



**UNIREMINGTON**<sup>®</sup>  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON  
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

**CRITERIOS DE NEGOCIACIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS**  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN INFORMÁTICA  
**FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA**

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura Criterios de negociación de proyectos informáticos es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

## AUTOR

### Sandra Milena Malavera Pineda

Ingeniera de Sistemas, con Especialización en Alta Gerencia, candidata a Maestría en Educación y TICS. Directora del programa de Ingeniería de Sistemas, Webmaster, Analista de Seguridad Informática y tutora virtual de la Fundación Universitaria Maria Cano, Docente de la Corporación Universitaria Americana, asesora de trabajo de grado de la Corporación Universitaria Adventista y docente en el Tecnológico de Antioquia

**Nota:** el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

## RESPONSABLES

### Jorge Mauricio Sepúlveda Castaño

Decano de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería

[jsepulveda@uniremington.edu.co](mailto:jsepulveda@uniremington.edu.co)

### Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual

[ecastillo@uniremington.edu.co](mailto:ecastillo@uniremington.edu.co)

### Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual

[falvarez@uniremington.edu.co](mailto:falvarez@uniremington.edu.co)

## GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad CUR-Virtual

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Segunda versión. Marzo de 2012

Cuarta versión. 2016

### Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.  
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

1	MAPA DE LA ASIGNATURA.....	8
2	UNIDAD 1: CONCEPTOS GENERALES.....	9
2.1.1	RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	10
2.1.2	OBJETIVO GENERAL.....	10
2.1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
2.2	DISTINTOS ENFOQUES CIENTÍFICOS POSIBLES PARA DEFINIR AL CONCEPTO DE LA NEGOCIACIÓN.....	11
2.2.1	GENERALIDADES.....	11
2.2.2	NEGOCIACIÓN EN GENERAL Y NEGOCIACIÓN LABORAL EN PARTICULAR.....	11
2.2.3	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	12
2.3	LA NEGACIÓN EN GENERAL.....	13
2.3.1	EXPLICACIÓN PREVIA.....	13
2.3.2	AUTORES QUE SE REFIEREN EN FORMA ESPECÍFICA A LA NEGOCIACIÓN.....	13
2.3.3	AUTORES QUE SE REFIEREN A LOS CONFLICTOS Y A SU SOLUCIÓN.....	17
2.3.4	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	18
2.4	LA NEGOCIACIÓN LABORAL.....	19
2.4.1	RELACIONES INDIVIDUALES Y RELACIONES COLECTIVAS DEL TRABAJO.....	19
2.4.2	LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO.....	19
2.4.3	NEGOCIACIÓN COLECTIVA.....	19
2.4.4	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.....	21
2.4.5	CONVENIO COLECTIVO.....	21
2.4.6	LAS NEGOCIACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.....	22
2.4.7	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	22

2.5	NECESIDAD DE UNA NUEVA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN .....	23
2.5.1	NUEVA DEFINICIÓN CONCEPTO PROPUESTO.....	23
2.5.2	FUNDAMENTOS.....	23
2.5.3	EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN EN GENERAL APLICADO A LAS RELACIONES LABORALES .....	24
2.5.4	AMPLIACIÓN CONCEPTUAL QUE IMPLICA UNA CLASIFICACIÓN .....	25
2.5.5	OTRAS CLASIFICACIONES.....	27
2.5.6	SUJETOS NEGOCIADORES.....	27
2.5.7	MATERIA NEGOCIABLE.....	28
2.5.8	LUGAR DE REALIZACIÓN.....	28
2.5.9	ELEMENTOS .....	28
2.5.10	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	29
2.6	LA CADENA DE VALOR.....	30
2.6.1	PROCESOS PRIMARIOS.....	30
2.6.2	PROCESO DE SOPORTE.....	31
2.6.3	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	32
3	UNIDAD 2: TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIACIÓN .....	33
3.1.1	RELACIÓN DE CONCEPTOS .....	33
3.1.2	OBJETIVO GENERAL .....	33
3.1.3	ONJETIVO ESPECÍFICOS.....	33
3.1.4	CONDICIONES PARA LA NEGOCIACIÓN.....	33
3.1.5	CLASIFICACIÓN.....	34
3.1.6	ASPECTOS BÁSICOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS.....	36
3.1.7	ALGUNAS ACTITUDES DESEABLES DE SER POSEÍDAS .....	36
3.1.8	LA CREATIVIDAD COMO PRESUPUESTO INDISPENSABLE .....	38

3.1.9	NECESIDADES A SATISFACER POR PARTE DE LOS NEGOCIADORES.....	40
3.1.10	NECESIDADES FISIOLÓGICAS.....	41
3.1.11	NECESIDADES DE SEGURIDAD.....	41
3.1.12	NECESIDADES DE AFECTO Y PERMANENCIA.....	42
3.1.13	NECESIDADES DE ESTIMA.....	42
3.1.14	NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.....	42
3.1.15	NECESIDADES DE SABER Y COMPRENDER.....	42
3.1.16	NECESIDADES ESTÉTICAS.....	42
3.1.17	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	43
3.2	CLASES DE NEGOCIACIÓN.....	43
3.2.1	NEGOCIACIÓN COOPERATIVA.....	43
3.2.2	etapas de la negociación.....	46
3.2.3	LA PREPARACIÓN.....	46
3.2.4	LA DISCUSIÓN O DESARROLLO.....	46
3.2.5	EL CIERRE.....	46
3.2.6	LOS ACUERDOS.....	47
3.2.7	SOBRE LOS RESULTADOS.....	47
3.2.8	EL SEGUIMIENTO.....	47
3.2.9	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	48
3.2.10	MODELO HARVARD.....	49
3.2.11	QUE SE QUIERE CONSEGUIR Y COMO ESTRUCTURAR LA NEGOCIACIÓN.....	49
3.2.12	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	53
4	UNIDAD 3: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.....	54
4.1.1	RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	54

4.1.2	OBJETIVO GENERAL .....	54
4.1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	54
4.2	ESTRATEGIAS EN EL PROCESO NEGOCIADOR.....	54
4.2.1	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	55
4.3	ESTRATEGIAS MÁS HABITUALES .....	56
4.3.1	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	57
5	UNIDAD 4: CICLO DE VIDA DE LA NEGOCIACIÓN TECNOLÓGICA .....	58
5.1.1	RELACIÓN DE CONCEPTOS .....	58
5.1.2	OBJETIVO GENERAL .....	59
5.1.3	OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	59
5.2	ESPECIFICACIONES DE REQUISITOS.....	59
5.2.1	REQUEST FOR INFORMATION.....	60
5.2.2	DOCUMENTODE ESPECIFICACIÓN DE REQUISITOS.....	60
5.2.3	GENERACIÓN DE SOLICITUD DE PROPUESTAS.....	60
5.2.4	RFP (REQUEST FOR PROPOSAL) .....	61
5.2.5	CUÁNDO USAR UN RFP.....	61
5.2.6	ELEMENTOS DE UN RFP .....	62
5.2.7	DEFINICIÓN DR FSCTORED/CRITERIOS.....	62
5.2.8	FACTORES A CONSIDERAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN RFP.....	62
5.2.9	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS.....	63
5.2.10	SELECCIÓN DE PROPUESTAS.....	65
5.2.11	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN .....	65
5.2.12	DEFINICIÓN DE CONTRATACIÓN .....	65
5.2.13	ELEMENTOS DE UN CONTRATO.....	65

5.2.14	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	66
5.3	CICLO DE VIDA NEGOCIÓN DE HADWARE.....	67
5.3.1	FASE 1: ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS .....	68
5.3.2	FASE2: SOLICITUD DE PROPUESTAS .....	69
5.3.3	FASE 3: EVALUACIÓN DE PROPUESTAS.....	70
5.3.4	FASE 4: NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN.....	71
5.3.5	FASE 5: EVALUACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN .....	72
5.3.6	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	72
5.4	CICLO DE VIDA NEGOCIACIÓN DE SOFTWARE.....	72
5.4.1	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	74
5.5	CICLO DE VIDA SELECCIÓN DE OUTSOURCING.....	74
5.5.1	¿qué ES OUTSOURCING?.....	74
5.5.2	CARACTERÍSTICAS.....	74
5.5.3	TIPOS DE OUTSOURCING INFORMÁTICOS .....	75
5.5.4	RAZONES PARA CONTRATAR UN OUTSOURCING .....	75
5.5.5	RAZONES PARA RESISTIRSE AL OUTSOURCING.....	75
5.5.6	FASE 1: OBJETIVOS Y ALCANCE .....	76
5.5.7	FASE 2: PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	76
5.5.8	FASE 3: DOCUMENTO DE REQUERIMIENTOS .....	77
5.5.9	FASE 4: NEGOCIACIÓN .....	78
5.5.10	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE.....	78
6	GLOSARIO.....	79
7	BIBLIOGRAFÍA .....	81

# 1 MAPA DE LA ASIGNATURA

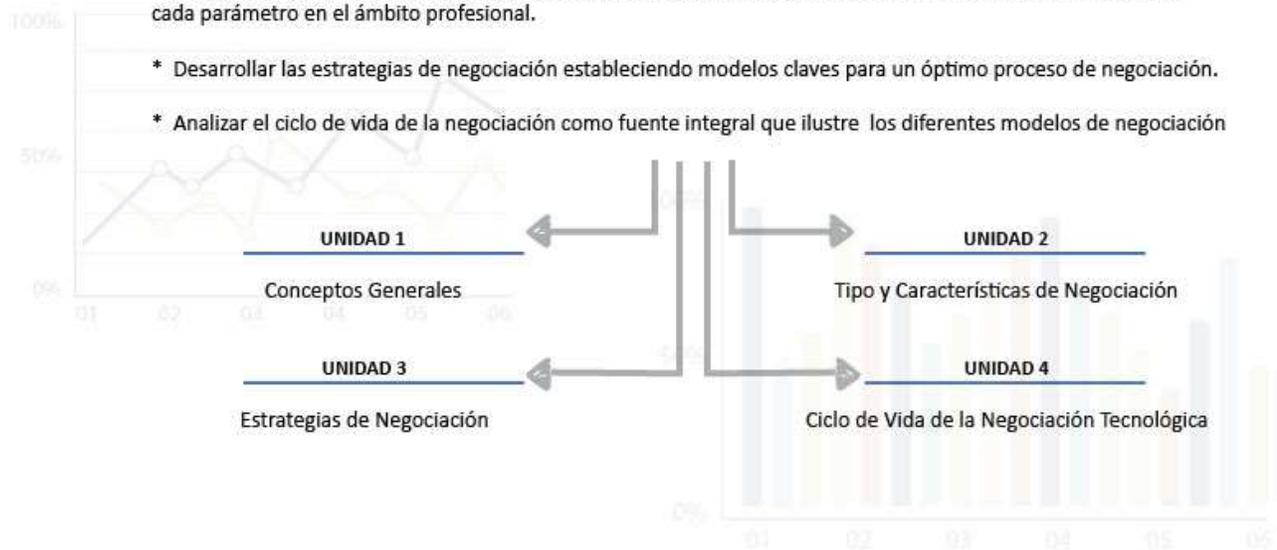
## CRITERIOS DE NEGOCIACIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS

### PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Describir los procesos que se generan como criterios de una óptima negociación que permita el establecimiento de parámetros que socialice todo el marco de negociación en diferentes contextos de la vida cotidiana.

### OBJETIVO ESPECÍFICOS

- \* Conocer los conceptos generales sobre la negociación, la tecnología y la cadena de valor, que permita la asociación integral de dichos conceptos al marco general de negociación.
- \* Evaluar los tipos y características de negociación como criterios básicos que permitan la contextualización de cada parámetro en el ámbito profesional.
- \* Desarrollar las estrategias de negociación estableciendo modelos claves para un óptimo proceso de negociación.
- \* Analizar el ciclo de vida de la negociación como fuente integral que ilustre los diferentes modelos de negociación

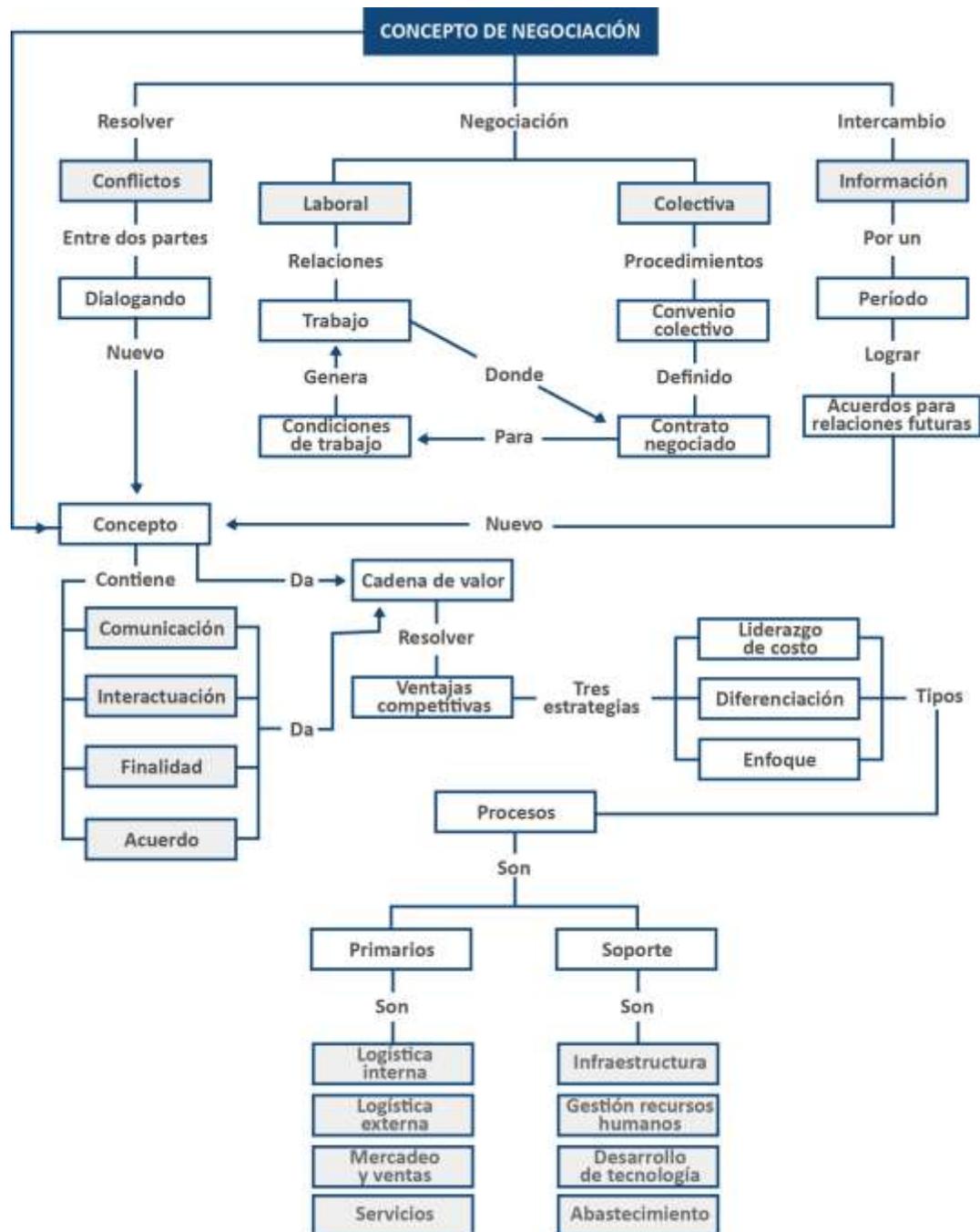


## 2 UNIDAD 1: CONCEPTOS GENERALES



Entrevista a martha Ochman sobre Negociación (1) [enlace](#)

### 2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



### 2.1.2 OBJETIVO GENERAL

Conocer los conceptos generales sobre la negociación, la tecnología y la cadena de valor, que permita la asociación integral de dichos conceptos al marco general de negociación.

