoconocimiento del negociador: implica un buen conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y debilidades. Esta es una cualidad común en los negociadores de éxito, ya que, si son conscientes de sus fortalezas y debilidades, reflexionan después de cada negociación y mantienen una actitud de aprendizaje ante nuevas negociaciones.
- b. Manejo del estrés: las negociaciones difíciles, sometidas a mucha presión o estrés, constituyen un riesgo para la salud física y mental de los negociadores a largo plazo. Lo mejor es, sin duda, prevenir el exceso de estrés mediante una buena organización del proceso negociador; pero si el negociador comercial llega a sentirse en algún momento del proceso desbordado, bloqueado o presionado, debe reaccionar de forma templada y acertada.
- c. Motivación al logro: los negociadores más orientados al logro de resultados poseen una fuerte motivación, que les induce a encarar con cierta seguridad negociaciones difíciles y asumir riesgos calculados. Un negociador sin motivación pierde poder y tiene un alto porcentaje de posibilidades de conseguir un acuerdo donde pierde mucho más de lo que gana.
- d. Flexibilidad: los negociadores flexibles se adaptan rápidamente a los cambios, reorganizan sus prioridades cuando es necesario y son receptivos a las nuevas propuestas de la contraparte. Por el contrario, los negociadores inflexibles obstaculizan los procesos en las negociaciones, bloquean el diálogo y tienen dificultades para imponer lo que se proponen.
- e. Iniciativa para buscar soluciones a la negociación: los negociadores con iniciativa están siempre dispuestos a aprovechar las oportunidades y no dudan en saltarse los procedimientos cuando la negociación lo requiere; están continuamente generando alternativas para llegar a un acuerdo, aspecto de suma importancia porque carecer de iniciativa obliga a reaccionar ante imprevistos y transmite inseguridad a la contraparte.
- f. Responsabilidad ante los acuerdos: los negociadores responsables son sinceros, cumplen sus compromisos reflejados en el acuerdo, actúan ética y honradamente, están abiertos ante la crítica y aceptan posibles errores. Por el contrario, la carencia de integridad y responsabilidad acarrearía la desaprobación de la otra parte, al crear conflictos de actitudes que imposibilitan llegar a un acuerdo satisfactorio.
- g. Comprensión de los demás: los negociadores que escuchan atentamente a la otra parte y son receptivos y sensibles a sus necesidades, a sus puntos de vista y a las señales emocionales que emiten. Por el contrario, la falta de esta competencia atenta contra la eficacia de la comunicación y de la propia negociación.

- h. Gestión de la diversidad: los negociadores dotados de esta competencia se relacionan bien con negociadores de diferentes características y saben aprovechar las oportunidades que ofrecen las diferencias. Por el contrario, los negociadores que no saben gestionar la diversidad desaprovechan valiosas oportunidades, de cara a la obtención de los resultados perseguidos. Este aspecto cobra mayor importancia en el caso de las negociaciones internacionales.
- i. Influencia: los negociadores son muy persuasivos y saben utilizar estrategias sutiles para conectarse emocionalmente con la otra parte, exponen muy eficazmente sus puntos de vista, en busca de la mejor solución. Sin embargo, los negociadores que no son capaces de conectar emocionalmente con la otra parte tienen dificultades para ganar su confianza.
- j. Capacidad de liderazgo: los negociadores con esta habilidad estimulan el entusiasmo tras los acuerdos conseguidos, dan a entender a la otra parte que han conseguido un gran acuerdo. Por el contrario, los negociadores sin capacidad de liderazgo están más cerca del fracaso que del éxito.
- k. Trabajo en equipo: la capacidad para trabajar con otras personas como un equipo, creando la sinergia adecuada que conduzca al logro de los objetivos comunes, resulta un aspecto a desarrollar por los negociadores.

Tomando en consideración lo anterior, puede afirmarse que un negociador, que conozca su IE y la mejore, estará desarrollando su capacidad para reconocer sus sentimientos y los de los demás. Así será capaz de separar las personas de los problemas a negociar, estará más motivado y logrará una mayor empatía con la contraparte. A su vez, conseguirá mejores relaciones que lo conducirán a un mayor desarrollo profesional y personal.

El desarrollo IE por parte de los negociadores exige un cambio neurológico profundo, que pasa por debilitar los hábitos existentes y reemplazarlos por otros más adecuados. De ahí la importancia del dominio de los elementos que la integran y su relación con el resto de los componentes del perfil de cada uno. El logro de un enlace armonioso entre estos cuatro elementos propicia alcanzar prestigio como negociador, es por ello que se plantea que estos perfiles deben ser mejorados a medida que se gana en experiencia y conocimientos.

Vale destacar que el buen desempeño de un negociador no solo depende de su perfil, sino que está condicionado por el contexto en el que se desarrollan. Existe una estrecha relación entre el perfil y los elementos del entorno, que incluye los elementos culturales y regulatorios, los niveles de información, así como la contraparte y relaciones de dependencia.

La interdependencia existente entre estos dos conceptos da como resultado que en situaciones en que uno de ellos esté crítico, el otro tome mayor importancia. Por eso, resulta vital para las organizaciones contar con buenos negociadores, los cuales dependerán en menor medida de las condiciones del entorno. Cualquier entorno, ya sea favorable o no, ofrece oportunidades de negociación

a aquellos negociadores que sean capaces de percibir que la contraparte también tiene fortalezas y debilidades y, aunque conciba la negociación de manera diferente, actuará con una lógica interna en correspondencia con sus propios valores.

