



**CÓMO TRATAR CON GENTE DIFÍCIL EN EL DESARROLLO DE LAS
NEGOCIACIONES EN EL ENTORNO COLOMBIANO E INTERNACIONAL**

AUTORES:

**KATHERINE ESCOBAR ORTEGA
CHRISTIAN DAVID TRÓCHEZ VIVAS**

DIRECTOR DE PROYECTO

ELIÉCER MURILLO PAREDES, MBA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MERCADEO INTERNACIONAL Y

PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2019

Tabla de contenido

	PÁG.
Glosario	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1. Planteamiento del problema	12
1.1 Formulación del problema	13
1.2 Sistematización del problema	13
1.3 Alcance	14
2. Justificación	15
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos	18
4. Marco de referencia	19
4.1 Antecedentes	19
4.2 Marco conceptual	21
4.3 Marco legal	24
4.4 Marco teórico	29
5. Desarrollo metodológico	40
5.1 Tipo de estudio	40
5.2 Método de investigación	41

5.3 Fuentes de información	41
5.3.1 Fuentes primarias	41
5.3.2 Fuentes secundarias	42
5.4 Técnicas de recolección de la información	42
5.5 Fases	42
5.5.1 Fase 1	42
5.5.2 Fase 2	43
5.5.3 Fase 3	43
6. Desarrollo de la investigación	44
6.1 Problemas de control propio del individuo con el que se negociará	47
6.1.1 Problemas y dificultades de relacionamiento o socialización.	47
6.1.2 Inestabilidad/ inteligencia emocional.	48
6.2 Determinar los limitantes provenientes del entorno de influencia y de no control del individuo, con el que se negociará	50
6.2.1 Limitantes del entorno de influencia.	50
6.2.2 Limitantes del entorno de no control.	52
6.3 Modelo de negociación	56
7. Conclusiones	62
8. Recomendaciones	64
9. Investigaciones Futuras	65
10. Referencias	66

Lista de tablas

	PÁG.
Tabla 1. Marco legal	24
Tabla 2. Marco de referencia	28
Tabla 3. Factores de la personalidad	30
Tabla 4. Aspectos culturales de la negociación	54
Tabla 5. Factores del entorno del modelo de negociación	57
Tabla 6. Factores de la personalidad del modelo de negociación	59

Lista de Gráficos

	PÁG.
Gráfico 1. Diagrama de árbol de problemas	45
Gráfico 2. Diagrama de árbol de objetivos	46

Glosario

Per se: Por sí mismo.

RAE: Real Academia Española.

IE: Inteligencia Emocional.

PON: Program on Negotiation.

IED: Inversión Extranjera Directa.

OMC: Organización Mundial del Comercio.

PF: Personality Factors.

ISO: International Organization for Standardization.

Resumen

Realizar una negociación efectiva es un tema que para muchas personas, empresas u organizaciones, se puede enmarcar como de vital importancia para lograr el éxito, porque generar un ambiente comunicativo óptimo, de confianza y que permita la fluidez de la negociación, no es tan fácil como parece; y aunque a lo largo de toda nuestra vida existirán situaciones que requerirán del establecimiento de una negociación, no se puede decir que siempre se conseguirán de la mejor manera, puesto que existen muchas personas que son difíciles, y dificultarán la obtención de un trato beneficioso para ambas partes.

Es importante resaltar que, aunque no es obligatorio desarrollar programas de aprender a negociar, o implementar tácticas que permitan mejorar, es importante que cada persona, empresa u organización entienda y tenga en cuenta que los ambientes actuales, tan cargados de estrés y cargas psicológicas pueden ser elementos relevantes que podrían llevar a desencadenar conflictos sin esperarlo.

Es por esta razón, que es relevante mencionar que se necesitan de ciertas habilidades clave, que permitan enfrentar una situación difícil con una persona, puesto que, para el logro de un acuerdo beneficioso, de valor y útil para ambas partes, se deben esclarecer las razones del por qué esa determinada persona está siendo difícil en su actuar.

El proyecto propone un modelo que fácilmente se puede aplicar a cualquier negociación que se busque entablar o que se busque superar; no sólo en Colombia, sino también en el ambiente internacional, y así, generar ambientes comunicativos óptimos, que permitan desarrollar negociaciones exitosas y traigan tanto beneficios como valor agregado para ambas partes.

Palabras clave: negociación efectiva, persona difícil, conflictos, ambiente comunicativo, aportar valor.

Abstract

Accomplish an effective negotiation is a topic which, for many people, companies or even organizations, can be framed as crucial to achieve the success; the reason for this is because, generate a communicative environment, optimal reliability and that allow a fluent negotiation is not as easy as it could be seen; and although, throughout our lives we face situation that required, or even will require the establishment of a negotiation, we cannot say that always these negotiations can be achieved in the best way, because there are lots of people who are difficult and therefore, will obstruct the acquisition of a beneficial deal for the two sides.

It's important to highlight that even though is not mandatory to develop programs of "learning to negotiate" or how to implement some tactics to improve in negotiations, it is crucial that every person, company or organization understand and consider that the current environment, loaded of stress, limitations, restrictions and psychological burdens can be relevant elements that could lead to generating conflicts without expecting it.

It is for this reason that it is relevant to mention that certain important skills are needed to confront a difficult situation with someone; since to achieve a successful agreement, beneficial, useful and with value to both sides, it's necessary to clarify the reasons of why this person it is difficult in its behaviour.

This project proposes an easy model that can be easily applied in any negotiation of interest; not only in Colombia, but also in the international environment, and so, provide some tools that allow to generate an optimal communicative environment, based on the trust which bring with it the development of successful negotiations; and, on the one hand provide benefits and, on the other hand added value for both sides.

Keywords: effective negotiation, difficult person, conflicts, communicative environment, give value.

Introducción

La forma de ser de las personas, en las negociaciones, juega un papel muy importante en el desarrollo de estas; debido a que su personalidad, carácter, costumbres y/o experiencias, influyen de gran modo, en el progreso o incluso, en casos extremos, en la suspensión de cierto proyecto. Lo anterior, debido al grado de complejidad que conlleva tratar con personas que tienen un comportamiento difícil. Así, si nos enfocamos en este tipo de personas, podríamos definirlos como el tipo de individuo que dificulta o complica el diálogo, manipula los procesos del acuerdo y llega al punto que termina costando energía o tiempo de otras personas, sin traer beneficio alguno a ninguna de las partes interesadas en formalizar un negocio, acuerdo o trato.

Si tomamos como base que, según la RAE, negociar es tratar un asunto con el fin de obtener el mejor resultado posible, encontramos que este término es transversal a todas las acciones y decisiones que podamos tomar en nuestra vida; por lo cual, es esencial que desde nuestra juventud se use la negociación como parte de las estrategias que nos permitan resolver diferencias para obtener beneficios entre las partes. No obstante, se puede resaltar que esto no se cumple fielmente, pues la relevante falta de interés al negociar hace que se desconozca la importancia real que enmarca esta temática.

Cuando se habla de realizar una negociación eficaz se puede llegar a la pregunta de si realmente, hoy en día, a las personas les pueda interesar el establecer un canal efectivo de comunicación para lograr una negociación basada en la escucha activa o, por el contrario, solo velan por el beneficio personal y no el colectivo. Por lo tanto, y gracias a estas afirmaciones, podemos decir que es sobre esto que se trabajará el presente tema. Se centrará el análisis en aquellas situaciones de presión y conflicto en las que nuestra voluntad, emociones, percepciones o entorno obstruyen el desarrollo óptimo de una negociación, colaboración, acuerdo o trato.

Por consiguiente, en esta investigación se busca, en primera instancia, dar una contextualización de los problemas de control propio del individuo que podrían intervenir en

una negociación; en segunda instancia, exponer las fronteras del entorno de influencia de ese mismo individuo que podrían afectar negativamente y, por último, tratar asuntos del entorno de no control, que se deben tener en cuenta al momento de realizar un acuerdo de cualquier tipo. De este modo, para poder entender todos los retos que tiene iniciar una negociación, se deben identificar todos los limitantes y amenazas que podrían afectarla y así generar un plan de contingencia, que pueda aumentar el desempeño y establecer diferentes caminos que permitan desarrollar una fructífera negociación.

Es por esta razón, que la presente investigación está enfocada precisamente en preparar una guía práctica para afrontar diferentes escenarios, o dificultades, que podrían presentarse al llevar a cabo cualquier tipo de negociación con otra persona, ya sea en un ámbito nacional o internacional, en asuntos empresariales, sociales, culturales, políticos, etc. Permittiéndonos así, desarrollar un modelo a seguir para negociar con distintos individuos especialmente difíciles de tratar, y de esta manera, establecer los diferentes asuntos que cualquier persona podría tener en cuenta para identificar aspectos personales y del entorno que podrían afectar negativamente el desarrollo de su proyecto de interés y así, esclarecer qué camino podría ser ideal para seguir que le permita generar el mejor proceso de negociación con la otra parte.

El presente trabajo se desarrolla de la siguiente manera; en el primer capítulo se plantea el problema de la complejidad para desarrollar una negociación en un escenario de personas difíciles de tratar. En el segundo capítulo se desarrolla la justificación de la importancia del buen proceso de negociación. En el tercero se identifican los objetivos, en donde se encuentra el principal que tiene que ver con encontrar y desarrollar una herramienta o proceso especial que ayude a los negociadores a afrontar las personas difíciles en este proceso.

En el cuarto capítulo se desarrolla todo el marco de referencia que comprende el entorno de la negociación, en donde se trata de los antecedentes, el marco conceptual, legal y teórico. Seguido a esto en el quinto capítulo, se trata del desarrollo metodológico de la investigación, que comprende el tipo de estudio que se manejara, el método de investigación,

las fuentes que se utilizaran (primaria y secundaria), las técnicas para la recolección de la información y por último las tres fases que establecimos para desarrollar la investigación. En el sexto capítulo se desarrollará la investigación por medio de las tres fases que se plantearon, en donde al final se expone la solución al problema principal y se cumple con los objetivos. Y en los capítulos séptimo, octavo y noveno se tratan las conclusiones, recomendaciones e investigaciones futuras respectivamente.

Planteamiento del problema

En este primer capítulo se expone el planteamiento del problema que trata de la complejidad para desarrollar una negociación en un escenario de personas difíciles de tratar. El problema identificado, consiste en la dificultad que tienen las personas en el momento de realizar una negociación en ámbitos nacionales o internacionales, , debido a que se desconoce o se ignora la manera correcta de entablar una negociación fructífera con el otro, llevando así, a perjudicar el desarrollo de un canal óptimo de comunicación que permita la obtención exitosa de un trato beneficioso para ambas partes.

Es clave enfatizar que, asuntos como la forma de ser de una persona, entre los que destaca la falta de habilidades emocionales como la empatía, la estabilidad emocional o la capacidad de socializar y comunicarse, pueden ser temas importantes que afecten directamente en el desarrollo de una negociación, dando paso a que se puedan presentar enfrentamientos entre las partes, debido al escaso desarrollo de esas capacidades propias de cada individuo en el proceso de negociación.

En esta problemática, interviene también el entorno de influencia del individuo, tal como es el ambiente organizacional, pues este asunto puede ser un determinante para que un individuo sea excesivamente competitivo y sólo le interesen los beneficios propios a corto plazo; de igual modo, el individuo podría desarrollarse en un ambiente donde solo existe una competencia destructiva de ganar-perder, en el que prevalezca el interés de obtener solamente los máximos beneficios posibles, a costa de pasar por encima de los demás, debilitando así el establecimiento de relaciones de confianza y, llevando al detrimento de la relación. Es por esto que, esas situaciones pueden generar muchos inconvenientes y precauciones frente al negocio, debido a que esos entornos hostiles en los que trabaja la persona con la que negociará podrían afectar a la otra parte negativamente.

Por último, podemos encontrar que otro factor que puede determinar para que una persona sea difícil de tratar y así afrontar una negociación limitada, es el entorno lejano o de no control del individuo con el que se negociará, pues asuntos como la implementación de

políticas estatales, legales, económicas o internacionales, pueden ser elementos que restrinjan el óptimo desarrollo de una negociación. También, situaciones como encontrarse con culturas cerradas o muy estrictas, pueden ser elementos que nos pongan límites para acelerar procesos de negociación.

Además de esto, asuntos como diferencias de valores y costumbres son clave para negociar, pues al tenerlos en cuenta puede darnos luz respecto a qué temas podrían ser delicados de tratar debido a que, per se generan choques, puesto que las diferencias presentes entre las creencias y percepciones de cada individuo pueden tener ese tema en un nivel diferente de precaución. Es importante tener en cuenta hasta el más mínimo de estos asuntos, pues dejarlos de lado, ignorarlos o pasar por encima de ellos, puede afectar una negociación prometedora o intervenir, hasta tal modo que se deba llegar al punto de abandonarla, desperdiciando la oportunidad de generar sinergias que puedan ser útiles para potencializar el desempeño de las partes y así lograr unos objetivos conjuntos que permitan generar valor.

1.1. Formulación del problema

Por todo lo expuesto anteriormente, queremos buscar una clara respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo tratar con personas difíciles en el momento de realizar una negociación?

