

Gislena Mesa
Contreras
Calixto Gómez
Paret

*Mujeres negociadoras:
cultura y género en la
solución de conflictos*

Introducción

La problemática de la mujer y su integración activa a la sociedad, es un tema que ha recorrido un largo camino a través de la historia. Un logro trascendental del pasado siglo fue el reconocimiento, a través del consenso en eventos internacionales, de la validez del enfoque de género y del principio de igualdad entre mujeres y hombres. Principio este expresado en legislaciones y constituciones de diversos países que supone que «los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres se valoren, consideren, y promuevan de igual manera; que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de si han nacido hombres o mujeres». (PNUD, 2006)

Sin embargo, aunque se promueve una reflexión mundial del tema y se trabaja desde lo discursivo y legislativo en comprender sus alcances, aún queda mucho por avanzar en materia del abordaje genérico de los problemas en la práctica. En campos como la política, la pacificación y la economía falta aún «la lectura desde el otro lado, desde el lado oculto de la historia y de las que no hemos tenido voz sobre las decisiones que más gravemente afectarán nuestro futuro». (Rivera Santander, 2005)

En muchos sentidos, la irrupción en el tema del género se interrelaciona fuertemente con la estructura social y la cultura específica de la región en que se investigue. El género determina lo que es esperado, permitido y valorado en una mujer o en

un hombre en un contexto determinado, por tanto, se refiere también a las relaciones sociales que se establecen entre ellos. Es una construcción sociocultural y, por ende, específica de cada cultura y cambiante a lo largo del tiempo.

A pesar de los avances y de la entrada masiva de mujeres al mercado laboral, la igualdad de género aún no se ha convertido en una realidad completa. La asunción de cargos y responsabilidades directivas es uno de los polémicos campos en que la mujer se abre paso con dificultades que trascienden las relaciones laborales y se mezclan con lo personal, lo psicológico y lo familiar desde los otros, pero también desde la propia mujer.

Dentro de las temáticas gerenciales, la negociación es una de las actividades en que hombres y mujeres se disputan las posibilidades de obtener mayores éxitos, aunque, como tantas otras, ha sido considerada una «profesión de hombres» hasta mediados del siglo pasado, y aún en nuestros días es objeto de discriminación en algunas regiones del mundo.

El presente trabajo pretende abordar algunas consideraciones acerca de la relación género-negociación desde el punto de vista de los elementos que la bibliografía al respecto brinda, y presentar, además, aproximaciones a la problemática en Cuba.

Desarrollo

Negociar es un acto cotidiano, presente en casi todos los actos que el ser humano realiza al interactuar con los demás para obtener recursos o solucionar situaciones que ponen en conflicto varias alternativas.

En este orden, se puede definir de una manera sencilla que negociación es el proceso por medio del cual dos o más partes dialogan en forma directa con el objetivo de alcanzar acuerdos, preferentemente beneficiosos para todos, sobre temas en los cuales se tienen algunas diferencias, disputas o controversias. (Alamillo, 2007)

Con el decursar de los años y el desarrollo de las relaciones mercantiles y de intercambio, la negociación, actividad informal por definición al formar parte de la comunicación espontánea de todos los días, se ha convertido en una herramienta importante para lograr acuerdos en muchas actividades que conllevan compromisos vinculantes; y, por ende, en una disci-

plina de estudio dentro de las ciencias empresariales y de gestión.

Desde este punto de vista, son innumerables las aproximaciones teóricas y empíricas que se han vertido acerca del proceso negociador y los factores determinantes de su éxito; siendo de tácito reconocimiento entre los autores del tema, el papel esencial que juegan la preparación y el autocontrol del negociador como eje central de toda situación de negociación.

Muchas investigaciones abordan aspectos o características que un buen o mal negociador debe o no tener para enfrentar satisfactoriamente un proceso negociador. Características estas que tienen todos los seres humanos, ya sean hombres o mujeres, de acuerdo con su experiencia, educación, salud psicológica, etc.