### 2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender de forma integral los distintos enfoques científicos posibles para definir el concepto de la negociación.
- Analizar la conceptualización sobre negociación.
- Aplicar los conceptos de negociación al área laboral
- Integrar la contextualización general de la negociación a diferentes esquemas locales.
- Visualizar el proceso de negociación aplicado a la cadena de Valor

## 2.2 DISTINTOS ENFOQUES CIENTÍFICOS POSIBLES PARA DEFINIR AL CONCEPTO DE LA NEGOCIACIÓN

### 2.2.1 GENERALIDADES

Los diferentes enfoques científicos derivados de las distintas disciplinas conceptualizan el término “negociación”, por ejemplo, la economía, psicología, sociología, ciencias de la administración, ciencias jurídicas y estrategia. Incluso, más específicamente, se lo encuentra definido en la economía laboral, psicosociología laboral y derecho del trabajo.

Dichas concepciones tienen un significado distinto entre sí, que responde al objetivo principal de la disciplina y define el término según los casos de que se trate.



### 2.2.2 NEGOCIACIÓN EN GENERAL Y NEGOCIACIÓN LABORAL EN PARTICULAR

La negociación, tal como ha sido conceptualizada, constituye un género dentro del cual coexiste un importante número de especies, como la política, la económica, la sociológica, la internacional, etcétera.

La negociación laboral constituye una de esas especies. Para poder entender específicamente su mecanismo

es fundamental comprender el de la negociación en general, lo que es aún más necesario porque el presente trabajo pretende un enfoque interdisciplinario, que recurre a diferentes ramas del saber científico para comprender el fenómeno de la negociación laboral.

## CONCEPTOS

Podemos decir que la negociación es un proceso que permite resolver conflictos de interés entre dos o más partes, a través del dialogo y la discusión.

"Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias". (Colosi y Berkely , 1981).

La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando". (Nierenberg, 1981).

"Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro". (Desaunay, 1984).

"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. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa". (Monsalve, 1988)

"La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes -que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras". (Villalba, 1989)

"Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas". (Correa y Navarrete, 1997)

## 2.2.3 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Con base en las definiciones mencionadas en el tema y sus experiencias en negociación, identifique las características fundamentales de la negociación

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** Las negociaciones se dan entre dos partes interesadas en conseguir y beneficio.

## 2.3 LA NEGACIÓN EN GENERAL

### 2.3.1 EXPLICACIÓN PREVIA

Para conceptualizar la negociación en general se puede recurrir a dos grupos de autores: los que hacen expresamente referencia al término negociación” o los que, sin mencionarlo, lo utilizan como medio de solución de los conflictos.

En las últimas dos décadas (años setenta y ochenta) ha habido una proliferación de autores que analizan en detalle el mecanismo de la negociación en general, considerada en sí misma como una entidad perfectamente individualizada.

### 2.3.2 AUTORES QUE SE REFIEREN EN FORMA ESPECÍFICA A LA NEGOCIACIÓN

Entre ellos, se ubican los siguientes:

- **Herb Cohen:**

“La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas”. (Covian, 1980)

“La negociación es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones”. (Covian, 1980)

La primera definición es inapropiada, pues el objetivo de una negociación no está reducido a “ganarse el favor” de la gente para que haga cosas. Puede ocurrir que, como consecuencia de la negociación, alguien haga cosas como entregar una casa que no se quería vender, no de favor y aun en contra de sus propios deseos.

Respecto de la segunda conceptualización, conviene hacer una crítica más detallada, ya que es una definición

muy utilizada y citada en la actualidad.

Poder y la estrategia se desarrolla en el ámbito de sus elementos: tiempo, espacio y medios. En los medios materiales o humanos está incluida la información. Luego, resulta redundante hablar de información y poder y, además, es erróneo equiparar ambos en una misma categorización. El mismo Cohen habla de información, poder y tiempo. A éste último le cabe la misma crítica: es redundante hablar de manejo de tiempo o empleo de tiempo si se ha hablado de usar el poder, pues no hay otra forma de usarlo que en el tiempo, en el espacio y con determinados medios.

Si bien la expresión “remolino” es metafórica, su uso induce a error, pues el desorden que parece deducirse de ella análoga a la de “torbellino” no corresponde a una negociación organizada, como lo son muchas, sino exclusivamente a una discusión tempestuosa.

Pero la objeción más seria apunta al hecho de que la definición subexamine carece de una finalidad explícita de la negociación, que consiste sin duda en la búsqueda de una solución al problema existente, en la intención de arribar a un acuerdo.

- **Tara Depre:**

Negociación es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo”. (Velasco, 1982)

“La negociación es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa”. (Velasco, 1982)

Del primer concepto se critica que no siempre las negociaciones son entre dos partes, llamadas bilaterales, sino que pueden ser entre tres partes, trilaterales, o más, multilaterales. En cambio, corresponde ponderarla diferenciación que se hace entre la acción de discutir y el acuerdo, que como resultado de la primera puede darse o no.

- **Roger Fisher y William Ury:**

“Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos”. (Guerra, 1981)

“La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa”. (Guerra, 1981)

De la primera definición se debe rescatar la diferencia entre intereses en común y opuestos como quienes posibilitaran la negociación. A ello se ha hecho referencia cuando se ha señalado la necesidad de que las partes negociadoras tengan objetivos distintos que a su vez resulten intercambiables. Al segundo concepto son aplicables las mismas críticas que a Depre, en el sentido de reducir la negociación a una actividad celebrada sólo entre dos partes.

- **Fred Jandt y Paul Gillette:**

Negociar es “hacer que el conflicto funcione de manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviese presente”. (Díaz Mata, 1987)

En esta definición se hace referencia al conflicto y su funcionalidad.

- **Gary Karrass:**

Este autor escribe todo un libro sobre cómo negociar con éxito. Dice que la “negociación es una destreza profesional y se la puede aprender fácilmente”. Enseña durante toda la obra cómo él recomienda aprender a negociar, pero curiosamente no define la negociación, sino en forma muy vaga, al decir:

“Es un proceso durante el cual suceden toda clase de cosas. Es una experiencia en relaciones humanas, tan sujeta a las leyes de la contabilidad como a las leyes de la física”. (Justo, 1985)

Como se puede observar, el concepto es de una falta de consistencia tal que no posibilita el análisis sino sólo señalar su indefinición.

- **Gavin Kennedy, John Benson y John McMillian:**

La negociación “es un proceso de solución de un conflicto mediante acuerdos entre partes”. (Bilbao, 1985)

“La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hacia una posición mutuamente aceptable”. (Bilbao, 1985)

“El arte de la dirección consiste en saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Lo mismo puede decirse del arte de la negociación”. (Bilbao, 1985)

Estos autores delimitan también las negociaciones comerciales, bilaterales conflictivas, trilaterales competitivas y colectivas multilaterales.

En principio, ya se dijo que puede haber negociación sin acuerdo. La segunda definición habla de un acercamiento pero hay que recordar que, por ejemplo, en el arbitraje o la conciliación también se da un acercamiento de partes opositoras hacia una salida mutuamente aceptable. Por último, todo obrar humano debe, o al menos debería, saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo, con lo cual ésta no es una definición tipificante y válida sólo para la negociación, sino que sirve para otros campos.

- **Mark McCormack:**

“La negociación no es más que la última fase de un esfuerzo o actividad continuada tendiente a formalizar una venta, la culminación de un proceso que a lo mejor ha durado varios meses más”. Dado lo restringido de este concepto sólo a ventas y a la última etapa

del proceso, no corresponde analizarlo con miras al objetivo del presente trabajo. (Mark, 1984)

- **Gerard Nierenberg:**

“La negociación es el método menos dificultoso para resolver diferencias. La negociación puede ser exploratoria, servir para formular puntos de vista y delinear campos de acuerdo o de disputa, o puede apuntar a la elaboración de acuerdos prácticos”. (Justo, 1968)

“La negociación... el arte de ampliar las posibilidades”. (Justo, 1968) ♦ “Negociar es dar y recibir”. (Justo, 1968)

Es ponderable en Nierenberg el mencionar ambos tipos de negociación pero se discrepa en que sea “el arte de ampliar posibilidades”. Cualquier pensador creativo puede ampliar posibilidades pero no necesariamente por eso se negocia. Sí se considera sumamente acertado el tercer concepto.

- **David Seltz y Alfred Modica:**

Estos autores, al igual que Karrass, escribieron un libro sobre “La negociación eficaz” pero no la definen más que someramente en el siguiente concepto “...negociar, en su más alto sentido, es una expresión avanzada de la comunicación”. Pero existen muchas expresiones avanzadas de la comunicación que no son negociaciones como para considerar la definición como ajustada. Además, debe recordarse que mientras que en la negociación se requieren al menos dos partes que interactúen, en la comunicación cuando es de una sola vía puede bastar con una sola.

- **Mario Sitnisky:**

“La negociación... constituye la alternativa a la fuerza como medio de resolver conflictos y como medio de transformar las estructuras interpersonales, políticas, internacionales y económicas”. (Sitnisky, 1985)

“La negociación es básicamente un intercambio de propuestas”. (Sitnisky, 1985)

“El manejo de la negociación es la formulación de propuestas y su análisis para lograr la decisión de otro ente. Este manejo será óptimo en cuanto el acuerdo coincida o esté muy cerca del objetivo propuesto, consignado en el presupuesto de la negociación”. (Sitnisky, 1985)

Como ya se dijo con antelación, la negociación no es la única alternativa para la resolución pacífica de conflictos. Tampoco se limita, ni siquiera básicamente, a un intercambio de propuestas.

- **Hubert Touzard:**

Según este autor el conflicto finaliza por una de dos razones: la eliminación de uno de los adversarios o porque el costo del mantenimiento del conflicto se torna superior al costo de la detención. En el caso de la detención existen, en la sociedad industrializada, tres formas: negociación, mediación y arbitraje. (Diorki, 1977)

“La negociación es un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable por todos”. (Diorki, 1977)

De los conceptos analizados éste parece ser el más completo y adecuado.

- **Donald Trump y Tony Schwartz:**

Tampoco estos autores, cuyo libro versa acerca del “arte de la negociación”, logran una definición de ella.

Me he preguntado si utilizar el título “El arte de la negociación” no responde solamente a un interés mezquino no académico ni serio de generar mayores ventas y, consecuentemente, mayor difusión con un “título gancho”.

### 2.3.3 AUTORES QUE SE REFIEREN A LOS CONFLICTOS Y A SU SOLUCIÓN

- **Edward de Bono:**

“Existen tres caminos para resolver conflictos: luchar/litigar; negociar/regatear; proyectar una salida. Sólo los dos primeros están al alcance de los que disputan. El camino del proyecto exige una tercera parte que pueda observar la situación desde el ángulo de un tercero. Por este motivo introduzco el concepto de pensamiento triangular. Este tercero no es ni juez ni negociador sino un planificador creativo”. (Sardoy,

1985)

Si bien no es el medio recomendado por el autor, la negociación aparece como un camino para resolver conflictos.

- **Ralf Dahrendorf:**

“Del modo como piensan dirimir sus diferencias las partes afectadas. Se ofrecen aquí una serie de formas que pueden ser empleadas también sucesivamente:

1. La discusión, es decir, la creación de una entidad en la que se encuentran regularmente las partes litigantes, para discutir todos los problemas agudos del conflicto y adoptar decisiones según determinadas fórmulas.
2. La mediación.
3. El paso del arbitraje.
4. El arbitraje forzoso”. (Jiménez, 1971).

Al referirse a la discusión, está hablando de la negociación ínsita en la misma como herramienta de solución de conflictos.

- **Fernando Milla:**

“Desde que el conflicto es una oposición de voluntades, el epílogo llega por un acuerdo de las mismas, por la imposición de una sobre la otra o por la desaparición de una o ambas voluntades,

El compromiso se da cuando los partidos enfrentados asumen la imposibilidad de alcanzar los objetivos que perseguían al comenzar el conflicto. La solución es reducir el objetivo hasta una entidad que haga posible un compromiso con el oponente”. (Milla, 1985)

Ese proceso, que implica una reducción del objetivo y que tiende a lograr el compromiso, no es otra cosa que la negociación.

## 2.3.4 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

De acuerdo las definiciones leídas anteriormente, que condiciones básicas deben cumplirse para que se

pueda dar un proceso de negociación?

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

Tenga presente: Que todo conflicto nos puede llevar a una negociación.

## 2.4 LA NEGOCIACIÓN LABORAL

Antes de tocar el tema de la negociación laboral, conviene adentrarse en el conocimiento de las relaciones del trabajo, que pueden ser individuales o colectivas.

### 2.4.1 RELACIONES INDIVIDUALES Y RELACIONES COLECTIVAS DEL TRABAJO

Las relaciones de trabajo son las que vinculan a los actores sociales, empleadores y trabajadores. El otro actor social, que también interviene en esas relaciones, es el Estado, pero lo hace de manera tangencial, mientras que empleadores y trabajadores interactúan directamente.

Cuando las vinculaciones son entre un trabajador único y un empleador también único se está ante una relación laboral individual.