1.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo identificar los problemas que podrían surgir debido al poco control propio del individuo con el que se va a negociar?
- ¿Cómo determinar los limitantes que provienen del entorno de influencia del individuo con el que se negociará, y que podrían afectar la negociación misma?

- ¿Cómo determinar las restricciones establecidas por el entorno de no control del individuo con el que se negociará?

1.3. Alcance

Establecer un modelo claro y comprensible que sirva para tratar correctamente a aquellas personas que son difíciles, apoyado en que puede ser útil para cualquier tipo de persona que tenga interés de entablar una negociación. Para poder entender e implementar el modelo, antes que nada, es clave entender la relevancia que tienen las bases de una negociación; tales como la capacidad de desarrollar un correcto canal de comunicación, que sirva para sostener una buena relación entre las partes y permita el desarrollo de un beneficio común.

Además de lo anterior, para incrementar el desempeño y aumentar las sinergias que permitan enfocarse en necesidades clave, es importante tener conocimiento respecto al entorno que afecta al individuo con el que se negociará, indagando sobre estos temas específicos y entendiendo cómo el entorno puede perjudicar la negociación. De este modo, entornos de influencia como podría ser el entorno organizacional o entornos de no control como ambientes culturales, políticos o económicos, pueden afectar la vía de desarrollo de las negociaciones y por eso no se puede prescindir de estar consciente de la influencia que ellos tienen en la otra parte negociadora.

De este modo, al tener conocimiento pleno de todos estos factores que pueden ser influyentes en negociaciones de cualquier tipo, las personas que tienen interés de entablar una negociación, deben tener una guía básica que les permita desarrollar un panorama general de las características de la contraparte, con la que se entablará la negociación y de esta manera, implementar un estudio que sirva de base para planear el desarrollo efectivo de una negociación, tomando como puntos neurálgicos, las limitaciones personales y del entorno que pueden intervenir en las pautas del acuerdo, trato o colaboración.

2. Justificación

En el segundo capítulo se desarrolla la justificación de la importancia del buen proceso de negociación. Este proceso puede estar determinado por diferentes factores que comparten las partes interesadas; como son el obtener ganancias y beneficios para su propia empresa, organización, o incluso, para sí mismos. Esto con el fin de desarrollar una ventaja que los ponga por encima de los demás en un ambiente tan competitivo como es el entorno actual y, aunque esta pueda ser una percepción, se puede decir que es un determinante para encontrar personas que no están tan dispuestas a generar ambientes beneficiosos para ambas partes en la negociación.

Es por esta razón que cuando se empieza un proceso de negociación hay varios asuntos que son importantes tener en cuenta, pues podrían ser determinantes para realizar un proceso exitoso o, por el contrario, un fracaso total ocasionando un abandono de negociación. Así encontramos, que incluso en el 2018 existe un sinnúmero de negociaciones fallidas en ambientes empresariales, organizacionales, políticos e incluso muchos otros que no nos imaginaríamos (Harvard Law School, 2018), debido a que existen ciertos choques entre las partes, que restringen el poder llegar a un consenso, que permita desarrollar un canal comunicativo eficiente, óptimo y oportuno que ayude a establecer las bases de lo que cada uno espera conseguir de la situación negociada.

Aunque en muchas ocasiones, ninguna de las partes accede a buscar alternativas para hacer frente a estas situaciones tan complicadas, se podría afirmar que este desinterés por colaborar con el otro es una de las razones por las que gran parte de los negocios encuentran dificultades en su desarrollo, debido a que esta lucha constante con la contraparte genera costos innecesarios.

De este modo vemos que problemáticas como demoras en procesos, pérdidas de tiempo, de recursos y desgastes constantes, debido a la lentitud de esos procesos que se desean desarrollar con prontitud, generan que se busque una solución tajante y poco beneficiosa por la necesidad del negocio; así pues, si lo vemos en un ejemplo, el hecho de

cumplir con una meta en una fecha específica, puede ser difícil si esa meta depende de la negociación con un individuo que tiene una actitud complicada en la negociación, y es por eso que el no cumplir con esa meta se debe a la poca efectividad que se tiene en el momento de realizar negociaciones.

Esta poca efectividad al negociar se traduce en una reducción del desempeño de los equipos de ambas partes, en la obtención de logros, metas, etc., y genera costos adicionales que podrían haberse aprovechado mejor, si no hubiera sido por esas constantes situaciones de desgaste que se dan por causa del desaprovechamiento de una posible sinergia que podría surgir al realizar la negociación.

Además de lo anterior, es importante resaltar que el abandono no es el único fin posible en el desarrollo infructuoso de una negociación, también existe un desarrollo de la misma en términos de ganar-perder que viene determinado por dos contextos contrastantes; el primero, es uno en que existe una incapacidad de ofrecer concesiones por parte de uno de los individuos negociadores debido a que busca solamente preservar el control total del relacionamiento en el proceso, o por otro lado, tiene esa actitud difícil debido a objetivos enfrentados; en segundo lugar, se tiene la existencia de una incertidumbre constante en la negociación que es perjudicial para una o ambas partes, en las que el temor a lo desconocido puede generar así dificultades para negociar.

Es importante tener en cuenta todos estos factores anteriores, pues el hecho de abandonar una negociación, o realizarlo de un modo que no es el mejor para ambas partes, genera que se pierdan oportunidades para abarcar nuevos mercados, desarrollar nuevas y mejores conexiones, aumentar redes de contactos y muchos otros factores positivos que pueden venir determinados por factores que nunca nos imaginaríamos; y es por esto, que preservar una situación que genera mucho desgaste, mucha carga de relacionamiento o incertidumbre, puede llevar a una inmensa pérdida de oportunidades de negocios.

Incluso es clave reconocer que el hecho de ser un buen negociador ofrece una considerable ventaja, ya que con el entorno dinámico, cambiante y altamente competitivo

que se evidencia en la actualidad, se debe tener una buena y clara estrategia para re-negociar en esas situaciones de volatilidad; también se debe reconocer que las comunidades y los grupos de interés tienen cada día más reconocimiento y poder de negociación y es clave que como negociador, deba desarrollar canales efectivos de comunicación. Por último, cabe mencionar que existen temas estatales de gobierno o regulaciones que podrían intervenir positiva o negativamente en los intereses de los implicados.

Es por esta razón, que el hecho de saber negociar y desarrollar unas habilidades específicas que faciliten el establecimiento de espacios óptimos para generar una buena negociación, se hacen realmente importantes debido a que nos permiten generar relaciones lo suficientemente sólidas a largo plazo basadas en la confianza y en el bienestar de las partes interesadas, para así obtener y generar valor dando como resultado una satisfacción en el relacionamiento que permite evitar inconvenientes, o quizás, posibles choques futuros.

3. Objetivos

En el tercer capítulo se identifican los objetivos, en donde se encuentra el principal que tiene que ver con encontrar y desarrollar una herramienta o proceso especial que ayude a los negociadores a afrontar las personas difíciles en este proceso, seguido a los objetivos específicos que se despliegan del general.

3.1. Objetivo general

- Establecer una guía práctica que permita afrontar dificultades que se puedan presentar en las negociaciones con personas difíciles.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los problemas de control propio del individuo con el que se negociará.
- Determinar los limitantes que provienen del entorno de influencia y de no control del individuo con el que se negociará.
- Diseñar un modelo para negociar con personas difíciles.

4. Marco de referencia

En el cuarto capítulo se desarrolla todo el marco de referencia que comprende el entorno y los factores que influyen en la negociación incluidas las personas que se involucran en esta, en donde se trata de los antecedentes, el marco conceptual, legal y teórico.

4.1 Antecedentes

En la actualidad, es clave seguir los pasos ideales para entablar una buena negociación de cualquier tipo, ya que permiten generar beneficios más grandes para ambas partes y un crecimiento considerable; además, el proceso de negociación es un proceso clave con un gran potencial para desarrollar la ventaja competitiva de una organización. Sin embargo, seguir dichos pasos ideales resulta un poco complejo ya que las personas no se familiarizan lo suficiente para seguir unos pasos que son importantes en la negociación, aunque cabe aclarar que no existe solo una manera de realizarla, sino que, dependiendo de con quien se entable esta, fluirá de manera diferente, ya que es influenciada por el tipo de persona difícil y las diferentes barreras que vayan apareciendo según su manera de negociar.

Hoy en día, las negociaciones nacionales e internacionales no tienen suficiente cuidado con todo lo que podría abarcar el camino de una buena negociación, ya que centran la atención en otros puntos que le generan, por ejemplo, pérdida de tiempo. Existen diferentes casos donde muestran situaciones donde, las negociaciones fallan, mostrándonos sus problemas y posibles razones. Por ejemplo, Deepak Malhotra, autor de *Negotiating the Impossible*, hizo un análisis de las negociaciones fallidas y reconoció algunos de los errores críticos que Donald Trump hizo cuando intentó vender un acuerdo; el plan para reformar la atención médica y reemplazar la Ley de Asistencia Asequible (ACA). Trump, no tuvo en cuenta las múltiples partes que en este proceso se involucraban y para esto se necesitaba indagar a fondo a las partes, tener en cuenta los intereses y objetivos de cada uno, y analizar los extensos temas que estarían en juego (Program on Negotiation, Harvard Law School, 2017).

Otro ejemplo sería el de Katie Shonk (Program on Negotiation, Harvard Law School, 2018), que investigó porque ciertas negociaciones fallan y expuso el caso de Abbott Laboratories quienes realizaron una negociación que luego lamentaron debido a que no consideraron los riesgos y los inconvenientes potenciales de un acuerdo detalladamente, como lo haría un buen negociador.

Además, Pon Staff expuso las principales negociaciones del pasado para enseñar las lecciones que ofrecen a los negociadores, entre ellas están, las negociaciones fallidas estadounidenses con México donde se pretendía la unión de los dos gobiernos, pero debido a las palabras de Trump públicamente hacia México, hizo que se suspendiera dicha negociación, esto, dejando una gran enseñanza de que, dentro de los acuerdos que se quieran hacer, tiene mucho valor mantener privacidad de las conversaciones con respecto a las opiniones que se tengan, hasta que se hayan logrado progresos significativos (Program on Negotiation, Harvard Law School, 2018).

Es claro que el problema detectado en muchas de las negociaciones es que aún se ignora la importancia de establecer un modelo básico para llevarlo a cabo, y no se tiene en cuenta que tipo de negociación se va a realizar o a donde se va a inclinar. Como planteaba José Ignacio Tobón L. hay dos tipos de negociaciones, una equivocada y otra la ideal; la negociación por posiciones, en la que se “fija una posición inicial en cada una de las partes, generalmente muy extrema, y se procede a moverse en forma mecánica hacia el acuerdo” (Tobón, pág. 27), y la negociación por intereses (la ideal), en donde “lo importante es concentrarse en explorar los intereses de cada una de las partes” (Tobón, pág. 27) , averiguar lo que les motiva.

De lo anterior se encuentra el problema principal, la falta de claridad que se tiene entre lo ideal y lo incorrecto desde el principio de iniciar la negociación. Pero al ver tantas negociaciones fallidas y la facilidad de perder un muy buen acuerdo por la incapacidad de manejarlo, los negociadores o las personas de interés en el tema, actualmente, han inclinado más su atención en esta problemática.

Las diferentes situaciones donde se pierde dinero y tiempo a la hora de realizar una negociación importante, se deben precisamente a la falta de investigación y profundidad en el buen desarrollo o paso a paso de llevar a cabo un exitoso acuerdo, aclarando que, conjunto a todo ese proceso, los errores que se cometen serían inclinados a no saber cómo fluir de la mejor manera con esas personas que podrían complicar la situación y simplemente deciden terminar dicha negociación como camino más fácil.

4.1 Marco conceptual

Inteligencia emocional: Capacidad que se posee para identificar, entender y manejar las señales emocionales; mediante la identificación y reconocimiento de las emociones propias, control de las emociones propias, identificación de las emociones de los demás y la capacidad para responder a esas emociones (Whetten & Cameron, 2011). La IE se necesita para desarrollar las competencias emocionales.

Competencias emocionales: Son competencias sociales y conductuales que afectan el funcionamiento de los seres humanos.

Temperamento: Es un rasgo de la personalidad que permanece relativamente constante a lo largo de la vida (Whetten & Cameron, 2011) y que es difícil de cambiar; no obstante, mediante la inteligencia emocional se puede modificar el comportamiento como respuesta emocional frente a las demás personas.

Empatía: “Es la capacidad de entender y conectarse con los sentimientos de otros” (Whetten & Cameron, 2011, p. 64). Es decir, la capacidad de ponerse en los zapatos del otro.

