

LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL AL
INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS

LINA MARÍA TORRES ALZATE

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2024

LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL AL
INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS

LINA MARÍA TORRES ALZATE

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor

LILIANA LOTERO ÁLVAREZ

Magister en Desarrollo

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2024

2024-04-12

LINA MARÍA TORRES ALZATE

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma



A la memoria de mi familia, amigos y mentores, cuyo apoyo incondicional fue fundamental en este viaje académico. Agradezco su paciencia y comprensión durante los momentos de dedicación a este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Familia y Amigos, por su constante apoyo y comprensión a lo largo de esta travesía académica.

Mentores, por su guía, sabiduría y estímulo durante este proceso de aprendizaje.

Compañeros de Estudio, por compartir este camino y enriquecer mutuamente esta etapa formativa.

CONTENIDO

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	9
2. METODOLOGÍA.....	10
3. RESULTADOS.....	11
3.1 La negociación en el ámbito de la ingeniería civil.	11
3.2 Variables por considerar en la negociación.....	11
3.3 Evaluación para las diferentes etapas de la negociación.....	17
3.4 La capacitación como base de mejora en competencias de negociación.	21
4. DISCUSIÓN Y HALLAZGOS	26
5. CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFÍA.....	29

RESUMEN

Los procesos de negociación son indispensables para muchas empresas que cuentan con actividades complejas de producción de bienes y servicios. En este artículo se aborda la negociación como un concepto, de tal manera que su exploración y análisis permita visualizar características y estrategias que le permitan a las empresas definir y formalizar procesos claros de negociación, que sean gestionables y controlables de forma sistemática. Para lograrlo, se establecieron dos estrategias metodológicas, la observación participante y la revisión y análisis documental, como la forma de diagnosticar problemas en los procesos de negociación y para recolectar información de manera ordenada sobre el tema a tratar. De este modo, se identificaron variables o características del problema, lo que permitió definir momentos de evaluación y de capacitación sobre los procesos de negociación en la empresa como forma de garantizar negociaciones exitosas. Así mismo, se llegó a la conclusión de que, es necesaria además una capa adicional en el proceso de negociación: el momento de socialización, el cual tiene por finalidad lograr la unificación de criterios entre el liderazgo de la organización y el personal encargado de ejecutar los proyectos acordados en las negociaciones, de modo que se puedan trazar metas y cronogramas que puedan ser gestionados y controlados en el tiempo.

PALABRAS CLAVE: ADMINISTRACIÓN, NEGOCIACIÓN, PROCESOS DE NEGOCIACIÓN, EVALUACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIACIÓN, CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN.

INTRODUCCIÓN

Definir los procesos internos en las organizaciones es una de las actividades de mayor importancia, pues de ellos se desprenden otras prácticas, como la gestión de la calidad o las auditorías, siempre encaminadas a asegurar que la ejecución de los procesos se haga de acuerdo con unos criterios y objetivos definidos y evaluables. En este sentido, es posible que en las organizaciones se privilegie cierto tipo de procesos por encima de otros, pues su relevancia a fin de cuentas puede no ser tan crítica para una empresa como para otras. Actividades como los pasos para definir la contratación de personal permanente, o sobre cómo se ejecutan las tareas para producir cierto producto, la mayoría de las veces son indispensables, y de ahí la necesidad de asegurar su casi perfecto funcionamiento en el tiempo. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a otras actividades menos concretas, pero más abstractas, igual de necesarias en los objetivos de las organizaciones, se puede encontrar con frecuencia que no se encuentran bien definidas y que su ejecución se mueve más en el plano de la informalidad que en el de los procesos definidos, afectando otros procesos que dependen de estos, incluido al personal encargado de estas operaciones y de aquellas dependientes de las primeras.

Uno de estos procesos que a menudo no se encuentra adecuadamente definido es el de "Negociación", una actividad que resulta crítica para muchas empresas, pues implica la alineación de recursos, tiempo y personal no solo para las sesiones de negociación, sino para toda la planificación y diseño de procesos que se desprenden de ella, haciendo necesario enfocar la atención sobre este tema, pues, la falta de un proceso claro de negociación, vinculado a los demás procesos de la empresa, pueden alterar la consecución de las metas empresariales.

Dentro de los efectos que se pueden presentar por la falta de claridad en los procesos de negociación, se puede mencionar una marcada falta de análisis de los efectos que los proyectos que se negocian tienen en la empresa y en sus colaboradores; al igual que las exigencias adicionales del cliente amparadas en los términos contractuales, con lo cual, el personal vinculado al proyecto resultase sobrecargado con nuevos entregables requiriendo mayores recursos para cumplir con las entregas y por ende la empresa terminase aceptando proyectos que sobrepasan la capacidad y los recursos estimados. Frente a estas variables surge la necesidad de empezar a delinear un concepto de "Negociación", que les permita a las organizaciones empezar a definir sus procesos de negociación tanto a nivel interno como con otras empresas y/o clientes, de modo que este concepto pase a formalizarse en un proceso susceptible de ser evaluable, como los demás procesos de la empresa, además de permitir su debida integración con los demás procesos y el personal responsable de su ejecución.

En general, se pretende también apoyar la hipótesis de que la capacitación en las empresas, con un enfoque en los procesos de "Negociación", permite a las organizaciones no solo alcanzar sus objetivos, sino también a mejorar sus niveles de calidad y de relacionamiento entre los colaboradores.

1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

La historia, a través de sus diferentes enfoques, ha mostrado cómo la humanidad desde sus inicios ha reinventado conceptos, acciones, modelos etc., los cuales marcan la evolución de la especie y su cultura. Dentro de este estado cambiante el concepto de Negociación ha experimentado una evolución importante al pasar de un acuerdo y/o trueque entre personas, clanes, grupos, comunidades a un intercambio comercial entre imperios y más recientemente a un acuerdo político, social y económico entre naciones y organizaciones.

A medida que el mundo se vuelve más complejo, inestable y turbulento, el éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Es por ello que la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran se considere un instrumento poderoso, por su capacidad de contribuir de forma a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (Nogueira Dianleys, et al., 2004).

En la actualidad se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas, teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa (Nogueira Rivera et al., 2004).

Es precisamente en este punto, donde el objetivo de este artículo cobra relevancia, al tomar el proceso de negociación de la organización y enfocarlo en los diferentes actores, para determinar los conocimientos que se tiene acerca del proceso, tratar de estandarizar los conocimientos básicos, idear herramientas de evaluación para las diferentes etapas de la negociación y establecer espacios para la capacitación constante de los profesionales que lideran ésta actividad al interior de las organizaciones en temas complementarios como la comunicación, gestión por procesos, inteligencia emocional, inteligencia empresarial, costos, toma de decisiones, clima organizacional, planeación estratégica etc.