Pero hay otras vinculaciones que se suscitan entre grupos sociales: trabajadores en su conjunto y empleador o empleadores y que dan origen a las relaciones laborales colectivas. La negociación laboral puede darse tanto a nivel colectivo como individual.

### 2.4.2 LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO

Es importante recordar, una vez más, que una cosa es la negociación como proceso dinámico que busca llegar a un trato y otra distinta es el acuerdo resultante de ese proceso, al que se puede o no arribar.

### 2.4.3 NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Para su definición he preferido recurrir a algunos doctrinarios y a la conceptualización que realiza la Organización Internacional del Trabajo:

- **Manuel Alonso García:**

“La negociación colectiva en cuanto a sistema de sustanciación de conflictos colectivos de trabajo es el procedimiento utilizado para llegar a un convenio colectivo que ponga fin al conflicto o satisfaga la pretensión deducida por una de las partes interesadas cuando aquél o ésta se dan. A su vez el convenio como objeto sustancial perseguido por la negociación es el acuerdo entre un empresario, un grupo de empresarios o una o varias organizaciones profesionales de empresarios, por una parte, y siempre, y cuando menos, una o varias organizaciones profesionales de trabajadores, por otra, acerca de las

condiciones de trabajo que han de formar parte de los contratos individuales de las personas obligadas por el convenio en cuestión. El acuerdo, pues, resume el convenio, la negociación es el camino o procedimiento llevado a cabo para llegar a ese acuerdo”. (García, 1964)

El autor realiza la correspondiente distinción entre la negociación, a la que muestra como un procesodinámico, y el resultado o acuerdo que se obtiene de ella. Así habla respectivamente de negociación colectiva y convenio colectivo.

- **Oscar Ermida Uriarte:**

La definición de la negociación colectiva aparece aquí en relación con los intereses de la empresa. En una concepción pluralista o dualista, considera que existen diversos grupos de intereses, pero que, en una última instancia, se reducen fundamentalmente a dos: el interés del propietario y el de los trabajadores.

“En cuanto estos intereses son, por un lado, legítimos, por otro lado divergentes, el choque entre estos dos intereses es inevitable, es natural y es, por consiguiente, necesario, de alguna manera, componerlos y la forma de componerlos es de dos tipos: o por el conflicto abierto, que tiende a eliminar al otro interés o a reducirlo a la mínima expresión posible; o por la negociación, que implica reconocer la existencia de ese otro interés, reconocer su legitimidad y buscar, a partir de allí, una forma de componer, de negociar, de acordar, de armonizar esos dos intereses, en principio contrapuestos. En esta... concepción de lo que es la empresa, la negociación colectiva se vuelve un elemento esencial, porque si las dos únicas formas de relacionarse dirección y trabajadores, propietario y sindicato, son el conflicto o la negociación, pues bien, la negociación colectiva es la alternativa a la batalla, la negociación colectiva es la alternativa pacífica”. (Uriarte, 1989)

Como se puede observar, en esta concepción la negociación colectiva constituye una herramienta para evitar el conflicto o pacificarlo, ya que armoniza los intereses divergentes.

- **Julio Martínez Vivot concordando con Von Potobsky:**

La negociación colectiva es “un método efectivo para determinar los salarios y las condiciones de trabajo, reglamentar las relaciones individuales entre empleadores y trabajadores y regular las relaciones colectivas entre empleadores o sus organizaciones y los sindicatos en un nivel superior”. (Vivot, 1974)

Esta definición centra el concepto en el resultado de la negociación colectiva cuando logra un acuerdo.

## 2.4.4 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

“La negociación colectiva es un proceso de adopción de decisiones. Su propósito primordial es llegar a convenir un conjunto de normas que rijan las cuestiones de fondo y de procedimiento de la relación de empleo, al igual que las relaciones entre las partes en la negociación” agregando que una forma de conceptualizar la negociación colectiva es considerar que trata “no sólo las discusiones que culminan en un contrato (convenio o acuerdo) colectivo, según lo defina y reglamente la ley sino, además, todas las formas de trato entre empleadores y trabajadores o entre sus respectivos representantes, siempre y cuando supongan una negociación en el sentido corriente de la palabra”. (OTI, 1974)

Este enunciado es el más abarcativo, porque hace a todo proceso de adopción de decisiones, o todo trato que implique una negociación en sí misma, independientemente de que se alcance o no el acuerdo buscado.

## 2.4.5 CONVENIO COLECTIVO

- **Manuel Alonso Olea:**

“El convenio colectivo puede ser definido como el contrato negociado y celebrado por representaciones de trabajadores y empresarios para la regulación de las condiciones de trabajo”. (Olea, 1971)

Quizá sea lo resumido y conciso de esta definición lo que le da una gran claridad.

- **G. Camerlynck y G. Lyon-Caen:**

“El convenio colectivo es un acuerdo firmado entre un patrono o un grupo de patronos y una o varias organizaciones sindicales de asalariados, con el objeto de fijar conjuntamente las condiciones a partir de las cuales serán posteriormente estipulados los contratos individuales de trabajo. Su característica fundamental es sustituir los grupos por los individuos en la fijación de las condiciones de trabajo”. (Martínez, 1972)

Aquí resulta importante señalar la relación entre los contratos colectivos y los individuales lo que, analógicamente, según mi modo de ver, implica la negociación colectiva y la negociación individual.

- **Alfred Hueck y Hans Nipperdey:**

“Convenio colectivo es aquel contrato escrito entre uno o varios empleadores o asociaciones de empleadores y uno o varios sindicatos para la regulación de derechos y deberes entre las partes del convenio (parte obligacional) y para la fijación de normas jurídicas sobre el contenido, celebración y extinción de las relaciones de trabajo, así como sobre cuestiones de la empresa y de su organización social y sobre instituciones conjuntas de las partes del convenio (parte normativa)”. (Hueck, Nipperdey, 1963)

Esta definición está impregnada de las concepciones del laborismo alemán. Es clara la diferenciación entre los aspectos obligacionales y normativos, como también que se trata de un contrato escrito, vale decir, del resultado de una negociación.

## 2.4.6 LAS NEGOCIACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

En general dentro de la doctrina laboral, ya sea ésta jurídica, sociológica o de otro tipo, no se ha tratado el tema de las negociaciones individuales con la misma magnitud que las colectivas. Pero ello no implica que no existan, sean pocas o no tengan entidad propia. Por el contrario, se negocia individualmente a diario: condiciones de ingreso, modificaciones de la relación de trabajo y situaciones de egreso.

En realidad, en lo que a mecanismo de negociación se refiere y desde el punto de vista de una teoría general, no existen diferencias sustanciales entre las negociaciones colectivas y las individuales. A ambas se pueden aplicar los mismos conceptos en cuanto a componentes y aspectos estratégicos y tácticos.

## 2.4.7 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Imagine el siguiente caso: usted va caminando tranquilamente por la calle cuando le sale al paso un hombre armado demandando que le entregue su billetera. ¿Qué haría? ¿Intentaría negociar con él?

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### **Traer a la memoria:**

**Tenga presente:** Que todo conflicto nos puede llevar a una negociación.

## 2.5 NECESIDAD DE UNA NUEVA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

De lo dicho con antelación surgen algunas consecuencias:

**Primero:** No aparecen definiciones de la negociación en general que sean totalmente completas y adecuadas.

**Segundo:** La doctrina laboral, o de las relaciones laborales/industriales, no desarrolla el tema integralmente enfoques con contenido economicista, sociológico, jurídico, estratégico, entre otros. La mayoría cae en la parcialización de realizar el énfasis en el punto de vista que constituye su propia especialidad.

**Tercero:** La doctrina jurídico-laboral sólo analiza los convenios colectivos como resultado de la negociación colectiva, a la que le dedica poco desarrollo. Además, no trata casi las negociaciones individuales.

Así se han creado visiones específicas, ubicadas en compartimientos estancos, que no logran englobar el mecanismo en estudio. A su vez, esto genera la necesidad de elaborar un concepto abarcativo e integrador de los distintos aspectos que conforman la negociación.

### 2.5.1 NUEVA DEFINICIÓN CONCEPTO PROPUESTO

**Negociación:** es la actividad dialéctica en la que las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente, para lo cual utilizan tanto:

El poder como la disposición que pueda existir para aceptarlo (sometiéndose, subordinándose o aceptándolo) con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado que configura, desde entonces, un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen.

### 2.5.2 FUNDAMENTOS

#### 2.5.2.1 ACTIVIDAD DIALÉCTICA

Se trata de una actividad dialéctica en el sentido de síntesis de los opuestos dados por Hegel. Al respecto cabe citar a Abbagnano, quien ha señalado que “ se puede decir que el concepto de la dialéctica... estando caracterizado por los puntos siguientes:

- a) La dialéctica es el paso de un opuesto a otro.
- b) Este paso es la combinación de los dos opuestos
- c) Este pasó y, por lo tanto, la conciliación es necesaria.

Este último paso es el que opone en forma más radical la dialéctica hegeliana a los otros tres conceptos de dialéctica, en los cuales la ausencia de necesidad constituye la característica común”. (Abbagnano, 1964)

### 2.5.2.2 COMUNICACIÓN

La comunicación es la esencia de la negociación, tanto es así que Schelling diferencia negociación expresa de tácita, señalando que en ésta última la comunicación se produce mediante símbolos o señales.

### 2.5.2.3 INTERACTUACIÓN

Las interacciones son manifestaciones de la influencia recíproca que responde a la fórmula:

$$\text{Influencia=poder} + \begin{matrix} \text{Sumisión} \\ \text{Subordinación} \\ \text{Aceptación} \end{matrix} + \text{Comunicación}$$

### 2.5.2.4 FINALIDAD

La finalidad de la negociación está dada por el acuerdo, conciliación en la concepción hegeliana, que se traduce en un objetivo compartido que las partes interactuantes deben procurar.

### 2.5.2.5 ACUERDO

El acuerdo no sólo constituye una finalidad sino que implica una necesidad. De ahí la voluntad de alcanzarlo, aunque muchas veces no se lo logre.

## 2.5.3 EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN EN GENERAL APLICADO A LAS RELACIONES LABORALES

Una vez definida la negociación en general, y recordando que la negociación laboral es una especie de aquel género, resulta fácil elaborar el concepto de la última sobre la base de la primera. Así, se puede sostener que:

La negociación laboral es:

“La actividad dialéctica en la cual los interlocutores sociales (principalmente empleadores y trabajadores y secundariamente Estado) que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose mutuamente, utilizando tanto el poder como la disposición posible para aceptarlo, con el fin de arribar a un acuerdo laboral mutuamente aceptado, que configura un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen.” (Abbagnano, 1964)

Esta actividad tiende a evitar los conflictos futuros (latentes) o a solucionar los presentes (manifiestos), con lo cual se constituye en una herramienta adecuada para administrar el conflicto laboral.

Estos conceptos, claro está, son aplicables tanto a negociaciones individuales como colectivas.

## 2.5.4 AMPLIACIÓN CONCEPTUAL QUE IMPLICA UNA CLASIFICACIÓN

Si se retorna la expresión de la influencia a través de sus factores componentes

Es posible considerar qué forma variará la influencia y, por ende, la negociación al variar estos factores.

$$\text{Influencia} = \text{poder} + \begin{matrix} \text{Sumisión} \\ \text{Subordinación} \\ \text{Aceptación} \end{matrix} + \text{Comunicación}$$

**Aclaración:** los vocablos sumisión, subordinación y aceptación son usados en el mismo sentido y su diferenciación responde sólo a una sutil diferencia de grado que va de mayor a menor. En adelante, para simplificar la lectura, se utilizará siempre subordinación.

Si se considera una negociación donde (P) asuma valores muy elevados, manteniéndose invariables o con muy poca variación (S) y (C), se dará el caso de un poder abrumador que someterá a la otra parte a sus designios. Es, pues, una negociación donde la parte muy poderosa impone su voluntad casi irresistible. Como se verá más adelante esta modalidad aparece en el modelo clausewitziano.

Es importante hacer notar que si la subordinación (S) al poder resulta muy alta, aunque exista o se utilice poco poder podrá lograrse un efecto análogo al antes descrito. En este caso ocurre una claudicación por exceso de subordinación.

Si el poder (P) y la subordinación (S) tienen valores muy reducidos, ni existe capacidad de convencer o persuadir, ni de aceptar la persuasión, la comunicación (C) adecuada sólo produce una prolongación de la indefinición. Es el caso de las negociaciones prolongadas.

Si la comunicación (C) es elevada, se mantiene el diálogo de las conversaciones entre las partes en un nivel que favorece la negociación. Si, por el contrario, la comunicación se reduce a valores bajos, o no llega a alcanzar los niveles adecuados, la negociación languidece y, de anularse (C), desaparece produciéndose el aislamiento de las partes. Es en estos casos cuando suele suplirse la falta de comunicación existente recurriendo a la presencia de terceros que comienzan a “lubricarla”, apareciendo así las formas de “los buenos oficios”, “la mediación”, “la conciliación” y, aún, “el arbitraje”.

Si la subordinación (S) adquiere valores muy reducidos para una de las partes se produce una resistencia elevada (“insubordinación”, rechazo sistemático de las propuestas) y la negociación se torna muy dificultosa.

En el último supuesto comentado no queda otro recurso que elevar la calidad y el nivel de (C), tratando de mejorar las relaciones existentes o aumentar la dosis de poder (P) aplicado en el caso. Este último procedimiento es muy peligroso, puesto que puede agravar la resistencia reduciendo, aún más, la subordinación y llevar la negociación a un punto muerto o conflicto incipiente. De aquí surge la necesidad de pequeñas concesiones parciales para lograr la buena voluntad y mejor subordinación/aceptación.

A continuación he elaborado un cuadro con las variaciones de (P), (S) y (C), que representa lo antes dicho. Los efectos de las variaciones (P), (S) Y (C)

P	S	C	Resultado
			Imposición (modelo clausewitziano)
			Claudicación (ídem anterior)
			Negociación prolongada (tipo trotzky en Brest-Litvosk)
			La negociación languidece. Hay una tendencia al aislamiento de las partes.
			Negociación muy dificultosa con tendencia a resistir. Alternativas
			Primera alternativa: mejorar e incrementar la comunicación (C)
			Segunda alternativa: incrementar el poder (P). Puede resultar muy peligrosa
			Las condiciones de la negociación mejoran en general.