Personalidad: Conjunto de características, cualidades o rasgos individuales que destacan a una persona de otra. (Real Academia Española, 2018)

Carácter: Conjunto de cualidades o características comportamentales, propias de una persona que las distingue de otras, por su modo de ser u obrar. (Real Academia Española, 2018)

Comportamiento difícil: “Son comportamientos que no son manifiestamente groseros, pero que manipulan o abusan en los procesos de proyectos de una manera que termina costando tiempo y energía de otras personas, y todo ello sin traer ningún beneficio”. (Gente Difícil, 2005, párr. 2)

Comunicación asertiva: Habilidad para expresar emociones, pensamientos, opiniones, ideas y deseos, respetando los de los demás (Murillo, La comunicación, 2018)

Comunicación: Es una herramienta que permite proporcionar información, expresar sentimientos, emociones e ideas, motivar para ejecutar una acción, cambiar percepciones, ejercer control o buscar transformaciones (Murillo, La comunicación, 2018)

Poder: Capacidad o el potencial que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra (Northhouse, 2007 citado en Pantoja & Rodríguez, 2012)

Influencia: “Poder de una persona o cosa para determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de alguien.” (Oxford, s.f.)

Sinergia: Participación activa y concertada para realizar una función. (WordReference, 2005)

Entorno de control: Entorno cercano del individuo, en el que sus acciones y decisiones tienen una influencia directa en los sucesos. Tal es el caso del modo en que se comporta y socializa el individuo.

Entorno de influencia: Entorno próximo del individuo en el que sus acciones tienen influencia en los sucesos, pero las consecuencias de estos actos no dependen el individuo

sino de actores externos. Tal es el caso de la infraestructura empresarial y el ambiente de la organización.

Agente estresor: Factor de desequilibrio que es producido por situaciones de estrés, como exigencias académicas, laborales, estados de ansiedad, relaciones interpersonales, etc.

Entorno de no control: Entorno lejano del individuo, en el que sus acciones y decisiones no generan una consecuencia de peso, sino que, es el mismo individuo el que está coercido por este mismo entorno para adaptar su comportamiento conforme a lo establecido por entes superiores a él. Tal es el caso de políticas y culturas.

Escucha activa: Es una herramienta útil que empodera a los negociadores a tomar el control en el proceso de negociación. Ésta, involucra el repetir a la otra parte lo que hemos entendido de sus afirmaciones, indagar un poco más acerca de las motivaciones o suposiciones de aquellas afirmaciones y reconocer la posición de la otra parte. Todo esto, nos permite recopilar información valiosa, probar nuestras creencias y suposiciones, eliminar malos entendidos y obligar a la otra parte a rendir cuentas de cualquier táctica difícil que haya empleado en el proceso.

Tácticas difíciles: Son tácticas utilizadas por negociadores con el fin de deshacerse de otros negociadores o reducir su poder de negociación, éstas incluyen elementos como amenazas, mentiras, afirmaciones falsas sobre falta de autoridad, compromisos en cuanto al conflicto o simplemente, una serie de conductas desagradables. (Blum, 2018)

Negociación efectiva: Es un tipo de negociación en el que se crea y recibe valor, asegurando un éxito beneficioso para las partes interesadas. (Shonk, 2018)

Situaciones de volatilidad: Circunstancias de contingencia, en las que existe una alta probabilidad de que suceda un imprevisto o una situación que cambie con facilidad.

Ambiente comunicativo: Condiciones del proceso de comunicación, que deben ser óptimas para generar una negociación efectiva.

Flexibilidad: “Capacidad de generar nuevas estrategias para adaptar de la conducta a los cambios de demanda del ambiente.” (NeuronUP, s.f, párr. 7)

Inhibición: “Capacidad de ignorar los impulsos o la información irrelevante tanto interna como externa cuando estamos realizando una tarea.” (NeuronUP, s.f, párr. 7)

4.3 Marco legal

Realizar una negociación es un asunto que tiene muchas implicaciones empresariales, legales, sociales e incluso culturales; es por esta razón que es importante establecer un marco legal que determine, regule y controle el modo en que se realizan los negocios para así garantizar la legalidad de las negociaciones en cualquier ámbito implicado. Por lo tanto, este espacio a continuación contiene normas correspondientes al modo en que se realizan negocios para protección de las entidades implicadas.

De este modo, se tratarán resumidamente los aspectos más importantes del marco legal colombiano; en temas relacionados a la inversión extranjera, cambiario, laboral, tributario, de comercio exterior, etc.

Tabla 1. Marco Legal

Capítulo	Descripción
Protección a la inversión extranjera	En acuerdo con la Constitución Política, la inversión extranjera recibe el mismo trato que la inversión nacional salvo limitadas restricciones.
	Las redes de Acuerdos Internacionales de Inversión celebrados por Colombia garantizan un marco justo y transparente para las inversiones extranjeras, demostrando el compromiso del país y todas sus entidades por la protección y respeto de las inversiones internacionales.
	La inversión extranjera es permitida en todos los sectores de la economía, salvo en actividades de defensa y seguridad nacional y el procesamiento,

	<p>disposición y desecho de basuras tóxicas, peligrosas o radiactivas, no producidas en el país. No hay límites a los porcentajes de inversión extranjera, con algunas limitadas excepciones, como es el caso de inversión en servicios de televisión, donde esta no puede ser superior al 40 % del total del capital social de la concesionaria del servicio.</p> <p>La inversión extranjera en Colombia no requiere de autorización previa ni de concepto alguno por parte de alguna autoridad nacional, salvo muy contadas excepciones. Para llevar a cabo la IED, esta debe registrarse de manera obligatoria ante el Banco de la República, aunque dicho registro se lleve simplemente para fines estadísticos.</p>
<p>Asuntos Corporativos</p>	<p>Todo inversionista que pretenda desarrollar sus negocios en Colombia de manera permanente deberá, por regla general, constituir un vehículo legal, como una sociedad o una sucursal de sociedad extranjera.</p> <p>Para el desarrollo de negocios en Colombia por parte de un inversionista extranjero no se requiere contar con un socio o un inversionista local. Salvo algunas excepciones, la totalidad del capital de las sociedades puede ser extranjero y no existen restricciones para su repatriación.</p> <p>El trámite legal de incorporación de un vehículo legal es sencillo y expedito, y no requiere de autorización gubernamental.</p>
<p>Comercio Exterior y Aduanas</p>	<p>Colombia cuenta con un sistema especial de importación y exportación que permite importar temporalmente con exención o suspensión total o parcial de derechos e impuestos a la importación (arancel e IVA) o con diferimiento del pago del IVA, materias primas, insumos, bienes de capital y repuestos para producir bienes o servicios con destino al mercado internacional, propiciando condiciones para que los exportadores sean más competitivos.</p> <p>El país ha desarrollado un régimen de zonas francas que permite a las compañías, que allí se instalen, contar con una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior.</p>
<p>Régimen Tributario Colombiano</p>	<p>La contabilidad llevada bajo los principios colombianos de información financiera se convierte en la base y punto de partida para la determinación de las bases gravables del impuesto sobre la renta.</p>

	<p>Las utilidades empresariales generadas a partir del año gravable 2017 estarán gravadas con 5%, salvo las distribuidas entre sociedades nacionales.</p>
	<p>El régimen colombiano de Zonas Francas contempla una tarifa del impuesto sobre la renta del 20% para ciertos usuarios calificados.</p>
	<p>Se contemplan diversos beneficios tributarios (exenciones, descuentos tributarios, deducciones especiales, entre otros) encaminados a incentivar sectores prioritarios para la economía nacional, fortalecer la inversión social y activos de las empresas del país, así como otros cuyo objetivo es generar más empleo formal.</p>
<p>Régimen Ambiental Colombiano</p>	<p>En Colombia existe un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), el cual es un conjunto de áreas protegidas, actores sociales y estrategias e instrumentos de gestión que las articulan, para contribuir como un todo al cumplimiento de los objetivos de conservación del país (Parques Nacionales Naturales de Colombia, s.f.). En dichas áreas protegidas está prohibido o restringido el desarrollo de proyectos, obras o actividades industriales.</p>
	<p>Los proyectos, obras o actividades que puedan producir un deterioro del medio ambiente, o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje, deben obtener licencia ambiental. Dichos proyectos, obras o actividades, se encuentran taxativamente establecidos en la ley. La licencia ambiental llevará implícitos todos los permisos, autorizaciones y/o concesiones para el uso, aprovechamiento y/o afectación de los recursos naturales renovables que sean necesarios por el tiempo de vida útil del proyecto, obra o actividad.</p>
	<p>Cuando se pretenda desarrollar un proyecto en territorios catalogados como territorios ancestrales, en los que se encuentren asentadas comunidades indígenas, gitanos (ROM), raizal y/o afrocolombianos, se debe llevar a cabo la consulta previa con dichas comunidades, con el propósito de presentar y analizar el impacto que puede ocasionar el proyecto desde el punto de vista económico, ambiental, social y cultural.</p>
<p>Régimen de la Propiedad Intelectual</p>	<p>Colombia ha desarrollado e implementado un régimen legal bastante robusto en materia de protección de la propiedad intelectual, en aras de promover la competitividad y el crecimiento del país. Dicho régimen se</p>

	<p>ajusta a los estándares más reconocidos internacionalmente en materia de protección y gestión de este tipo de derechos.</p>
	<p>El solo uso de una marca en el mercado no genera derecho alguno. Es necesario registrar la marca ante la autoridad competente para adquirir derechos exclusivos sobre la misma. El registro de una marca puede ser cancelado cuando esta no se ha usado en el mercado durante los últimos tres (3) años.</p>
	<p>La legislación colombiana permite la transferencia de los derechos patrimoniales de autor y de los derechos derivados de la propiedad industrial. La legislación consagra la presunción de la transferencia de derechos de autor y/o de propiedad industrial, cuando han sido creadas en virtud de un contrato de obra por encargo (“work for hire”).</p>
	<p>Los contratos relacionados con derechos de autor, tales como la cesión de derechos y licencia de uso exclusiva, así como los contratos en virtud de los cuales se disponga, negocie o licencie un derecho de patente deben registrarse ante la oficina nacional competente para que tengan efectos frente a terceros. Por el contrario, los contratos de licencia de uso de marcas no requieren inscripción para ser oponibles ante terceros.</p>
	<p>En los proyectos de investigación y desarrollo de ciencia, tecnología e innovación y de tecnologías de la información y las comunicaciones, adelantados entre entidades privadas y que obtengan financiación pública, el Estado podrá ceder a título gratuito, los derechos de propiedad intelectual que le correspondan, y podrá autorizar su transferencia, comercialización y explotación. Como contraprestación, el Estado se reserva el derecho de obtener una licencia no exclusiva y gratuita de estos derechos de propiedad intelectual.</p>
<p>Regulación Inmobiliaria</p>	<p>Colombia es un Estado en el que se garantiza la propiedad privada.</p>
	<p>Los nacionales colombianos y los extranjeros tienen las mismas facultades y derechos en cuanto a la compra de inmuebles. Las transacciones inmobiliarias no contemplan, para los inversionistas extranjeros, cargas tributarias, legales o financieras adicionales.</p>
	<p>El uso del suelo en Colombia debe cumplir con la normatividad referida al ordenamiento territorial de cada municipio y con la legislación urbanística correspondiente.</p>

Cumplimiento Regulatorio	En Colombia hay responsabilidad administrativa de las personas jurídicas y sus sucursales que operen en el exterior por actos de corrupción transnacional, que cobija a las sociedades matrices en los casos en que sus subordinadas incurran en alguna conducta de corrupción o soborno.
	Las sociedades que cumplan determinados requisitos deben implementar Programas de Transparencia y Ética Empresarial.
	En Colombia, el lavado de activos y la financiación del terrorismo pueden acarrear a los responsables, bien sean personas jurídicas o naturales, sanciones penales y administrativas.
	Las empresas que cumplan determinados requisitos están obligadas a poner en marcha un sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

Fuente: Gobierno de Colombia. (2018). Guía legal para hacer negocios en Colombia. Bogotá: Procolombia. Obtenido de http://www.inviertaencolombia.com.co/GUIA_LEGAL_2018_-_BAJA.pdf

Tabla 2. Marco de Referencia

Fuente	Descripción
ISO 31000 (Gestión del riesgo)	Tiene por objetivo que organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva, por lo que recomienda que las organizaciones desarrollen, implanten y mejoren continuamente un marco de trabajo cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en cada una de sus actividades.
ISO 9001 (Gestión de la calidad)	Esta norma hace referencia al Sistema de Gestión de Calidad, cuya finalidad es tener mayor eficacia y mejoramiento continuo (cumplimientos) de los procesos, teniendo en cuenta aspectos como los requisitos, la política de calidad, objetivos de calidad, procesos y planes, entre otros (Peña, 2015).
ISO 14001 (Gestión ambiental)	La norma ISO 14001 es la norma internacional de sistemas de gestión medioambiental (SGMA), que proporciona a las organizaciones la posibilidad de identificar, priorizar y gestionar los

	riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.
ISO 28000 (Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministro)	El objetivo de la norma es proporcionar un marco de buenas prácticas para reducir los riesgos para las personas y las cargas en la cadena de suministro. Trata temas potenciales de seguridad en todas las fases del proceso de suministro, centrándose especialmente en las áreas de logística. También, se concentra en mitigar los efectos de los incidentes de seguridad.
ISO 27001 (Seguridad de la Información)	Norma internacional que permite el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información, así como de los sistemas que la procesan.
Norma BASC 04:2012	Esta norma es regulada por Business Alliance for Secure Commerce BASC, que “es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales”. (BASC, 2014, citado en Peña, 2015, pág. 12).
Código de Comercio	Conjunto de normas que tienen como objetivo regular las relaciones mercantiles.
Legislación Nacional sobre Política de Competencia	Conjunto de leyes y decretos que tienen como objetivo proteger a los consumidores, promover una sana competencia entre organizaciones y establecer restricciones en prácticas comerciales.

