



ERRORES COMUNES EN LA NEGOCIACIÓN Y SU IMPACTO

AUTORES

ILANA BERMUDEZ

VALERIA FUNG

Proyecto de Grado

Director

ELIECER MURILLO PAREDES

MBA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2020**

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
PALABRAS CLAVE	7
KEY WORDS	7
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3. ALCANCE	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVOS	13
3.1. OBJETIVO GENERAL	13
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4. MARCO DE REFERENCIA	13
4.1. ANTECEDENTES	13
4.2. MARCO CONCEPTUAL	15
4.3. MARCO LEGAL	17
4.4. MARCO TEÓRICO	20
5. DESARROLLO METODOLÓGICO	22
5.1. TIPO DE ESTUDIO	22
5.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	23
5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN	23
5.3.1. Fuentes primarias	23
5.3.2. Fuentes secundarias	24
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	24
5.5. FASES	24
5.5.1. Fase 1	24
5.5.2. Fase 2	25
5.5.3. Fase 3	25
5.5.4. Fase 4	25
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	25
6.1. PRINCIPIOS QUE SE DEBEN LLEVAR A CABO PARA LOGRAR UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA	26

6.1.1.	Identificación de los aciertos en las negociaciones	26
6.1.2.	Estrategias para realizar negociaciones	28
6.2.	ENTREVISTAS A PYMES.....	29
6.2.1.	Tamaño de la muestra	30
6.2.2.	Resultados de las entrevistas a Pymes	31
6.3.	LEYES Y CONDUCTAS QUE ENMARCAN A LAS PYMES	35
6.3.1.	Marco legal vigente para Pymes en Colombia	35
6.3.2.	Conductas y apoyo para las Pymes.....	37
6.4.	HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DEL ÉXITO DE LAS NEGOCIACIONES ...	38
7.	CONCLUSIONES.....	40
8.	RECOMENDACIONES.....	41
9.	INVESTIGACIONES FUTURAS	41
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	42
11.	ANEXOS.....	45
11.1.	PLANTILLA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD PYMES.....	45
11.2.	ARBOL DE PROBLEMAS.....	46
11.3.	ARBOL DE OBJETIVOS	47

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han contribuido al inicio, proceso y conclusión de este proyecto de grado. En primer lugar, queremos agradecer a Eliecer Murillo director de este proyecto y profesor de ambas en la materia habilidades de dirección, fue el primero en creer en esta investigación, nos dio apoyo académicamente y nos alentó a que concluyéramos el proyecto.

En segundo lugar, queremos agradecer a las Pymes vallecaucanas que nos dejaron investigar como llevan su proceso de negociación por medio de entrevistas, sin ellas no hubiera sido posible darle el desarrollo y el enfoque que buscábamos a este proyecto. En tercer lugar, les agradecemos a nuestras familias quienes han estado presentes en nuestro desarrollo personal y académico, y nos han apoyado emocionalmente en la evolución de este proyecto, los queremos.

Finalmente, Dios es un pilar muy importante en la vida de ambas pues nos ha forjado como personas, estando con nosotras en todo momento y ayudándonos a aprender de nuestros errores para no cometerlos otra vez. Es Él quien guía nuestro destino y vida, muchas gracias.

RESUMEN

El siguiente trabajo pretende identificar, a través de una investigación cualitativa los errores comunes en la negociación y sus impactos negativos. Así, permitiendo que los negociadores, gerentes y líderes obtengan una herramienta que les facilite la toma de decisiones empresariales. Además, se contemplan las habilidades necesarias para negociar sin poner el riesgo el bienestar económico de la organización.

Una variable importante para este trabajo, es el rol que juega el individuo dentro de las negociaciones. Éste último es el protagonista dentro de las discusiones que se llevan a cabo en los acuerdos. Por ende, se le investiga y se hace una aproximación a las fallas atribuidas al individuo.

Por otra parte, se detallan los diversos procesos que se desarrollan en las negociaciones colombianas. Es importante reconocer que, de acuerdo a estos el tipo de negociación y su correcto desenvolvimiento varía significativamente. Por esto, se le hace un énfasis a la importancia de los procesos dentro del éxito o fracaso de las negociaciones entre Pymes en Colombia.

Paralelo a esto, se realiza un bagaje dentro del marco jurídico y leyes colombianas. Esto con el fin de establecer el rol que tiene la normatividad dentro del desarrollo de una negociación. Debido al desconocimiento jurídico, muchas Pymes no logran completar correctamente sus negociaciones, es por esto que exploramos y proporcionamos la normatividad dentro del campo de la negociación en Colombia.

ABSTRACT

The following work seeks to identify, through qualitative research, common errors in negotiation and their negative impacts. Thus, allowing negotiators, managers and leaders to obtain a tool that facilitates business decision-making. Additionally, the necessary skills to negotiate without jeopardizing the economic well-being of the organization are contemplated.

An important variable for this work is the role that the individual plays in the negotiations. The latter is the protagonist within the discussions that take place in the agreements. Therefore, it is investigated and an approximation is made to the failures attributed to the individual.

On the other hand, the various processes that take place in the colombian negotiations are detailed. It is important to recognize that, according to these, the type of negotiation and its correct development varies significantly. For this reason, emphasis is placed on the importance of processes within the success or failure of negotiations between Pymes in Colombia.

Parallel to this, baggage is carried out within the colombian legal framework and laws. This in order to establish the role that regulations have in the development of a negotiation. Due to legal ignorance, many Pymes do not successfully complete their negotiations, which is why we explore and provide regulations within the field of negotiation in Colombia.

PALABRAS CLAVE

Negociación

Planeación

Contexto

Comunicación

KEY WORDS

Negotiation

Planning

Context

Communication

INTRODUCCIÓN

La negociación se considera exitosa cuando las dos partes negociantes obtienen los beneficios que estaban buscando, de forma tranquila y segura. De esta manera, los procesos y diferentes acciones que logran el éxito en la negociación deben ser puestos a disposición de quienes van a negociar. Asimismo, todo acuerdo exitoso trae consigo un trasfondo importante, el cual debe estudiarse para generar un desarrollo exitoso.

Sin embargo, las negociaciones se ven afectadas por aspectos culturales, políticos, demográficos e incluso legales, los cuales pueden llevar los acuerdos a caminos no deseados. Por tales motivos, es de gran importancia tener en cuenta que las empresas deben invertir tiempo en conocer y aplicar los diferentes mecanismos que existen dentro de las negociaciones.

De modo que, el problema en el desarrollo de la negociación consiste en que se subestima la importancia que debe ser establecida a los factores que rodean las negociaciones. El entendimiento de los factores y su aplicación puede parecer simple debido a que es algo del común, pero, cuando se revela el resto del panorama, es fácil caer en errores. Esto genera que los verdaderos objetivos se nublen, y no se mantenga como prioridad el llegar a un acuerdo bilateral.