**Cuadro II-1**

Pueden también imaginarse otras combinaciones de variación simultánea de las tres variables o de dos de ellas, lo que se ve en el siguiente cuadro:

Otras combinaciones de las variaciones (P), (S) y (C) sólo algunas

P	S	C	Resultado
			Condiciones óptimas para negociar
			Condiciones totalmente desfavorables
			Condiciones favorables
			Condiciones aceptables
			Condiciones muy favorables
			Condiciones difíciles
			Condiciones poco favorables
			Condiciones muy poco favorables
			Condiciones negativas

**Cuadro II-2**

Como conclusión, y recordando que la negociación es en esencia comunicación, se observa que mientras (P) y (S) son variables que pueden complementarse en cierta medida, (C) en cambio no tiene sustituto y de anularse o reducirse arrastra tras de sí a la eficacia que pudiera esperarse de

(P) y (S).

La negociación procura por vía de la comunicación que una parte se someta, subordine o acepte el poder de otra.

El arte de negociar consiste en determinar a qué tipo de sumisión, subordinación o aceptación, está orientada o predispuesta la otra parte, para aplicar el tipo y dosis de poder a que es sensible con el fin de lograr el acuerdo buscado. Aquí también todo es cuestión de medida.

## 2.5.5 OTRAS CLASIFICACIONES

Como toda clasificación, ésta puede ser tan amplia como tipos de variables se consideren. Se ha optado sólo por tener en cuenta los componentes de la negociación que, como se verá en el título II, son:

- Sujetos negociadores.
- Materia negociable.
- Lugar de realización.
- Tiempo.
- Elementos.
- Información.
- Poder.
- Modelos Negociacionales.

## 2.5.6 SUJETOS NEGOCIADORES

En el capítulo III se podrá observar la siguiente clasificación:

Según el número de personas físicas que constituyen un sujeto (parte) negociador:

- Individual
- Grupal

Según representen a un tercero o a sí mismos:

- De representación ajena
- De representación propia

Según el nivel de quien representan:

- Personal.
- Organizacional.
- Nacional.

## 2.5.7 MATERIA NEGOCIABLE

La negociación, considerando el contenido que abarca (lo que se verá en detalle en el capítulo VI), puede ser:

- De contenido amplio;
- De contenido restringido (puntual).

Según sus características podrá ser también de:

- Contenidos económicos;
- Contenidos no económicos, etcétera.

## 2.5.8 LUGAR DE REALIZACIÓN

Si se considera el lugar en que se realiza (ver capítulo VII), surgen los siguientes tipos de negociación:

Según el dominio del lugar:

- Lugar propio.
- Lugar del oponente.
- Lugar neutral.

Según la logística:

- Lugar con importante infraestructura propia y escasa para el adversario.
- Lugar con importante infraestructura para ambas partes.
- Lugar con escasa infraestructura propia e importante para el adversario.
- Lugar con escasa infraestructura para ambas partes.

## 2.5.9 ELEMENTOS

Información: las negociaciones podrán ser:

- Con información completa sobre todos los aspectos que la afectan: esta posibilidad se da excepcionalmente, por no afirmar categóricamente que nunca.
- Con información parcial: es el caso más común, debiéndose recurrir a las suposiciones para llenar los blancos de información.
- Sin información o con muy poca: desdichadamente estos supuestos existen con mucha más frecuencia de lo deseable como consecuencia de una falta de preparación (factor PI: pereza e improvisación).

Tiempo: habrá negociaciones:

- Prematuras.
- Oportunas.
- Tardías.
- Simultáneas.
- Sucesivas.
- Coordinadas.
- En colaboración.
- En cooperación.
- Periódicas.

En atención al ritmo:

- Prolongadas.
- Breves.

Esta clasificación se vincula análogamente con las maniobras que se utilizan dentro de una negociación. Así, como se verá más adelante, habrá maniobras prematuras, oportunas y tardías, maniobras simultáneas, sucesivas, etcétera.

**Poder:** clasificándolo en tres grados, alto, intermedio y bajo, se puede obtener una tipología con nueve supuestos distintos que se enuncian en el cuadro II, 3. Estos tipos se pueden ampliar y además se relacionan con la sumisión y comunicación, como se vio con anterioridad.

## 2.5.10 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

¿Qué factores toma en cuenta para decidir entre negociar o no?

¿En que situaciones usted no negociaría?

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** Los materiales negociables, el lugar en que se realizará y los elementos que se requieren para la negociación.

## 2.6 LA CADENA DE VALOR

Si se trata de Negociación de Tecnología, será relevante en primer lugar comprender las definiciones de tecnología, su relación con el concepto de innovación. Esto nos permitirá la identificación, desarrollo y sostenibilidad de ventajas competitivas, que permitan un sólido posicionamiento en el mercado de la organización.

Michael E. Porter define a través de su modelo, un instrumento para el análisis de la estructura competitiva en el cual las relaciones entre los competidores potenciales, los proveedores, los clientes y los sustitutos, se dan a partir de las variables Poder de Negociación y Amenazas.

Encontramos dentro de su propuesta, la forma de resolver las ventajas competitivas frente a un Panorama competitivo, a partir de tres estrategias genéricas: Liderazgo de Costo, Diferenciación y Enfoque (de costo de diferenciación).

Michael E. Porter introduce el concepto de cadena de Valor, según él, ésta es básicamente “una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”. La ventaja competitiva para una organización está definida para una organización pues, a partir de una óptima integración de las actividades de su cadena de valor, buscando una manera menos costosa que la competencia.

La cadena de valor incluye nueve tipos de procesos básicos, divididos en dos categorías: procesos primarios y procesos de soporte.

### 2.6.1 PROCESOS PRIMARIOS

1. La logística interna: Incluye el recibo de materiales, su almacenamiento de materiales, su almacenamiento, el control de inventarios, y el transporte interno.
2. Operaciones: Incluye la producción, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipo, así como chequeos y otras actividades de creación de valor para transformar las entradas en los

productos.

3. Logística Externa: Las acciones requeridas para llevar el producto al cliente, como almacenamiento, atención de órdenes de pedido, transporte y gestión de la distribución.
4. Mercadeo y Ventas: Las acciones para lograr que los clientes compren el producto, como selección de canales, publicidad y promoción, determinación de precios, ventas, y gestión de los distribuidores.
5. Servicio: Las acciones para mantener y mejorar el valor del producto, como el soporte a los clientes, el servicio de reparación, instalación y entrenamiento a clientes, y el suministro de repuestos.

## 2.6.2 PROCESO DE SOPORTE

Infraestructura: Gerencia en general, gestión de la planeación, gestión legal, gestión financiera, contabilidad, manejo de asuntos públicos, gestión de la calidad.

Gestión de los Recursos Humanos: Las acciones relacionadas con la vinculación, el desarrollo, la retención y la compensación de los empleados.

Desarrollo de Tecnología: Incluye el desarrollo de la tecnología necesaria para soportar la cadena de valor mediante acciones como investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño y rediseño.

Abastecimiento: Provisión de materias primas, servicios, repuestos, edificios y maquinaria. La figura 1

presenta el esquema de cadena de valor de Michael Porter.

Figura 1. Modelo de Cadena de Valor



Fuente: M. Porter. <http://www.estrategiamagazine.com/wp-content/uploads/2008/06/administracion2.gif>

### 2.6.3 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Analizar un negocio e identificar el esquema de la cadena de valor.

#### PISTAS DE APRENDIZAJE



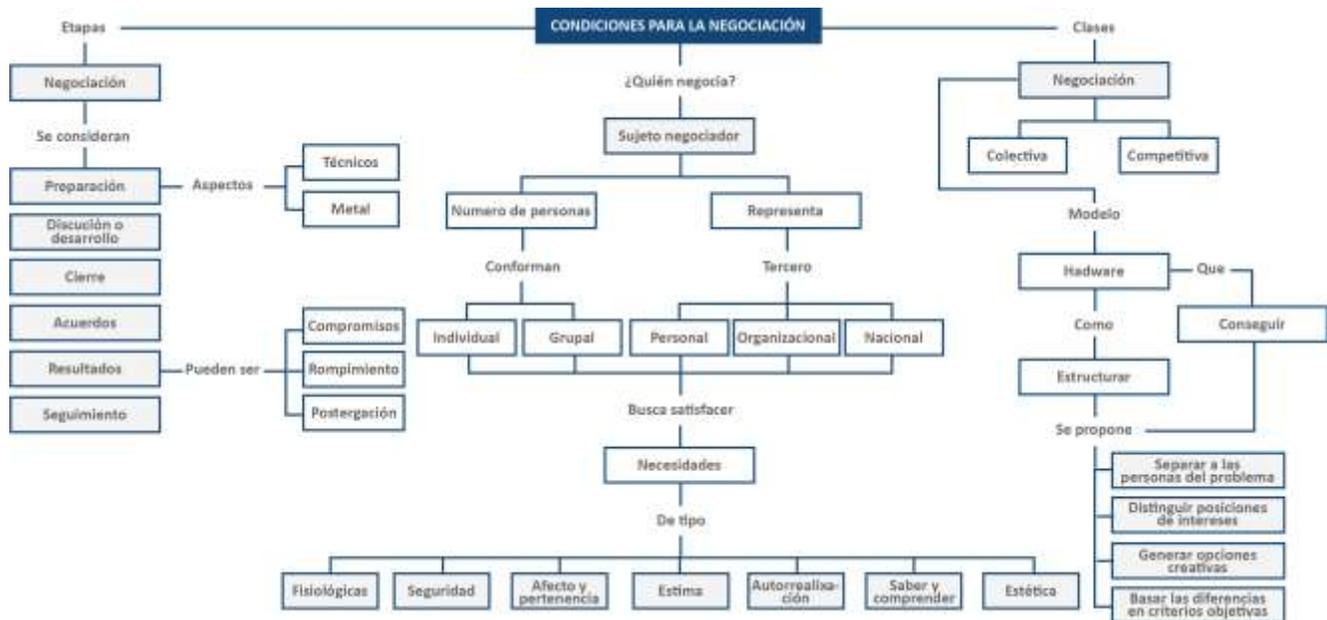
#### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

### 3 UNIDAD 2: TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIACIÓN

Se sugiera ver la película Diamantes de Sangre, ya que esta presenta una historia que ambienta muy bien el tipo de negociaciones que se dan en el mercado.

#### 3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



#### 3.1.2 OBJETIVO GENERAL

Evaluar los tipos y características de negociación como criterios básicos que permitan la contextualización de cada parámetro en el ámbito profesional.

#### 3.1.3 ONJETIVO ESPECÍFICOS

- Comprender de forma estructurada las condiciones para la negociación.
- Analizar las clases de Negociación existentes y aplicarlas al contexto local.
- Integrar los conceptos de negociación al Modelo Harvard.

#### 3.1.4 CONDICIONES PARA LA NEGOCIACIÓN

Ante la pregunta: **¿Quién negocia?** la respuesta ineludible es: **el sujeto negociador**, entendiéndose por sujeto negociador a la persona que negocia.

Pero muchas veces este sujeto negociador adopta la forma de un organismo

**Ejemplos:**

comisión interna del cuerpo de delegados del personal de una fábrica, comisión directiva de un sindicato, comisión laboral de una asociación de empleadores, etc., por lo que es más correcto decir que se entiende por sujeto negociador al **ente que protagoniza la negociación**. La forma que posee este sujeto negociador determina su clasificación.

### 3.1.5 CLASIFICACIÓN

Como toda acción humana, la negociación es ejecutada por personas físicas seres humanos, una o más por cada parte representada, de donde surge que una variable de clasificación va a estar dada por el número de personas que conforman cada sujeto negociador.

Otra forma de clasificación es en atención a que se representen a sí mismos o a un tercero.

Por último, también se puede considerar el nivel de aquella representación que inviste el sujeto negociador. En base a estas consideraciones, los sujetos negociadores pueden ser clasificados como sigue:

Según el número de personas que los conforman:

- **Individual:** el sujeto negociador está representado por una sola persona.
- **Grupal:** aquí la representación recae en dos o más personas, que no obstante sus diferentes individualidades constituyen una entidad única, vale decir un solo sujeto negociador.

Según que representen a un tercero o a sí mismos:

- **De representación ajena:** se inviste la representación de un tercero.
- **De representación propia:** se representa a sí mismo.

Según el nivel de quien representan:

- **Personal:** representan a una persona, en cuyo caso se genera un nivel de negociación interpersonal.
- **Organizacional:** representan a una organización y, por lo tanto, el nivel de negociación es interorganizacional.
- **Nacional:** se representa a un estado nacional, siendo la negociación de nivel internacional.

A continuación se desarrollan algunos ejemplos pertenecientes a la negociación laboral, para aclarar la tipología arriba enunciada:

- **Individual:** un individuo representante-trabajador y/o individuo representante-empleador realizan un proceso negociatorio. Es el caso del delegado sindical que negocia en forma directa con el jefe de personal.
- **Grupal:** un conjunto de individuos representantes-trabajadores negocia con un grupo representante-empresario. El caso típico sería el de la comisión interna del establecimiento y los integrantes de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- **Representación ajena:** los delegados sindicales reclaman un pago determinado para un obrero o conjunto de trabajadores cuya representación invisten.
- **Representación propia:** el empleado quiere presentar un reclamo y lo hace directamente a nombre propio, sin recurrir a ningún intermediario que plantee su queja.
- **Personal:** se representa a una persona, ya sea trabajador o empleador. La parte sindical plantea que al operario González se le ha aplicado una sanción disciplinaria que no corresponde. Si es personal por ambas partes (empleador y trabajador), la negociación será interpersonal, a lo que la doctrina jurídica llama individual porque se refiere a un empleador y un trabajador.
- **Organizacional:** se representa a una organización, ya se trate de trabajadores (sindicatos) o de empleadores (asociación de empresarios). Si ambas partes son organizaciones se estará ante una negociación inter-organizacional. En este nivel se desarrolla lo que la doctrina jurídico-laboral llama negociaciones colectivas de trabajo.
- **Nacional:** se representa a estados-nación. Es el clásico ejemplo de las negociaciones que se producen en el seno de las asambleas de la **Organización Internacional del Trabajo**, en donde representantes de los empleadores, trabajadores y estados nacionales de los países miembros llevan a cabo negociaciones tendientes a implementar acuerdos que luego pueden tener implicancias en el ámbito de las relaciones laborales de un país. Se trata de un supuesto de negociación internacional.

A su vez, estas clasificaciones pueden combinarse entre sí. Por ejemplo: un conjunto de delegados sindicales plantea ante el gerente de Relaciones Laborales de una empresa que a un trabajador determinado no se le ha abonado un adicional estipulado por la convención colectiva. Aquí se plantea un supuesto de representación grupal (conjunto de delegados sindicales), por una parte, e individual (gerente de Relaciones Laborales) por la otra. En ambos casos es representación ajena (operario y empleador) y se da la negociación interpersonal. Es fundamental tener claramente identificado cual es el sujeto negociador y poseer un conocimiento cierto de este y de sus representados. Ello permitirá realizar adecuadas evaluaciones de su poder medios, libertad de acción, así como también de sus fortalezas y debilidades.