Fuente principal: ISOTools. (s.f.). ISOTools: Normas ISO. Recuperado el Octubre de 2018, de ISOTools: <https://www.isotools.org/normas/>

Además de toda esta información anterior como leyes, decretos, normas y guías, existen ciertos entes internacionales que se encargan de mediar, vigilar, regular, solucionar y promover negociaciones internacionales; tal es el caso de la OMC, una organización internacional a la que están suscritos alrededor de 164 países miembros y que tiene como fin, aplicar un conjunto de normas comerciales para promover la apertura comercial, transparencia, una sana competencia, la no discriminación y la protección tanto del medio ambiente como la salud pública. Todo esto, lo hace mediante acuerdos basados en principios simples y fundamentales, los cuales son aceptados y cumplidos por los países miembros.

4.4 Marco teórico

Dado que el objetivo principal de este proyecto se basa en cómo tratar a personas difíciles en el momento de realizar una negociación, el mismo se apalancará de diferentes modelos, estrategias, tácticas y guías sobre cómo se debe tratar a una persona que es difícil en el momento de realizar una negociación, entendiendo que hay múltiples factores de la personalidad y el entorno, que tienen una influencia directa en el grado de dificultad de la persona; es por esta razón, que se considera pertinente hacer una división conceptual en la que en primera instancia, se tratará la teoría respectiva de la personalidad, procediendo con las del entorno y por último, aquellas teorías que se han utilizado para tratar en sí con personas difíciles.

4.4.1 Factores de la personalidad.

Este trabajo investigativo se basará en el modelo de los 16PF de Raymond Cattell, del cual se rescatarán las diez dimensiones globales propuestas por él. Cattell fue un psicólogo inglés, de gran influencia, que enfocó sus estudios profesionales en la personalidad y en la inteligencia. En sus estudios de la personalidad, él desarrolló un modelo que tipifica la misma en 16 factores y la definió como “aquello que nos dice lo que una persona hará cuando se encuentre en una situación determinada.” (Adán, 2013, pág. 8).

Tabla 3. Factores de la Personalidad

Dimensión	Calificador	Descripción
Extraversión	Ext +	Extravertida: participativa, afable, animada, emprendedora, natural, integrada en el grupo.
	Ext -	Introvertida: inhibida socialmente, seria, reservada, calculadora, distante, autosuficiente.
Ansiedad	Ans+	Ansiosa: perturbable, tensa, con mucha ansiedad, vigilante, aprensiva, impaciente.
	Ans-	Ajustada: imperturbable, con poca ansiedad, estable emocionalmente, confiada, segura, relajada.

Dureza	Dur+	De mentalidad dura: firme, inflexible, fría, objetiva, reservada, práctica, apegada a lo tradicional.
	Dur-	Receptiva: intuitiva, receptiva, de mente abierta, afable, sensible, abierta al cambio.
Independencia	Ind+	Independiente: crítica, le gusta la polémica, dominante, atrevida, abierta al cambio.
	Ind-	Acomodatícia: acepta acuerdos, cede pronto, tímida, tradicional.
Autocontrol	AuC+	Autocontrolada: contiene sus impulsos, seria, atenta a las normas, práctica, perfeccionista.
	AuC-	Desinhibida: no reprimida, sigue sus impulsos, animosa, inconformista, imaginativa, tolerante con el desorden.

Fuente: Campos, J. A. (s.f.). Cuestionarios de personalidad de Cattell. Barcelona, España. Obtenido de Universidad de Barcelona: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21206/1/16PF5.pdf>

4.4.2 Factores del entorno.

Es ampliamente reconocido que el estrés relacionado con el trabajo es uno de los principales desafíos que enfrenta la salud y seguridad en las organizaciones (Hassard & Cox, 2015) y aunque éste es un elemento común que permanece presente en los espacios laborales, tanto éste como los riesgos psicosociales se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en los ámbitos ya mencionados; la razón de esto es porque “afectan de manera notable a la salud de las personas, de las organizaciones y de las economías nacionales.” (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, s.f., párr. 1)

Por otro lado, elementos como los agentes estresores tienen una influencia determinante en el estado de ánimo, el sentido de bienestar, comportamiento e incluso en la salud, y aunque situaciones de estrés agudo no representan una carga excesivamente pesada para los individuos jóvenes, este tipo de situaciones puede ser experimentada de un modo completamente diferente en individuos mayores (National Center for Biotechnology Information, 2008).

s importante tener en cuenta que el grado en que cada individuo se ve afectado depende de múltiples factores; por un lado, se encuentran los factores personales, entre los cuales destacan los recursos y las capacidades psicológicas de cada uno, además de la personalidad. Por otro lado, se encuentran los factores externos, que se relacionan con la agudeza del evento estresante (National Center for Biotechnology Information, 2008); un ejemplo de esto puede ser un ambiente organizacional en el cual hay una exposición constante y repetitiva a situaciones de estrés, ya sea por motivos de carga laboral o por situaciones interpersonales. Estas situaciones mencionadas son en sí los agentes estresores y éstos se hacen determinantes en las respuestas comportamentales de los individuos.

Si se presta atención en el aspecto de las respuestas del comportamiento mencionadas anteriormente, se puede resaltar el modo en que una exposición constante y repetitiva al estrés, afecta al ámbito comportamental de un individuo en términos de su función cognitiva y de sus comportamientos sociales que empiezan a funcionar de un modo desregulado (Kooij, Fantin, & Rejmak, 2014). Es decir que, cuando una persona está expuesta constantemente a situaciones de estrés, elementos de su comportamiento empiezan a verse limitados o reducidos, como sería el caso de la flexibilidad, inhibición, razonamiento, etc., y en sí, en el modo en que se relaciona con la sociedad; ya sea en la capacidad de socialización o incluso, en comportamientos agresivos.

4.4.3 Teorías utilizadas para tratar con personas difíciles.

En cuanto a los modos para tratar con personas difíciles, se encuentra una caracterización de diferentes tipologías de personas negociadoras y escenarios de difícil negociación, presentados por el PON de la escuela de leyes de Harvard (Program on Negotiation, s.f.); la relevancia de estos modelos radica en las pautas a seguir que ayudan a determinar qué tipo de aproximación utilizar cuando se enfrenta a cierto tipo de persona difícil:

a. Descubrimiento de las motivaciones del comportamiento difícil.

El duro negociador accidental: Bazerman afirma que el hecho de reconocer nuestros sesgos es sólo la mitad de la batalla, pues también debemos poner en evidencia los sesgos de las demás personas implicadas en la negociación, y es por esa razón, que cuando se trata de alcanzar negociaciones durables que generen valor, es importante estar alerta a esos sesgos. Para hacer frente a esto, Bazerman recomienda ofrecer un tiempo amplio de negociación, sugerir compensaciones para que cada parte obtenga lo que busca y evitar el uso de afirmaciones fuertes hacia la contraparte, para que no se sienta atacada o arrinconada.

El negociador reacio: A veces, la posición difícil que está tomando un negociador se puede atribuir a restricciones o intereses de los cuales, la otra parte negociadora no está consciente; tales como intereses ocultos, competencia laboral, falta de compromiso, poco presupuesto, etc. Es por esta razón que Bazerman y Malhotra recomiendan que es ideal descubrir las posibles restricciones o intereses detrás del asunto en negociación, de los que posiblemente no se esté al tanto.

El negociador difícil e intencionado: A veces, es posible encontrarse con negociadores que consideran que mantenerse en una posición difícil de negociación es la estrategia más efectiva; por esta razón, ellos pueden intentar la manipulación mediante demostraciones de enojo, sentimientos heridos e incluso, enfermedades mentales para obtener lo que desean. De este modo, Diekmann afirma que, cuando se negocie con un tipo de persona como esta se debe ir con cuidado.

b. Pasar el no.

Tratar con personas difíciles puede ser realmente desafiante y hacerlo efectivamente puede requerir el uso de ciertas habilidades especiales; es por esta razón que Ury desarrolla un método de cinco pasos al que llama negociación de avance, el cual es un modelo que permite tratar con negociadores difíciles o personas difíciles. En este método se cambia la

perspectiva de la confrontación típica cara a cara a una confrontación lado a lado para una resolución de un determinado problema.

Así pues, en su esquema Ury propone que en primer lugar no se debe reaccionar, sino que:

Nos debemos apartar de nuestros impulsos y emociones naturales para pensar mejor el problema, con el fin de identificar el tipo de juego que encaramos, las posibles tácticas de nuestros oponentes, nuestras debilidades y sobre todo comprender la importancia de darnos un tiempo para pensar antes de tomar decisiones (Ruiz, 2004, pág. 212).

En segundo lugar, no se debe discutir sino ponerse al lado del oponente, y para esto:

Debemos comprender que los hechos no son sino la percepción que tiene la gente de ellos y, por tanto, para vislumbrar mejor la situación debemos pensar cómo están percibiendo los demás nuestras propuestas. Esta sección es uno de los puntos más difíciles de la negociación de avance, porque implica tres cosas: escuchar, reconocer y acceder. (Ruiz, 2004, pág. 212).

En tercer lugar, no se debe rechazar la dificultad sino replantearla, para así ser vista como una oportunidad:

Por eso formular las preguntas adecuadas, usar un lenguaje corporal que no sea agresivo y reconsiderar las tácticas del otro se convierten en pautas imprescindibles al negociar, no sólo la situación principal, sino también las reglas del juego dentro de la negociación. (Ruiz, 2004, pág. 212).

Como cuarto punto, no se debe presionar, sino tender un puente de oro:

Cuando nos esforzamos por sacar adelante un acuerdo podemos enfrentarnos a una serie de obstáculos que pueden conducir al oponente a negarse a negociar. El autor explica cuatro obstáculos: cuando la idea no es de él, cuando tiene intereses insatisfechos, cuando tiene temor de quedar mal por verse débil ante las personas que representa y/o cuando cree que se logró mucho en muy poco tiempo. (Ruiz, 2004, pág. 212).

Como último punto, no se debe atacar sino utilizar el poder para educar, enfatizando en que:

Conseguir que la otra parte se concentre en la resolución del problema principal requiere una mezcla entre presión (para hacerle comprender las consecuencias del desacuerdo) y suavidad (para que la presión no se interprete como amenaza). El poder no se debe concebir como el mecanismo para hacer arrodillar al oponente, sino como una herramienta para hacer que entre en razón y coopere en la negociación. (Ruiz, 2004, pág. 212).

c. Domesticar al negociador difícil.

En un tercer punto, existe la posibilidad de negociar con una persona de la vieja escuela, a la que su reputación de ser difícil lo precede. En esta situación es importante estar advertido que adoptar una posición de cooperación incondicional puede ser complicado, por lo que Bordone propone que existen unos cuantos pasos que se pueden utilizar para transformar una potencial negociación de competencia de voluntades, con suma cero, en una interacción que esté alineada a través de la solución del problema, incluso con el negociador más difícil.

De este modo, y en primera instancia, Bordone propone que es importante ser consciente de la diferencia entre ser colaborador y ser amable, porque, aunque no hay nada de malo con ser amable, el serlo no es el objetivo de una negociación con ganancias mutuas. En segundo lugar, afirma que es importante examinar las suposiciones que se tienen respecto

a la negociación difícil esperada, considerando que la otra parte puede tener una política de acción difícil o simplemente no sabe que está siendo así, por lo cual es clave tener una escucha activa que permita hacer preguntas y un seguimiento para clarificar afirmaciones confusas y reconocer aquellas que están altamente cargadas con emociones ocultas. Es por esto que, una correcta escucha activa puede domesticar incluso, al más difícil negociador.

d. Estrategias para afrontar a personas difíciles.

1. Establecer estándares de comportamiento: dialogar normas aceptables de comportamiento con la contraparte potencialmente difícil, antes de negociar, tales como no alzar la voz, mantener el respeto, etc.; esto con el fin de salvar el trato antes de que alguien abandone la negociación.
2. Evitar etiquetas despectivas: a menudo se etiqueta a cualquiera que se interponga en la obtención de una meta, como irracional, obstinado o peor. Aquellos juicios pueden resultar en errores estratégicos, incluso si se cree que el comportamiento de alguien es tonto, destructivo o loco. Es importante reconocer que aquella persona está actuando de ese modo debido a preocupaciones y emociones muy humanas, y nadie está exento de ello.
3. Libera la presión: la presión ocasionada por el tiempo puede causar a los negociadores a decir no a un trato cuando podría estar en su interés el decir que sí. Es por esta razón que las partes deben tener un tiempo amplio de negociación para poder considerar las propuestas y tomar decisiones inteligentes.
4. Prueba el punto de vista de la otra parte: el único modo de descubrir los motivos detrás de un comportamiento obstinado es indagando ¿cómo está tratando de resolver el problema aquella otra parte?

