



# GOTAS ACTUALIZACIÓN



## > **“Hacia un Contador Público Global: El desarrollo de habilidades de negociación”**



Por: Mtra. Gabriela Uberetagoiyena P.  
Para el sitio Web:  
[www.contaduriapublica.org.mx](http://www.contaduriapublica.org.mx)

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre los retos que la formación de Contadores Públicos enfrenta hoy en día, haciendo una revisión de estudios en otros países, a fin de delinear algunas ideas sobre las habilidades que requieren desarrollar, específicamente, sobre negociación. Como referencia, para reflexionar al respecto de estos temas, vale la pena comentar sobre un interesante estudio realizado a lo largo de cinco años en Australia, cuyo objetivo fue analizar las necesidades de la profesión. En este se determinó que “el impacto de la tecnología y la economía global han llevado a un cambio en la naturaleza de la profesión y las habilidades requeridas” (Briggs, Copeland, Haynes, 2007, p. 512).

Lo interesante es saber cómo tiene que ser esa nueva generación de Contadores. El estudio mencionado llegó a la conclusión de que los retos que enfrenta la Contaduría involucran características de personalidad, por lo que en la formación de los futuros Contadores no solo se requiere enseñar habilidades técnicas, sino interpersonales que le permitan enfrentarse a diversas situaciones de la vida.

El estudio estuvo basado en una muestra de más de 1,500 estudiantes recién graduados y profesionistas del Reino Unido, EE.UU., Australia y Holanda y utilizó la teoría de Jung (1971) que, explicada de manera muy sintética, analiza cuatro dimensiones de la personalidad para entender la interacción humana, las cuales se muestran en el cuadro de la siguiente página. Este explica que dentro de las cuatro dimensiones de la personalidad, es decir, la fuente de nuestra energía, la manera y estilo de asimilar y procesar la información y la forma de interactuar con el exterior, existen polos opuestos.

De acuerdo con Budjac, en la dimensión 1, los opuestos son la extroversión y la introversión, definiéndose el primero como “aquellos que se cargan de energía mediante el contacto con la gente... Comentan mucho sobre lo que observan... Prefieren hablar que escuchar... Hablan antes de pensar...”; mientras que los introvertidos “poseen un punto de vista interno y subjetivo... Su energía la obtienen de sus pensamientos e ideas... Se guardan las observaciones y los juicios... Prefieren escuchar que hablar... Piensan antes de hablar y aplazan las respuestas”.

Por lo que respecta a la segunda dimensión, los polos opuestos son representados por la sensación y la intuición. Por la forma de asimilar la información de manera sensorial se entiende a personas “literales en sus observaciones del mundo... Son prácticos, realistas... Les gusta la precisión... Se sienten seguros con aquello que proviene

de los cinco sentidos... Gustan de las preguntas y las respuestas específicas... Se sienten más cómodos estudiando reglas o fórmulas precisas como las matemáticas, contaduría, ingeniería, etcétera”.

En cuanto a los intuitivos, estos son “metafóricos... Si bien buscan la información a través de sus sentidos, la interpretan, procesan y relacionan... Se enfocan en lo holístico y organizan la información en marcos teóricos. Tienden a pensar en muchas cosas a la vez y pueden ser distraídos... Los detalles les aburren”.

La tercera dimensión tiene como opuestos la razón y la emoción. Entendiendo por ello dos tipos de actividad racional para procesar la información y tomar decisiones. Un ser racional es aquel que “suele ser imparcial y analítico... Usa criterios y lineamientos objetivos... Buscan con ahínco la claridad... Les expresan su sentir a las personas cuando se equivocan... Es más importante tener razón que ser apreciados... Recuerdan con mayor facilidad los números que las caras o los nombres”. Por su parte, para los emocionales “el impacto y las consecuencias de la toma de decisiones importa... Se les considera compasivos... Tratan de ser empáticos... Son criticados por confusos e indirectos debido a su preocupación por los sentimientos de los demás... Prefieren la armonía sobre la claridad”.

Por último, la dimensión 4, que es la interacción con el exterior guarda dos polos opuestos, los perceptivos y los juzgadores. Los primeros “prefieren un entorno flexible, espontáneo, adaptativo y receptivo... No son muy firmes en sus decisiones... Les gusta explorar... Se les acusa de ser desorganizados... La creatividad es más importante que el orden... Si no es divertido el trabajo, no vale la pena”. Los juzgadores “prefieren un entorno estructurado, programado, ordenado, planeado y controlado... Son decisivos y pausados... Toman decisiones con un mínimo de estrés... Hay formas correctas e incorrectas de hacer todas las cosas”.

El estudio mencionado, además de su propia investigación de campo, revisa 16 trabajos elaborados con base en los mismos indicadores hechos años atrás. En todos los estudios el resultado fue mayoritariamente ISRJ, esto es, que la personalidad de la mayoría de los Contadores examinados fue: Introversión-Sensorial-Racional-Juzgadora.