2. METODOLOGÍA

Para lograrlo, se articularon dos estrategias metodológicas tomadas desde las ciencias sociales: la observación participante (Jociles, 2018) y la revisión y análisis documental (Martínez, et. al., 2023). La observación participante resulta útil, en la medida en que permite observar las prácticas o cosas que se hacen en los “escenarios naturales en los que acontecen” (Jociles, 2018, p. 124), toda vez que los agentes no se perciben a sí mismos como objetos de atención o de reflexión por parte de ellos mismos. Esto se debe a que el observador participa en el desarrollo de esas prácticas del mismo modo que los observados, haciendo posible la recolección de datos en el escenario, sin la interferencia de un agente que solo observa desde afuera. El observador sólo utiliza sus sentidos y su capacidad cognitiva para recoger información.²

Por su parte, la revisión documental consiste en un conjunto de técnicas y métodos que sirven para localizar, procesar y almacenar de manera ordenada la información encontrada en textos para su posterior presentación, de modo que esta sea sistemática, coherente y argumentada en su forma final (Martínez, et. al., 2023, p. 69). Como lo que se busca con esta indagación es responder a preguntas específicas alrededor del concepto de Negociación, esta sistematización de la información documental pasa de la revisión al análisis documental (Martínez, et. al., 2023, p. 69).

Así, para realizar este análisis documental se dieron varios pasos:

1. Se localizaron varios documentos sobre el concepto “negociación” en la literatura científica producida sobre el tema.
2. Se usaron palabras claves en los motores de búsqueda disponibles.
3. Se determinó un periodo de tiempo para buscar la literatura, enfocándose en textos y artículos producidos en los últimos cinco años.
4. Las categorías encontradas se sistematizaron, de modo que se pudieran delinear variables propias de los procesos de negociación, maneras de evaluar esos procesos, a la vez que empezar a delinear la relevancia de la capacitación en temas de negociación en las organizaciones.

3. RESULTADOS

3.1 La negociación en el ámbito de la ingeniería civil.

La globalización como factor determinante ha llevado a las organizaciones a reinventarse constantemente en busca de la competitividad, la generación de valor y la mejora continua. Dentro de este estado cambiante se ha seleccionado el concepto de “Negociación” para desarrollar este artículo como tema central de reflexión dentro del ámbito de la ingeniería civil, más específicamente, al interior de las organizaciones dedicadas a aplicar las diferentes disciplinas que la integran.

Entrando en materia, “Negociación” un término moderno que data de mucho tiempo atrás, cuando los hombres formaban grupos para cazar, las mujeres conformaban grupos para cuidar de sus hijos, recoger agua, recolectar frutos, realizar labores de limpieza, preparar alimentos para sus clanes, etc.; actividades cotidianas que se desarrollaban de forma natural pero que requirieron de una negociación previa, desarrollada de forma intrínseca entre los actores (sin ser reconocida como tal), posteriormente, dicho término experimenta una evolución importante, dado el asentamiento de los diferentes grupos y su expansión territorial, donde pasa de ser un acuerdo entre personas de un mismo clan o grupo, a un trueque de bienes entre comunidades, a un intercambio comercial entre imperios y más recientemente a un acuerdo político, social y económico entre naciones.

Particularizando un poco esta última afirmación, dentro del entorno económico, la actividad comercial se destaca notablemente entre otras actividades globales, dando origen a múltiples áreas de estudio como la economía, el derecho, la administración, entre otras; con las cuales se desarrollan teorías, modelos e incluso normas que rigen y/o coaccionan el desarrollo de la actividad para ser adoptadas finalmente por las diferentes organizaciones dedicadas a la comercialización ya sea de bienes o de servicios; siendo en esta última donde se ubican las empresas dedicadas a la prestación de servicios en ingeniería civil y demás disciplina que la integran.

3.2 Variables por considerar en la negociación.

La negociación se ha convertido en una actividad universal, entendida como el método empleado por las partes para la consecución de un interés, resolver conflictos y/o tomar decisiones. En este sentido, la negociación al interior de las organizaciones ha tomado mayor relevancia y los diferentes autores, que han profundizado en el tema, se han enfocado en definir conceptos y términos, establecer factores de negociación, en definir

estilos de negociación, métodos de negociación, procesos de negociación y muy recientemente, en conceptualizar la importancia de la capacitación y evaluación de las negociaciones en las organizaciones.

A medida que el mundo se vuelve más complejo, inestable y turbulento, el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Es por ello, que la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran se considere un instrumento poderoso, por su capacidad de contribuir de forma a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (Nogueira Dianleys, et al., 2004). Este último factor condicionante, juega un papel muy importante en la negociación, debido a que el éxito de esta depende exclusivamente del grado de satisfacción otorgado; y es precisamente en este punto, donde cobran relevancia las variables consideradas dentro de la negociación, el alcance y control de estas y su direccionamiento; las cuales han de estar enfocadas en generar valor de cara al cliente y ganancias de cara a la organización.

Siendo consecuentes con la necesidad de las organizaciones por generar valor en cada uno de los procesos que adelanta, es preciso citar lo expuesto en el “Proyecto de Negociación de Harvard” donde el autor explica (además de proponer) la importancia de concentrarnos en los intereses y no en las posiciones dentro de la negociación; conocer realmente lo que las partes quieren, lo que realmente les importa (incluso más allá de lo que expresan) y lo que les preocupa; la capacidad de precisar estas variables o condicionantes en la negociación, es lo que permitirá satisfacer efectivamente los verdaderos intereses de esta.

Por ello, a la hora de llevar a cabo una negociación, es importante tener conceptos de partida claros y métodos bien definidos. Para esto, Roger Fisher y William Ury – Método Harvard - establecen las siguientes premisas:

- Separar las personas del problema: es importante no olvidar que la contraparte son personas, al igual que nosotros, que tienen emociones, valores profundamente arraigados y puntos de vista diferentes. Por ello, no es bueno comenzar una negociación con el propósito de vencer a toda costa. Se comprometen las relaciones futuras de negocio.
- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones: El problema de las partes es un problema de posiciones por lo que, con frecuencia, llegan a un punto muerto. La negociación basándose en posiciones, es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses.
- Inventar opciones de mutuo beneficio: Dado que enjuiciar estorba a la imaginación, primero se debe inventar y luego decidir. La idea es buscar intereses comunes o complementarios para generar múltiples acuerdos que beneficien a ambas partes.
- Insistir en que se utilicen criterios objetivos: La necesidad de criterios objetivos es primordial para obtener una negociación basada en principios sin ceder a las

presiones. Debemos concentrarnos en las razones lógicas del problema, no en las aspiraciones individuales de las partes y siempre estar abiertos a las razones sin responder a las amenazas.