5. Proponer múltiples respuestas: Generando varias propuestas que satisfagan los intereses propios y los de la otra parte, se transmite el mensaje importante de que se ha estado escuchando al otro y que aquél es una parte importante en tu negociación.
6. Prepárate para irte: amenazas y castigos pueden ser necesarios cuando estás negociando con personas que están adheridos rígidamente a sus demandas; por lo tanto, se debe estar preparado para seguir esas amenazas si es necesario.
7. Comparte tus sentimientos: cuando la otra parte cancela el trato en el último minuto, no se debe asumir que lo hizo deliberadamente para lastimar; podría ser que aquella otra parte está preocupada en sus propios intereses y no ha pensado en cómo esa decisión podría afectar. Es por esta razón que es necesario comentar esas frustraciones propias de un modo constructivo.
8. Considerar los beneficios de una concesión: ofrecer una concesión puede ser una estrategia peligrosa, pues puede animar a la otra parte a presionar por más; sin embargo, si ésta permite avanzar en la negociación, entonces podría ser la mejor opción.
9. Construye una coalición: Esto para obtener apoyo en un resultado deseado que podría beneficiar a más de una parte y así afrontar a individuos clave que pueden ser difíciles.
10. Acepta un no como respuesta: acosar a alguien para que acepte un trato nunca es una buena idea, incluso si se está seguro que aquello podría estar en su mejor interés. Si se han agotado todas las estrategias posibles y la otra parte sigue sin aceptar, entonces es mejor seguir adelante y terminar con la negociación.

e. ¿Qué elementos comparten las negociaciones efectivas?

Fisher y Ury exponen el siguiente modelo:

1. Relación: ¿Estoy preparado para afrontar la relación?

- Se necesita una buena relación para abordar las diferencias y los conflictos.
- Se deben separar los asuntos de las personas con los asuntos importantes de la negociación.
- Planificar y prepararse para construir y mantener una buena relación de trabajo.
- Ser respetuosos, confiables e incondicionalmente constructivos.

2. Comunicación: ¿Estoy listo para escuchar y hablar efectivamente?

- Habilidades básicas de comunicación en la negociación
 - Escucha activa.
 - Inteligencia emocional.
 - Escuchar, para entender y hablar, para ser entendido.
 - Hablar sobre los asuntos cruciales para usted, su comunidad y sobre cómo se siente al respecto.
 - Hablar con un propósito, claro y conciso.
- Habilidades básicas de comunicación para reunir conocimientos y aprender sobre los intereses de la otra parte.
 - Habilidades para clarificar y sondear asuntos, mediante preguntas.
 - Habilidades integrales de encuadre, tales como parafrasear y, “en resumen”.

3. Intereses: ¿Qué busca realmente la persona?

- Intereses individuales, comunitarios, ocultos, etc.

4. Opciones: ¿Cuáles son los posibles acuerdos o partes de acuerdo?

- Diseñar opciones, no posiciones
- Crear opciones que satisfagan intereses de ambas partes
- Las opciones deben satisfacer transparentemente los intereses de ambos y maximizar las ganancias de ambos.

5. Alternativas: ¿Qué se hará si no estoy de acuerdo?

- ¿Se necesita negociar o se pueden satisfacer los intereses de otro modo?
- Entender completamente las implicaciones, consecuencias, riesgos y costos del negocio.
- Identificar las mejores y peores alternativas para ambas partes.
- Seleccionar y mejorar mi mejor alternativa posible del acuerdo.
- ¿Cómo se podría hacer la mejor alternativa posible de la otra parte, pero para ellos y así mantenerlos en la mesa de negociación?

6. Legitimidad: ¿Qué criterios utilizaré para persuadir a cada uno de nosotros que no estamos siendo estafados?

- Equidad.
- Criterios externos y estándares objetivos como base para legitimar las opciones de preferencia, y como escudo contra propuestas irracionales de la otra parte.

7. Compromiso: ¿Qué compromisos debo buscar o hacer?

- Obtener compromisos al final, no al principio.
- Identificar todos los problemas de implementación e incluirlos en el acuerdo, para no tener sorpresas posteriores.
- Planear el marco de tiempo y los pasos para implementar el acuerdo.

5. Desarrollo metodológico

En este quinto capítulo, se trata del desarrollo metodológico de la investigación, que comprende el tipo de estudio que se manejara, el método de investigación, las fuentes que se utilizaran (primaria y secundaria), las técnicas para la recolección de la información y por ultimo las tres fases que establecimos para desarrollar la investigación.

5.1 Tipo de estudio

El diseño metodológico de esta investigación se basará en un método cualitativo tipo exploratorio. Según Joseph F. Hair, Robert P. Bush y David J. Ortinau, la investigación exploratoria es un tipo de “estudio para generar ideas que sirvan para definir el problema y aumentar el conocimiento de los motivos, actitudes y conductas” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 49) de los implicados. Este tipo de estudio cualitativo se basa en la recolección de datos bibliográficos para sentar las bases de la investigación y cumplir con cada uno de los objetivos establecidos.

Este diseño exploratorio es el más adecuado para esta investigación ya que nos permite indagar más a fondo respecto a un tema poco explorado o que no se reconoce tanto por los demás; incluso con esta investigación se aumenta el nivel de familiaridad y cercanía con las problemáticas no tan presentes, y así ir resolviendo ese problema en el cual no se ha tenido claridad. Este tipo de investigación se caracteriza principalmente por ser más flexible y amplia, a la hora de realizarla debido a que nos da un enfoque más general y con resultados aproximativos, en comparación con los otros tipos de estudios como los descriptivos y causales.

5.2. Método de investigación

La investigación usará un enfoque cualitativo; como Joseph F. Hair, Robert P. Bush y David J. Ortinau definieron en su libro, “la investigación cualitativa descubre reacciones y resultados imprevistos; por tanto, un objetivo común de esta investigación es alcanzar conocimientos preliminares de los problemas de investigación.” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 149)

Este método usa la revisión de bibliografía en donde se recolecta la información de interés para la investigación donde se puede estudiar diferentes situaciones convirtiéndolas en el escenario social y cultural para ser usadas en resolver los problemas encontrados bajo esta temática. El desarrollo de esta metodología cualitativa empieza con una formulación y diseño de la situación o problema, después la gestión de cómo se realizará y que rumbo tendrá, y por último el cierre con los análisis y las interpretaciones que se tengan de la información recolectada para así, poder dar una posible solución al problema planteado.

5.3. Fuentes de información

La información es el elemento clave y fundamental para desarrollar una investigación ya que esta contiene datos de interés que nos ayuda a dar claridad en el tema y así poder trabajarlo de manera argumentada; todo esto con un riguroso cuidado para encontrar información verídica y confiable, debido a que de esto depende el correcto desarrollo del proyecto. Es por esto que se deben utilizar tanto fuentes primarias como secundarias:

5.3.1 Fuentes Primarias.

Es probable que para el desarrollo de esta investigación se necesiten datos de primera mano y reunida especialmente para resolver el problema propuesto. Esto hace referencia a la búsqueda de fuentes primarias que implica utilizar diferentes métodos que aplican los investigadores para recolectar la información requerida.

5.3.2 Fuentes Secundarias.

Este tipo de fuentes siempre están presentes en toda investigación que se realice, ya que es la que más rápido y fácil se recolecta, más aun, que actualmente existe la tecnología de la información mejorada para captar datos en poco tiempo donde se pueden encontrar diferentes documentos o contenido bibliográfico que sirva sustancialmente en la investigación.

Según lo anterior, la información que se utiliza en este proyecto es encontrada principalmente de artículos de internet, bases de datos, libros online, sitios web especializados e incluso en trabajos que desarrollaron temas similares y que plantearon diferentes teorías del tema que se está desarrollando en el presente documento.

5.4. Técnicas de recolección de la información

En concordancia con el tema que se va a desarrollar en esta investigación, el procedimiento, aparte de la revisión y el análisis de la bibliografía, utiliza la técnica observacional para evaluar los hallazgos que se hayan obtenido y así recopilar los datos directos para formar una combinación y estructura de estos y proceder a interpretar para delegarles un significado, todo esto comenzando con unos formatos con las categorías predeterminadas para que los investigadores recopilen los datos solicitados (Hair, Bush, & Ortinau, 2009).

5.5. Fases

5.5.1 Fase 1.

En primer lugar, es realmente importante identificar los problemas de control propio del individuo con el que se negociará; para ello se revisa información obtenida a través de papers académicos y científicos, publicaciones de psicología y negocios, revistas especializadas en psicología y negocios, bases de datos, páginas web y blogs especializados,

con el fin de determinar cómo pueden influir las diferentes personalidades en el modo de negociación empleado.

5.5.2 Fase 2.

En segundo lugar, se realiza la investigación de los principales marcos, estándares, normas y leyes, sobre los cuales se estructuran los negocios en el ámbito nacional e internacional; éstos permiten desarrollar un panorama general de las negociaciones y ayudan a determinar los limitantes provenientes del entorno en las negociaciones.

5.5.3 Fase 3.

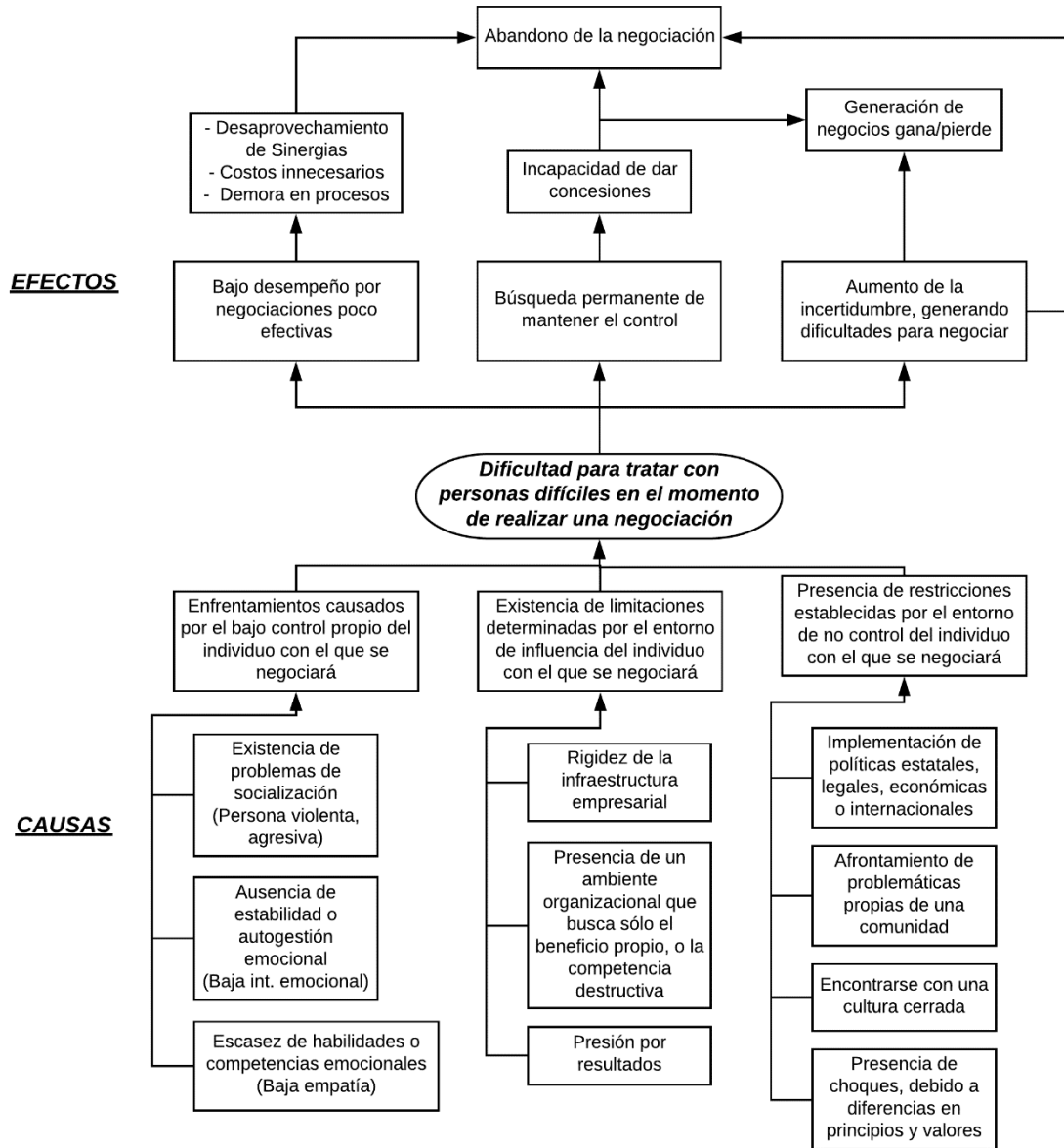
Se diseña un modelo claro y comprensible para negociar con aquellas personas que son difíciles, apoyado en que puede ser útil y aplicable en cualquier ámbito, permitiendo así que los negociadores puedan continuar un proceso efectivo, sin dificultades y que pueda generar valor para las partes interesadas.