Por ende, en esta investigación se pretende generar precisamente una herramienta que les permita a las Pymes identificar fácilmente una manera sencilla para reconocer el éxito en las negociaciones esto para que los empresarios tengan en cuenta la importancia del buen manejo de una negociación y las habilidades necesarias que debe tener un buen negociador. En ese sentido, las empresas deberían tener un programa que les enseñe a las personas que van a participar en las diferentes negociaciones las habilidades básicas a tener en cuenta durante el desarrollo de esta, para que así haya un mejoramiento continuo antes, durante y después del proceso de negociación y así las negociaciones sean exitosas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un problema identificado consiste en lo propensas que se encuentran las empresas a cometer errores en las negociaciones, esto porque no conocen bien cómo lograr un buen desarrollo de la negociación. Además, los negociadores en muchas ocasiones no están preparados para alcanzar los mejores acuerdos. Adicionalmente, existen factores externos que causan afectaciones como lo son la competencia, la política, la tecnología y la sostenibilidad ambiental, estos son importantes dado que con su reconocimiento se pueden crear estrategias empresariales que evitan la ruptura de la negociación.

Por tal motivo, el correcto asesoramiento y la disponibilidad de información por parte de entes estatales se ha convertido en un pilar dentro de las empresas nacionales (Dinero, 2014). La continua búsqueda de acompañamientos ha sido en parte satisfecha por las Cámaras de Comercio, centros de atención empresarial e incluso instituciones privadas tales como los consultorios jurídicos de algunas universidades.

No obstante, en ocasiones dichos mecanismos se centran en el inicio de la consolidación y no en la confrontación de una negociación como tal. Es por esto que, determinar los principales errores dentro de una negociación y sus diferentes impactos es un factor relevante para los empresarios colombianos.

Sumado a esto, algunas empresas siguen sin conocer el motivo de las dificultades que ocurren dentro de sus negociaciones. Esto lleva a que las empresas deban reconocer dichos errores en las negociaciones, llegar a su taxonomía, y generar sugerencias para erradicarlos. Lo anterior debe realizarse bajo el marco conceptual con el que trabajan las diferentes empresas y organizaciones nacionales, para finalmente producir soluciones viables y efectivas.

Actualmente, aunque existen diferentes entidades que brindan acompañamiento, su información es aún desconocida por muchas empresas dentro de Colombia. La abundancia de

información y su amplitud puede llegar a ser intimidante y en ocasiones confusa. Por esto es necesario acotar las fuentes y generar una guía práctica que identifique los errores comunes en la negociación y su impacto dentro de la misma. Este insumo será de gran ayuda tanto para grandes directivos, como para pequeños emprendedores e intraempresarios.

Lo anterior permite plantear el siguiente interrogante principal:

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo identificar los errores comunes en la negociación y su impacto negativo dentro de esta?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles fallas son atribuidas al individuo en el desarrollo de la negociación?
- ¿Cómo la deficiencia en la definición de procesos afecta el desarrollo pleno de la negociación?
- ¿Por qué la ambigüedad en la interpretación de la normatividad hace que la negociación se perjudique?

1.3. ALCANCE

Determinar una manera sencilla para reconocer los errores comunes en las negociaciones y el impacto que estos tienen en su desarrollo, ayuda a que los empresarios puedan entender la importancia del buen manejo de una negociación y las habilidades necesarias que debe tener un buen negociador en la toma de decisiones.

Para llevar una buena negociación es imprescindible conocer acerca del tema y tener claras cuáles son las metas a las que se quiere llegar. Una vez es comprendido esto, se debe comprender cuando se realiza la negociación de manera tal que se aseguren los intereses de la organización y se genere un valor agregado en los procesos de la misma.

2. JUSTIFICACIÓN

La negociación es una actividad del cotidiano dentro de cualquier empresa, sin importar su tamaño o el recorrido que lleve dentro del mercado. Es por esto que, es de gran importancia conocer las formas mediante las cuales se puede llevar una negociación amena en la cual ambas partes lleguen a cumplir sus objetivos. No obstante, aunque las empresas llevan a cabo negociaciones diariamente, existen errores dentro de las mismas que generan una sucesión de efectos que perjudican el correcto desarrollo de los acuerdos.

En primer lugar, existen fallas atribuidas al individuo que dificultan el proceso dentro de la negociación. No estudiar a la otra parte lleva a que el empresario no esté preparado física y mentalmente para enfrentar la situación, lo cual demuestra inseguridad e inestabilidad dentro de los acuerdos. Paralelamente, la falta de inteligencia emocional lleva a involucrar emociones, y es uno de los principales errores dentro de una negociación puesto que se pueden tomar decisiones sin pensar objetivamente (Revista Portafolio, 2008).

Así pues, estas situaciones identificadas como errores generan efectos severos. Dentro de estos se destaca la aplicación de técnicas de persuasión, lo cual lleva a la búsqueda de ganancias unilaterales. Esto último es perjudicial para llevar una negociación armoniosa puesto que finalmente genera el rompimiento de la negociación y ninguna parte llega a lograr su objetivo principal. De esta manera, las fallas atribuidas al individuo efectivamente generan efectos que, si no son tratados, pueden crear conflictos irremediables en la negociación.

En segundo lugar, la deficiencia en la definición de procesos es generada por diversos factores. Por su parte, no tener una estrategia genera desacuerdos en la negociación; la falta de conocimiento del tema lleva al uso inadecuado de la argumentación; y las diferencias sociales

generan diferencias de intereses. Todo esto hace que haya errores, como lo son las irregularidades.

En consecuencia, dichas deficiencias en la definición de procesos generan efectos que repercuten en los acuerdos. Las afectaciones en la comunicación generan afectaciones en la relación al igual que malos entendidos. Lo anterior, lleva a la aparición de choques personales que desembocan en el rompimiento de la negociación. Estos efectos derivados de las fallas en los procesos, son más comunes de lo que se piensa y no deben ser pasados por alto en ningún momento.

En tercer lugar, la ambigüedad en la interpretación de la normatividad está dada por la falta de criterios legítimos de negociación, que genera a su vez injusticia e inequidad. De hecho, la carencia de conocimiento o el simple incumplimiento del marco normativo desencadena en una competencia desigual e injusta (Revista Portafolio, 2019). De esta manera, estos factores generan efectos de alta gravedad en la interpretación de la misma normatividad y el marco jurídico.

Dentro de estos, se destaca la pérdida de la objetividad que lleva a una adopción de un único enfoque. Así, se puede llegar al rompimiento de la negociación, por tratos desiguales y por la tergiversación en la teoría dentro de la normatividad nacional. Independientemente de que Colombia cuente con entidades regulatorias como Procolombia, Bancoldex y Fiducoldex, sigue habiendo extensos casos en los cuales no se cumple la ley y esto lleva a una negociación inconstante y dudosa.

Teniendo presente lo anterior, la realización de este proyecto permitirá que los empresarios de Colombia cuenten con una guía práctica para acceder de manera concisa, precisa y fácil a diferentes observaciones que ayudarán a que no caigan en errores comunes en las negociaciones y así logren el proceso de la negociación sea agradable, tranquilo y seguro.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar una manera sencilla para reconocer el éxito en las negociaciones y su impacto.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Encontrar los aciertos asignados al individuo en el desarrollo de la negociación.
- Explicar las habilidades necesarias en la definición de los procesos para un desarrollo pleno de la negociación.
- Conocer con claridad la interpretación de la normatividad.
- Diseñar y validar una herramienta de fácil aplicación para que esta sea utilizada para valorar el éxito en las negociaciones y su impacto positivo.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES

Las herramientas de negociación no solo son importantes para acuerdos empresariales, sino que aportan a la integridad y compensación positiva de una persona a largo plazo (Lax et al.,2008). En este orden de ideas, los procesos y diferentes acciones que llevan a una negociación exitosa deben ser establecidos y proporcionados a aquellos que desarrollan dicha acción. Todo acuerdo exitoso trae consigo un trasfondo importante, el cual se estudia para así generar un desenvolvimiento exitoso. No obstante, es imposible ignorar que la negociación es afectada por aspectos culturales, políticos, demográficos e incluso legales (Ogliastri, 2012) que pueden desviar los acuerdos a caminos no deseados. Por tales motivos, es de gran importancia

tener en cuenta que las empresas deben invertir tiempo en conocer y aplicar los diferentes mecanismos que existen dentro de las negociaciones.