Como complemento a lo anterior, es prudente utilizar la Programación Neuro-Lingüística – PNL – en las negociaciones para analizar la comunicación no verbal, esta representa un alto porcentaje de nuestra comunicación, y la cual, en la mayoría de las situaciones los participantes olvidan analizar y controlar. En este campo existen varios ejemplos que pueden ser muy útiles si se sabe observar:

- El silencio: saber manejar el silencio, “quedarse callado” puede ser fundamental durante la negociación, pues en ocasiones, permite obtener más información de lo que se podría suponer. No se debe desconocer que el silencio suele generar situaciones de mucha tensión, y puede ser difícil de contralar para muchos. Por lo tanto, se obliga a la contraparte a continuar hablando.
- No mostrar reacciones ante lo que dice la contraparte: esta suele ser una característica esencial de un buen negociador. El no controlar los estados de ánimo denota fragilidad. Los conflictos usualmente se dan por percepciones equivocadas, por lo tanto, somos directamente responsables de lo que nos sucede emocionalmente. En lugar de reaccionar negativamente, es mejor tratar de lograr un entendimiento y ser siempre proactivos.
- Parafrasear a la contraparte: emplear en la comunicación frases como, “quiero entender, lo que usted quiere decir es”, con esto se logran dos cosas, lo primero verificar si se ha entendido bien lo expuesto por la otra persona y lo segundo el receptor piensa que la otra parte sabe escuchar lo cual puede generar empatía.

Por lo anterior, es posible citar a Nadler, Thompson & Van Boven, 2003, cuando afirman que “La negociación se encuentra en una amplia variedad de entornos de negocios”, y, por lo tanto, vale la pena aprender los principios de negociación de manera que se utilicen en todos los contextos (Forbus, Gentner & Law, 1995).

En este sentido, es importante conocer algunos tipos de negociación y su relación con el tiempo, con la importancia y con el resultado. Para ello se listan los siguientes tipos de negociación (Pico, 2017):

Tipo	Resultado	Concepto
Negociación inmediata	Ganar/Perder Ganar/Ganar	Se trata de conseguir el acuerdo lo antes posible sin importar las relaciones personales. Es la que se produce una sola vez o la probabilidad de ocurrencia es 1.

Tipo	Resultado	Concepto
Negociación progresiva	Ganar/Ganar	Es la que se origina en un ambiente de confianza, donde la relación personal cobra importancia, y donde poco a poco se van acordando las posiciones antes de establecer el proceso de negociación. Es lo que sucede cuando se establecen relaciones comerciales repetitivas.
Negociación situacional	Ganar/Ganar	Quizás sea el más empleado. Es aquel en que la negociación se adapta a las circunstancias que se encuentren, para ello, es preciso conocer con detalle la situación en la que se está, tener consciencia de las habilidades y debilidades tanto las propias como las de la contraparte, ser capaz de emplear la técnica que más se adapte a la situación en cuestión.
Negociación acomodativa	Perder/Ganar	Hace referencia a la actitud de perder/ganar con un tipo de conducta pasiva o sumisa. Se rige por el siguiente principio: "una concesión de hoy puede significar un éxito para mañana". Se da cuando es necesario resolver una situación conflictiva y cuando se da prioridad a la relación para fortalecer la confianza entre dos empresas o personas, etc. Es un error adoptar este estilo de forma permanente, una persona con tendencia a ceder en cualquier circunstancia será percibida como débil y fácil de ganar. Cuando una de las partes cede es porque sabe que puede aprovechar los efectos de la acomodación y convertirlo en una nueva negociación
Negociación colaborativa	Ganar/Perder	En este caso la actitud es más asertiva en forma de ganar/perder. Las características de la negociación colaborativa son: Actitud de cooperación ya sea por motivos morales o por aumentar la eficacia y mantener una excelente relación, además de obtener un buen resultado. Se usa sobre todo para las negociaciones internas en las organizaciones.

Tipo	Resultado	Concepto
Negociación de compromiso	Ganar/Perder Ganar/Ganar	En este caso también se impone una conducta asertiva ligada a un interés moderado, tanto en los objetivos como en las relaciones, aquí la colaboración es difícil y la solución se debe encontrar en un tiempo límite. Se requiere agilidad, rapidez y sentido táctico.
Negociación evitativa	Perder/Perder	En este caso se basa en evitar perder/perder, aquí no se está interesado en el resultado ni en la relación, resulta más conveniente apelar a la mediación, a la justicia, etc. Es cuando únicamente podrá conseguir beneficio la contraparte. Por lo general no se lleva a cabo la negociación.
Negociación competitiva	Ganar/Perder	Este tipo de negociación tiene una actitud de ganar/perder con una conducta de tipo agresivo, se realiza una única vez y no interesa mantener la relación a largo plazo. Se presenta cuando ambas partes quieren conseguir el máximo beneficio y el factor a negociar es el económico.

En concordancia con lo expuesto en los párrafos anteriores, en las Organizaciones, se han de aplicar estrategias de negociación, siendo aconsejable los elementos del método Harvard de negociación, ya que se procede a la discusión estructurada, estableciendo objetivos claros y precisos. Los elementos del método Harvard de negociación son los siguientes (Bracca, 2012):

- Interés: definir lo que se desea alcanzar claramente, sin que queden dudas.
- Alternativas: después de definir lo que se desea, hay que establecer alternativas o planes tipo B, para poder negociar.
- Ceder: presentar opciones, de acuerdo con las necesidades de ambas partes, que permitan el ceder aquellos aspectos menos relevantes para una parte y que cubran necesidades de la otra parte.
- Criterios: valorar las propuestas para aceptar aquellas que se ajusten a las necesidades de las partes.
- Argumentos: argumentos sólidos, razonables y racionales, permiten convencer a las partes en conflictos.
- Compromiso: asumir los compromisos responsablemente.
- Comunicación: debe ser coherente y adecuada, con relación a las necesidades y expectativas de las partes en conflicto.

En la actualidad las organizaciones se encuentran constantemente sometidas a situaciones

de cambio y competir es casi un orden natural, por ello la negociación juega un papel importante en el desempeño organizacional de cara a la permanencia en el mercado. De ahí, que la habilidad de la negociación haya sido ampliamente reconocida tanto como un tema de investigación, como un elemento esencial de uso frecuente (Movius, 2008). Al interior de las organizaciones se hace necesario que no solo los mandos altos tengan conocimientos básicos referente a la negociación, ya que los mandos medios y las unidades de apoyo juegan un papel muy importante en las negociaciones internas y externas de la organización, por la interacción circunstancial, eventual y/o constante con los clientes, proveedores y colaboradores; por lo tanto, las organizaciones han de orientar esfuerzos en la capacitación constante de este personal tanto en temas de negociación como en temas complementarios que les permitan desarrollar habilidades cognitivas, relacionales y estratégicas, con el fin de lograr una comunicación asertiva y gestionar herramientas que les permita convertir sus debilidades en fortalezas.

Cerrado este preámbulo acerca de la negociación y la importancia de esta competencia en los diferentes niveles de la organización; haremos click en las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios en Ingeniería civil y sus disciplinas complementarias (Ambiental, social, hidráulica, eléctrica, electromecánica, mecánica, geotecnia etc.), las cuales integran los diferentes proyectos, en campos como la construcción, interventoría, consultoría y diseño. Es importante anotar que, a diferencia de otras organizaciones, en esta, el talento humano es el “todo” para la organización, ya que, dentro de esta, lideran y ejecutan todos y cada uno de los procesos y en los proyectos que desarrollan tienen a su cargo la parte operativa, técnica y administrativa.

En la actualidad se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas, teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa (Nogueira Rivera et al., 2004).