Si bien la mujer ha sido considerada tácitamente como conciliadora por «nuestra poca implicación en las guerras, por el rol de género que nos ha tocado vivir en la procreación y en el sostenimiento de la vida, por nuestro rol de madres, por ser las supervivientes, por nuestra cultura y ética de negociación, y por muchas otras razones» (Zabala G., 2006), esta consideración tiene pobre aplicación en la práctica mundial. Un ejemplo de ello es que, a pesar del camino recorrido, las estadísticas globales muestran niveles de ocupación bajos para las féminas, expresados en que por cada diez altos ejecutivos sólo hay una mujer. (Arnedo, 2006)

Así, en diferentes culturas el problema se plantea de diversas maneras. La cultura japonesa, por ejemplo, aunque intenta adaptarse a la modernidad y a las condiciones de negocio occidentales, no promueve el rol negociador de la mujer. Sus equipos están formados predominantemente por hombres y no se sienten cómodos con las mujeres que desempeñan este rol. Esto es aún peor en el mundo árabe, puesto que se niegan rotundamente a dialogar con mujeres en mesas negociadoras, pues consideran que ellas no están capacitadas para desempeñarse adecuadamente en este rol.

Sin embargo, muchos estudios sobre productividad recomiendan la promoción de las mujeres para la dirección empresarial puesto que en ellas prevalecen habilidades más provechosas para la eficiencia de los sistemas productivos, tales como trabajo en grupo, solidaridad, apertura y flexibilidad. (Arnedo, 2006) En este mismo orden, algunos teóricos promueven hipótesis acerca

de la pertinencia o no de cualidades femeninas en la manera con que «debe» comportarse un negociador.

Estas teorías resultan cuestionables desde el punto y momento en que las diferencias humanas son válidas para ambos sexos. Es decir, no hay personas idénticas, por tanto, no se pueden esperar comportamientos iguales. El comportamiento de un negociador en el momento de enfrentarse a un conflicto es distinto del de otro, aunque ambos hayan recibido la misma preparación y cuenten con los mismos datos.

Lo cierto es que, tanto entre hombres como entre mujeres, existen diferentes «perfiles» de negociador; si de alguna manera pudieran clasificarse los comportamientos más utilizados para efectuar estos procesos. Sin embargo, ha sido común reducir estas diferencias a «tipo cerebral», en el caso de los hombres y «tipo emocional» en el caso de las mujeres.

Esta restricción es inaceptable desde la correcta visión del enfoque de género, puesto que, según este, es erróneo asumir automáticamente que hombres y mujeres viven los mismos problemas de la misma manera o que lo que funciona para los hombres funcionará de igual manera para las mujeres. (PNUD, 2006) Pero mantener esta línea de pensamiento se hace difícil tras siglos acontecidos con reglas diferentes.

Estudios internacionales acerca de mujeres negociadoras expresan vivencias de desigualdades en dos sentidos: por una parte subvaloración, o incluso rechazo de esquemas de negociación presentados por mujeres; y por otra, autolimitaciones de la propia mujer al asumir el rol.

El primer aspecto es un comportamiento que ha ido disminuyendo a través de los años, y cuya tendencia es a disminuir aún más puesto que «ellas» han demostrado iguales posibilidades de desarrollar negociaciones exitosas aplicando principios y técnicas inherentes a las ciencias gerenciales, al ejercicio de posiciones de conducción, al trabajo con grupos y al desempeño en las relaciones sociales.

Sin embargo, es importante acotar que lo biológico y lo físico llevan su parte u ocupan su lugar en las negociaciones. Más allá de la igualdad de derechos, es incuestionable que existen diferencias entre los sexos, que en lugar de alejarlos deben hacerlos complementarios. En ocasiones, algunas mujeres adoptan patrones de comportamiento «masculinos» para conseguir

ser aceptadas como más profesionales y, por el contrario, esto puede generar más rechazo que aprobación.