Por supuesto, esto no quiere decir que todos los Contadores



presenten esta personalidad, sin embargo, en dichos estudios hubo una fuerte tendencia a ello. Tomar el resultado del estudio como literal nos haría caer en estereotipos y generalizaciones absurdas, pero, si lo vemos como mera referencia sobre el perfil de una buena parte de la personalidad de los Contadores estudiados, se podría obtener un importante provecho en el desarrollo de las habilidades necesarias para enfrentar los retos futuros de la globalización.

Su concentración, literalidad, objetividad, racionalidad, firmeza y decisión apuntarían al desarrollo y potencialización de habilidades de negociación, fundamentales para desempeñar un nuevo rol dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Goretzki, Strauss y Weber (2013, p. 41), ese nuevo rol del Contador es el de business partner, es decir, un ser capaz de dar más valor agregado al control y a la toma de decisiones, en un papel más orientado a la administración y a la dirección empresarial. El Contador debe asesorar a los dueños o gerentes de las empresas y convertir la información más reciente en una herramienta para la toma de decisiones, participando activamente en la construcción de las estrategias.

En este rol, contar con habilidades de negociación es fundamental, pues estas las va a utilizar dentro de la empresa y en la relación con otras.

En el ámbito empresarial y comercial la negociación se refiere al proceso mediante el cual se resuelven diferencias de opinión originadas en relaciones contractuales entre empresas. Pueden involucrar gran variedad de temas, desde financieros, de gestión, contractuales, entre otros (Flynn, 2008, p. 3).

A continuación se mencionan algunas habilidades básicas de negociación que pueden ser determinantes de un desempeño exitoso.

## **1. Conocimiento de su propia personalidad y reconocimiento de la de los demás**

En toda relación dentro y fuera de la empresa la interacción se da entre personas; por lo tanto, en esa interacción humana es fundamental la personalidad. En el éxito de una negociación influye mucho el grado de comprensión del tipo de personalidad de los involucrados. Conocer los distintos tipos de personalidad y estrategias adecuadas para tratar con cada una permite explotar todo el potencial para maximizar el éxito de nuestro negocio.

Relacionado con el autoconocimiento de la personalidad y la de la contraparte está el manejo del temperamento.

## **2. Manejo de conflictos**

El conflicto existe siempre que haya una incompatibilidad de puntos de vista o posiciones respecto a determinada situación. Es una constante en las relaciones de negocios; en consecuencia, un Contador Público que esté dispuesto a desempeñar un nuevo rol en su profesión, debe saber manejarlos para obtener el máximo

beneficio para su negocio o el de sus clientes.

Como el conflicto antecede a la negociación, es muy importante que se analice muy bien el problema, cuál es nuestra posición y predisposición ante este. Una vez adquirido este autoconocimiento será posible desarrollar estrategias que funcionen en la resolución del mismo.

## **3. Conocimiento de diferentes estilos de negociación**

Por estilo de negociación se entiende el enfoque que se tendrá hacia esta. El estilo depende mucho de la naturaleza del conflicto y de la personalidad de los involucrados y, por supuesto, ante la economía global, de la cultura a la que pertenece la contraparte.

De manera muy breve, se puede decir que existen cuatro estilos básicos de negociación: el primero es la evasión, consistente en no “engancharse”, retirarse o retractarse. Dependiendo de la naturaleza del conflicto puede tener connotaciones negativas y positivas.

El segundo estilo es el contencioso/competitivo, que representa un enfoque de ganar/perder, es decir, es una perspectiva de suma cero.

Un tercer estilo es el adaptativo/ceder, que se trata de cubrir las necesidades del otro, sin renunciar a las propias. Sin embargo, es peligroso caer en extremos, cediendo todo a la contraparte sobre nuestras propias necesidades.

Por último, está el cooperativo/colaborativo. En él se intenta encontrar el punto exacto en donde ambas partes salgan beneficiadas del acuerdo. Su enfoque es el ganar/ganar, colaborando con la contraparte para encontrar soluciones creativas.

## **4. Técnicas de comunicación efectiva**

Lo que significa, esencialmente, es que se debe desarrollar la habilidad de decir las cosas correctas, en los momentos correctos y saber escuchar. Parece tan fácil, pero es de las más difíciles de desarrollar.

Algunos autores (Budjac, 2011), recomiendan seguir algunas reglas de oro esenciales para lograr una comunicación efectiva en un proceso de negociación, por ejemplo: no responder preguntas para las que no se está preparado; no temer responder una pregunta con otra; no hacer una pregunta que pueda tener como respuesta otra pregunta; después de hacer una pregunta, se debe guardar silencio para permitir que el otro conteste y escuchar con atención dicha respuesta; se pueden hacer preguntas cuya respuesta se conozca, a fin de corroborar la información; es inteligente manifestar el entendimiento por la postura de la contraparte; nunca ser ofensivo o grosero, eso cortará la comunicación; no se debe temer el guardar silencio; es una buena táctica, al final de la negociación, resumir lo que se ha entendido para que quede claro el acuerdo al que se ha llegado.