En este sentido, cobra relevancia la definición de las variables en cada una de las negociaciones que adelantan este tipo de organizaciones. Estas variables han de estar dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente, garantizar la calidad de los productos y/o el servicio y generar ganancias para la organización.

Para definir las variables de la negociación (en este tipo de organizaciones), se hace necesario: conocer las condiciones generales de contratación, conocer las condiciones particulares de contratación y planear el desarrollo del proyecto; dentro de este último punto, es prudente realizar la revisión y ajuste de las variables a considerar en la negociación vinculando a los directores de proyecto, pues son ellos los que tendrán una

visión más amplia del proyecto, de igual forma, la revisión de los pliegos de condiciones vinculando al proceso a los abogados, los cuales ayudaran en la identificación de variables relevantes para la negociación, y por último, es conveniente realizar un check list con las posibles variables para que el equipo de licitaciones las tenga en consideración al momento de formalizar la propuesta. Adicional a esto, es importante conocer el cliente, ya que la forma en que estos manejan los proyectos puede generar variables importantes a considerar en el momento de la negociación.

Ahondando un poco en la forma en que funciona la organización y la forma en que se manejan los proyectos, es conveniente revisar el organigrama y definir hasta que nivel se requieren las competencias en negociación e indagar que tanto conoce ese grupo clave acerca de este tema, si han adoptado un tipo, técnica o estrategia de negociación, si evalúan dentro de las actividades “cotidianas” la posibilidad de generar una nueva negociación, si se identifican los clientes potenciales o los que definitivamente no convienen como clientes y si se conocen las variables de negociación, se controlan y al terminar el proyecto o proceso se evalúan las variables, se sacan conclusiones y se generan espacios para socializar estas con el equipo de trabajo y en caso de ser necesario, retroalimentar a la organización documentando el hallazgo.

Ahora bien, será imperativo para las organizaciones tomar el proceso de negociación de la organización y evaluarlo a nivel de gerentes, coordinadores, directores de proyecto y/o de área, residentes, personal de apoyo (que tenga a su cargo personal y/o contacto con el cliente) para determinar los conocimientos que se tiene acerca del proceso, tratar de estandarizar los conocimientos básicos, idear herramientas de evaluación para las diferentes etapas de la negociación y establecer espacios para la capacitación constante de los profesionales que lideran ésta actividad, en temas complementarios como la comunicación, gestión por procesos, inteligencia emocional, inteligencia empresarial, costos, toma de decisiones, clima organizacional, planeación estratégica etc.

3.3 Evaluación para las diferentes etapas de la negociación.

Para iniciar, es necesario precisar que ninguna negociación es necesariamente igual a otra, pueden tener semejanzas, las cuales las hace similares más no iguales. Cada negociación presenta sus propias variables o características, sus propios actores, al igual que sus factores y/o circunstancias que la influyen, y estas pueden llegar a ser únicas. Por lo tanto, se hace necesario en cada negociación analizar el proceso de negociación, entenderlo, determinar los componentes y estrategias, y visualizar los posibles resultados.

La negociación en las organizaciones dedicadas a los servicios de construcción, interventoría, consultoría y diseño; obedecen por lo general a un proceso estructurado de negociación donde la organización contratante promueve un proyecto, en alguna de estas modalidades, para el cual abre una convocatoria o licitación, presenta las condiciones

generales y particulares con las cuales se va a desarrollar el proyecto: tipo de proyecto, alcance, presupuesto, metodología de evaluación de la propuesta, especificaciones técnicas, plazo de ejecución, pólizas, normatividad etc.; determina el plazo para la presentación de las propuestas y el plazo para la evaluación de estas, fecha, hora y medio donde se publicará la propuesta seleccionada. Esta primera etapa es el punto de partida de la negociación y las organizaciones interesadas en participar compran los pliegos de licitación, estructuran la propuesta y la presentan dentro de los plazos definidos por la entidad contratante. Y esperan el resultado para pasar a las etapas de Contratación, Ejecución y Cierre.

Para esta primera etapa (Licitación), la organización ha de reunir a su equipo de trabajo para analizar las condiciones de contratación, determinar las variables y estructurar la propuesta de forma tal que satisfaga las necesidades del contratante, contenga valor agregado y sea altamente competente en la relación costo – beneficio. En esta etapa, la evaluación de la negociación se ha de realizar tanto para los resultados negativos como para los positivos, se ha de evaluar a los demás proponentes para conocer quién conforma la competencia, conocer su participación en el mercado y cuantificar la brecha medida desde el costo entre las propuestas más relevantes; y de ser posible establecer la o las variables que otorgaron la ventaja en la selección.

En este punto sería importante conocer el porcentaje de efectividad de la organización y crear indicadores que permitan evaluar la negociación en esta primera etapa para las diferentes líneas de negocio; identificar clientes potenciales y mercados poco explorados. Durante el proceso de análisis de las condiciones de contratación, determinación de variables y estructuración de la propuesta, el equipo de trabajo ha de estar conformado por personal profesional de las áreas de licitación, de interventoría, consultoría, diseño y construcción dependiendo del objeto de la licitación y de jurídica; los cuales realizarán un análisis integral de la propuesta y determinarán las variables a considerar en esta. De igual forma, contribuirán a establecer los parámetros de evaluación de la negociación en las diferentes etapas.

En lo concerniente a la segunda etapa (Contratación), la entidad Contratante se pondrá en contacto con el Contratista (organización seleccionada por el Contratante en el proceso de licitación) para entregarle la documentación requerida para cerrar esta etapa, surtir los diferentes procesos de aceptación de la oferta, entrega de documentos contractuales, firma del contrato y orden de inicio. En esta etapa participan las áreas de gerencia comercial, jurídica, gerencia técnica, gerencia financiera y administrativa, gestión humana y administración de proyectos; los cuales realizarán las gestiones necesarias para cumplir con los requisitos exigidos por el Contratante y realizar las contrataciones necesarias para conformar el equipo de trabajo propuesto para la ejecución del proyecto. En esta etapa se dan a conocer las variables que intervienen en la negociación, se definen los diferentes procesos para la etapa de ejecución, se establece el equipo de trabajo y se definen los recursos requeridos para cumplir con el objeto contractual del proyecto, todo esto no es más que el proceso administrativo de planeación.

No obstante, la evaluación en esta etapa de la negociación se centra en la comparación de las variables consideradas en la licitación vs las variables definidas para la ejecución del contrato. Es decir, se ha de revisar los plazos, el valor, el personal, los subcontratos, suministros básicos, transporte, locaciones, servicios complementarios, jornadas de

trabajo, salarios, fecha de inicio; en fin, todas las variables que se consideraron en la negociación y las identificadas durante la planeación y constatar si existe alguna desviación.

La tercera etapa (ejecución), se convierte en el escenario perfecto para evaluar si las variables consideradas en la negociación estuvieron acorde a la realidad del proyecto, pues es aquí, donde cobra relevancia la planeación y donde pueden surgir eventos condicionantes que varíen el contexto contractual y desvirtúen la negociación. Esta variación posiblemente origine una renegociación, si los términos así lo permiten, o requiera el planteamiento y adopción de nuevas estrategias para conseguir estar dentro de los parámetros de negociación adoptados en la etapa inicial.