**Aclaración terminológica:** es importante que quede bien delimitado que:

Una cosa son los sujetos negociadores (individuales o grupales);

Otra son las personas que los componen, y

- Diferentes son, también, aquellas personas o instituciones a quienes estos sujetos negociadores representan.

En adelante, me referiré a “los negociadores”, “negociador adversario”, “negociador oponente”, “el negociador”, etc., queriendo significar en forma indistinta tanto al sujeto negociador como a el/los individuo/s-persona/s que lo componen.

Si bien los vocablos “opponente” y “adversario” resultan un tanto inadecuados, pues ínsitamente pueden darla imagen de negociación conflictiva o competitiva, serán utilizados frecuentemente para poder identificarla y rápidamente al negociador que se encuentra del otro lado de la mesa.

### 3.1.6 ASPECTOS BÁSICOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS

Si se consideran las personas físicas que constituyen los sujetos negociadores, son muchos los aspectos a contemplar respecto de ellas. Pero hay algunos que no se pueden pasar por alto, como pueden ser las variables psico y sociológicas, el lenguaje corporal –que en rigor de verdad es una manifestación de la psiquis de las personas–, las necesidades de los negociadores que se vinculan en algunos casos a los aspectos psicológicos, en otros a los sociológicos y, además, a los económicos, la creatividad –característica también vinculada a la conducta de los individuos–, etcétera.

### 3.1.7 ALGUNAS ACTITUDES DESEABLES DE SER POSEÍDAS

La negociación constituye una empresa en el sentido de acción ardua y dificultosa, de intención, de objetivo a alcanzar y, por lo tanto, debe ser gerenciada.

La pregunta es ¿cuáles son las principales características personales que debe tener este gerente de la negociación (gerente-negociador)?

HERMIDA Y SERRA opinan que los gerentes que actúen en la próxima década para tener éxito deberán ser necesariamente: anticipadores, estratégicos, creativos, emprendedores y poseer cultura flexible y ganadora.

- **Anticipadores:** Ser anticipador y prospectivo implica “contar con una actitud y con técnicas e instrumentos que posibiliten ejercitar un diagnóstico anticipado sobre los futuros escenarios

alternativos y sobre el conjunto de sucesos del contexto y de sus impactos”.

Un negociador que no anticipe las necesidades futuras de negociar y el desarrollo y cariz que puedan tener estas negociaciones, sólo podrá actuar, a lo sumo, en forma improvisada, y esto lo logrará, únicamente, si posee una cierta intuición. Creer que el futuro va a ser igual al pasado y, por lo tanto, no preverlo, llevará a los negociadores al fracaso.

- **Estratégicos:** “La estrategia es una percepción que se tiene del futuro, ... indicará cuál es la posición o posicionamiento deseado”. Aquel negociador que no elabore una estrategia, que le permita saber a dónde y cómo quiere llegar y en qué lugar ubicarse como consecuencia de la negociación, transitará a través de las distintas etapas de ésta sin un rumbo a seguir, desordenada e incoherentemente, a los tumbos, dando marchas y contramarchas sin un plan adecuado. O sea, se sumirá en un caos que lo llevará al mal resultado de su gestión.

Esta estrategia deberá ser competitiva, para lo que debe tener permanentemente presente el posible accionar de los sujetos negociadores que están del otro lado de la mesa y de todo el entorno que rodea a la negociación y que, por lo tanto, impacta sobre ella.

- **Creativos:** Resulta imprescindible que, en momentos de cambio fundamental como los que se viven en el mundo presente, no se sigan aplicando recetas de antaño. Las nuevas situaciones, generadoras de nuevas alternativas, determinan la necesidad de que los negociadores, empresarios y gerentes potencien su creatividad e innovación.
- **Emprendedores:** El negociador no puede permanecer “sentado esperando” que las nuevas situaciones y necesidades lo “empujen a negociar”. Por el contrario, debe anticiparlas y, una vez exploradas, emprender la negociación.

Muchas veces en el ámbito laboral se espera a que llegue el pedido sindical. Hay veces que, en cambio, conviene “salir al cruce” cosa que desdichadamente escasas veces se hace—. He visto pocas oportunidades en que la parte empresaria denuncie un convenio colectivo de trabajo para modificar normativas imperantes y adaptarlas a las nuevas condiciones de los mercados. No he conocido muchos casos en que los representantes empleadores hayan presentado su propio proyecto de nuevo convenio colectivo. La mayoría de las veces han esperado el petitorio sindical.

“Esperemos a ver qué pasa” es un comentario típico en muchas situaciones de negociación. Cuando esta posición no resulta de una maniobra específicamente planeada y valorada (ejemplo: esperamos que la próxima jugada la haga la contraparte pues ello en principio nos da la ventaja de que ella se tenga que mover, y si no lo hace la situación actual nos favorece a nosotros) no es nada más que resultante de pereza.

- **Cultura flexible y ganadora:** Dicen Hermida y Serra que la quinta habilidad de los gerentes en la próxima década del '90 radicará en “una convicción de estructurar y desarrollar una cultura flexible y

ganadora, compartida y comprometida con la eficiencia, con la excelencia y con la rentabilidad”.

Por su parte Harry Johnson –siguiendo a Taylor–, ha definido a la cultura como: “Esa unidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres y otras capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad”.

Parecería que es razonable decir que los gerentes deben desarrollar en el seno de sus empresas, conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres, etc., que al ser flexibles, ganadores y compartidos por todos los miembros de la organización, logren eficiencia y excelencia para obtener rentabilidad. Esta actitud gerencial es aplicable a los sujetos negociadores, que tienen que

imbuirse de esta convicción. Llegado este punto creo que corresponde realizar tres comentarios adicionales:

**Primero:** La flexibilidad en sí misma no ya como característica de una cultura constituye una aptitud fundamental de un negociador. Sin ella no podrá ser un buen estratega, ni creativo e innovador, se moverá por caminos conocidos y recetas rígidas, y no podrá desarrollar nuevas opciones. Quizá sea, junto con la anticipación, la característica más importante.

**Segundo:** otra aptitud importantísima es la de **ser paciente**. He visto fracasar muchas negociaciones porque las personas que las llevaban a cabo se apuraban y decían o hacían algo indebido.

**Tercero:** con las características de anticipador, estratega, creativo, emprendedor, flexible y paciente no basta para ser un buen negociador. Existe otro sinnúmero de cualidades y aptitudes que se deben poseer. Aquí he querido reseñar solamente las más importantes sin las cuales resulta muy difícil lograr negociaciones exitosas.

### 3.1.8 LA CREATIVIDAD COMO PRESUPUESTO INDISPENSABLE

Creatividad es, para Guerrero, “la capacidad humana para innovar; lo cual significa generar ideas y esquemas, hechos y materiales, que resulten novedosos y significativos”. (Guerrero, 1989)

La creatividad puede enseñarse. Los seres humanos pueden aprender a ser creativos. Existen técnicas para la innovación que son fácilmente utilizables para abrir las posibilidades, multiplicándolas en la búsqueda de nuevas alternativas. El cambio tecnológico determina un proceso acelerado de modificaciones permanentes. Creatividad es, para Guerrero, “la capacidad humana para innovar; lo cual significa generar ideas y esquemas, hechos y materiales, que resulten novedosos y significativos”. (Guerrero, 1989)

Un error gravísimo es el de acostumbrarse a los éxitos del pasado. Lo que funcionó tiempo atrás no es garantía para la actualidad o el futuro.

Esta necesidad de ser innovador y creativo, importante en muchos oficios y profesiones, es indispensable para los negociadores. Resultaría imposible para éstos sortear un estancamiento en la negociación, si no pudieran

generar nuevas posibilidades.

Maslow ha señalado con todo acierto que “el concepto de creatividad y el de persona sana, autorrealizadora y plenamente humana están cada vez más cerca el uno del otro y quizá resulten ser lo mismo. Hoy todo parece cambiar. A lo que me refiero es a la tarea de tratar de transformarnos en personas que no necesiten paralizar el mundo, congelarlo y estabilizarlo, que

no necesiten hacer lo que sus padres hicieron, que sean capaces de afrontar con confianza el mañana sin saber qué les traerá, lo bastante seguros de nosotros mismos para poder improvisar en una situación que jamás ha existido... La sociedad que pueda formar personas así sobrevivirá; las que no puedan perecerán”. (Maslow, 1987)

Esta visión psicológica puede complementarse con la sociológica de Crozier, quien señala la existencia de una sociedad en gestación en la que la creatividad aparecerá como un valor fundamental. (Crozier, 1972)

El mundo está cambiando a pasos acelerados, la mayoría de los pensadores son contestes en esta idea. El shock del futuro para utilizar la terminología de Toffler afectará obviamente la sociedad y las relaciones laborales, modificará las empresas que deberán ser cada vez más flexibles y variará la negociación laboral.

Levy y Wilensky han señalado recientemente que “existe un momento en la vida de cualquier nación o cualquier empresa en que las soluciones tradicionales no alcanzan para resolver sus principales problemas”.

Es conocido el adagio: “La necesidad es la madre de la creatividad”. Esto es aplicable a todos los campos de la vida. Es válido también para las empresas, los sindicatos, las relaciones laborales y, lógicamente y consecuentemente, para la negociación laboral. Como ejemplo, podemos citar a Freeman cuando analiza el problema que enfrenta el sindicalismo estadounidense en el sector privado. La notable caída de la sindicalización producida en la última década prevé un porcentaje de afiliación inferior al 5%. El autor estima que esto podría revertirse si el sindicalismo adoptara una estrategia creativa y ofreciera, entre otras cosas, cuotas sindicales más bajas, mayor cooperación con la administración, campañas especiales, usos de los fondos de pensión, etcétera.

En el caso de los negociadores, la creatividad debe ser entendida como la aptitud de dar soluciones novedosas a circunstancias que en general son novedosas pero que también pueden no serlo. Creatividad no significa necesaria e imprescindiblemente genio, invento. Maslow señala el ejemplo de la “mujer sin educación, pobre, absorbida por su trabajo como ama de casa y como madre, y, a pesar de todo ello, era una buena cocinera, madre, esposa y ama de casa. Con escaso dinero, su hogar aparecía de un modo u otro siempre hermoso. Su gusto en los manteles, cubertería, cristal, loza y muebles era impecable. En todas estas áreas se mostraba original, nueva, ingeniosa, sorprendente e inventiva”. Continúa Maslow: “Tuve que calificarla de creativa. Aprendí de ella y de otras personas como ella que una sopa de primera calidad tiene más de creativo que una pintura de segunda fila; y que, generalmente, el cocinar, la paternidad o el dirigir una casa podían ser creativos mientras que la poesía no necesitaba serlo; podía ser no-creativa”.

El negociador laboral debe ser lo suficientemente creativo como para administrar la negociación y encontrarle soluciones ingeniosas a los problemas planteados, mediante el uso de recursos que muchas veces se tornan sumamente escasos.

¿Cómo incrementar los ingresos de los trabajadores fin buscado por el sindicato y la empresa— cuando en épocas de “congelamiento económico” el Estado prohíbe y penaliza los aumentos salariales?

Las respuestas son muchas y variadas: adelantos salariales a cuenta de futuros aumentos, creación de beneficios hasta el momento no existentes que implican una ayuda económica al trabajador (almuerzos, transporte, etc.), instauración de nuevos sistemas de trabajo que puedan justificar una mayor productividad (intercambios polivalentes de los puestos de trabajo que permiten disminuir las dotaciones o aumentar la producción) y, por ende, un plus adicional a los salarios, etcétera.

He creído adecuado y necesario aclarar que no estoy recomendando la utilización de la aptitud creativa para generar circunstancias, fraudulentas o no, que a la larga se puedan volver en contra. En una negociación, recuerdo haber tenido que inventar adicionales al pago de los jornales para poder incrementar el monto neto de dinero a percibir por los trabajadores. Luego, esos adicionales se incorporaron a los básicos remunerativos. Después de algún tiempo, ocurrió que la parte sindical reclamaba nuevamente esos adicionales pero aditivamente a los salarios vigentes, con lo que se generaba un pago duplicado del mismo concepto.

Este ejemplo es el resultante no de una “creatividad negativa” sino de una mala planificación de la negociación. No se consideró la posibilidad descrita o, si se lo hizo y a sabiendas se decidió transitar por ese camino, fue porque esas circunstancias, que hoy pueden parecer criticables, en su momento respondieron a una necesidad que había que cubrir y, por lo tanto, eran altamente adecuadas.

Indudablemente, este tema de la creatividad de los sujetos negociadores se correlaciona primero con el del contenido (materia negociable) de la negociación, pues éste podrá ser tanto más amplio cuanto mayor sea la creatividad de los que negocian. Segundo, tiene que ver con el liderazgo, ya que en la concepción de Levy “el líder es una persona común que se distingue de las demás solamente porque busca sistemáticamente la innovación, entusiasma para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica”. (Levy, 1989)

Coincídase o no en detalle con las concepciones de los autores antes citados, hay concordancia en lo que a la conceptualización genérica de creatividad se refiere y en cuanto a que ésta debe ser una cualidad de los negociadores laborales. Si éstos pueden actuar con una mente abierta recordar que la mente es como el “paracaídas”: funciona cuando está abierto podrán generar nuevos enfoques acordes con las necesidades del negociador oponente.

### 3.1.9 NECESIDADES A SATISFACER POR PARTE DE LOS NEGOCIADORES

Las conductas humanas son en gran medida generadas por la satisfacción de las necesidades de los individuos

que las protagonizan. El negociador debe tener muy en claro cuáles son sus necesidades a satisfacer, así como también las de su interlocutor. Puede llegarse a un estancamiento de la negociación por desconocerse cuáles son las propuestas válidas para satisfacer las necesidades de la otra parte. En este supuesto no estarían ofreciendo “salidas aptas” que se adecuen a las necesidades del oponente.

El problema radica en cómo conocer esas necesidades. Para ello se debe recurrir a la teoría actual de las necesidades, la que jerarquiza las necesidades humanas básicas. La mayoría de las descripciones de esta tipología siguen el modelo descrito por Maslow.