Actualmente, diversas entidades estatales en Colombia han aportado su grano de arena para solucionar dichos errores en las negociaciones. De hecho, como bien lo estipula Huérfano (2013), aprender a negociar trae consigo tips esenciales para no caer en trampas comunes. Como se puede observar al indagar dentro de la literatura, Susskind (2015) Director del programa de negociación de Harvard Law School afirma que existen errores que aparentan ser tan simples, que son obviados por ambas partes e impiden llegar a un acuerdo mutuo. Aunque se ha visto la intención de facilitar el proceso de negociación para los individuos, y en ocasiones generar tips o acompañamientos, los mismos errores comunes siguen siendo protagonistas dentro de muchas negociaciones.

Debido a que la negociación es un fenómeno humano, diario y universal (Puchol, 2013), la probabilidad de que cometamos errores inconscientemente son demasiado altas. Teniendo en cuenta que esta se basa en una competencia entre individuos, se involucra la inter y la transdisciplinariedad (Hoyos, 2001), por lo cual la convierten en una situación de alta complejidad dentro de diversos escenarios del diario vivir. Estos aspectos son solo algunos de los muchos que justifican el escenario propio de la negociación, y los panoramas a los cuales el individuo se enfrenta dentro de la misma.

Por consiguiente, el problema detectado radica en que muchas veces se subestima la importancia que se le debe otorgar a los factores que rodean las negociaciones. Esto genera que los verdaderos objetivos se nublen, y no se mantenga como prioridad el llegar a un acuerdo en común. Tal como expuso Heart (1992) “In chess, either White can force a win, or Black can force a win, or both players can force at least a draw”

4.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan diferentes conceptos fundamentales para el propósito de este proyecto de grado y que facilitan el entendimiento y desarrollo del mismo.

1. Conflictos de intereses: los conflictos de intereses son aquellas situaciones en las que el juicio de un sujeto, en lo relacionado a un interés primario para él o ella, y la integridad de sus acciones, tienden a estar indebidamente influenciadas por un interés secundario, el cual frecuentemente es de tipo económico o personal (Dirección de investigación, 2017).
2. Criterio legítimo: son criterios objetivos que necesitan a fuerza ser independientes de la voluntad de las partes intervinientes, ser legítimos y a la vez prácticos. Dependiendo de la naturaleza del conflicto, los criterios objetivos pueden ser: datos o cifras del mercado, jurisprudencia, legislación, encuestas, teorías establecidas, posturas, investigaciones, estudios y demás documentación comprobados en casos análogos (Granchelli et al., 2016).
3. Emociones: son las respuestas que elaboramos gracias a nuestro cerebro. Éste nos da información de las distintas situaciones. Nos ayudan a interpretar el mundo que nos rodea (Triana, 2018).
4. Error: un error es algo equivocado o desacertado. Puede ser una acción, un concepto o una cosa que no se realizó de manera correcta (Porto & Gardey, 2009).
5. Estrategia: se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro (Porto & Merino, 2008).
6. Falla: cuando la palabra proviene del latín falla, hace referencia a un defecto, falta o incumplimiento (Porto & Merino, 2009).

7. Inequidad: la noción de inequidad hace referencia a la ausencia de equidad. El término equidad, a su vez, alude a la igualdad o a la justicia. Cuando se genera inequidad, por lo tanto, hay una situación de desequilibrio o de falta de ecuanimidad (Porto & Gardey, 2018).
8. Injusticia: esta idea se asocia al principio moral que implica otorgar a cada sujeto aquello que merece o que le corresponde (Porto, 2018).
9. Inteligencia emocional: el concepto de inteligencia emocional fue popularizado por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman y hace referencia a la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos. La persona, por lo tanto, es inteligente (hábil) para el manejo de los sentimientos (Porto & Merino, 2011).
10. Negociación: la negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales (Monsalve, 1988).
11. Normatividad: Reglas o preceptos de carácter obligatorio, emanados de una autoridad normativa, la cual tiene su fundamento de validez en una norma jurídica que autoriza la producción normativa, que tienen por objeto regular las relaciones sociales y cuyo cumplimiento está garantizado por el Estado. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)
12. Objetividad: se refiere a expresar la realidad tal cual es. Solo debe indicar aquello que es real y existente, es decir, que es imparcial (Morales, 2019).
13. Preparado: puede asociarse a estudiar o a disponerse para el desarrollo o la ejecución de algo (Porto, 2019).

14. Técnicas de persuasión: Son las técnicas utilizadas en la capacidad que tenemos los seres humanos de convencer a otras personas para que realicen algo que no tenían pensado realizar (Castillera, 2019).
15. Unilateral: El término unilateral nos indica que la situación en cuestión, atañe o se circunscribe a una sola parte o a un solo aspecto (Ucha, 2011).

4.3. MARCO LEGAL

Las leyes son esenciales para que las organizaciones prosperen de manera ordenada en las buenas prácticas y en la fijación de controles en temas relacionados con los criterios legítimos de negociación y así poder brindarle seguridad a las partes que están negociando. A continuación, están las normas correspondientes con lo relacionado a las negociaciones.

En el marco mundial, la Organización Internacional del Trabajo en el convenio de sindicación y negociación colectiva, define que la norma principal es el derecho de negociación colectiva. Este indica el derecho que tienen los trabajadores de negociar libremente con los empleadores, pues es un elemento esencial de la libertad sindical. La negociación colectiva es un proceso voluntario en el cual los empleadores y los trabajadores discuten y negocian sus relaciones, en los términos y condiciones de trabajo particulares. (Organización Internacional del Trabajo, 1996).

Por su parte, Colombia cuenta con las siguientes normas:

Tabla 1 Marco legal

Fuente	Descripción
Ley 27 de 1976	Por la cual se aprueba el Convenio Internacional del Trabajo, relativo a la aplicación de los principios del Derecho de Sindicación y de Negociación Colectiva, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (Convenio de Ginebra, 1949).
Convenio 151 de 1973	Convenio sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública.
Decreto 2859 de 1980	Por el cual se reglamenta el proceso de negociación de las Convenciones Colectivas de Trabajo de los funcionarios de Seguridad Social del Instituto de Seguros Sociales y se dictan otras disposiciones.
Decreto 3036 de 1982	Por el cual se modifica el Decreto número 2859 de 1980, clarificando que la negociación con los distintos sindicatos del

	ISS se hará conjuntamente sin perjuicio del derecho de cada sindicato a presentar su respectivo pliego de peticiones.
Ley 39 de 1985	Por la cual se modifican los términos para el proceso de negociaciones colectivas del trabajo, pues las conversaciones de negociación de los pliegos de peticiones en esta etapa de arreglo directo durarán quince (15) días hábiles, prorrogables, de común acuerdo entre las partes, hasta por diez (10) días más.
Ley 411 de 1997	Por medio de la cual se aprueba el "Convenio 151 sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública", adoptado en la 64 Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo. (Convenio de Ginebra, 1978)
Ley 524 de 1999	Por medio de la cual se aprueba el "Convenio Número Ciento Cincuenta y

	Cuatro (154) sobre el Fomento de la Negociación Colectiva".
Decreto 1092 de 201	Por el cual se reglamentan los artículos 7° y 8° de la Ley 411 de 1997 en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos.
Decreto 1195 de 2012	Por el cual se enmienda el Decreto 1092 de 2012, por el cual se reglamentan los artículos 7° y 8° de la Ley 411 de 1997 en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos.
Decreto 160 de 2014	Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos.