El alcance de los trabajos y la exigencia del Contratante suelen ser constantes que influyen directamente en el comportamiento de las diferentes variables que integran la negociación, ya que estos crean situaciones donde se puede ver afectado el margen de contribución estimado, demandar mayores recursos para la ejecución y/o la implementación de medidas inmediatas para atender eficazmente las necesidades que surgen durante la ejecución del objeto contractual. Esto no quiere decir que todas las afectaciones sean necesariamente de carácter negativo, hace relación a la variación de los parámetros iniciales considerados para la negociación, la capacidad de respuesta del equipo de trabajo, además de poner a prueba la capacidad de respuesta de la organización frente a situaciones de cambio.

El comportamiento de las variables ha de ser analizado, controlado y evaluado durante esta etapa, es preciso documentar los aspectos importantes de la negociación, los factores que causaron desviaciones, las medidas adoptadas y el resultado de estas. La documentación, socialización y/o retroalimentación al interior de las organizaciones pueden convertirse en herramientas valiosas para el mejoramiento continuo del proceso de negociación y demás procesos que se adelanten en estas, además de contribuir a la sistematización de información en la organización.

Por último, en la cuarta y última etapa (Cierre), la cual comprende la finalización de las actividades propias de la etapa de ejecución, el cierre de la documentación de esta, el cierre financiero y la documentación definitiva del proyecto; es aquí donde culmina la evaluación de la negociación, se evalúan las variables de tiempo y costo esencialmente, con miras al recurso estimado para dicho cierre vs el realmente empleado. En esta etapa usualmente la variable tiempo se extiende (según la complejidad, duración del proyecto y al proceso de control técnico-administrativo y documental realizado durante la ejecución de este) influenciada en la mayoría de los casos por agentes externos (como las demás organizaciones que participaron en el proyecto) relacionados con la planeación, organización y entrega de la documentación especificada para el cierre, lo que conlleva en última instancia a un costo no contemplado en la negociación.

En ocasiones, la falta de planeación de esta etapa desde el inicio y el escaso seguimiento y control de las variables consideradas en la negociación durante las etapas siguientes, generan desviaciones que impactan considerablemente el margen de contribución bruto esperado o trágicamente pérdidas no calculadas, las cuales según su magnitud pueden significar el cierre de la organización. Por ello, es importante considerar en la negociación inicial el recurso necesario para el cierre del proyecto, analizar el tipo de contrato, la cantidad y tipo de información a generar, el plazo y alcance especificado para el cierre, analizar las variables externas (provenientes de los demás actores del proyecto) y sus

posibles afectaciones al proceso de cierre, considerar el cliente, su forma de proceder, exigencias, en fin, todo aquello tenga influencia directa en esta etapa.

Como complemento a lo expuesto anteriormente, vale la pena hablar acerca de cómo la información se ha ido consolidando cada vez más en una herramienta valiosa para la generación de conocimiento, más aún cuando el acceso a ella se ha globalizado.

Recientemente, con la consolidación de las redes sociales dirigidas a los usuarios de Internet, con más de 950 millones de personas enganchadas al “juego” social, nos debe hacer entender que esto no hay quien lo pare. La tecnología de la comunicación social orientada a compartir información con cualquier persona, en cualquier momento e independientemente del lugar del mundo en el que nos encontremos, nos ha hecho alcanzar una máxima difícilmente cuestionable hoy por hoy. En definitiva, el único objetivo que se persigue es conseguir que, en las organizaciones, el conocimiento de todas las personas que las integran ayude al crecimiento de la empresa y ayude también en la tarea de identificar la forma de optimizar los procedimientos de trabajo, a hacer más eficientes los protocolos de relación.

En concordancia con (De Andrés Gay, 2011):

“hagan juego”, señores empresarios, este es el momento en el que toca subirse al tren de la cooperación en Internet. Elijan un buen compañero de viaje, pónganse cómodos y abran sus mentes a la nueva era. “somos web y somos cloud” y las empresas no pueden obviar el camino a seguir.

Los cambios constantes del estilo de vida empresarial obligan constantemente a las organizaciones a potencializar las TIC’s y a integrarlas con los demás procesos que se desarrollan al interior de esta, sin desconocer, que con el pasar del tiempo se perfila cada vez más como una valiosa herramienta para crear valor dentro de los procesos de negociación ya que permiten sistematizar la información y acceder a esta para consultar, evaluar y encaminar este proceso a la mejora continua.

Siendo consecuentes con la necesidad de las organizaciones por generar valor en cada uno de los procesos que adelanta, se cita nuevamente lo expuesto en el “Proyecto de Negociación de Harvard” donde el autor explica (además de proponer) la importancia de concentrarnos en los intereses y no en las posiciones dentro de la negociación; conocer realmente lo que las partes quieren, lo que realmente les importa (incluso más allá de lo que expresan) y lo que les preocupa, es lo que nos permitirá satisfacer efectivamente los verdaderos intereses de la misma. A éste respecto (Vallone, 2014), aporta lo siguiente: “Mi propuesta es ir más allá y elevar el nivel de abstracción subiendo varios escalones en la escalera de los intereses. Cuando logro subir el primer escalón, vale la pena volver a preguntarnos una vez más, ahora respecto a ese peldaño alcanzado: ¿Qué es lo que realmente quiero?, ¿Por qué lo quiero? y ¿Para qué lo quiero? Y alcanzado un nuevo escalón debemos volver a hacer las mismas preguntas. Esto nos llevará a un nivel de abstracción cada vez mayor, lo que nos permitirá tener una mejor perspectiva de los intereses más elevados, que son los que realmente motivan a las partes involucradas en una negociación”.

Esta reflexión propuesta por el autor, no solo se ha de aplicar en los procesos de

negociación, sería útil y adecuado aplicarlos en todos los procesos a ejecutar, tanto a nivel profesional como personal, ya que permitiría priorizar, conseguir un mayor enfoque, innovar y lograr eficazmente la meta trazada e incluso definir nuevas metas.

En conclusión, el proceso de evaluación de las etapas de la negociación no solo permiten el seguimiento y control de las variables consideradas en la negociación inicial; nos brindan la oportunidad de identificar nuevas variables (las cuales se han de considerar en futuras negociaciones o que obligan a crear estrategias que permitan “conservar” los parámetros definidos inicialmente), conocer los clientes e identificar aquellos que pueden llegar a ser clientes potenciales o los no convenientes para la organización, además de mejorar constantemente el proceso de negociación y de potencializar las competencias en negociación de los diferentes actores; lo cual conduce indiscutiblemente a crear dentro de las organizaciones espacios dedicados a la capacitación del personal en temas que complementen de forma integral su formación profesional, sin descuidar el crecimiento personal encaminado a cultivar el ser.

Por último, vale la pena resaltar la importancia de crear formatos que faciliten la documentación y evaluación de las diferentes etapas de la negociación; y en los cuales los actores puedan documentar el proceso de negociación, evaluar las condiciones iniciales vs las finales en aspectos técnicos, financieros y contractuales, evaluar el cliente y en casos excepcionales plasmar las estrategias empleadas y los resultados obtenidos de cara a la solución puntual de eventos que originasen desviaciones importantes.