Esta jerarquización de necesidades, que ha sido llamada también pirámide de necesidades, está constituida de la siguiente forma:

- Necesidades fisiológicas .
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de afecto y pertenencia.
- Necesidades de estima.
- Necesidades de autorrealización.
- Necesidades de saber y comprender.
- Necesidades estéticas.

### 3.1.10 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Son comunes a todos los sujetos animados, especialmente los del reino animal, e incluyen las necesidades básicas de supervivencia, tales como alimento, vestido, vivienda, descanso, satisfacción sexual, etc. En suma, son todas aquellas que dan satisfacción a los impulsos biológicos del individuo, por eso se las llama también homeostáticas, ya que el concepto de homeostasis está referido a los esfuerzos que el organismo realiza en forma automática para mantener un estado de equilibrio y normalidad.

### 3.1.11 NECESIDADES DE SEGURIDAD

Una vez satisfechas las necesidades homeostáticas, los individuos buscan atender, fundamentalmente, a su seguridad. Todo lo desconocido, no esperado, las posibles o concretas amenazas, hace que la persona se convierta en un buscador de seguridad.

La necesidad de seguridad se manifiesta por sí sola en la búsqueda de protección y estabilidad ofrecida por cosas tales como la cuenta bancaria, la seguridad en el trabajo y los sistemas de jubilación. Aunque los seres humanos ya no viven en la selva, necesitan protección contra los peligros que enfrentan en la ominosa “selva” de la competencia económica.

### 3.1.12 NECESIDADES DE AFECTO Y PERMANENCIA

Los individuos tienen también necesidad de ser amados. Tienen hambre de relaciones afectuosas, quieren conseguir un lugar en el grupo en el que se desempeñan, contar con compañía y tener oportunidad de asociarse.

### 3.1.13 NECESIDADES DE ESTIMA

Están vinculadas con el ego y se relacionan con los deseos del hombre de ser reconocido, tener cierto status y lograr la apreciación de otros individuos.

### 3.1.14 NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

El hombre quiere llegar a ser todo lo que con su capacidad y esfuerzo pueda lograr. Así, en la medida en que alcanza ese objetivo, se siente autorrealizado y conforme consigo mismo.

### 3.1.15 NECESIDADES DE SABER Y COMPRENDER

Implica buscar el conocimiento del medio en que vive, logrando una mayor comprensión. Esta necesidad de experimentar, investigar y explicar para acrecentar su conocimiento da al hombre una situación de seguridad y libertad. Así puede entender parte del mundo que lo rodea y explicarse algunos de los interrogantes que se formula.

### 3.1.16 NECESIDADES ESTÉTICAS

Son las que se vinculan con la inclinación de todos los hombres hacia la belleza, el orden y el equilibrio. El ejemplo de Maslow es el del fuerte impulso que tiene el individuo de enderezar el cuadro que cuelga torcido en la pared.

Esta gradación de necesidades está ordenada en correlación a su prioridad de cubrimiento por parte del individuo. Primero necesita cubrir sus aspectos homeostáticos y, una vez que estos aspectos físicos están satisfechos, otros tipos de necesidades –en el segundo nivel están las de seguridad– constituyen el objeto de la búsqueda. Esto es lo que ha sido llamado concepto de necesidad cambiante: conforme se satisfacen los niveles de necesidades más bajos cobran importancia los más altos. Si aparecen circunstancias que amenazan la satisfacción de necesidades

elementales ya cubiertas, el énfasis puede volver a centrarse en éstas últimas. El orden jerárquico de satisfacción de necesidades, si bien sirve en términos generales, no debe ser considerado en forma rígida y

tampoco es aplicable estrictamente a todos los individuos.

Como el hombre actúa motivado por sus necesidades, es fácil comprender que los incentivos a su acción deben consistir en oportunidades para la satisfacción de aquéllas, que si ya están cubiertas no generarán acción.

Un buen negociador debe tener claramente identificada cuál es su propia necesidad esto hace indudablemente a la existencia de objetivos claros y concretos. Pero también debe primero inferir y luego conocer cuál es la necesidad de su interlocutor. De lo contrario, no estará en condiciones de ofrecer alternativas aptas al otro. En un ejemplo burdo: un grupo empresarial negociador de un convenio colectivo de trabajo está ofreciendo sistemas de participación informativa y mecanismos de comunicación que permitan acrecentar el conocimiento sobre las empresas (**nivel f**: necesidades de comprender y de saber) a una parte trabajadora que no tiene satisfechas sus necesidades mínimas económicas elementales (**nivel a**: necesidades fisiológicas). Indudablemente, la reacción previsible será la de rechazo, probablemente airado, de la oferta realizada.

Nierenberg aplica las enseñanzas de Maslow a la negociación, y de allí deduce una serie de maniobras a aplicar, destacando que “cuanto más básica es la necesidad a la que apunta la jugada mayor es la probabilidad de éxito”.

### 3.1.17 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

¿Qué se necesita para una negociación efectiva?

¿Cuáles son los requisitos de una negociación efectiva?

#### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** Las negociaciones nacen de las necesidades de las personas.

## 3.2 CLASES DE NEGOCIACIÓN

Al llevar a cabo una negociación se debe conocer previamente el tipo de negociación en la cual se va a participar. Si se conoce el tipo de negociación se podrá tener una preparación encaminada a obtener mejores beneficios económicos. Es así como a continuación se presentan los tipos de negociación.

### 3.2.1 NEGOCIACIÓN COOPERATIVA

Es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una

alta cooperación. La máxima prioridad es el respeto por el beneficio mutuo. Su meta es que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos. Implica que las partes involucradas inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solas. Ejemplos de negociaciones cooperativas: se dan entre proveedores y clientes en los que la relación en el tiempo es más importante que la ganancia a corto plazo.

Las características principales de la Negociación Cooperativa son las siguientes:  
Generalmente los participantes son amigos o conocidos.

- El objetivo es lograr un acuerdo.
- Hace concesiones para cultivar la relación.
- Es suave con las personas y el problema.
- Cede ante la presión.
- Confía en los otros.
- Cambia su posición fácilmente.
- Hace ofertas.
- Da a conocer su última posición.
- Acepta pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo.
- Busca la única respuesta que ellos aceptarán.
- Insiste en lograr un acuerdo.
- Trata de evitar un enfrentamiento de voluntades.

La Negociación Competitiva es otro tipo de negociación:

### **Negociación Competitiva**

Es aquella en la que los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin

importar el de la otra parte. Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte. Ejemplos de negociaciones competitivas se dan entre compradores y vendedores en los que la relación entre ambas partes no implica una relación extensa en el tiempo.

Sus características son las siguientes:

- Los objetivos de cada parte están enfrentados.
- Los recursos y valores que se intercambian son fijos y limitados.
- Las partes no pueden hacer nada para agregar valor a lo que se intercambia.
- Cada parte reclama y presiona por obtener una parte mayor de lo que se negocia.

- Las relaciones no son importantes.
- Los participantes son adversarios
- El objetivo es la victoria.
- Exige concesiones como condición para la relación.
- Es duro con los problemas y con las personas.
- Desconfía de los otros.
- Mantiene su posición.
- Amenaza.
- Engaña con respecto a su última posición.
- Exige ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
- Busca la única respuesta que usted aceptará.
- Insiste en su posición.
- Trata de ganar un enfrentamiento de voluntades.
- Aplica presión.

El último tipo de negociación que se presenta es el Modelo de Harvard.

Este principio estaba basado en que los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellos; éste es el método mundialmente difundido a través de la obra de Roger Fisher y William Ury, "Cómo obtener el Sí"; el proceso enfatiza el aspecto comunicacional de la negociación, procurando arreglar un resultado beneficioso para todas las personas involucradas en el conflicto, en el esquema de ganar-ganar. No implica que todas las partes obtengan todo lo que deseen, sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa.

Las características de este Modelo son las siguientes:

- Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible.
- Cuando haya un conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes.
- Duro con los argumentos, suave con las personas.
- Separa las personas y el problema
- No emplea trucos, ni poses.
- La negociación según principios muestra cómo obtener sus derechos y ser decente.
- Si la otra parte descubre su estrategia, es más fácil usarla.
- Se concentra en los intereses, no en las posiciones.

A continuación se muestra una tabla comparativa de los diferentes tipos de negociaciones, para visualizar las semejanzas y diferencias de cada uno de ellos.

Al conocer y comparar los diversos tipos de negociación que existen, se visualiza el panorama en el cual se

puede llevar a cabo una negociación, especialmente las que interesan en este estudio, las cuales son las negociaciones de tipo compra-venta.

### 3.2.2 ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

Se considera que la clave del éxito de una negociación es la preparación. Esta es la primera etapa del proceso. Lo sigue la discusión o desarrollo, el cierre, los acuerdos, los resultados y el seguimiento.

### 3.2.3 LA PREPARACIÓN

No hay que ir a una negociación sin estar preparado. Esta preparación incluye los siguientes aspectos.

**Los aspectos técnicos:** Desarrollar una estrategia para la negociación. Esto incluye el tener claridad en la información que se va a proporcionar, y aquella que se mantendrá en reserva. El establecimiento de los propios *objetivos*. La construcción de argumentos. En lo posible, se debe indagar sobre la información, objetivos y argumentos de la otra parte.

**El aspecto mental:** Hay que tener la concentración necesaria durante todo el proceso de la negociación. Ello permitirá captar adecuadamente una mayor información (verbal y no verbal) en la etapa de discusión.

### 3.2.4 LA DISCUSIÓN O DESARROLLO

Esta es la parte central de la negociación. Se trata de un diálogo por turno, en forma oral (excepto los resultados que se consignan por escrito), en el cual ambas partes tratan de llevar adelante sus propias estrategias.

Además de utilizar la propia argumentación, hay que escuchar atentamente para conocer la información de la otra parte, sea verbal o no verbal. En esta última hay manifestaciones emblemáticas (como los movimientos de las manos, la frente o las cejas), otros son reguladores (como movimientos de cabeza o del cuerpo), o expresiones emocionales (faciales, principalmente).

También es la etapa en que se utilizan tácticas de negociación. Algunas son muy conocidas y de fácil deducción a partir de su nombre: el bueno y el malo, la mala fama, el caos, si pero, no negociable, la consulta previa, viudas y huérfanos, el disco rayado, entre otros.

### 3.2.5 EL CIERRE

Corresponde a la parte final de la etapa de discusión. Es una decisión difícil, pues nunca se sabrá si de continuar ésta se pudieran obtener más ventajas.

El cierre se ofrece en la medida que nos acerquemos al límite de la negociación, LN. Advertir sobre el cierre, es también dar a la otra parte la información de que hemos llegado o estamos llegando a tal límite.

Hay que cerrar en una etapa de beneficio de la negociación, y expresar esta decisión de modo que no se entienda como una *agresión* a la otra parte. Por eso, el anuncio del cierre debe tener dos características: ser creíble (o firme) y ser aceptable por ambas partes.

### 3.2.6 LOS ACUERDOS

Esta etapa comienza con un resumen de los logros de la negociación. Con la relación de los asuntos tratados y los preacuerdos, con señalamiento de variables claramente entendibles y mejor, si cuantificadas. Es también el momento de reafirmar el deseo de efectuar el cierre de la negociación.

Su lectura podría reabrir el debate en algunos puntos, pero es mejor hacerlo pues esto revela que hay puntos que no han sido suficientemente debatidos. También hay que considerar en la parte última de los acuerdos, los mecanismos de su seguimiento. Finalmente los acuerdos son firmados.

### 3.2.7 SOBRE LOS RESULTADOS

No toda negociación conduce a resultados felices, aunque éste sea el propósito inicial de ambas partes. Los resultados pueden ser de rompimiento, postergación o compromisos.

**De rompimiento:** Ocurre por pérdida de confianza entre las partes. Puede ser simple o de distanciamiento. O destructiva, conducente a un proceso judicial.

**De postergación:** La discusión se interrumpe, sin romperla. Se continúa estudiando por ambas partes considerándose un posterior reinicio de la negociación.

**De compromisos:** Adquieren diferentes niveles. Los más simples, podrían conducir a nuevos conflictos. Hay también compromisos duraderos. Los mejores, sin embargo, corresponden al interés de seguir trabajando juntos.

### 3.2.8 EL SEGUIMIENTO

Con los acuerdos se cierra la parte de la discusión, y comienza la puesta en práctica de los mismos. Ellos conducen a nuevas relaciones entre las partes, cuya permanencia requiere el seguimiento de los compromisos adquiridos.

Un mal seguimiento puede conducir a nuevos conflictos y al rompimiento de la nueva relación, así como

a negociaciones más complejas.

A continuación se describen los elementos de un modelo de negociación:



(Mastenbroek, 1993)

La relación entre las distintas actividades y el margen de maniobra que dan los partidarios se reordena de tal manera que los distintos procesos convergen en la obtención de resultados significativos favorables que es el criterio fundamental de evaluación de un proceso de negociación.

Este modelo representa un interesante planteamiento de análisis de la conducta de un negociador que relaciona las tácticas con las opciones en cada uno de los dilemas; la estrategia se da cuando el perfil está previsto por el negociador, en caso de que se resuelvan los dilemas de modo intuitivo y espontáneo solo se puede hablar de estrategia a posteriori y, evidentemente, con un sentido

distinto a la estrategia como elaboración del plan negociador. También es interesante el dinamismo del perfil que puede evolucionar a lo largo de la negociación, lo cual puede responder a una planificación estratégica o a una respuesta a la dinámica que presente la negociación o una mezcla de ambas cosas. Sin embargo en su lectura del proceso como análisis de los resultados de la negociación deja todavía muchas cuestiones abiertas sobre la interacción entre las distintas actividades, el peso relativo de cada una de ellas, su relación con el objeto de negociación y el contexto, etc.

### 3.2.9 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Responder si está de acuerdo o no con las siguientes preguntas:

1. Los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello.
2. Son más importantes los resultados de la negociación que las relaciones con las personas con las que

negocio.

3. En una negociación busco los resultados a corto plazo; en el largo plazo todo cambia.
4. En una negociación, lo que gana uno, lo pierde el otro.
5. Durante una negociación es preferible no mostrarse muy educado y servicial ya que se podría transmitir debilidad.

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### **Traer a la memoria:**

**Tenga presente:** Las etapas de la negociación son: preparación, discusión o desarrollo, Cierre, acuerdos, resultados, seguimiento.

### 3.2.10 MODELO HARVARD

La negociación por principios (conocida también como el Método de Harvard) fue desarrollada como un proyecto de investigación por la universidad de Harvard y trabaja los problemas de negociación así como métodos mejorados de negociación y medición a todos los niveles.

El Método de Harvard es utilizado como la espina dorsal en los cursos de negociación y ventas de las escuelas de negocios de todo el mundo.