Tomado de: Sistema de normas colombianas (2019).

4.4. MARCO TEÓRICO

Es importante notar que para el desarrollo de este trabajo se retomarán tres teorías y modelos referentes a la negociación: la teoría de juegos, el factor temporal, y la credibilidad de los actores.

En cuanto al primer modelo de negociación de John Nash (1950), el cual ha sido replanteado como corriente de negociación por Rubinstein (2012), se establece que una negociación se organiza en torno a un punto de desacuerdo. Dentro de este, la selección del acuerdo depende de tres aspectos: el conjunto de posibles acuerdos a realizar, las preferencias de los negociadores y las actitudes de los mismos con respecto al riesgo que existe de no alcanzar el acuerdo. A partir de esto, Nash propuso la idea que al negociar existe un punto de equilibrio (equilibrio de Nash), en donde se maximizan los resultados de ambas partes (Monsalve, 2003).

En consecuencia, se espera que quienes rompan el equilibrio al exigir más de lo establecido, harán que este conduzca a una reducción de las ganancias tanto individuales como conjuntas. De tal manera, al realizar un paralelo con el tema de las negociaciones en Colombia, se establece que los procesos de negociación presentan estructuras lógicas que en muchas ocasiones son obviadas.

De este modo, Nash postuló que es esperable que quienes se encuentren en tales situaciones consideren que romper este equilibrio (es decir, exigir más allá de lo que ese punto permite) implica reducir el producto total a distribuir y, muy posiblemente, reducir la ganancia individual correspondiente a cada actor individual. De esta forma, los procesos de negociación presentan son posibles de investigar, y además se desecha la idea de que las negociaciones se llevaban a cabo atendiendo exclusivamente intereses egoístas.

Por otra parte, Ariel Rubinstein incorporó el factor temporal (Péreau, 2012). Esto consiste en que las partes dentro de una negociación poseen rangos de paciencia, y por esto, los bienes a distribuirse pueden volverse irrelevantes u obsoletos (Rubinstein, 1982). Este modelo permite

aterrizar la teoría de juegos a una realidad más cercana, proponiendo que la capacidad de espera en una decisión es crucial en los procesos de negociación. Esto porque entre más se prolongue una negociación, puede involucrar cada vez más riesgos y sus resultados pueden perder la efectividad que se tenía planeada desde un principio por ambas partes.

Finalmente, cabe resaltar que la consolidación interna de los argumentos dentro de una negociación no es el único aspecto relevante, la teoría del manejo de la imagen va de la mano con la credibilidad de los actores (Elster, 2005). Las tácticas que operan dentro de las negociaciones son condicionadas por criterios que van más allá de la negociación misma. Dentro de estos se encuentra la ética, la normatividad que cada país utiliza, y los intermediarios que en ocasiones intervienen. Lo anterior es relevante, pues se evaden formas inapropiadas para abordar una negociación, y se abre paso a las opciones legítimas (Morel, 2004).

Estos tres modelos y teorías permiten exponer las diferentes maneras en las cuales se puede llevar una negociación entre Pymes en el contexto colombiano. Así, se identifican más variables importantes a estudiar a profundidad para llegar a la raíz del problema. Por su parte, la teoría de juegos propone un “equilibrio” al cual deben llegar las partes para maximizar beneficios; el factor temporal expone que la “paciencia” de los actores llega hasta cierto punto antes de que sus objetivos se vuelvan obsoletos; y la credibilidad de los actores se refiere a la normatividad y aspectos externos a la negociación misma que ayudan a llevar una negociación amena y exitosa.

5. DESARROLLO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo está basado en la investigación cualitativa. De manera que, este tipo de estudio tiene como propósito comprender fenómenos desde un ambiente natural y desde la perspectiva

de los individuos. Así, se pueden medir los datos no estructurados los cuales el mismo investigador se encarga de estructurar; además se intenta describir experiencias de los individuos; y, por último, este tipo de estudio no involucra un proceso de “paso a paso” si no que se pretende estudiar cada dato y su relación con los demás (Millán, 2008).

Este diseño es el más apropiado para la investigación ya que permite saber cómo las relaciones entre los individuos, los desaciertos en los procesos y la confusión de las normas; pueden terminar en el rompimiento de las negociaciones. Es decir, permitirá conocer los errores comunes en las negociaciones y el impacto que tienen estos en la toma de decisiones.

5.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación utilizó el método cualitativo. Este método implica el planteamiento de las preguntas de investigación las cuales son guía para la recolección de los datos y para dar respuestas al terminar el estudio, y la justificación, es decir la conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. Además, en la investigación cualitativa a las hipótesis, se les llama hipótesis de trabajo, y se caracterizan por ser amplias y por adaptarse a la información, es decir, son flexibles y se detallan en cuanto avanza la investigación (Millán, 2008)

5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

La información es la herramienta principal de cualquier tipo de investigación. De modo que, de la precisión de ella depende el objeto a estudiar. Es por esto, que este método de investigación requiere de fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

5.3.1. Fuentes primarias

Este tipo de investigación requiere de información que el investigador debe recolectar de forma personal y directa. En este sentido, se habla de la fuente primaria de información, e implica utilizar técnicas y procedimientos que proporcionen la información adecuada. Entre estas, se destacan las entrevistas a profundidad con directivos de diferentes empresas.

5.3.2. Fuentes secundarias

Esta investigación implica acudir a fuentes de información que proporcionen información básica. Dicha información se encuentra en diferentes bibliotecas y su contenido está basado en revistas, artículos y la base de datos de la universidad Icesi en donde se pueden encontrar trabajos de grado, proyectos finales de maestrías, entre otros; todos relacionados con los temas a tratar.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Conforme al tema principal de la investigación, la técnica que se va a utilizar para evaluar los hallazgos, es la entrevista a profundidad. Esta permite cubrir una lista de temas a través de una conversación personal, dándole la libertad de expresarse al individuo que la responde (Millán, 2008). Esto con el propósito de entender al negociador, el proceso por el que pasa para llevar a cabo la negociación y las normas por las que se rige.

5.5. FASES

5.5.1. Fase 1

Es importante poder identificar cuáles son los aciertos en la negociación desde el punto de vista del individuo en Colombia. Esto se lleva a cabo revisando la información obtenida de

los artículos y libros sobre las teorías mencionadas en el marco teórico. Igualmente, se indaga en publicaciones de universidades nacionales, y opiniones de gerentes dentro de ciertas empresas vallecaucanas. A continuación, se analizan estrategias que puede implementar el individuo para rastrear los fines que llevan a una negociación exitosa.