En cuanto al segundo aspecto, la investigadora Clara Coria destaca que los mayores obstáculos femeninos son subjetivos e inconscientes, y por eso cuesta tanto reconocerlos y eliminarlos. El proceso de negociación requiere comprender que los intereses de los otros son tan válidos como los propios y eso es más difícil para las mujeres porque han sido preparadas para creer que deben satisfacer los deseos de los otros, y que cuando satisfacen los propios son egoístas. (Coria, 2005)

Lo cierto es que este es, sin dudas, un tema más difícil pues está relacionado con la construcción de estructuras psicológicas en la mujer como resultado de siglos de «dominación masculina», que, por demás, se han reflejado y aún se reflejan en los sistemas educativos y de enseñanza.

Negociadoras cubanas

Muchas de las problemáticas asociadas a la necesidad de implementar el enfoque de género, no constituyen una dificultad en Cuba, pues en nuestro país se ha eliminado el tratamiento denigrante y peyorativo de la mujer y se ha partido de la creación de políticas para el acceso de la mujer cubana a los beneficios sociales, la elevación de su nivel cultural y el esfuerzo por lograr que la imagen de la mujer responda a los profundos cambios ocurridos en su vida, como voluntad del Estado cubano desde el triunfo mismo de la Revolución en 1959.

Nuestra constitución en el artículo 44 del capítulo VI sobre igualdad expresa que: «el Estado garantiza que se ofrezcan a la mujer las mismas oportunidades y posibilidades que al hombre, a fin de lograr su plena participación en el desarrollo del país.» Asimismo sostiene que «La mujer y el hombre gozan de iguales derechos en lo económico, político, cultural, social y familiar, [...] El Estado se esfuerza por crear las condiciones que propicien la realización del principio de igualdad». (Fernández Rius, 2002)

Sin embargo, aún persisten elementos, sobre todo culturales, que requieren de atención en cuanto a la temática del género. La lucha entre viejos y nuevos paradigmas se produce en un complejo decursar de avances y retrocesos, signados por la voluntad de cambio, pero marcados a su vez por rezagos y con-

cepciones estereotipadas. Uno de los aspectos más controvertidos puede resultar el arribo de la mujer a cargos directivos y el desempeño de funciones empresariales complejas. El rol de negociador, inherente a muchas descripciones de cargos directivos, se inscribe entre estas funciones polémicas.

Un pequeño estudio realizado con mujeres directivas del centro del país revela que solo el 30 % de la muestra se reconoce, sin vacilar, como negociadora, aun cuando todas realizan esta función como parte de su trabajo. Una de las causas de este hecho es el no creerse capacitadas para un rol tan complejo, creencia asociada a la subvaloración de las propias capacidades femeninas. (Barbosa, Mesa y Machado, 2007)

La propia investigación arroja diferencias significativas en cómo asumen el rol de negociadoras las mujeres que se tomaron como muestra, evidenciando tres criterios diferentes:

Algunas no ven relación entre género y negociación. Este es el caso de mujeres que ocupan altos puestos directivos y cuya larga trayectoria les permite apartarse de cánones de género al expresar cómo enfrentan sus responsabilidades directivas.

Esta respuesta puede ser considerada lógica y frecuente en la mujer cubana puesto que el gobierno de Cuba desde los primeros años de la Revolución le concedió gran importancia a la mujer y adopta como principio la defensa de sus derechos humanos y libertades fundamentales.

En otro grupo están las que ven la relación género/negociación como positiva. Estas son mujeres que consideran que su género les permite ser más cuidadosas con los detalles, más conciliadoras y más creativas para buscar soluciones, lo que les permite un mejor enfrentamiento a los conflictos. Es necesario destacar que estas habilidades siempre estarían matizadas por la experiencia y la educación que las personas vivencien.

Algunas mujeres perciben la relación género/negociación como desventajosa. Son mujeres que describen vivencias muy negativas con respecto al logro de su aceptación por parte de superiores y subordinados, y atribuyen esta falta de aceptación a su condición de féminas. Expresan que, en muchas ocasiones, son subvaloradas, pues no se reconoce en toda su magnitud el esfuerzo y los resultados que obtienen a pesar de la «doble jornada».