La documentación de procesos facilita a las organizaciones la estandarización (los procesos estandarizados aseguran fiabilidad en los resultados y aplicaciones, además de una asignación controlada de recursos; esto se traduce en la mayoría de los casos en un incremento de la eficiencia, reducción del trabajo duplicado y disminución de costos) y la mejora continua, dado que su objetivo es aprender de la implementación para adaptar la estrategia y mejorar el procedimiento. Si bien, una negociación no es igual a otra debido al comportamiento de las diferentes variables influenciadas por el entorno, los actores y las condiciones propias del proyecto (sin importar que tan similares sean estos); es posible que algunos componentes de la negociación y la experiencia como tal nutran las futuras negociaciones aportando a la disminución de los factores que conlleven a desviaciones importantes en los parámetros de negociación iniciales.

3.4 La capacitación como base de mejora en competencias de negociación.

Para iniciar, realicemos un rápido recorrido acerca de la evolución que ha tenido la negociación como tema de estudio e investigación y en qué momento se incorpora la capacitación en este ámbito.

La teoría de la negociación evidencia durante la segunda mitad del siglo XX un importante crecimiento en su complejidad y en el corpus de saberes involucrados en su comprensión. Hasta ese momento, si bien existen antecedentes para su desarrollo posterior (Kuty 2008), esta era estudiada principalmente en trabajos que guiaban el entrenamiento diplomático para la negociación y las actividades comerciales (Young 1992: 2). No obstante, para 1975, la bibliografía académica da cuenta de la aparición, en apenas quince años, de más de mil

trabajos en publicaciones científicas (experimentales y teóricas) dedicadas a investigar los procesos de negociación (Rubin & Brown 1975: 289). Aquí, la negociación ya no se relaciona únicamente con el comercio y la diplomacia en la academia, sino también sistemáticamente con la política pública, la economía, la administración y el derecho (Raiffa 1982). Esta extensión del estudio de la negociación se vio acompañada de estudios en psicología experimental, teoría de juegos, economía y ciencia política, los que buscaron sentar las bases para negociaciones mejor informadas y controladas (Young 1992). Al considerar la investigación de Gillespie, Thompson, Loewenstein & Gentner (1999), en donde, para su momento, afirmaban que “después de dos décadas de un crecimiento espectacular en la investigación de negociación, no hay una investigación que brinde una visión entre la pedagogía y la práctica”. Es aquí donde se comienza a hablar acerca de los beneficios de la capacitación para crear nuevas competencias, aumentar la productividad y mejora continua de procesos reflejados en el crecimiento de la organización. De acuerdo con Román & Ruiz (2003), un profesional necesita capacitación porque esta le permitirá interactuar de manera exitosa con su entorno, ya sean con sus superiores, las personas que están bajo su mando, sus compañeros, y de manera más notoria con los profesionales de otras instituciones.

En relación con esto, Loewenstein, Thompson & Gentner (2003) aducen que “el objetivo de la capacitación en negociación es preparar a los estudiantes a resolver problemas del mundo real con el aprendizaje en el aula, aunque, la evidencia empírica muestra la poca capacidad de las personas para aprender con el ejemplo y aplicar el conocimiento a la hora de resolver un problema en un contexto diferente. Explican que los resultados de varias investigaciones señalan una disociación entre lo que es más accesible a la memoria y la aplicación a la práctica, con lo que concluyen que mientras no se tenga claro si la capacitación en negociación mejora la gestión de las personas que la reciben, no se podrá seguir alguna tendencia de los modelos a cursar o los métodos a usar en la capacitación, sólo tendremos análisis de laboratorio (Loewenstein, Thompson & Gentner, 2003). Al respecto, Movius (2008), en el libro titulado “The effectiveness of negotiation training” (La eficiencia de la formación en negociación) argumenta que la mayoría de los estudios sobre entrenamiento en negociación se han realizado en laboratorio o mediante negociaciones simuladas analizando la formación didáctica, analítica y observacional; pero pocos han observado y estudiado el impacto a largo plazo en el comportamiento por la capacitación en negociación.

Ahora bien, considerando la constante transformación de los mercados y la internacionalización de las organizaciones, lo cual diversifica la competencia y el desarrollo económico y social; las organizaciones se ven obligadas a actuar de forma rápida y eficaz ante las expectativas planteadas en los programas estratégicos con el objetivo de alcanzar las metas propuestas. Este alcance, requiere la participación de los colaboradores en el desarrollo organizacional, por lo tanto, la adopción de programas de capacitación se hace indispensable para crear nuevos conocimientos y desarrollar competencias que logren cambios de conducta que potencialicen las competencias principales para los diferentes puestos de trabajo, al igual que la capacidad de adaptación permanente al cambio, pero al mismo tiempo permita la formación en el ser.

En este orden de ideas, las organizaciones han de concentrar sus esfuerzos de capacitación en competencias claves donde pueden distinguirse de las demás; tales competencias son un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización

con su estrategia de negocios al facilitar simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Por consiguiente, y siendo consecuentes con el objeto del presente artículo, se hace totalmente necesario que los profesionales que participan directamente en las negociaciones de la organización adquieran habilidades en este campo, entendiendo la formación y la capacitación como base de mejora en todos los procesos y desarrollo de la organización.

Para continuar con el desarrollo conceptual de este capítulo, es necesario definir los conceptos de formación y capacitación. Entendiendo como Formación: lo definido en el diccionario de Oxford Languages como el “Nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada materia”. Y como Capacitación: En el campo personal, Según el autor Chiavenato (2007), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. Y en el campo laboral, Según Siliceo (2006), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

En lo concerniente a la formación, cada organización ha de garantizar que esta sea continua para crear una ventaja competitiva básica ya que el capital humano incide directamente en el desarrollo organizacional y es directamente proporcional al capital financiero en las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios de Interventoría, consultoría y diseño en el campo de la ingeniería civil y sus disciplinas complementarias.

La formación del personal se define entonces como el proceso sistemático de adquisición de actitudes, conceptos, conocimientos, funciones o destrezas que dan lugar a una mejora continuada de los niveles de rendimiento laboral. Cada organización tiene una estrategia diferente y de esta manera sus competencias también lo serán. Por tal motivo, este modelo debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional a partir de la filosofía, la misión y la visión organizacional (Alles,2004). Como complemento, según Herrero (2002), la evaluación es el juicio sistemático del valor o mérito de un sistema de formación, un programa o una acción formativa, es una conducta que supone la adopción de una norma por la cual una persona da una información sintética a veces una medida, con la ayuda de instrumentos, sobre el valor de la formación para orientar la toma de decisiones que conduzca a la mejora del sistema. Por lo tanto, es conveniente implementar un sistema evaluativo que permita garantizar el cumplimiento del objetivo de la formación como proceso sistemático.