5.5.2. Fase 2

Para explicar las habilidades necesarias en la definición de procesos para un desarrollo de una negociación plena, se realizan entrevistas a profundidad. Dentro de estas, se revisan los diferentes marcos que se utilizan en las negociaciones, al igual que los protocolos establecidos para las mismas. De este modo, se hace énfasis en las Pymes de Colombia, analizando su paso a paso cuando se trata de plantear y desarrollar una negociación exitosa.

5.5.3. Fase 3

Se identifica el marco legal vigente en Colombia para las negociaciones (haciendo énfasis en las Pymes). Así mismo, se investigan leyes y conductas necesarias para llevar una negociación plena. Esto se encuentra en artículos y revistas de derecho, en bases de datos universitarias, y consultorios jurídicos.

5.5.4. Fase 4

Se diseña una herramienta práctica y de fácil aplicación para que sea utilizada en la valoración del éxito de las negociaciones. Esto permite que las Pymes puedan seguir una guía práctica para acceder de manera concreta y fácil a diferentes observaciones que ayudan a que los negociadores no caigan en errores comunes en las negociaciones.

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta el desarrollo de cada objetivo específico respondiendo a lo propuesto por cada una de las tres fases. Para esto, se realiza una investigación exhaustiva dentro de diversas bases de datos tanto de la Universidad Icesi, como de otras fuentes relevantes; se realiza una codificación de entrevistas a profundidad realizadas a empresarios de Pymes en el sector vallecaucano; y se presenta una inmersión en el campo jurídico a través de consultorios jurídicos y demás bases de datos pertinentes.

6.1. PRINCIPIOS QUE SE DEBEN LLEVAR A CABO PARA LOGRAR UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA

Para identificar los errores comunes en las Pymes vallecaucanas, es relevante revisar teorías y propuestas expuestas en diferentes documentos y papers. Lo anterior se realiza mediante la investigación en distintas bases de datos las cuales brindan un acercamiento hacia el contexto regional. De igual forma, se distinguen cuáles son los errores comunes dentro de una negociación, y aspectos que podrán salvarla.

6.1.1. Identificación de los aciertos en las negociaciones

El libro el genio de la negociación Malhotra & Bazerman (2007) dan a conocer principios y recomendaciones que se deben tener en cuenta cuando las empresas se enfrentan a una negociación. También, este libro también hace referencia a ciertos instrumentos que se deben tener en cuenta antes de negociar.

El primero, es identificar a lo que se desea llegar con la negociación. El segundo, es determinar las diferentes alternativas del acuerdo para así saber hasta qué punto se va a llegar sin obtener el peor resultado posible. Por último, es importante evaluar los acuerdos bilaterales que serían aceptables.

Además, se habla de que los individuos somos seres irracionales en muchas ocasiones y cometemos errores. Por esta razón, se establecen ciertos errores que no se deben cometer. El

primero es “el prejuicio del pastel fijo”, esto es asumir que una suma de dinero se debe repartir entre ambas partes. El segundo es “el prejuicio de la intensidad”, éste es dejar a un lado ciertos factores cuando se cree que hay uno más importante. El tercero es “el aumento irracional de compromisos”, es aferrarse a una estrategia que no favorezca a la empresa, solo para no quedar mal.

El cuarto es “la susceptibilidad a las formulas”, esto es cuando la respuesta se ve afectada por la información que se presenta. El quinto es “los prejuicios motivacionales”, esto se da cuando los motivos de la negociación se contradicen y esto puede hacer que se tomen malas decisiones. El sexto es “el egocentrismo” en este error, las personas tienden a ver las situaciones y cosas a su favor lo que lleva a un desacuerdo. Finalmente, “el optimismo y el exceso de confianza”, estos son errores ya que las personas creen que el triunfo de los demás es el resultado de acciones poco éticas.

Es fundamental saber que estos errores existen para así poder buscarles una solución y no llegar al punto en el que se tenga que romper la negociación. Es por esto que, Malhotra & Bazerman (2007), dan recomendaciones para que estos errores no se cometan. El error del prejuicio del pastel fijo se puede resolver, dándole un valor mayor al objetivo de la negociación.

El prejuicio de la intensidad, tiene solución cuando se evalúa la intensidad de cada factor y se le otorga una puntuación. En el aumento irracional de compromisos, se debe planificar una estrategia de salida para anticipar elementos que comprometan la negociación. La susceptibilidad de las fórmulas, se supera cuando se plantea de diferente manera la información y sus puntos básicos.

Los prejuicios motivacionales, tienen solución cuando se busca darle la responsabilidad a alguien más para tomar una decisión que se sabe que puede llegar a ser problemática. El egocentrismo tiene solución cuando las personas son empáticas y tratan de ver la situación

desde afuera. Por último, el exceso de optimismo y confianza se puede resolver cuando se reconoce lo que cada persona tiene y lo que no, para así dejar de juzgar al otro.

6.1.2. Estrategias para realizar negociaciones

Después de todo, Malhotra & Bazerman (2007) plantean algunas estrategias que son válidas durante la negociación para que esta sea exitosa. La primera es, prever la reacción, pues es mejor centrarse en lo que la otra parte de la negociación perdería si rechaza la oferta, pues a la gente no le gusta sentir que pierde. La segunda es hacer peticiones extremas, de esta manera la otra parte de la negociación la rechazara y cuando se plantee la verdadera propuesta, esta a los ojos de la otra parte va a parecer modesta.

La tercera son los puntos ciegos, hay que tener mucho cuidado con estos pues es mejor no enfocarse solamente en la negociación, si no también velar por los intereses bilaterales, de manera tal que no haya riesgos futuros. La cuarta son las mentiras en la negociación, aunque muchas personas consideran que se puede mentir es mejor no hacerlo debido a que a los demás también pueden mentir.

Si hay sospechas de mentiras, se deben hacer preguntas indirectas, cláusulas de contingencia y no asumir que se mintió por malicia. La quinta son los conflictos de interés, lo que se debe hacer es replantear la situación para que así se evite este problema. La sexta es negociar en desventaja, este es un reto importante y por esto se debe plantear el problema de manera tal que la otra parte vea como se ve beneficiada.

La séptima es tener una contraparte furiosa, aquí se deben establecer los motivos de esta emoción y reconocer el hecho. De igual forma, la reputación y el prestigio de cualquier entidad es un factor importante dentro de la confianza que se percibe por la otra parte dentro de una negociación. Generar legitimidad ante clientes y proveedores imparte beneficios tanto para la empresa, como para las relaciones externas de la misma.

Franco y Urbano (2014) afirman que, al adquirir aprendizajes y experiencias, el reconocimiento ante la misma comunidad incrementa, y, por ende, el posicionamiento. Igualmente, este mismo reconocimiento es adquirido con mayor facilidad si la Pyme opta por ser dinámica dentro de su campo. Carmeli & Tishler (2004) denotan que la reputación organizativa es un elemento crítico para que la empresa logre sus objetivos e incremente su desempeño.

Posteriormente, Franco & Urbano (2010) afirman que tener un equipo bien establecido de trabajo es un factor primordial dentro de la consolidación de la confianza interna. Debido a esto, es importante que la empresa funcione como un todo, y que los objetivos sean entendidos por cada individuo. Los fundadores, al mostrarse dinámicos con actitudes paternalistas, autoritarias y participativas logran difundir el mensaje correctamente. Esto es de suma importancia para el momento de llevar a cabo una negociación, puesto a que todas las áreas deben estar en completa sincronía para alcanzar el objetivo deseado.