## 5. Entrenamiento transcultural

Se refiere básicamente a la conciencia de que en el mundo globalizado de los negocios se puede interactuar con personas de distintas nacionalidades que marcan diferencias culturales que influyen en una negociación.

El Contador Público no tiene que ser experto en cada cultura, hay especialistas en ese tipo de temas y, actualmente existe una gran cantidad de información disponible en la Web que nos permite revisar este tipo de información y tener una idea general de cualquier cultura, antes de enfrentarlos en una negociación. Lo que sí debe tener es esa conciencia de las diferencias culturales.

Un link muy útil para este tipo de información es:  
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html>

## 6. Conocimiento de tácticas básicas de negociación

La experiencia y la edad son, sin duda, fundamentales para tener éxito en los negocios. Sin embargo, si se estudia y ponen en práctica diversas tácticas básicas, de acuerdo con las circunstancias y con la etapa de la negociación se puede salir adelante ante situaciones difíciles en los negocios, siempre con una actitud ética. También es importante conocerlas para no ser presa de tácticas poco éticas o tramposas.

Hay muchas tácticas que se deberán ajustar a nuestra personalidad, estilo, circunstancia y etapa de la negociación, por ejemplo, para la etapa inicial, una buena táctica sería definir si se comienza por asuntos grandes o pequeños; a veces, empezar por los asuntos pequeños y fáciles puede promover la acción y la buena voluntad, lo cual facilitará el momento de los asuntos importantes de la agenda. Otra táctica, la de no hacer la primera oferta, a menos de que sea inevitable.

Si escuchamos, obtenemos información; si se estanca uno tendrá que ceder, usted podría hacer intentos por dejar que el otro comience.

*“ante los cambios que las tendencias globales imponen a la actividad económica, la Contaduría Pública enfrenta retos como disciplina. El cambio es, sin duda alguna, la constante, por ello, el desarrollo de habilidades es fundamental para sobrevivir en el gran mercado laborales”*

Por ejemplo, para la etapa e intensificación de la negociación

nos podemos enfrentar con una contraparte que argumente tener autoridad limitada para tomar una decisión, solo con la finalidad de lograr que el otro ceda o le dé más tiempo; en este caso, no se debe caer en esa táctica y entonces pedirle hablar con una persona con autoridad.

## 7. Desarrollo de habilidades de liderazgo

Decía el expresidente norteamericano Eisenhower: “El liderazgo es el arte de hacer que alguien más haga algo que usted quiere porque él lo desea”. Existe una serie de aspectos que el líder debe manejar para ser llamado así.

Por ejemplo, tópicos ya abordados como el de la personalidad y el manejo de conflictos y otros como el del poder, identificación de intereses y objetivos de las diferentes partes, encontrar terrenos comunes y soluciones mutuas, la percepción, influencia y persuasión. Así también, habilidades para efectuar cambios en las actitudes e inspirar a otros, son componentes fundamentales para un liderazgo organizacional exitoso.

Estos siete temas abordados son solo una muestra de las habilidades de negociación deseables en el desarrollo de un profesional como el Contador Público, desde su formación, siempre bajo un enfoque ético y de ganar/ganar, pues es el único que llevará a la consolidación de negocios de largo plazo y con beneficios para ambas partes.

## Referencias

- Briggs, S. P., Copeland, S., Haynes, D., *Accountants for the 21st Century, where are you? A five-year study of accounting students' personality preferences. Critical Perspectives on Accounting, volume 18, issue 5, 511-537. 2007.*
- Budjac C., Bárbara A., *Técnicas de negociación y resolución de conflictos, México, Pearson, 2011.*
- Flynn, S. I., *Managing conflict within organizations through negotiations, Research Starters Business, 1, 2008.*
- Goretzki L., Strauss E. y Weber J., *An institucional perspective on the changes in management accountants' role, Managements Accounting Research 24, 41-63, 2013.*
- Jung, C. G., *The collected works of C. G. Jung, New York, Psychological Press, Princeton University, 1971.*

## RECUERDE

POSTULADO II: Responsabilidad hacia la sociedad  
VII.- Los Contadores Públicos Autorizados pueden permanecer en posición ventajosa, sólo si continúan proporcionando al público estos servicios, a un nivel tal que demuestren que la confianza pública está firmemente arraigada y que éstos se ejecutan al máximo nivel, de acuerdo con los requisitos éticos que aseguran tales objetivos.

*Código de Ética Profesional para  
el Contador Público Autorizado*

Todo CPA debe velar por su actualización profesional, de conformidad con el artículo 14 de la Ley del Colegio. Por su parte, es función del Colegio cuidar del adelanto de la profesión, en seguimiento a la **DOM 2: Formación**.

Los criterios expuestos en el presente documento corresponden en su totalidad al experto colaborador, no necesariamente son los mismos del Colegio de Contadores Públicos.

Esta publicación sólo contiene información general, de uso informativo para todos los agremiados del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, en consecuencia, el Colegio no autoriza el uso de esta publicación como un servicio de asesoría o criterio.