6. Desarrollo de la investigación

En el sexto capítulo se desarrollará la investigación por medio de las tres fases que se plantearon, en donde al final se expone la solución al problema principal y se cumple con los objetivos. Tratar con una persona difícil, en una situación de negociación, puede representar una gran barrera para alcanzar objetivos individuales o conjuntos y obtener, tanto beneficios como valor compartido mediante aprovechamiento de sinergias, generación de espacios de cooperación o incluso la integración de fuerzas. Es por esta razón, que se propone diseñar un modelo de negociación para afrontar estas situaciones de dificultad, dando paso a un desarrollo de negociaciones integradoras en el que ambas partes puedan alcanzar sus metas.

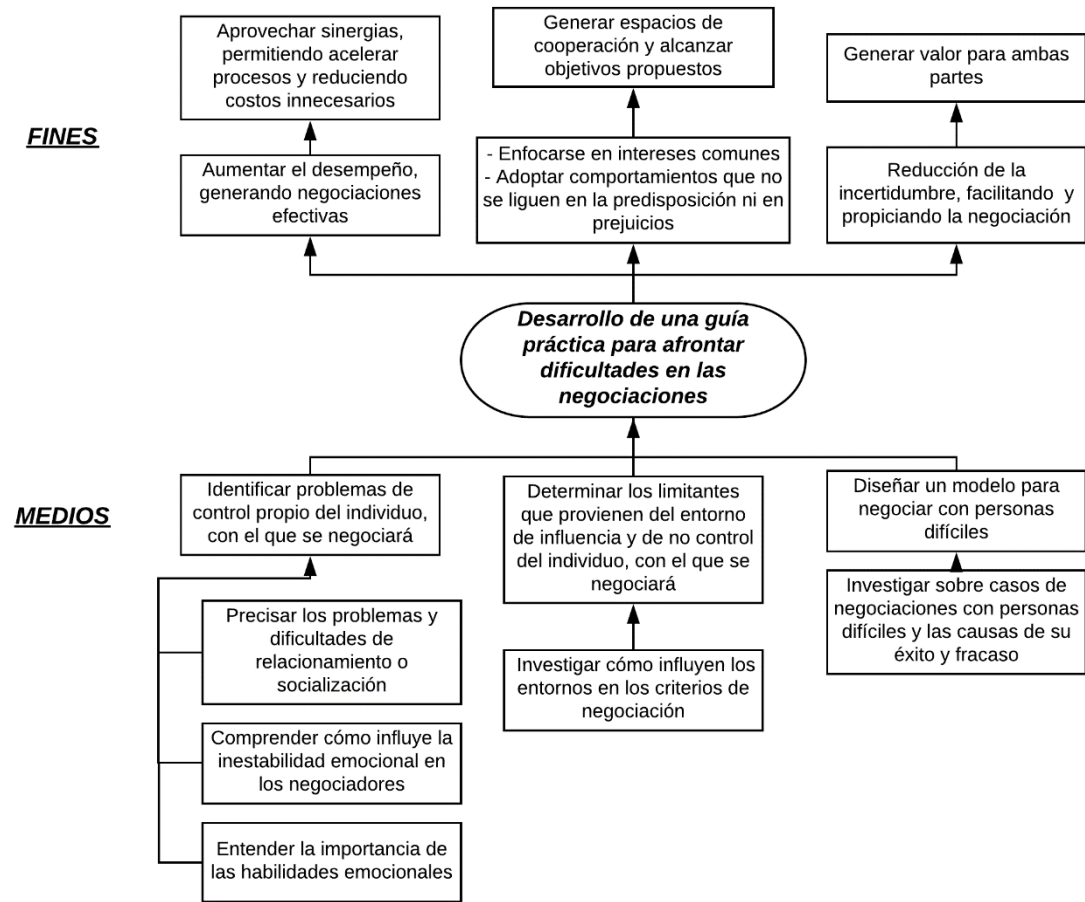
En el Gráfico 1 se muestra el diagrama de árbol de problemas y en el Gráfico 2 se genera el diagrama de árbol de objetivos, que nos complementa la información anterior.

Gráfico 1. Diagrama de árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Diagrama de árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

6.1. Identificar los problemas de control propio del individuo con el que se negociará

6.1.1 Problemas y dificultades de relacionamiento o socialización.

Primero, es importante reconocer puntualmente qué comprende el relacionamiento o socialización, el cual es uno de los primeros puntos que tiene que ver con el control propio del individuo. Así pues, la socialización es un proceso que se aprende a manejar de la mejor manera para cumplir nuestros cometidos; esto es más como un proceso de interacción y aprendizaje que comprendería dos puntos importantes, el conocimiento de las conductas sociales del individuo, y de las normas y valores que rigen esas conductas. (Yubero, s.f).

Con lo anterior vemos que este proceso de aprendizaje siempre estaría en constante cambio ya que éste va desde que somos niños y se va extendiendo a otros agentes externos, como el de una negociación, para desarrollar su propio entorno social. Inclusive, Santiago Yubero en el texto Socialización y Aprendizaje Social nos mencionan las dos direcciones que este proceso tiene; la primera es que facilita la efectividad de la participación social de la persona y la segunda es la posibilidad de mantenimiento de la sociedad en la que hace parte.

Por lo tanto, el problema de la socialización radica en la falta de conocimiento de los puntos que mencionamos anteriormente, ya que este proceso comprende cambios en el individuo y la adaptación a las normas de las relaciones que establezca, lo que hace que la socialización sea un proceso de modelado cultural constante, y sin la flexibilidad en este aspecto, la socialización sería demasiado difícil de realizar.

Es importante tener claro las perspectivas en cuanto a este proceso de socialización:

- “Perspectiva biológica, se entiende que la herencia biológica nos proporciona los mecanismos necesarios para adaptarnos a la sociedad, de manera que las personas al nacer ya venimos preparados para ser capaces de llevar a término el proceso de socialización.” (Yubero, s.f., pág. 3).

- “Perspectiva cognitiva, hace referencia a las formas de procesamiento de la información en situaciones de socialización, tratando de considerar cómo los individuos interpretamos, categorizamos, recordamos y transformamos los acontecimientos propios del proceso de socialización.” (Yubero, s.f., pág. 3).
- “Perspectiva socio-cultural, considera la importancia que tienen los grupos que rodean a la persona en su proceso de socialización y en este sentido, uno de sus principales propósitos es que el individuo forme parte de los grupos sociales.” (Yubero, s.f., pág. 4).

Es importante resaltar que la socialización entra en conflicto en el punto en que el individuo es incapaz de entrar y adaptarse a ambientes o situaciones de negociación. Para esto es relevante aprender todos los significados y costumbres aceptando su modelo cultural (Yubero, s.f). “Ello le orientará sobre los modos de observar e interpretar los acontecimientos del mundo que le rodea” (D’Andrade, Strauss, 1992, citado en Yubero, pág. 4).

Un socializador influye directamente en el comportamiento de los demás, siguiendo diferentes patrones sociales como propios; donde se podría decir que es un tipo de conformidad social para lograr adaptarnos a las expectativas de una negociación, que encamina un proceso en el que se debe tener una alta conciencia cognoscitiva y control emocional.

6.1.2 Inestabilidad/ inteligencia emocional.

Para hacer el enfoque de inestabilidad emocional, queremos hacer un inverso de esta y enfocar la atención primero en la inteligencia emocional y todo lo que esto implica. Podemos hacer referencia a la inteligencia emocional como una habilidad para manejar la información emocional que se presentan en cualquier situación (Fernández y Giménez, 2010); la “capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones” (Fernández y Giménez, 2010, pág. 45).

Por consiguiente, la inestabilidad emocional es la incapacidad de conocer y manejar los principios o competencias de los cuales hablan Fernández y Giménez (Fernández y Giménez, 2010, pág. 45):

- Autoconocimiento, conocer “los puntos fuertes y débiles que tenemos”
- Autocontrol, controlar impulsos
- Automotivación, hacer las cosas por uno mismo sin impulsos por otros
- Empatía, comprender las situaciones de otros
- Habilidades sociales, relacionamiento, ejercitar dotes comunicativos
- Asertividad, enfrentarse a los conflictos sin ocultarlos
- Pro actividad, tomar la iniciativa ante una situación
- Creatividad, ver el entorno con diferentes perspectivas.

Este conjunto de competencias y otros factores propios del individuo son los que denotan “una mayor o menor inteligencia emocional” (Fernández y Giménez, 2010, pág. 46). En el caso de una negociación, para afrontarlo se debe manejar un equilibrio de todos estos factores para así llevar a cabo un exitoso diálogo encaminado a la obtención de la negociación.

Enlazando todo lo que comprende la inteligencia emocional con el proceso de socialización, coinciden en un punto importante que se mencionaba anteriormente, la adaptación. Este punto es relevante en la poca o mucha inteligencia emocional que se maneje, debido a que los individuos constantemente presentan diferentes cambios en cuanto a aspectos personales, económicos, políticos, sociales y culturales. Es ahí donde es importante desarrollar la capacidad de adaptación o flexibilización ya que la inteligencia emocional se ocupa especialmente de esta.

Es por esta razón que es importante enfocar la atención en los aspectos de control del individuo porque en este escenario es donde comienza cualquier proceso. Si hablamos ya de negociaciones nacionales e internacionales que se quieran realizar, la inteligencia emocional y la capacidad de relacionamiento cumplen un papel determinante, ya que el desarrollo de

estas habilidades conlleva a un exitoso camino de estos convenios, tratados, proyectos que se quieran realizar.

Cada negociación enfrenta cambios constantes y diferentes factores que hay que saber manejar, es por eso que todo comienza con el desarrollo del control propio para generar capacidad de adaptación frente a cualquier actitud, pensamiento o idea que se exponga o se quiera plantear; todo esto para impulsar la flexibilidad de la personalidad y de la mente, frente a cualquier situación o ambiente el individuo pueda enfrentar.

6.2 Determinar los limitantes provenientes del entorno de influencia y de no control del individuo, con el que se negociará

6.2.1 Limitantes del entorno de influencia.

Al hablar de limitantes provenientes del entorno de influencia, el presente proyecto los entiende como aquellos limitantes organizacionales que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de cada agente negociador, tanto dentro como fuera de la organización. Para lograr determinarlos, primero se debe definir cuáles son los factores que intervienen en aquellos limitantes, que pueden ejercer cierto control sobre el comportamiento del agente negociador.

En primer lugar, está el clima organizacional, el cual es un concepto clave que permite desarrollar un claro entendimiento de cuáles son las percepciones que inciden en un trabajador y moldean sus comportamientos. Éste concepto tiene un doble funcionamiento en la organización, por un lado, restringe o promueve determinados comportamientos de los trabajadores, dando paso al modelamiento de la organización; por otro lado, perpetúa los mismos comportamientos, a medio y largo plazo, que se repiten en el clima organizacional.

Las percepciones que un individuo tiene sobre su entorno profesional, son los influenciadores mayormente correlacionados con el comportamiento, desempeño y resultados esperados, porque éstas establecen *cuáles serán los modos en que se comportará*

el negociador en los diferentes escenarios, ya sea en términos personales, como el estilo propio de negociación o en términos externos, como el estilo de negociación de la contraparte, y también, el modo en que el agente negociador podrá afrontar aquél determinado estilo de su par. (Calvo, 2004)

De este modo, se puede afirmar que “se considera a la organización como un conjunto de relaciones interpersonales, la cual es dinámica y cambiante en función de los comportamientos y percepciones de los miembros” (Calvo, 2004, pág. 48), y además, el clima organizacional se entiende en dos aspectos, el primero como el reflejo de “los valores culturales existentes, las actitudes y la conducta de los miembros de la organización” (Calvo, 2004, pág. 49) y el segundo como el conjunto de:

- “Percepciones y comportamientos originados por el entorno psicosocial particular de cada uno de los miembros de la organización, que caracteriza su personalidad (lo que cada uno trae de fuera).” (Calvo, 2004, pág. 48)
- Del histórico de «prácticas generalmente aceptadas» en la organización (histórico de aspectos culturales propios), que reflejan las creencias generalizadas que se han ido sedimentando en la organización por el mero hecho de convivir en grupo durante un largo periodo de tiempo. Los individuos ajustan su conducta a los procedimientos organizacionales existentes, interpretando las situaciones en función de un marco de referencia generalmente aceptado por el colectivo al que pertenece. (Calvo, 2004, pág. 48)
- “Los aspectos externos a la organización que influyen inevitablemente en el comportamiento de los individuos (factores institucionales, socioeconómicos, laborales, culturales, etc.), como estímulos que condicionan sus respuestas o restringen su libertad de acción y elección de conducta.” (Calvo, 2004, pág. 48)

Todos estos aspectos del clima organizacional tienen una característica psicológicamente condicionante, en términos que va modificando y amoldando “los valores

culturales existentes, las actitudes y la conducta de los miembros de la organización” (Calvo, 2004, pág. 49) , para integrarlos al entorno.

6.2.2 Limitantes del entorno de no control.

Para hablar de los limitantes provenientes del entorno de no control, se retomarán los conceptos expuestos por Nuria Calvo en el aspecto externo del clima organizacional que afecta el comportamiento de los agentes negociadores. De este modo, se hace referencia a una distinción de dos aspectos que inciden en todas las negociaciones, ya sea en el ámbito nacional o en el internacional; así pues, por un lado, están las políticas y la economía, que abarcan elementos estatales, legales, laborales, económicos, internacionales, etc. Y por otro lado está la cultura y la sociedad, que abarca elementos como creencias valores, normas costumbres y principios.