Este tipo de negociación establece lo práctico que es negociar buscando principios (o intereses) comunes para ambas partes y evitar la confrontación habitual en los procesos de negociación.

Las personas negocian constantemente, tomando decisiones, solucionando problemas, etc. Sin embargo, muchas veces nos enfrentamos a personas que son intransigentes, no quieren negociar, son más poderosas, juegan sucio, etc.

Lo que realmente se busca es construir puentes y no destruirlos en donde las soluciones sean satisfactorias para las dos partes, antes de la victoria unilateral de alguna de las partes.

### 3.2.11 QUE SE QUIERE CONSEGUIR Y COMO ESTRUCTURAR LA NEGOCIACIÓN

Para obtener aquello a lo que uno aspira, primero hay que ser capaz de distinguir entre lo que es importante y lo que es menos importante dentro de los objetivos que uno determina. Al mismo tiempo, hay que saber con quién negociar y qué hacer en caso de no obtener satisfacción de la negociación. Además será necesario reflexionar sobre cómo, con qué medios, con qué argumentos, se podrá consentir con el interlocutor solicitado. Este trabajo tiene que hacerse por adelantado, puesto que se precisa tiempo para responder a una serie de

preguntas.

¿Cómo prepararse para negociar eficazmente cuando no hay tiempo y cuando las situaciones son complejas? La implicación de varios interlocutores con motivaciones diferentes, el tratamiento de varios temas a la vez, la comunicación entre socios de culturas diferentes, o peor aún, el cúmulo de los tres, (es el caso de las negociaciones internacionales) hacen que las negociaciones sean realmente delicadas. Una complejidad diferente caracteriza a las negociaciones sociales, en las cuales la relación social entre empleados y empleados está muchas veces perturbada por el oportunismo obligado de los primeros y por la obsesión por la precariedad de los segundos.

Cuando hablamos de negociación, generalmente se nos viene a la mente la idea de una lucha feroz entre dos o más partes que tratan de obtener para sí el mayor beneficio. Además es común en esta materia, confundir el problema que estamos intentando resolver con la persona con la que tratamos el caso, por lo que adicionamos a la contienda por tratar de maximizar beneficios, los sentimientos y opiniones personales que tenemos acerca de ese individuo.

La Universidad de Harvard, desarrolló hace más de 20 años, un método que plantea una manera diferente de abordar la negociación. En primer lugar nos recomienda un “mix” entre dos posturas extremas, la de ser “duro” y “suave” a la vez, ser “duros” con los intereses que se defienden y ser “suaves” con las personas que tratan el tema en cuestión.

Partiendo de ésta recomendación, Harvard nos propone, en cuatro premisas principales, cambiar nuestros hábitos como negociadores:

1. Separar a las personas del problema.
2. Distinguir posiciones de intereses.
3. Generar opciones creativas.
4. Basar las decisiones en criterios objetivos.

A continuación explicaremos cada uno de estos puntos por separado.

### 3.2.11.1 SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA

Cada vez que vamos a negociar, tendemos a olvidar que las otras partes son personas y no entes abstractos. Por lo tanto tienen percepciones, sentimientos, emociones y maneras de ver y afrontar la vida de manera diferente a la nuestra. Se suma a esto, el hecho que estas personas traen consigo mismas experiencias de vida y un bagaje cultural que les han otorgado características de personalidad diferentes. En tal sentido cabe recordar la célebre reflexión de Ortega y Gasset “el hombre es, el hombre y sus circunstancias”.

Es indispensable tener en cuenta que todas las personas son diferentes, que atraviesan situaciones distintas y que responden a intereses, en muchos casos, contrarios a los nuestros. Es por ello que resulta indispensable

escuchar a los otros, y no hacerlo solamente oyendo el mensaje, sino también haciéndoles saber que se ha entendido lo que quisieron decir. Para llevar a cabo esta actividad comunicacional, se puede utilizar la siguiente secuencia: Primero expone A y cuando termina, B hace un resumen de lo que entendió y le pide a A que ratifique o rectifique lo que cree importante, con posterioridad B vuelve a manifestar lo que interpretó y si A le confirma que eso es correcto, queda claro el mensaje.

Cuando las personas saben que se las escuchó y que sus interlocutores comprenden lo que quieren transmitir, están más propensas a entender o al menos escuchar nuestros argumentos.

En esta etapa, es importante tener “empatía” con los otros, ponernos en sus zapatos y preguntarnos como actuaríamos nosotros si estuviésemos en su lugar; recién ahí, estamos en mejores condiciones para mostrarles los beneficios o las bondades de nuestras propuestas. Debemos tener muy en claro que “compartir” el punto de vista de los demás, no significa “aceptarlos”.

Finalmente Harvard recomienda ser amables y respetuosos con las personas, no agredirlas, tratarlas mal o ser impacientes con ellas, pero mantenerse firme en la defensa de los propios intereses.

### 3.2.11.2 POSICIONES Y PERSPECTIVAS

Aferrarse a una postura puede ser la consecuencia de una táctica destinada a intimidar, a demostrar fuerza y determinación, o la dirección de la empresa sin evitar el debate intenta incluir en la visión general de una nueva política de remuneración la cual institucionaría según unas modalidades específicas por debatir, la participación en los resultados por parte de todo el

personal (no sólo de los directivos). Al hablar del impacto de esta idea ha ido progresivamente animando a los sindicatos a considerar este cambio profundo como un período de transición con determinadas garantías.

Esta forma de perfilar las posiciones integrándolas en una perspectiva más amplia cambia la negociación primera centrada en las tasas hacia las modalidades de transición (cómo proceder y con qué resultados en un período de tiempo determinado). Una solución así permite conseguir una satisfacción superior a la que se pensaba en un principio.

### 3.2.11.3 DIFERENCIAR LOS INTERESES DE LAS POSICIONES

Es habitual discutir en base a posiciones sin ahondar en los intereses para encontrar soluciones.

¿Qué significa esto? Las posiciones son aquellas cosas que decimos que queremos, los intereses son subyacentes a las posiciones y responden a la pregunta ¿por qué lo queremos?. Vamos a tratar de aclarar estos conceptos a partir del siguiente ejemplo:

“Dos niñas quieren naranjas y solamente queda una, entonces comienzan a pelear para ver quién se queda con la naranja. En esta situación ambas tienen una misma posición, las dos quieren una naranja, manifiestan querer el mismo bien, la naranja. Luego ingresa la madre de las niñas en la escena y pide que le cuenten que está sucediendo, ante lo cual las niñas manifiestan su posición, las dos quieren la única naranja que queda. La madre, actuando inteligentemente, trata de ir más allá de las posiciones, y les pregunta ¿por qué o para qué quieren la naranja?, entonces una le contesta que necesita la cáscara para saborizar el bizcochuelo que está preparando con una amiga, y la otra le dice que quiere preparar un jugo por que tiene sed. Estos últimos son los intereses de cada una de las niñas. De este modo podemos observar que a partir de la detección de los intereses, la pelea se soluciona sencillamente, dando a una la cáscara de la naranja, y a la otra el resto de la fruta para que pueda preparar el jugo.

Generalmente discutimos y centramos una negociación en base a posiciones y no a intereses. Harvard recomienda indagar sobre los intereses de cada una de las partes intervinientes. Es probable que tengamos intereses distintos que no se contraponen y de esa manera podamos llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

### 3.2.11.4 GENERAR OPCIONES CREATIVAS

Es una buena práctica plantear distintas opciones para ver cómo podemos encontrar una solución. Es probable que estemos cerrados en una única posibilidad, y quizá existan otras opciones que satisfagan nuestros intereses y que además convengan a las otras partes, o por lo menos, que no las perjudique.

Como herramienta para encontrar diferentes opciones podemos utilizar la técnica conocida como “brainstorming” (lluvia de ideas), para lo cual se debe generar un espacio en el cual se pueda escuchar todas las ideas que vayan surgiendo sin desechar ninguna, ya que aún de cosas aparentemente sin sentido, puede derivar alguna solución viable.

También es conveniente contar con las opiniones que pueden dar profesionales, o expertos de distintas disciplinas, para encontrar otras opciones.

### 3.2.11.5 BASARSE EN CRITERIOS OBJETIVOS

El criterio utilizado para cerrar un acuerdo debe ser independiente de la voluntad de las partes, de tal modo que les quede la sensación que han obtenido una solución justa. Por ejemplo, si la negociación se refiere a la compra de una casa, y el motivo por el que no se llega a un acuerdo tiene que ver con el precio, se puede recurrir a la valuación del inmueble por parte de un perito tasador que no tenga ninguna vinculación con alguna de las partes, o averiguar la valuación de las propiedades en la zona, o en otras zonas de similares características.

Este punto resulta muy importante porque, al basar la decisión en base a criterios objetivos, las partes quedan satisfechas con el resultado de la negociación.

Es posible que aún siguiendo estos pasos no se llegue a un acuerdo que satisfaga nuestros principales intereses,

en cuyo caso no debe cerrarse un trato por el sólo hecho de cerrarlo. Quizá tengamos la alternativa de buscar la solución por otra vía que no tiene nada que ver con esa mesa negociadora. A éstas alternativas, se las denomina técnicamente MAAN ( Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Es importante tener presente esta/s alternativa/s antes y durante la negociación, ya que es/son ésta/s la/s que determina/n en definitiva, el poder que las partes poseen en la mesa negociadora y, además, un elemento para comparar si el acuerdo que puedo lograr es o resultará más ventajoso que optar por esa/s alternativa/s.

### 3.2.12 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

1. ¿Qué es un modelo de negocios?
2. ¿Por qué las escuelas de negocios de mundo determinaron que el modelo Harvard es que deben seguir?

#### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### **Traer a la memoria:**

**Tenga presente:** Un modelo de negocio permite llevar este proceso de una forma más organizada.

## 4 UNIDAD 3: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

<http://youtu.be/ZJkgtP5Uzjk>

### 4.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



### 4.1.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar las estrategias de negociación estableciendo modelos claves para un óptimo proceso de negociación.

### 4.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la estructura que integra la estrategia en el proceso negociador
- Aplicar dentro el proceso negociador estrategias más habituales.

## 4.2 ESTRATEGIAS EN EL PROCESO NEGOCIADOR

Las estrategias son las orientaciones básicas y generales de los negociadores mientras que las tácticas son

acciones o conjuntos de acciones más concretas que se dan a lo largo del proceso negociador encaminadas a conseguir los objetivos.

La estrategia, en la negociación, se refiere al análisis que nos permite predecir las acciones y reglas de respuesta ante una situación determinada.

En el proceso negociador, cualquier situación estratégica pone de manifiesto una característica básica cuando estable que el mejor resultado de la negociación no depende de las decisiones o elecciones propias, sino que también depende de las elecciones y decisiones de otra parte. La cual persigue un objetivo propio que no depende de sí misma, sino de su contrincante.

Conviene observar, que cuando habla de formas de resolución de conflictos, hay que diferenciar entre quienes no saben negociar adoptando estilos extremos por una tendencia personal, y quienes lo hacen de forma consciente en determinados momentos puntuales del diálogo como parte de una estrategia.

Al definir la estrategia, se aconseja establecer unos límites para todas las variables que se van a negociar y no modificarlos durante el desarrollo de la negociación. Estos límites son:

1. **Límite de Partida:** Es el punto que marcara las sucesivas concesiones que se van haciendo durante todo el proceso, por lo que no conviene situarlo demasiado cerca de los objetivos reales.
2. **Zona de Objetivos:** Establece los márgenes entre los que se espera cerrar el acuerdo, para ello se analizaran las necesidades, intereses y deseos propios.
3. **Límite de Ruptura:** Determina cuando es el momento más idóneo para cerrar el acuerdo, ya que sobrepasarlo es más perjudicial que romper la negociación. El análisis de las consecuencias de la ruptura de la negociación es la forma de comprender hasta donde puedes llegar.

## 4.2.1 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

¿Qué características tendría que considerar usted para elegir con los que va a negociar?

¿Qué elementos tomaría en cuenta para definir su estrategia de negociación?

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** La estrategia en el proceso de negociación son: Límite de partida, zona de objetivos y límite de ruptura.

## 4.3 ESTRATEGIAS MÁS HABITUALES

La elaboración y elección de las estrategias se realiza con gran desconocimiento de la otra parte, por lo que solo en el encuentro de los negociadores se puede comprobar la efectividad de la misma y si es necesario revisarla. Las formas más habituales de afrontar una negociación son:

- **Imposición:** Es la posición de ganar a toda costa, es decir, de competir. Es incompatible con la negociación. No obstante hay una postura de presión o de puesta en guardia que puede servir en un momento dado para hacer ver la otra parte las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Es válida cuando se utiliza apelando a la razón, nunca como amenaza.
- **Acomodación:** Es una postura, totalmente contraria a la imposición, que supone dar prioridad a los intereses de la otra parte buscando con ella una ventaja en el futuro.
- **Evitación:** Puede ser una salida válida para dejar de lado un aspecto de la negociación que no interesa cerrar o abordar en este momento.
- **Compromiso:** Es un estilo que tiene en cuenta a todas las partes y puede ser utilizado para resolver conflictos simples. Por ejemplo, en un regateo de precios las dos partes ceden para llegar a un punto intermedio.
- **Colaboración:** Junto con el compromiso son los estilos que deben prevalecer en todo el proceso negociador, pues tiene en cuenta a las partes. Esta postura se basa en necesidades y no en demandas. Su utilización se realiza en los conflictos difíciles, ayuda a buscar soluciones creativas entre las dos partes.

Hay cuatro estrategias posibles que pueden utilizar los negociadores, en función del interés por los propios resultados y por los resultados del otro. En ocasiones se presentan mezcladas, sobre las tácticas específicas de cada estrategia.

ESTRATEGIAS POSIBLES		
Tipos de Estrategias	Interés por los Resultados del Otro	Interés por los Propios Resultados
Resolutiva	Alto	Alto
Rivalidad	Bajo	Alto
Complaciente	Alto	Bajo
Inacción	Bajo	Bajo

### 4.3.1 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

1. ¿Cómo puede desarrollar una oferta que sea aceptada por el otro pero que no ponga en riesgo sus intereses?
2. ¿Qué tomaría en cuenta para identificar las demandas que le haría a la otra parte?