Así pues, según Malhotra & Bazerman (2007), no se debe negociar cuando: haya poco tiempo, no se tenga conocimiento de la cultura, la forma de negociar transmita una señal errónea de los motivos de la negociación y se vaya a perjudicar una relación valiosa.

6.2. ENTREVISTAS A PYMES

Las habilidades son necesarias para llevar a cabo cualquier tipo de negociación. De modo que, para saber cuáles habilidades tienen los empresarios, se hicieron entrevistas a profundidad a Pymes. Esto porque este tipo de entrevistas, son el mejor método para obtener información detallada sobre la forma en la que las empresas están llevando a cabo una negociación exitosa, o, por el contrario, si están teniendo dificultades.

Así pues, se hicieron 15 entrevistas a Pymes vallecaucanas. Estas entrevistas contaban con ocho preguntas que incluyen diferentes aspectos sobre el proceso de la negociación (ver anexo

plantilla entrevistas a profundidad). Esto con el motivo de aprender y entender las habilidades necesarias que tienen los empresarios hoy en día, en la definición de los procesos para un desarrollo exitoso de las negociaciones.

6.2.1. Tamaño de la muestra

Sector	Establecimientos	Porcentaje de participación
Comercio	557.759	57,66%
Servicios	288.771	29,85%
Industria	120.785	12,49%
Total	967.315	100%

Tabla 2: elaboración a partir de <https://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

<u>Sector</u>	<u>Establecimientos</u>	<u>Porcentaje de participación</u>
<u>Comercio</u>	<u>8</u>	<u>57%</u>
<u>Servicios</u>	<u>5</u>	<u>30%</u>
<u>Industria</u>	<u>2</u>	<u>13%</u>
<u>Total</u>	<u>15</u>	<u>100%</u>

Tabla 3: elaboración propia

6.2.2. Resultados de las entrevistas a Pymes

La primera pregunta de la entrevista, buscaba que los entrevistados dieran una descripción de las empresas donde trabajan. Así como lo muestra la gráfica 1, la mayor parte de los entrevistados describen a su empresa como responsable. Este tipo de responsabilidad se la atribuyen a la responsabilidad con el medio ambiente o con la sociedad. Esto puede deberse a que, las empresas hoy en día necesitan tener algún tipo de responsabilidad con el mundo puesto que esto es lo que les genera la diferenciación y propuesta de valor con respecto a la competencia.

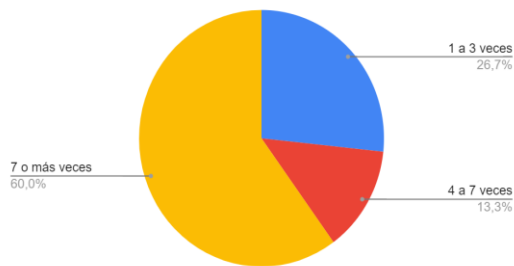


Gráfica 1: elaboración propia

Con la segunda pregunta, se pretendía indagar el involucramiento mensual del entrevistado en una negociación y el objetivo de la misma. Como se puede ver en la gráfica 2.1 y 2.2, la mayoría de los entrevistados negocian 7 o más veces al mes, y el mayor motivo de la negociación es determinar las condiciones con los proveedores y clientes.

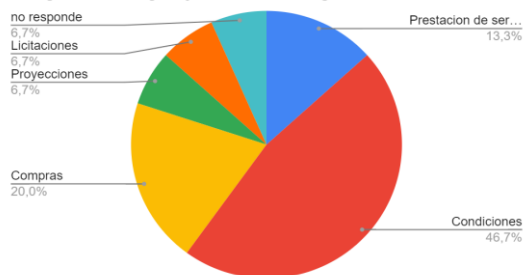
En ese sentido, se puede decir que la mayoría de los entrevistados son personas que llevan a cabo paso a paso de la negociación, pues están constantemente involucrados en la misma.

Pregunta 2.1: Involucramiento mensual en negociaciones



Gráfica 2.1: elaboración propia

Pregunta 2.2: ¿Objetivo de la negociación?



Gráfica 2.2: elaboración propia

Con la pregunta tres, es evidente que las Pymes no tienen un orden claro y específico para llevar una negociación a cabo. Esto porque todas las respuestas de los entrevistados sugieren un orden diferente de preparación para la negociación. Esto ayuda a reforzar una de las preguntas problemas planteadas sobre ¿Cómo la deficiencia en la definición de procesos afecta el desarrollo pleno de la negociación?

La pregunta cuatro, buscaba examinar el nivel de satisfacción en una escala de 1 a 5, en la que el entrevistado se encuentra con respecto a los procesos de negociación. Estos resultados como se puede observar en el gráfico, dieron a conocer que la mayor parte de los entrevistados está satisfecha con el proceso de negociación que llevan a cabo.



Gráfica 3: elaboración propia

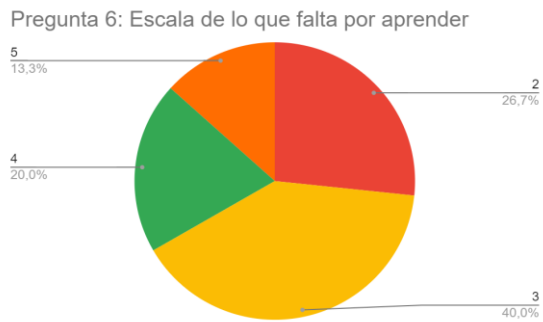
Con respecto a la pregunta 5, la mayoría de entrevistados le dan importancia a tener información clara acerca de la negociación. Esto concuerda con una de las partes prioritarias dentro del proceso de investigación previa, pues conocer al cliente le da una ventaja importante al empresario. Igualmente, le dan importancia a capacitarse y aprender acerca de habilidades comunicacionales para desenvolverse durante la negociación. Sin embargo, cuando se les pregunta que, si consideran que les falta por aprender, no revelan dicha necesidad. Hay una discrepancia entre lo que quieren lograr, y lo que se están proponiendo.



Gráfica 4: elaboración propia

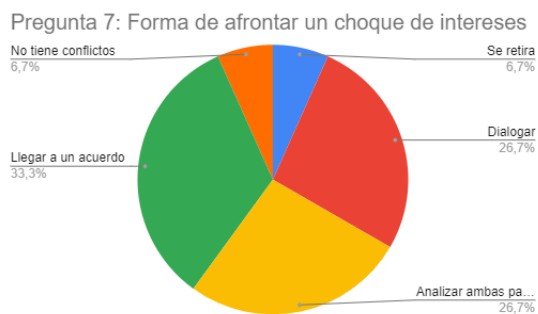
En la pregunta 6, la mayoría de encuestados respondió que creían que les faltaba por aprender moderadamente. (3). De forma que, tomando como referencia autores y negociadores expertos en el tema, como lo es Franco & Urbano (2010), se identifica que la sed de conocimiento y las ansias de siempre aprender son la clave para el éxito. Por esto, se recomienda que se esté en una constante investigación acerca de los mercados y nuevas

tendencias y que no se conformen con lo que ya saben pues fueron pocos los que admitieron que les faltaba aún mucho por aprender.



Gráfica 5: elaboración propia

Como se puede observar en la pregunta 7 y 8, los empresarios no le dan suficiente importancia al proceso de planeación. Le dan más importancia a llegar a un beneficio mutuo. Sin embargo, como se expuso en los artículos y textos literarios, la fase de planeación define el éxito o fracaso de una negociación. Por esto, se recomienda aportar mayor tiempo y relevancia a la fase de planear, conocer al cliente y de esta forma se lograrán argumentos sustanciosos que generen claridad y finalmente un beneficio mutuo.