Todos estos factores influyen y condicionan el comportamiento, las respuestas y restringen la libertad de acción o elección, de los agentes negociadores. En primer lugar, se encuentran los entornos político y económico, los cuales están altamente respaldados y regulados por el estado, mediante leyes que buscan salvaguardar el bienestar de la sociedad. Éstos dos ámbitos se hacen relevantes en tanto que, ambos proveen el contexto político, económico y legal para las negociaciones (Brett, 2007) y aunque no se deba negociar, o tratar, directamente con el estado, él siempre está cerca, vigilando y regulando todas las concertaciones.

Si se toma un enfoque doméstico, o nacional, en las negociaciones, es importante resaltar que aquellas siempre están permeadas por un contexto que es esencialmente neutral y fijo, el cual afecta por igual a las partes implicadas; a menos que surja una disputa sobre la aplicación de una ley. (Brett, 2007) Es importante resaltar que en este aspecto no se profundizará más, porque en la Tabla 1 del marco legal ya está presentada la *Guía Legal para hacer Negocios en Colombia*, que es un documento en el que se establecen todas las obligaciones, regulaciones, normas y costumbres requeridas, para abordar negociaciones en el país.

Por otro lado, hablar de negociaciones que cruzan las fronteras nacionales es un asunto completamente diferente, porque implica un pluralismo económico, político y legal, generando que las negociaciones en sí mismas sean mucho más complejas que aquellas realizadas dentro de la misma cultura o entorno; por lo cual es importante fijarse en los desafíos asociados con estabilidad política, burocracia, corrupción, seguridad e incluso violación de derechos humanos (Brett, 2007).

De este modo, para realizar una negociación en un entorno internacional, es esencial estar enterado y permeado de todas las afirmaciones, decisiones y actuaciones de los actores internacionales, para determinar todas las posibles fuerzas que podrían influenciar la negociación misma; por esta razón, estos elementos se hacen relevantes de tratar:

- Declaraciones de política económica: ¿Qué está diciendo el gobierno a nivel nacional? ¿Qué está diciendo en los foros mundiales?
- Planes de desarrollo económico: ¿Qué tan controlada está la economía?
- Legislación económica: ¿Qué leyes se han aprobado para fomentar la inversión extranjera directa? ¿Se hacen cumplir esas leyes?
- Historia reciente de inversión extranjera: ¿Quién ha estado invirtiendo y quién no? ¿Cómo han sido tratados?
- Prensa: ¿Hay prensa libre en el país? ¿Qué está diciendo la prensa libre en contraste con aquella que es portavoz del gobierno? ¿Existen blogs que discutan sobre las condiciones sociales, económicas y políticas actuales?
- Otras fuentes: ¿Qué dicen las fuentes de información, como la Fundación del Patrimonio Mundial, sobre las condiciones sociales, políticas y económicas?

- Riesgos: ¿Existe inestabilidad política, económica o legal?
- Burocracia: ¿Las decisiones políticas son tomadas por la burocracia, o sólo son implementadas? ¿Cómo obtienen su trabajo los burócratas? ¿Son elegidos y nombrados por meritocracia? ¿Qué tan bien, y cada cuánto, se les paga en relación con los demás empleados del sector privado del país? ¿Existe algún clima de corrupción y extorsión?

En segundo lugar, se encuentran los aspectos culturales y sociales, los cuales abarcan elementos como valores, creencias, costumbres, principios, normas, intereses, lenguajes, dialectos e incluso formas de organización familiar, laboral, económica, etc. (Murillo, 2019). Es importante resaltar que éste es el aspecto más complejo y subjetivo de la investigación, debido a que los rasgos culturales son inherentes a los aspectos de la personalidad, y éstos se van desarrollando gracias a la vida en sociedad. Es decir, el hecho de vivir en una sociedad implanta una cultura que viene con sesgos, prejuicios, egos, miedos, etc. Y estos elementos se hacen esenciales en una negociación, porque pueden ser una fuente potencialmente generadora de conflictos.

Es importante tener en cuenta que como la mayoría de culturas son diferentes, es responsabilidad del negociador investigar a profundidad sobre el entorno cultural de la contraparte con la que negociará; no obstante, se presentará una distinción entre las características de una persona de la cultura occidental contrastándola con las de una persona de la cultura oriental.

Tabla 4. Aspectos culturales de la negociación

Asunción	Cultura Occidental	Cultura Oriental
Autoconcepto	Percepción de superioridad	Percepción de inferioridad
Palabras	Hay unas palabras más importantes y otras, menos importantes	La palabra es un contrato; es compromiso
Compromiso	No se puede decir “ No sé”	No se puede decir “lo sé”
Comunicación	Hablar	Escuchar

Experticia	Se consigue en diez días	Se consigue en diez años
Trabajo en equipo	“El equipo está ahí para mí”	“Estoy aquí para el equipo”
Toma de decisiones	El individuo toma la decisión	El equipo toma la decisión
Tiempo	Se valora el tiempo propio	Se valora el tiempo de los demás
Negociación	Se convence Se presenta la posición propia	Se simpatiza Se representa a una posición
Silencio	Es una mente vacía	Consolidación de la mente
Comprensión	Enfoque en el panorama total	Enfoque en los detalles
Reglas	Puede ser aplicable o no. Hay reglas menos importantes.	Todas las reglas son importantes
Riesgo	Está para ser gestionado	Debe ser evitado
Emoción	Es para compartirla	Debe ser escondida
Calidad	Se logra la meta al completar el 90%	Se logra la meta al completar el 120%
Relación	Al hablar una vez es un amigo	Al hablar diez veces, aún es un conocido
Calendario	Si toma cinco días, toma una semana	Si toma cinco días, no es una semana
Jerarquía	Se obedece al jefe y se actúa conforme a lo dicho	Se obedece al jefe pero se actúa diferente
Pelea	Agrega valor Es disfrutable	Daña la relación Es incómoda
Información	Se comparte la información. Se prefiere información cuantitativa	Sólo se comparte la información necesaria. Se prefiere información cualitativa

Fuente: Negotiating Globally

6.3 Modelo de negociación

Cuando se entabla una negociación, es importante tener en cuenta el grado de complejidad que puede conllevar si se trata con una persona que tiene un comportamiento difícil. La razón de esto es porque cuando se negocia con una persona que dificulta el diálogo, manipula el acuerdo y genera desgaste de energía o tiempo, sin traer beneficios a la negociación, se puede decir que por lo general se llegará a un punto muerto en el que ninguna de las partes podrá tener incentivos para ofrecer y ceder y, por tanto, se reducirá el valor que podría haber obtenido cada parte o, incluso, no se recibirá por abandono de alguna parte.

Sin embargo, es importante destacar que, como agente negociador, muchas veces no se sabe la estrategia que utilizará la contraparte, porque usualmente se desconocen los intereses que tiene el otro y su razón real para negociar, condiciones que pueden ser determinantes en el estilo de negociador que puede adoptar la contraparte; por esto, para el desarrollo del presente modelo, se está teniendo en cuenta que *no se sabe quién es un negociador difícil, hasta que empieza la negociación*, y es por esa razón que se debe realizar una amplia investigación previa, para estar preparado en el afrontamiento de aquellas personalidades difíciles:

Así pues, se desarrolló un modelo de seis factores que tiene como objetivo determinar quién es un negociador difícil, qué rasgos lo caracterizan, cuáles son las razones por las que puede ser un negociador de este tipo y qué se debe hacer, como negociador, apalancándose en una escala de situación de riesgo.

En primer lugar, están los factores del entorno, los cuales se relacionan directamente con todos los elementos externos que influyen en las acciones de la empresa, en sus intereses y, por tanto, en sus trabajadores. Para el modelo se hacen relevantes en tanto que, una empresa que tiene una posición fuerte en el mercado y que está en constante expansión, se comportará de modo en que se resalten aquellas características, determinando la actitud de sus negociadores y sus objetivos finales para alcanzar.

De este modo, se introducirán a continuación las dos partes del modelo de negociación, las cuales están divididas en factores del entorno y factores de la personalidad, y a su vez, ambas están seccionadas en tres columnas: factores, consideraciones y puntos clave. La primera columna, denota los aspectos macro más importantes a tener en cuenta, ya sea de la empresa, del medio en que opera la misma o del negociador; la segunda columna, son las consideraciones necesarias a tener en cuenta al negociar, puesto que pueden variar si la contraparte se posiciona en una posición de líder o seguidor en la industria, si se está negociando con un individuo que no pertenece a una empresa, etc. Y la tercera columna, puntos clave, son los aspectos más esenciales para cada negociador, que surgen del análisis realizado de la otra parte negociadora, mediante la columna de consideraciones.

Tabla 5. Factores del entorno del modelo de negociación

	Factores	Consideraciones	Puntos clave
Factores del entorno	Industria	¿Está en crecimiento o declive?	
	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se ubican en la industria? - ¿Son líderes? - ¿Pasan por un buen/mal momento? - ¿Tienen una posición fuerte/dominante en el mercado? 	
	Intereses	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué se está negociando? - ¿Cuál es la necesidad de la contraparte? - ¿Cómo están las operaciones de la empresa en general? - ¿Qué beneficios podrían obtener con la negociación? 	
	Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se puede conseguir información de negociaciones previas de la contraparte? - ¿Qué reputación tienen sus negociadores? - ¿Cómo han resultado sus negociaciones previas? 	

Fuente: Elaboración propia

Toda esta información permitirá determinar cuáles son los limitantes o potenciadores del entorno en los que el negociador se puede apalancar para tener una posición que le permita, en caso de ser necesario, dominar la negociación.

En segundo lugar, están los factores de la personalidad, en el que se tiene como fin evaluar a la contraparte y determinar qué tipo de negociador puede ser. Para esto, se hará un testeó en el que se recomienda agendar una reunión de buena voluntad, previa a la negociación, para conocerse en un ambiente donde no está la presión laboral y construir confianza entre las partes interesadas. Éste puede ser un espacio de intercambio de información, donde se puede indagar sobre las necesidades, requerimientos y preocupaciones de las partes, para aclarar dudas y fortalecer los lazos entre las empresas.

Para establecer qué tipos de personalidades se consideran como difíciles, el presente proyecto se basará en el modelo de los 16 factores de personalidad de Catell, el cual está descrito en el marco teórico, y utilizará 4 de los factores que tienen mayor probabilidad de determinar una personalidad difícil al momento de negociar, con el fin de servir como base para dar respuesta a la sección *Descubrimiento*, de la tabla Factores de la Personalidad :

- 1. Ansiedad (Ans+):** Estilo de personalidad tensa e impaciente, que busca resultados inmediatos, se perturba con facilidad y puede ser emocionalmente inestable
- 2. Dureza (Dur+):** Tipo de personalidad con baja empatía, inflexibilidad, apegada a lo tradicional y reacia al cambio.
- 3. Independencia (Ind+):** Personalidad a la que le gusta la polémica, es dominante, atrevida, tiene bajas habilidades sociales y se interesa poco por el relacionamiento
- 4. Autocontrol (Auc-):** Factor de personalidad impulsivo, emocionalmente inestable, desordenado, no puede controlarse y es explosivo.

Tabla 6. Factores de la personalidad del modelo de negociación

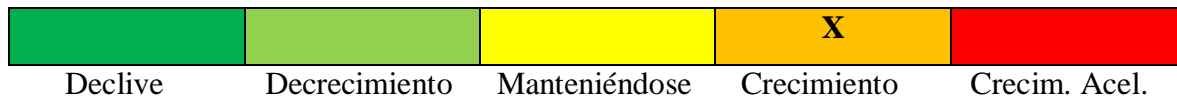
	Factores	Consideraciones	Puntos Clave
Factores de la personalidad	Testeo	- ¿Qué información puedo obtener de la otra parte? - ¿Qué mueve al otro?	
	Descubrimiento	- ¿Cuál es la personalidad del negociador? - ¿Está en alguno de los factores de personalidad difícil? - ¿Es empático?	

Fuente: Elaboración propia

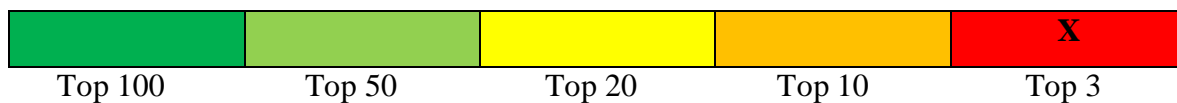
El objetivo de esto es determinar el modo en que la contraparte podría afrontar la negociación, y con eso saber cuál es la mejor estrategia que podría utilizar el negociador para que desarrolle un ambiente óptimo en el que ambas partes puedan obtener valor.