Seguidamente, la capacitación en las organizaciones sirve como herramienta para responder a las necesidades de esta y busca mejorar la actitud, incrementar, reforzar y/o afianzar el conocimiento y habilidades del personal. La capacitación se hace aún más importante en la medida en que se integra esta a los planes estratégicos de la organización, garantizando el crecimiento y la competitividad de esta.

La capacitación no se debe tomar como un gasto, esta se ha de considerar como una inversión a corto y largo plazo que traerá beneficios tanto a la organización como al colaborador, en ocasiones, suele ser más costoso contratar personas capacitadas y con los conocimientos requeridos por la organización, a capacitar a los empleados vinculados a la organización; así lo evidencia Robles (2008, p.52):”La meta final de toda actividad de

formación o capacitación es desarrollar las habilidades del personal, de modo que ejecute las funciones de la organización en forma eficiente, corrigiendo los errores que venían causando problemas y pérdidas económicas". Al interior de la organización, el talento humano como factor relevante, ha de percibir la capacitación como una estrategia para generar ventajas competitivas, ya que una asignación ineficiente de recursos puede generarle pérdidas considerables a esta. La capacitación ha de generar en los colaboradores habilidades para aportar ideas, innovar y dar una respuesta competitiva al qué, para qué y el cómo en cada uno de los proyectos que desarrolla tanto en el ámbito laboral como personal. Por lo tanto, la capacitación se puede considerar como una de las mejores inversiones que puede realizar la organización en el recurso humano, lo cual se traducirá en bienestar para el personal y la organización.

No obstante, las organizaciones a través de sus directivos han de adoptar planes de capacitación para sus colaboradores, alineados con la estrategia empresarial y dirigidos a un público específico con acciones formativas acorde a sus roles; para esto, se hace necesario crear un documento donde además de los temas propuestos y el público al que va dirigido, se establezca el periodo de aplicación, el presupuesto, los resultados esperados y la forma de evaluar estos últimos después de aplicados. Por lo general, la falta de capacitación en la organización genera reprocesos, baja productividad, disminución en la calidad de los procesos y/o servicios, deficiencias en la atención al cliente, disminución en la competitividad y/u obsolescencia, lo cual se traduce en sobrecostos; además de aumentar el absentismo y disminuir significativamente el sentido de pertenencia; ya que el personal no cuenta con las competencias suficientes para desempeñar de forma eficiente y eficaz el cargo asignado y no percibe en el corto y mediano plazo un crecimiento personal y/o profesional.

En este punto, es preciso citar "Las personas después de la capacitación y de realizar su correspondiente función, no solo aplican y practican conocimientos aprendidos, sino también conocimientos que descubren y adquieren por medio de la experiencia al momento de interactuar en su puesto de trabajo; por ello es por lo que la capacitación por sí sola no será eficaz, a menos que las condiciones para la aplicación de las destrezas aprendidas sean favorables (Mertens,2000)". En conclusión, cuando el personal está bien capacitado es capaz de generar un servicio de alta calidad y por lo tanto la organización es percibida como eficaz, eficiente y competitiva.

Después de este viaje por el mar de conceptos y apreciaciones acerca de la formación, la capacitación y su importancia en las organizaciones. Es hora de tocar el tema específicamente para los programas de capacitación en negociación.

La teoría existente referente a la negociación se basa en definiciones, tipos, estilos, técnicas, estudios de caso donde se estudia, analiza y evalúan los resultados de la negociación, planteamientos de negociación con simulaciones a modo de investigación, etc. Lo cual conlleva a deducir que no existe una única metodología, o un modelo único de negociación establecido que se pueda seguir o conductas definidas que guíen la negociación, por lo tanto, los programas de capacitación en negociación han de estar orientados a brindar y/o reforzar conocimientos sobre negociación y a desarrollar habilidades cognitivas (como el lenguaje, memoria, atención, creatividad y planificación).

Estos conocimientos le permitirán al colaborador tener un papel activo en los procesos de

interacción, percepción y comprensión del entorno lo que le permitirá desenvolverse asertivamente en los procesos de negociación, generar nuevas negociaciones y adquirir nuevas competencias cognitivas, emocionales y laborales.

Para formular los programas de capacitación se recomienda especificar las competencias, conocimientos y actitudes a desarrollar en los colaboradores, al igual que crear los espacios para evaluar y practicar los conocimientos adquiridos. Se propone además de los temas propios del cargo (conocimientos técnicos) y de las teorías de negociación como definiciones, tipos, estilos etc., temas como: programación NeuroLingüística (PNL), temas en Inteligencia emocional, Gestión del tiempo, Asertividad y escucha activa, Conciencia de equipo, Creatividad, Iniciativa, Positividad y curiosidad, Liderazgo, Inteligencia emocional, Resolución de problemas, Capacidad de trabajar bajo presión, Flexibilidad, Atención al cliente, Resiliencia, Motivación, clima organizacional, Conflicto de intereses, Gestión del conocimiento, Inteligencia empresarial, Herramientas para la toma de decisiones, Creación de indicadores de gestión, La importancia de la comunicación etc., los cuales le permitirán al negociador enfrentar eficazmente los obstáculos que se puedan presentar durante la negociación.

4. DISCUSIÓN Y HALLAZGOS

En un artículo de 2009 (Acevedo Borrego, A. y Linares Barrantes, C.), sobre resolución de problemas en el ámbito empresarial, los autores abordan la formulación de una posible estrategia que sirva como modelo de inicio para la solución de los problemas que surgen como parte de la ejecución de actividades en las organizaciones.

Para lograrlo, primero proponen un modelo bajo el cual entender la estructura de las organizaciones, que se basa en dos perspectivas, la física y la humana, siendo la primera visible y la segunda invisible. De este modo, en la perspectiva física se encuentran dos dimensiones, estructura y momento, la primera se relaciona con los factores ambientales estables, y la segunda con las fuerzas del cambio que vienen de las presiones tecnológicas y sociales; mientras que en la humana encontramos otras dos, persona, que habla sobre el hombre en su contexto grupal e individual, y proceso, que comprende las tareas y logros humanos (Acevedo y Linares, 2009, p. 81). Este modelo, a su vez, se mueve constantemente a través de tres planos: el conceptual-ideológico, el estratégico-resolutivo y el táctico-operativo (Acevedo y Linares, 2009, p. 83).

El objeto de este modelo es contar con un marco de referencia que permita ofrecer una estrategia de resolución de problemas que se aleje de las teorías tradicionales de la administración, fuertemente basadas en puntos fijos de referencia para la toma de decisiones. De esta manera, se flexibiliza hasta cierto punto el problema de la toma de decisiones, comúnmente en el centro de la resolución de problemas.

El resultado de este planteamiento es, a diferencia de fijar un modelo formal basado en modelos analítico-rationales, proponer un cambio de enfoque, en el que se identifiquen las "variables relevantes de la situación", que permita que se puedan anticipar los problemas que se derivan de la implantación de soluciones parciales (Acevedo y Linares, 2009, p. 84). Por lo tanto, bajo esta perspectiva estratégica, la empresa debe considerarse un conjunto de actividades productivas relacionadas entre sí, integradas por personas, ambiente, procesos y fuerzas, coordinadas para lograr las metas empresariales.