Gráfica 6: elaboración propia



Gráfica 7: elaboración propia

6.3. LEYES Y CONDUCTAS QUE ENMARCAN A LAS PYMES

Dentro de la investigación de los errores comunes en las negociaciones y su forma de evitarlos, es necesario referirse a textos jurídicos y legales. Esto con el fin de entender la relevancia de la norma dentro de las negociaciones en Pymes, y los factores que se deben conocer al momento de entablar una propuesta. Esto se da a través de investigaciones en consultorios jurídicos de distintas universidades, y dentro de bases de datos.

6.3.1. Marco legal vigente para Pymes en Colombia

El marco legal en Colombia para Pymes lo rige el ministerio de comercio, el cual establece las siguientes leyes:

Tabla 4 Marco legal Pymes

Leyes	Descripción
Ley 1819 de 29 de diciembre 2016	"Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones"
Ley 1793 del 7 de julio de 2016	"Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios"

	financieros y se dictan otras disposiciones."
Ley 1780 del 2 de mayo de 2016	"Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones."
Ley 1753 del 9 d junio de 2015	"Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país"."
Ley 1735 del 21 de octubre de 2014	"Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones."
Ley 1676 del 20 de agosto de 2013	"Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias."
Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010	Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo"
Ley 1314 del 13 de julio de 2009	"Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se

	señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento".
Ley 905 del 2 de agosto de 2004	"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones."
Ley 590 del 10 de julio de 2000.	"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
Ley 67 del 26 de Diciembre de 1979	"Por el cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior."

Tomado de: Leyes MiPymes (2020).

6.3.2. Conductas y apoyo para las Pymes

En cuanto a los activos financieros, es de gran importancia contar con el capital de trabajo para funcionar e invertir en el desarrollo de la compañía (Morgan, 2004). Los recursos financieros, incluyendo los depósitos, el ahorro bancario, el flujo de caja y el capital, están

directamente relacionados con la ventaja competitiva de la empresa. De hecho, Min et al., (2005) afirma que el factor más representativo en el fracaso de una empresa es la carencia de capital.

Por otra parte, el gobierno colombiano proporciona ciertas medidas y entidades de apoyo. En incontables casos se desconocen dichas medidas, sin embargo, todos los empresarios utilizan créditos bancarios y programas de exportación del gobierno. Por esto, un gran apoyo son los bancos y las Cámaras de Comercio. Posteriormente, de acuerdo al estudio realizado por Franco & Urbano (2010), se considera que las leyes en Colombia favorecen a las grandes empresas y por esto se crea desconfianza hacia las mismas entidades gubernamentales.

Del mismo modo, la Ley 590 de 2000 es una de las leyes que más apoyo le da a las Pymes, en esta se dictamina “disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Así pues, algunos de los objetivos decretados más importantes son: “la promoción del desarrollo integral, la conducción a un mercado competitivo, la creación y desarrollo de alianzas estratégicas empresariales en las que se asocien entidades públicas y privadas, y fomentar un acceso fácil a mercados de bienes y servicios, ya sea para la adquisición de las materias primas necesarias o para la realización de los productos o servicios, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales”.

6.4. HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DEL ÉXITO DE LAS NEGOCIACIONES

Es importante que los empresarios y negociadores tengan una guía base con observaciones para valorar el éxito de sus negociaciones, de manera tal que sigan ciertos factores que ayuden a que no caigan en errores comunes. Por dicho motivo se creó la infografía a continuación.

GUÍA

¿Qué debo tener en cuenta a la hora de negociar?

PLANEACIÓN



Objetivos (¿Qué quiero alcanzar? ¿Qué voy a ofrecer?)

Investigación de la otra empresa (sector, trayectoria)

Detalles logísticos de la cita (lugar, hora, fecha)

Plan B (Tener una contrapropuesta)

CLARIDAD

Definir el alcance (¿Qué tanto voy a soltar?)

Comprender el contexto social y económico



Contar con propuestas moldeables

Conocer la normatividad del negocio (en caso tal de aplicar)



COMUNICACIÓN

Apariencia física (¿cómo me quiero proyectar?)

Comunicación no verbal (proyecta confianza)

Identificar el lenguaje (Formal, semi formal)

Respirar (inteligencia emocional)

No acaparar la conversación



Fuente: elaboración infográfica propia

7. CONCLUSIONES

Este proyecto de grado tiene por objetivo determinar una manera sencilla para reconocer el éxito en las negociaciones y su impacto. Por eso se concluye que:

- El acceso a la información por parte de los individuos es fundamental. Esto porque quienes negocian deben tener estrategias y herramientas claras que les permitan conocer los temas relevantes en la negociación y entender las diferencias sociales y de perspectivas que la rodean. De esta manera, la negociación será mucho más acertada por la forma de argumentación y la fusión entre intereses.
- La base de toda negociación se encuentra en la etapa de planeación. Esta etapa le permite al empresario adelantarse a posibles imprevistos, pues se realiza una investigación exhaustiva tanto del cliente, como del propósito del encuentro. Tomando como base dicha premisa, se concluye que la investigación previa es crucial para el correcto desarrollo de una negociación.
- Los aspectos comunicacionales entre ambas partes en el momento de la negociación pueden definir el éxito o fracaso de la misma. Desde el primer saludo, hasta una palabra mal interpretada, puede generar percepciones en la otra parte que comprometan la negociación. Por esto, se debe estudiar el tono y jerga con el cual se va a llevar a cabo el encuentro, de esta forma habrá sinergia entre el interlocutor y el receptor. Así pues, las relaciones interpersonales que abarcan todo el proceso de negociación serán duraderas.
- El marco legal para las PYMES en Colombia muestra los rasgos básicos que debe cumplir una empresa dentro de su debido sector. Sin embargo, tras analizar las entrevistas realizadas, se encontró que los empresarios no se apoyan fuertemente en este ente gubernamental, y que, por el contrario, le dan mayor importancia a la parte

económica y social de su empresa. Además, el gobierno tiende a acompañar y a tomar más al pie de la letra las normas que facilitan el desarrollo de las empresas grandes y multinacionales.

8. RECOMENDACIONES

- Definir una estructura para el proceso de negociación, desde su nacimiento, hasta la finalización. Esta estructura le dará un orden a las acciones que se llevarán a cabo, al igual que una guía para la ejecución de las estrategias.
- Tener las estrategias claras y detalladas antes, durante y después de la negociación. Es esencial llegar a la negociación con planeación previa y no dejarse llevar por propuestas del momento, esto facilitará la negociación. Es necesario tener la mentalidad de “que quiero y para donde voy”, mientras se esté negociando.
- Otorgarle mayor relevancia a la fase de planeación de la negociación para poder anteponerse a diferencias ideológicas, sociales o económicas. Esto le dará al empresario mayor confianza y certidumbre al momento de presentar su punto.
- Continuar fortaleciendo habilidades sociales y comunicacionales para lograr una claridad al transmitir la información antes, durante, y después del proceso de negociación. Al generar una comunicación efectiva, se reducen los riesgos de conflicto por malinterpretación del mensaje.