Posteriormente, cuando se han determinado los puntos clave de los factores, se procede a realizar una escala con cada uno de los factores del entorno de los mismos; un ejemplo puede ser del siguiente modo:

- **Industria:** En crecimiento



- **Empresa:** Top 3 liderazgo del mercado

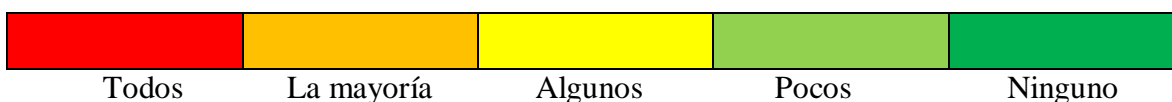


Posteriormente, se cuentan las veces que se repiten las posiciones en la escala para determinar la posición propia en la negociación, en tanto que las zonas verdes denotan que el negociador dispone de una posición dominante y las rojas y naranjas evidencian que la otra parte tiene la posición dominante en la negociación, y por tanto es ideal estar preparado para afrontar a un posible negociador con poder.

Es esencial tener en cuenta que como los factores en las negociaciones pueden variar y dependen de los intereses del negociador, solamente se muestra un ejemplo del cual apoyarse. Además, cuando se está enfrentando a una parte con mucho poder, es clave que el negociador investigue al máximo posible las acciones de la empresa para determinar los intereses.

En cuanto a los factores de la personalidad, la escala es un poco diferente, en tanto que representa el grado en que la personalidad de la otra parte encaja con los rasgos de los factores que se consideran como difíciles, de este modo, sería así:

- Rasgo (Abreviatura indicador):



Es importante resaltar que la otra parte negociadora puede tener presentes la mayoría de los rasgos de los cuatro factores difíciles de personalidad, o puede tener ninguno; y entre más cerca esté al indicador rojo, más probabilidad tiene de ser un negociador difícil, lo cual es una situación de riesgo en la negociación.

Es por esta razón que, como estrategias para afrontar este tipo de rasgos difíciles en las negociaciones, se recomienda apoyarse de los siguientes pasos iniciales que pueden denotar buena voluntad e interés por desarrollar un trato beneficioso, duradero y que aporte valor en el tiempo para las partes:

- **Ansiedad (Ans+):** Generar un ambiente de comodidad en la negociación, en el que ambos se sientan a gusto y dispongan el tiempo suficiente para tratar a profundidad los intereses de cada parte. Reunirse en un espacio tranquilo, rodeado de naturaleza y sin distracciones externas puede ser una opción.
- **Dureza (Dur+):** Investigar a profundidad la cultura de la contraparte y apoyarse de argumentos basados en el razonamiento en que la cultura, creencias y valores del negociador, puedan influir en sus percepciones y den paso a replantear su posición.
- **Independencia (Ind+):** Indagar información del entorno externo, y si es posible del interno organizacional, para obtener datos que permitan saber qué y cómo afectan ciertas situaciones a la otra parte y así, el negociador pueda tomar una posición estratégica, logrando mantener el control de la negociación, reduciendo las actitudes perjudiciales del otro y dar paso a una aproximación de ganar-ganar.
- **Autocontrol (Auc-):** Negociar con base en cronogramas de trabajo previamente acordados, en los que se determinen las fechas y horarios a reunirse, los temas a tratar y los objetivos a llegar con cada discusión.

7. Conclusiones

- Las personas en medio de cualquier negociación resultan ser factores muy importantes para este proceso y el alcance de los objetivos conjuntos, debido a que si no existe un control de la situación por medio del conocimiento de situaciones internas y externas del otro individuo, se tiende a perder el control y el rumbo adecuado de la negociación.
- La negociación con personas difíciles y el conocimiento de su manejo tiende a ser una situación de poca importancia para los implicados en este proceso, debido a la falta de información enfocado a esto, además se tiende a prestar atención a otros puntos como las estrategias de ganar-perder.
- Al encontrar que la razón por la que muchas negociaciones no se concluyan tiene que ver con la fase antes de iniciarla y que el conocimiento de las personas es un beneficio importante para llevar a cabo este proceso y no perder la oportunidad, es el momento en que los implicados entenderían la importancia del control y conocimiento de las personas difíciles.
- La información dispersa sobre el trato con las personas difíciles en una negociación, hacen que las organizaciones o personas implicadas vean como desechable cualquier negociación que realicen y pierdan oportunidades importantes, tiempo e incluso dinero por no saber cómo manejar una persona difícil con la que negociar.
- Por medio de un modelo que comprende sencillos pasos para realizarlo, se puede analizar adecuadamente la contraparte en cuanto a los factores personales y del entorno que lo definen como individuo para así tener un control del panorama al que se enfrentara.

- A través de la implementación del modelo propuesto se podrá estructurar el inicio de una adecuada negociación y determinar los factores críticos a analizar y poderle dar soluciones de mejora.
- Cuanta más información se pueda recolectar y saber de la contraparte relacionado con sus intereses, entorno y demás, el análisis del individuo será más preciso. Lo anterior debido a que con un conocimiento a fondo de la persona con que se negociará, se acercará más al panorama que tomará la negociación y así se podrá pronosticar cual es la manera adecuada de llevarla a cabo.
- La investigación y desarrollo de este modelo da un beneficio para el mejoramiento y conservación de cualquier negociación teniendo en cuenta como clave al tipo de persona con el que se realizara, lo que permitirá tomar un camino adecuado para el manejo optimo como el tiempo, dinero o las oportunidades que se presenten sin que la forma de ser de las personas modifique el rumbo de los intereses conjuntos que se quieren alcanzar de una manera efectiva.

8. Recomendaciones

- Realizar investigaciones a profundidad sobre la cultura que rodea a la persona con la que se va a negociar, y más si se trata de una negociación internacional en donde la cultura es un factor determinante en cómo puede desarrollarse la negociación.
- En cuanto a las empresas, podrían proponer un modelo de administración de las negociaciones en donde los gerentes tengan un panorama claro de las negociaciones que se realizarán, y con quien se desarrollarán, para así tener las personas adecuadas para que vayan a realizar el proceso de negociación.
- Generar una estrategia específica para cada negociación, teniendo en cuenta todas las variables que se evaluarán con la guía que se desarrolló, para poder garantizar una negociación fructífera, en donde ambas partes ganen y se aprovechen las oportunidades.

9. Investigaciones futuras

- Se pueden realizar estudios a fondo de la efectividad que el modelo propuesto generaría en las negociaciones y analizar en qué porcentaje se aumentaría el aprovechamiento de las negociaciones con personas difíciles de tratar.
- Generar una investigación que implique a la persona que negociara, es decir, que aparte de tener una clara guía para entender a la contraparte, también tenerla para la persona que se enfrentara a esta negociación, para evaluar en qué posición o como se encuentra usted como negociante.

10. Referencias

- Adán, G. (Marzo de 2013). *Teoría factorial de la personalidad de Raymond Catell*.
Obtenido de Instituto Balear de Estudios Sociales:
[http://www.ibesinvestigacion.com/wp-content/uploads/2013/03/80.-
Teor%C3%ADa-de-la-personalidad-de-CatellG.-Adan.-UIB.-mar131.pdf](http://www.ibesinvestigacion.com/wp-content/uploads/2013/03/80.-Teor%C3%ADa-de-la-personalidad-de-CatellG.-Adan.-UIB.-mar131.pdf)
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (s.f.). Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo. Recuperado el 3 de 11 de 2018, de <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Blum, G. (2018). Sunday Minute Tip. *Publicación semanal The Sunday Minute, PON Harvard Law School*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (31 de Diciembre de 2018). Código de Comercio de Colombia. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:
<https://www.ccb.org.co/content/download/4599/48339/version/2/file/Codigo+de+Comercio.pdf>
- Camelia, B., Bejinaru, R., & Iordache, Ș. (2015). Contextual strategies for conducting effective negotiation. Suceava, Romania.
- Campos, J. A. (s.f.). Cuestionarios de personalidad de Cattell. Barcelona, España. Obtenido de Universidad de Barcelona:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21206/1/16PF5.pdf>
- Fernández, M. G., & Giménez, S. I. (2010). *La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador*. Obtenido de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3736408.pdf>
- Fisher, R., & Ury, W. (December de 2008). *Seven elements of effective negotiations*. Obtenido de Harvard:
https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/HMS.HHSD_.HSPH_.OmbudsOffice.SEVEN%20ELEMENTS%20OF%20EFFECTIVE%20NEGOTIATIONS.pdf
- Gente Difícil. (2005). En K. Fogel, R. Martilotti, A. Ayuso, J. Puerta, P. Bonilla, A. Batista, . . . H. Colina, *Producir Software de Código Abierto, Como Llevar a Buen Puerto un Proyecto de Código Libre* (págs. 107-108).
- Gobierno de Colombia. (2018). *Guía legal para hacer negocios en Colombia*. Bogotá: Procolombia. Obtenido de
http://www.inviertaencolombia.com.co/GUIA_LEGAL_2018_-_BAJA.pdf
- Hair, H., Bush, R., & Ortinau, D. (2009). *Investigación de Mercados*. México D. F.: McGraw Hill.
- Harvard Law School. (8 de Enero de 2018). *Must-Read Negotiation Books*. Obtenido de Program on Negotiation, Law Harvard School:

- <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-training-daily/must-read-negotiation-books/>
- Hassard, J., & Cox, T. (26 de Enero de 2015). Work-related stress: Nature and management. Londres. Recuperado el 2018 de 11 de 3, de https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management
- ISOTools. (s.f.). *ISOTools: Normas Iso*. Recuperado el Octubre de 2018, de ISOTools: <https://www.isotools.org/normas/>
- Kooij, M., Fantin, M., & Rejmak, E. (18 de Septiembre de 2014). Role for MMP-9 in stress-induced downregulation of nectin-3 in hippocampal CA1 and associated behavioural alterations. doi:10.1038/ncomms5995
- Murillo, E. (2018). La comunicación. Cali. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/moodle/pluginfile.php/36107/mod_resource/content/1/S06-Comunicaci%C3%B3n.pdf
- Murillo, E. (2019). Cultura y Género. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- National Center for Biotechnology Information. (16 de Octubre de 2008). *U.S. National Library of Medicine, National Institutes of Health: National Center for Biotechnology Information*. Obtenido de National Center for Biotechnology Information: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2568977/>
- NeuronUP. (s.f.). *Funciones cognitivas*. Recuperado el 3 de 11 de 2018, de NeuronUP: <https://www.neuronup.com/es/areas/functions>
- Osland, J., Kolb, D., Rubin, I., Cialdini, R., Cohen, A., & Bradford, D. (s.f.). Poder e Influencia. Recuperado el 2018, de https://www.icesi.edu.co/moodle/pluginfile.php/36120/mod_resource/content/0/Lectura%20Poder%20e%20Influencia.pdf
- Oxford. (s.f.). *Spanish Oxford Living Dictionaries*. Obtenido de Oxford Dictionaries Definición: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/influencia>
- Pantoja, A., & Rodríguez, P. (21 de Diciembre de 2012). Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder. Pereira, Colombia. Obtenido de <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionregion/article/download/1041/988>
- Peña, E. (2015). *Comercio Internacional en Colombia y las Normas que lo Rigen*. Bogotá: Ensayo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada.
- Program on Negotiation. (s.f.). *Program on Negotiation | Harvard Law School*. Obtenido de Program on Negotiation Free Reports: <https://www.pon.harvard.edu/freemium/dealing-with-difficult-people/>
- Program on Negotiation, Harvard Law School. (24 de Abril de 2017). Learning from the Failed Negotiations to Repeal and Replace Obamacare. Obtenido de <https://www.pon.harvard.edu/daily/dealmaking-daily/learning-failed-negotiations-repeal-replace-obamacare/>

- Program on Negotiation, Harvard Law School. (1 de Noviembre de 2018). Top 10 Notable Negotiations. Estados Unidos. Obtenido de <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/top-notable-negotiations/>
- Program on Negotiation, Harvard Law School. (6 de Agosto de 2018). Why Negotiations Fail. Obtenido de <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/why-negotiations-fail/>
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Real Academia Española. (31 de 10 de 2018). RAE. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Ruiz, A. P. (2004). ¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 2011-2013.
- Shonk, K. (13 de Agosto de 2018). *Top 10 Negotiation Skills You Must Learn to Succeed*. Obtenido de Program on Negotiation, Harvard Law School: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/top-10-negotiation-skills/>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (s.f.). *Legislación nacional sobre política de competencia*. Obtenido de SICE: <http://www.sice.oas.org/compol/natlegs.asp#Colombia>
- Tobón, J. i. (s.f.). Estilos de negociación; Visión general de las bases del método. En J. i. Tobón, *Método Harvard de Negociación, cómo negociar con inteligencia* (págs. 22-88).
- WordReference. (2005). *Sinergia*. Obtenido de WordReference: <http://www.wordreference.com/definicion/sinergia>
- Yubero, S. (s.f.). *Socialización y aprendizaje social*. Obtenido de Universidad del País Vasco: <https://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+XXIV.pdf>
- Brett, J. (2007). *Negotiating Globally. How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries. International Dimensions of Organizational Behavior* (Second). San Francisco: Jossey-Bass.
- Calvo, N. (2004). *La importancia de detectar la temperatura del aire. Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial*. *Cultura Corporativa*, 180(La importancia de detectar la temperatura del aire. Analisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial.), 44–54.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas. 8a ed. México; 2011*. <http://files.clases8.webnode.es/200000066-bb33fbc2d6/Desarrollo-de-Habilidades-Directivas.pdf>