Esta respuesta también puede ser lógica si tenemos en cuenta la prevalencia aún en nuestro país de una cultura machista,

donde prima la sobrecarga de la mujer dentro de la familia, y subsisten fenómenos asociados al machismo como el celo profesional entre representantes de ambos sexos y la falta de confianza en las potencialidades de la mujer. Por otra parte, el 68 % de la muestra reconoció que comúnmente se sienten poco cómodas ante situaciones conflictivas y tratan de evitar enfrentamientos. Sin embargo, alegan que el enfrentamiento a conflictos, aunque no se aprecie como «deseable», es una práctica constante pues la vida cotidiana de la mujer está sobrecargada de conflictos debido a la multiplicidad de roles y funciones que asume social, familiar y laboralmente. También expresan que perciben el enfrentamiento con más frecuencia cuando su oponente es del sexo masculino y que, usualmente, son objeto de presiones laborales, sobre todo por personal masculino con mayor autoridad.

Por último, un 64 % reconoce que el estereotipo de negociador que «visualiza» es un hombre, y el 100 % conviene en que lo importante es entrenar las mejores cualidades para tener éxito en las negociaciones.

Estos datos demuestran que, aunque nuestro país exhibe cuestionables logros en cuanto a incorporación de la mujer a la sociedad y logro de igualdad de derechos, aún queda mucho por hacer desde lo cultural, lo comunicacional y lo pedagógico en aras de lograr mejores relaciones de género en actividades básicas del contexto empresarial que están influenciadas por estereotipos socialmente determinados.

Consideraciones Generales

- La irrupción en el tema del género se interrelaciona fuertemente con la estructura social y la cultura específica de la región en que se investigue. El género es una construcción sociocultural y, por ende, específica de cada cultura y cambiante a lo largo del tiempo. Desde este punto de vista, la negociación ha sido considerada una «profesión de hombres», hasta mediados del siglo pasado, y aún en nuestros días es objeto de discriminación en algunas regiones del mundo.
- Estudios internacionales acerca de mujeres negociadoras expresan vivencias de desigualdades en dos sentidos: por una parte subvaloración o, incluso, rechazo de esquemas de nego-

ciación presentados por mujeres (aspecto que tiende a disminuir con el desarrollo socioeconómico) y por otra, autolimitaciones de la propia mujer al asumir el rol (elemento más complejo que proviene de percepciones históricamente condicionadas y reforzadas por patrones de enseñanza y educación).

- En nuestro país, aunque se promueven políticas que avalan el desarrollo femenino en puestos directivos, aún persisten elementos culturales que hacen que las mujeres sientan diferencias en la manera en que asumen el rol de negociadoras.

Bibliografía

- ALAMILLO, ALBA: «El arte de la negociación», 2007. www.gestiopolis.com
- ARNEDO, ELENA (2006): «El siglo de las mujeres», Mujeres en red. www.nodo50.org/mujeresred
- BARBOSA, G.; G. MESA Y N. MACHADO, (2007): «Mujeres negociadoras: El problema del género en el terreno de los acuerdos comerciales», Informe de investigación, Universidad Central de Las Villas.
- CAROSIO, ALBA: «Equidad y enfoque de género», 2004. www.ucv.com
- CORIA, CLARA: «Muchas mujeres defienden mejor los intereses ajenos que los propios», 2005. www.mujeresinfronteras.com
- FERNÁNDEZ RIUS, L.: «Mujeres y estudios de género en Cuba», Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, 2002.
- FISHER Y URY: Sí, de acuerdo. ¿Cómo negociar sin ceder?, Prentice Hall Iberoamericana, México, 1998.
- PNUD: «Integración del enfoque de género en los proyectos del PNUD», 2006.
- RIVERA-SANTANDER MIESES, MARÍA ADELA: «Acceso a Mercados: un enfoque de género. Efectos sobre las mujeres del libre comercio y los acuerdos comerciales», Mesa de Trabajo Mujeres y Economía-REMTE, Colombia, 2005.
- ZABALA GONZÁLEZ, BEGOÑA: «La voz de las mujeres en la resolución del conflicto: Apuntes desde el feminismo», 2006. www.educarueca.org.