Teniendo en cuenta este tipo de planteamientos, sobre lo que debe ser la administración empresarial, la perspectiva sobre lo que debe ser la negociación presentada aquí se puede hacer visible como una posibilidad viable para implementar modelos o estrategias, que logren solucionar los problemas asociados a los problemas generados en los procesos de negociación. Tal como lo proponen Acevedo y Linares, toda solución a un problema necesita de varios momentos, como fijar premisas iniciales de quienes toman decisiones, la elección de los criterios de decisión y la elección de la herramienta adecuada de análisis (Acevedo y Linares, 2009, p. 87).

En este sentido, los elementos aquí presentados para mejorar los procesos de negociación se pueden entender como análogos, si tenemos en cuenta que, de forma general, se propone un momento de identificación de variables, de evaluación del proceso de negociación y, más aún, constituyendo un momento adicional, de capacitación de personal, que permita a todos los involucrados en un eventual proceso de negociación entender cuáles serán sus tareas y funciones, identificar y controlar las variables de la negociación

ya sea si son parte del equipo negociador o parte del personal encargado de ejecutar lo pactado en dichas negociaciones.

Adicionalmente, y volviendo sobre lo metodológico, el planteamiento propuesto, a partir de la observación participante y la revisión documental, llega a tener relevancia, en la medida en que atiende los requerimientos formales necesarios para incorporar un proceso de negociación en los demás procesos de la empresa, como lo pueden ser contratación, planificación estratégica o gestión de la calidad, por nombrar algunos.

5. CONCLUSIONES

El propósito de este artículo es brindar algunos conocimientos sobre negociación e incentivar al lector a consultar sobre este tema, además de resaltar la importancia que tiene la negociación al interior de las organizaciones y la necesidad de implementar espacios para la constante capacitación del personal.

Es importante vincular al sistema de gestión de las organizaciones la creación de espacios donde se realicen ejercicios que permitan evaluar los proyectos culminados, en ejecución y por iniciar desde el ámbito de la negociación; posibilitando la creación de formatos que permitan evaluar: al cliente desde lo cualitativo y lo cuantitativo, consignando las variables a tener en cuenta en las futuras negociaciones.

La eficiencia de la planeación de los recursos en los proyectos que adelantan las organizaciones radica en conocer, constatar y controlar las variables consideradas inicialmente en el momento de la negociación, identificar las variables no consideradas e integrar estas tanto al proceso de ejecución como al de negociación logrando equilibrar la gestión.

Y por último, se hace evidente la necesidad de capacitar al personal en temas complementarios como: gestión del conocimiento, inteligencia emocional, inteligencia empresarial, herramientas para la toma de decisiones, creación de indicadores de gestión, la importancia de la comunicación, entre otros, para afianzar las competencias, conocimientos y actitudes en los colaboradores y obtener mejores resultados en los diferentes procesos en cada uno de los proyectos que adelante la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Bracca, C. (2012, septiembre 21). Método Harvard de Negociación. Recuperado 13 de junio de 2019, de deGerencia.com website: <https://degerencia.com/articulo/metodo-harvard-de-negociacion/>.
- Bustamante Z., L. F., Cano A., J. A., & Barrientos M., S. A. (s. f.). Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas | Revista Escuela de Administración de Negocios. Recuperado 9 de mayo de 2019, de Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas website: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/771>
- Cantero Cora, H., Leyva Cardenñosa, E., & Santiesteban Zaldivar, E. (2010, mayo). Apuntes acerca del desempeño empresarial. Universidad de Holguín, Cuba.
- Díaz Puertas, Á. (2016). La importancia de la negociación en las organizaciones = The importance of negotiation in organizations. Recuperado de <http://buleria.unileon.es/xmlui/handle/10612/5547>
- De Andrés Gay, E. (2011). Redes sociales empresariales: comienza el juego. Revista de Comunicación (1888198X), (22), 36-39. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=86228843&lang=es&site=ehost-live>.
- De Grande, P. (2017). La libertad en disputa. Corrientes de la negociación en la teoría social contemporánea. Freedom in dispute. Negotiation currents in contemporary social theory., (37), 75-90. <https://doi.org/10.5354/0719->

0527.2017.47276.

- El Origen de la Negociación en la humanidad. (2016, enero 11). Recuperado 4 de junio de 2019, de Blog de MBA, información académica website: <http://www.mbaonline.es/origen-de-la-negociacion/>
- ElShenawy, E. (2010). Does negotiation training improve negotiators' performance? *Journal of European Industrial Training*, 34(3), 192-210. <https://doi.org/10.1108/03090591011031719>
- Gastón, B. E. (2005). *Protocolo social y empresarial*. Editores Asociados.
- Krell, M. (s. f.). LA NEGOCIACIÓN. Recuperado 4 de junio de 2019, de <http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=571&t=LA-NEGOCIACION.htm>
- Martínez-Martínez, C. C., Milian-Torres, O., & de Corcho, D. H.-P. (2017). Procedimiento para la capacitación en negociación a directivos hoteleros. *Negotiation training procedure for managers of hotel complexes.*, 16(1), 1-11. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=123688368&lang=es&site=ehost-live>
- Martínez Mayoral, I. (2010). El efecto Pigmalión en la negociación. *Capital Humano*, 23(240), 130-130. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=51649232&lang=es&site=ehost-live>.
- Martorelli, J. R. S. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la Estrategia a Los Resultados*. Palibrio.
- Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. En: *cumbre iberoamericana, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. OEI, Ciudad de Panamá, Panamá.

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.
- Mometolo Treviño, A. (s. f.). Teoría, tipos y etapas de la negociación - GestioPolis. Recuperado 4 de junio de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-tipos-etapas-negociacion/>
- Pico, I. (2017, enero 3). Los tipos de negociación. Recuperado 13 de junio de 2019, de PsicoPico website: <https://psicopico.com/los-tipos-negociacion/>.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). Negotiation in social conflict. Belmont, CA, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Regent, P. (2011). Discusiones inteligentes. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, 14(4), 15-16. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=67068218&lang=es&site=ehost-live>
- Robles, N. (2002). Metodología para la evaluación de la eficiencia y la eficacia en la capacitación del recurso humano. Revista Tecnología en Marcha, 21, (4), 51-59. Recuperado de: <https://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/4835616.pdf>
- Sanibel, M. (2010). Lecciones efectivas de negociación. Entrepreneur Mexico, 18(6), 32-36. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=51547908&lang=es&site=ehost-live>.
- Vallone, G. (2014). Negociación: La escalera de la abstracción de los intereses. IEEM Revista de Negocios, 16-20. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=110482031&lang=es&site=ehost-live>.

- Weber, Y., Belkin, T., & Tarba, S. Y. (2011). Negotiation, Cultural Differences, and Planning in Mergers and Acquisitions. *Journal of Transnational Management*, 16(2), 107-115. <https://doi.org/10.1080/15475778.2011.571640>
- Zapata, A. (2010). *Negociación arte empresarial: Los errores que no se deben cometer en una negociación*. Ecoe Ediciones.