9. INVESTIGACIONES FUTURAS

- Generar una investigación para que las Pymes puedan tener una base de conocimientos más detallada y exacta de las estrategias necesarias para llevar a cabo una negociación exitosa y así obtengan resultados precisos.

10. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2000). *Ley 590 de 2000 Nivel Nacional*. Alcaldía mayor de bogotá

Deepak, & Bazerman. (2007). *El genio de la negociación: Cómo superar obstáculos y obtener grandes resultados en una mesa de negociaciones y más*.

Dirección de Investigación . (28 de diciembre de 2017). *Dirección de Investigación* . Obtenido de de:nnsz.mx/opencms/contenido/investigacion/comiteEtica/conflictointereses.html

Elster. (2005). *L'usage stratégique de l'argumentation. Négociations*.

Franco , & Urbano. (2014). *Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. Utopía y Praxis Latinoamericana*.

Granchelli. (27 de julio de 2016). *Estudio Granchelli y asociados*. Obtenido de <http://granchelli.org/blog/los-criterios-objetivos-en-la-negociacion/>

Hart, & Aumann. (1992). *Handbook of Game Theory (Games in Extensive and Strategic Forms)*. Elsevier Science Publishers.

Herrera, J. (2008). *I Cualitativa* .

Hoyos, D. (9 de Julio de 2016). *Revista Universidad de México*. Obtenido de <http://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1412/1544>

Huerfano. (2013). *Aprende a negociar*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1303/Consejos>

Lax, & Sebenius. (2008). *negotiation: powerful tools to change the game in your most important deals*. Boston: Harvard Business School Press.

Mimeza, Ó. C. (2019). *Psicología y Mente*. Obtenido de <http://https://psicologiymente.com/social/tecnicas-persuasion-eficaces>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-1449>

MiPymes. (2020). *MiPymes*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/leyes>

Monsalve. (1988). *Qué es negociación, tipos, etapas y técnicas efectivas* . Obtenido de <http://https://gestiopolis.com/que-es-negociacion-tipos-etapas-y-tecnicas-efectivas/>

Morel. (2004). *Variations sur la négociation tacite et le point focal de Thomas Schelling. Négociations*.

Nash. (1950). *Equilibrium Points in N-person Games*. National Academy of sciences.

Oligastri. (2012). *El comportamiento negociador de los colombianos:un estudio sobre las variables básicas* . Medellín : Universidad EAFIT .

Organización Internacional del trabajo . (1996). *Derecho de negociación Colectiva* .

Péreau, & Rubinstein. (2012). *le maître de négociation. Négociations*.

Porto, J. P., & Gardey, A. (2009). *Definición.De*. Obtenido de <https://definicion.de/error/>

Porto, J. P., & Merino, M. (2008). *Definición.De*. Obtenido de <https://definicion.de/estrategia/>

Puchol, & Moreno. (2013). *El libro de la Negociación* . Madrid : Ediciones Díaz de Santos.

Revista Dinero . (18 de Agosto de 2014). *Revista Dinero* . Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/apoyo-empresarios-emprendedores-camara-comercio-bogota/200323>.

Revista Portafolio . (2008). *Siete errores comunes al negociar* . *Revista Portafolio* .

Rubinstein. (2012). *À propos de la lecture de deux modèles théoriques de négociation. Négociations.*

Sistema único de información normativa . (2019). *Normas en la negociación*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/suinjuriscol/index.html?filtro=Negociaci%C3%B3n+&x=0&y=0>

Susskind. (2015). *What gets lost in translation. Negotiation briefing* .

Triana . (15 de Enero de 2018). *Luapsicología*. Obtenido de <https://luapsicologia.com> › [que-son-las-emociones](#)

Ucha, F. (Junio de 2011). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/unilateral.php>

11. ANEXOS

11.1. PLANTILLA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD PYMES

Nombre del entrevistado: _____

Nombre de la empresa: _____

Cargo del entrevistado: _____

1. Describa su empresa en 3 palabras

2. ¿Qué tan frecuente se ve involucrado en procesos de negociación al mes?

- 1-3 veces al mes
- 4-7 veces
- 7 o más veces

¿Cuál es el fin de la negociación?

3. ¿En qué consiste su participación en el proceso de preparación de una negociación?

4. ¿Qué tan satisfecho está con los procesos de negociación de la empresa? Siendo 5 muy satisfecho y 1 poco satisfecho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Qué le gustaría cambiar del proceso de la empresa en la preparación para la negociación?

6. ¿Qué tanto considera que le falta por aprender de los procesos de negociación? (desde la preparación hasta la finalización) Siendo 5 mucho por aprender, y 1 no me nada falta por aprender

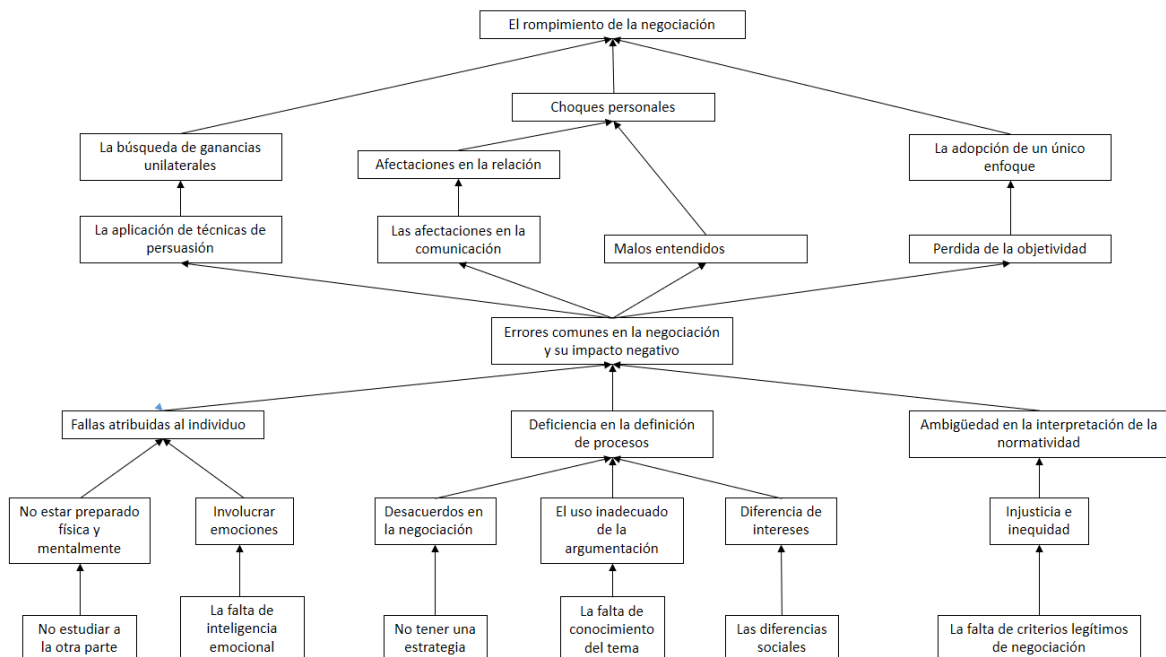
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué?

7. Si durante la negociación se ve involucrado en un choque de intereses, ¿Usted cómo lo afrontaría para lograr resolverlo?

8. ¿Qué factores considera que llevan al éxito de una negociación?

11.2. ARBOL DE PROBLEMAS



11.3. ARBOL DE OBJETIVOS