## Conclusiones

Existe una amplia base teórico-conceptual relacionada con los aspectos básicos asociados a los procesos de negociación comercial, pero se evidencia la carencia de trabajos que aborden las dimensiones y elementos que definen el perfil de los negociadores comerciales.

El conjunto de conocimientos, habilidades intelectuales y cognitivas, así como los aspectos que caracterizan el método empleado para el desarrollo de los procesos negociadores y el sistema sensorial, constituyen los elementos básicos que determinan el perfil de un negociador comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N. y R. BRAHM (1992): «Strategy Implementation: a Comparison of Face-to-face Negotiations in The People Republic of China and the United States», *Strategic Management Journal*, n.º 12, pp. 449-466.
- ALBRECHT, K. y S. ALBRECHT (1994): *Cómo negociar con éxito: el método de avanzada para construir tratos justos para todos*, Granica, Buenos Aires.
- CARBAJAL, F. (2004): *¡Ganar- Ganar! Técnicas de negociación efectiva*, Editora Palomino, Lima, Perú.
- CODINA, A. (2007a): «Eficiencia vs. eficacia: un cambio de paradigma», *Revista Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*, <[http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia\\_vs\\_eficacia\\_un\\_cambio\\_de\\_paradigma](http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma)> [10/6/2010].
- CODINA, A. (2007b): «Estrategia para negociar con personas obstinadas», <[http://www.degerencia.com/articulo/estrategia\\_para\\_negociar\\_con\\_personas\\_obstinadas](http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_para_negociar_con_personas_obstinadas)> [14/1/2009].
- CODINA, A. (2008a): «Inteligencia emocional para el trabajo gerencial: antecedentes y fuentes», <[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)> [3/2/2009].
- CODINA, A. (2008b): «La negociación cara a cara. Tecnología y dramaturgia», <<http://www.monografias.com/trabajos60/negociacion-ramaturgia/negociacion-dramaturgia.html>> [3/2/2009].
- COHEN, H. (1981): *Todo es negociable*, Editorial Planeta, Barcelona.
- COHEN, H. (ed.) (1986): *Todo es negociable: cómo conseguir lo que se quiere*, Sudamericana Planeta (3era edición), Barcelona.
- COLOSI, T. y A. E. BERKELEY (1991): *Negociación colectiva: el arte de conciliar intereses*, Editorial Limusa, México D.F.
- COOPER, R. y A. SAWAF (1998): *La inteligencia imocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, Editorial Norma, Bogotá.
- DE BONO, E. (1990): *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*, Plaza and Janes Editores S.A., Barcelona.
- DE OLIVEIRA, F. (2004): «Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros», tesis de maestría, Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

- DESAUNAY, G. (1987): *Cómo tratar a los subordinados*, Editorial Deusto, Bilbao.
- DEULOFEU, M. E. (2004): «Negociación», monografía, Facultad de Economía (ed.), Universidad de La Habana.
- FISHER, R. y S. BROWN (1980): *Getting Together. Building Relationships as we Negotiate*, Penguin Book, New York.
- FISHER, R. y W. URY (1985): *Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*, Editorial Norma, Bogotá.
- GOLEMAN, D. (1995): *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
- GOLEMAN, D. (1998): *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- GOLEMAN, D. (2001): *Inteligencia emocional*, Editorial Kairós, Barcelona.
- HENDON, D. y R. HENDON (2000): *Cómo negociar en cualquier parte del mundo*, Noriega Editores, México D.F.
- JANDT, E. (1987): *Ganar-ganar negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo*, Editorial Continental, México D.F.
- KARRASS, G. (1989): *¡Trato Hecho! Cómo negociar con éxito*, Atlántida, Buenos Aires.
- KARRASS, C. (1996): «En los negocios, como en la vida, tú no obtienes lo que mereces, obtienes lo que negocias», Stanford St. Press, Beverly Hills.
- KENNEDY, G. y J. BENSON (1990): *Cómo negociar con éxito*, Editorial Deusto, Bilbao.
- LAUNAY, R. (ed.) (1982): *La Negociation-Approche Psychosociologique*, Enterprise Moderne d'Édition, Paris.
- LAX, D. A. y J. K. SEBENIUS (1986): «The Manager as Negotiator», *The Free Press*, New York, <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=121>> [21/3/2016].
- LE BAIL, C. (2000): *La negociación de compra*, EUSA, Barcelona, España.
- MARTIN, M. A. (1994): *El arte de la negociación racional*, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires.
- NIERENBERG, G. I. (1991): *El negociador completo*, Espasa-Calpe, Calpe, España.
- ORTIZ TORRES, M. (2010): «Fundamentos de negociación», monografía, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.
- PAYNE, W. L. (1983/1986): *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self Integration; Relating to Fear, Pain and Desire*, Dissertation Abstracts International (ed.), University Microfilms, Michigan.
- RACKHAM, N. (1993): «The Behavior of Successful Negotiators», in R. J. Lewicki; D. Saunders y B. Barry (eds.), *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin Homewood, Illinois, pp. 23-48.
- SALOVEY, P. y D. J. MAYER (1997): *El modelo de inteligencia emocional*. Basic Books, Nueva York.
- SCOTT, B. (1991): *Cómo negociar con ventaja. Tácticas y contratácticas en la negociación*, Paraninfo, Madrid.
- URY, W. (1993): *¡Supere el no! Cómo Negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*, Editorial Norma, Bogotá.
- URY, W.; E. KOPELMAN y A. KUPITER (1996): *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos*, Granica, Buenos Aires.
- WEISINGER, D. (1998): *La inteligencia emocional en el trabajo*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.