#### PISTAS DE APRENDIZAJE

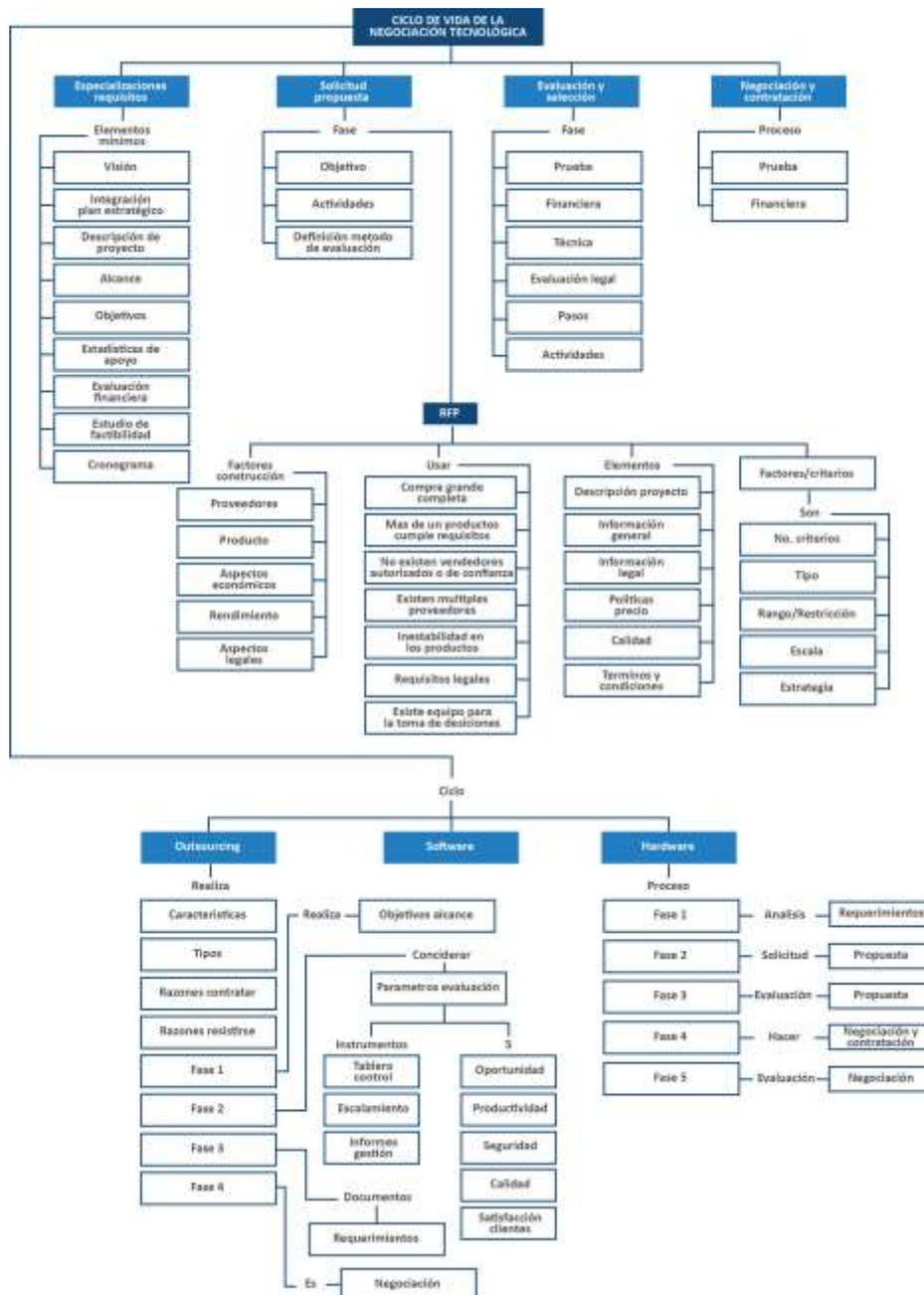


#### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** Las formas más habituales de afrontar una negociación son: Imposición, acomodación, evitación, compromiso, colaboración.

# 5 UNIDAD 4: CICLO DE VIDA DE LA NEGOCIACIÓN TECNOLÓGICA

## 5.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



<http://envivo.eafit.edu.co/EnvivoEafit/?p=4773>

## 5.1.2 OBJETIVO GENERAL

Analizar el ciclo de vida de la negociación tecnológica como fuente integral que ilustre los diferentes modelos de negociación

## 5.1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Analizar, dentro del ciclo de vida de los negocios, las especificaciones de requisitos
- Aplicar de una manera optima el ciclo de vida negociación de hardware
- Comprender el modelo de negociación aplicado al ciclo de vida negociación de software
- Integrar el proceso de negociación al ciclo de vida selección de Outsourcing

## 5.2 ESPECIFICACIONES DE REQUISITOS

La Negociación de Tecnología, podría describirse como el proceso que transcurre entre un conjunto de fases que permiten, en cada una de ellas se garantiza, la recopilación de información, la diseminación de la misma, la aplicación de análisis y métricas y la formalización del proceso en una última fase negociación. El flujo entre las fases se describe en la Figura 1.

**Figura 1. Ciclo de Vida de la Negociación de Tecnología**



El objetivo principal en esta Fase de Especificación de Requisitos es el de entender cuáles son las reales necesidades de la organización. Esto se logra a través de la ejecución del siguiente conjunto de actividades:

- Revisión Estrategia de la Organización
- Revisión Estrategia del Departamento
- Definición de requisitos / requerimientos

- RFI
- Elaboración de Documento interno de Especificación de Requisitos

## 5.2.1 REQUEST FOR INFORMATION

El objetivo de este documento es identificar el estado del mercado, hacer sondeos de precios, investigación de nuevas características técnicas en productos, tecnologías o servicio, identificación de compradores potenciales.

Los procesos asociados al RFI no generan ningún compromiso contractual por parte de la organización que lo solicita.

Otras actividades que se desprenden del RFI podrían ser: Asistencia a eventos, demostraciones, charlas con proveedores, Suscripciones a revistas especializadas.

## 5.2.2 DOCUMENTO DE ESPECIFICACIÓN DE REQUISITOS

Este último es bastante relevante no solo por la utilidad que representa durante el proceso de negociación, sino por la información que puede suministrar a futuro y que permita en cualquier momento entender cuáles fueron las condiciones en que la negociación asociada se dio. El documento de Especificación de Requisitos debe estar compuesto mínimo por los siguientes elementos:

- Visión
- Integración con el plan estratégico
- Descripción del proyecto
- Alcance
- Objetivos
- Estadísticas de apoyo
- Presupuesto
- Evaluación Financiera del proyecto (opcional)
- Estudio de Factibilidad
- Cronograma

## 5.2.3 GENERACIÓN DE SOLICITUD DE PROPUESTAS

### 5.2.3.1 OBJETIVO DE LA FASE

“Generar un documento que sirva para conocer las ofertas de los proponentes y como base para una evaluación”

### 5.2.3.2 ACTIVIDAD DE LA FASE

- Conformar equipo Interdisciplinario
- Definir método de evaluación
- Elaborar un RFP
- Envío / Entrega de RFP a proveedores
- Atención a inquietudes proveedores

### 5.2.3.3 DEFINICIÓN MÉTODO DE EVALUACIÓN

- Consenso
- Promedio simple
- Promedio ponderado
- Promedio ponderado por factor
- Electre II
- Saaty

## 5.2.4 RFP (REQUEST FOR PROPOSAL)

El objetivo de este documento es oficializar (formalizar) un proceso de compra de bienes o servicios de hardware y/o software.

El comprador usa un RFP para transmitir los requerimientos y especificaciones de la compañía al vendedor y con esto obtener la información necesaria para el análisis de los diferentes productos y así poder llevar a cabo una decisión de compra.

La compra de un equipo puede realizarse si se emite un Request For Price Quotation (RFQ) y se escoge el precio más bajo. Un RFQ es menos detallada que una RFP.

## 5.2.5 CUÁNDO USAR UN RFP

- La compra es muy grande y compleja
- Más de uno de los productos cumple con los requisitos
- No existen vendedores acreditados por la organización en el mercado, o no se tiene suficiente confianza o conocimiento previo de estos.
- Existen múltiples proveedores, con alternativas similares o con quienes la organización mantiene relaciones comerciales estrechas.

- Los precios son muy inestables o variables.
- Existen requisitos legales. Esta condición es más recurrente en el sector público.
- Uno de los casos en que es altamente recomendar la aplicación de un RFP, es aquel en el que varias personas forman parte del equipo de toma de decisiones, y ese grupo es heterogéneo.

## 5.2.6 ELEMENTOS DE UN RFP

- Descripción del proyecto.
- Información general.
- Información legal.
- Políticas de precios: incrementos, tiempos, etc.
- Aseguramiento de calidad (Certificaciones).
- Términos y condiciones de compra.
- Requerimientos y Especificaciones Técnicas de la Tecnología.

## 5.2.7 DEFINICIÓN DE FACTORES/CRITERIOS

- **Nº Criterio:** Descripción de la pregunta que se va a realizar. Debe servir para diferenciar a los proveedores.
- **Tipo:** Opcional/Obligatoria
- **Rango / Restricción:** Se utiliza para limitar las posibles respuestas o para orientar al proponente o para descartar posibles tecnologías no deseadas.

**Escala (ejemplo):** Finalmente los resultados obtenidos han de servir como referente para la comparación entre varias propuestas.

Respuesta 1	10 puntos
Respuesta 2	5 puntos
Respuesta 3	0 puntos

- **Estrategia:** Para uso interno. Sirve para fase de Negociación. Se puede ceder? A Cambio de qué?

## 5.2.8 FACTORES A CONSIDERAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN RFP

- Proveedor
- Producto

- Aspectos Económicos
- Soporte Técnico
- Rendimiento, Desempeño
- Aspectos Legales

En este proceso debe incluirse, si es preciso, a todo un equipo interdisciplinar que de soporte a las recomendaciones técnicas asociadas a cada uno de los aspectos críticos de la construcción del RFP.

## 5.2.9 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

### 5.2.9.1 ACTIVIDAD DE LA FASE

- Recepción de Propuestas
- Selección de propuestas viables
- Tabulación de Información
- Aplicación del método definido
- Pruebas adicionales
- Recomendación

Pasos en la Evaluación de Propuestas.

Los pasos más importantes en la evaluación de propuestas están definidos por:

- Evaluación Legal
- Evaluación Técnica
- Evaluación Financiera
- Pruebas Adicionales

### 5.2.9.2 EVALUACIÓN LEGAL

Este paso aunque aparentemente simple es de rigor, ya que cualquier inconsistencia con las normas legales invalida completamente el proceso, y aunque pueden salvarse algunas situaciones, gracias a la intervención del apoyo de los profesionales del derecho y es posible hacer ajustes y correcciones para garantizar la correcta aplicación de la prueba, en contextos como el del sector

público, una opción de oferta que no se ajusta desde el inicio, queda de manera automática descalificada.

### 5.2.9.3 EVALUACIÓN TÉCNICA

Una buena alternativa de aplicación de esta prueba, podría darse si se sigue la secuencia propuesta a continuación:

1. Definir un Formato de Evaluación que se ajuste a las características del método seleccionado.
2. Revisar las características detalladamente, las propuestas son confrontadas con el RFP.
3. Seleccionar las propuestas que cumplen con las especificaciones técnicas licitadas.
4. Aplicar pruebas (por ejemplo de rendimiento) a las que cumplen.
5. Ordenar las propuestas según los criterios más críticos y los resultados de la evaluación en dichos criterios.
6. Generar documento de Evaluación Técnica y Recomendación.

### 5.2.9.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

Es preciso definir una metodología para realizar este proceso, y solo se toma en cuenta las propuestas que cumplen la parte técnica.

Se debe elaborar un documento de evaluación financiera y realizar la recomendación. Este documento es fundamental para el proceso de negociación y perfeccionamiento del contrato.

### 5.2.9.5 PRUEBAS ADICIONALES

Una vez recibidas las propuestas estas deben ser evaluadas una o varias de las técnicas descritas continuación. Es preciso definir ciertas métricas que permitan la valoración objetiva en cada una de las pruebas con el propósito de facilitar la implementación de una matriz de evaluación, que servirá finalmente como instrumento para la toma de decisiones.

Un conjunto de pruebas, que son de carácter técnico y que son importantes de aplicar son las pruebas de rendimiento. Estas pruebas pueden ser de cualquiera de los tipos descritos a continuación.

- Benchmark
- Comparativos
- Pruebas específicas
- Demostraciones
- Visitas a fabricantes
- Visitas a clientes

## 5.2.10 SELECCIÓN DE PROPUESTAS

Con base en los documentos de recomendaciones legales, técnicas y financieras, se procede a realizar la evaluación final.

Un producto importante de esta fase es la generación de un documento final de selección de propuesta con sus correspondientes recomendaciones.

## 5.2.11 NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN

En este proceso se recomienda ampliamente contar con los siguientes puntos, considerados clave en la negociación:

- Aplicar técnicas de negociación.
- Empezar Temprano (No tener la presión del tiempo).
- Fijar una agenda y mantenerla.
- Definir estrategias desde la elaboración de los RFP.
- Identificar los malentendidos y resolverlos.
- Documentar los acuerdos parciales.
- Insistir en pruebas para recibir a satisfacción.
- Prever un desempeño continuado (Garantías, Soporte, Suministros).
- Finalizar con un Contrato y/o Orden de Compra.

## 5.2.12 DEFINICIÓN DE CONTRATACIÓN

Un contrato es el mecanismo por medio del cual las partes acuerdan ante la ley las condiciones de la negociación. La contratación depende en gran medida del tipo de empresa (estatal, privadas, etc).

Es importante tener en cuenta que el contrato en sí mismo no garantiza el éxito de una negociación, pues este es solo una herramienta, no reemplaza la buena voluntad de las partes.

## 5.2.13 ELEMENTOS DE UN CONTRATO

Aunque pueden existir algunas variaciones entre un contrato y otro, estructuralmente podríamos adoptar los siguientes componentes como los de base para un contrato tipo.

1. Nombre del contrato.
2. Determinación de las partes contratantes.

### 3. Objeto y Alcance del Contrato.

- Descripción de suministros, materiales, implementos y herramientas para la ejecución.
- Condiciones para la ejecución del contrato.
- Condiciones de calidad.
- Servicio de Mantenimiento.
- Capacitación.

1. Precio del contrato.
2. Otras cláusulas.

- Interpretación unilateral.
- Modificación unilateral (máximo 20%).
- Terminación unilateral.
- Cláusula de caducidad del contrato.

#### 1. Garantías.

- Seguros.
- Prendarias (en dinero).
- Hipotecarias.
- Clases de garantías según el riesgo amparado.
- Garantía de funcionamiento.
- Garantía de cumplimiento.
- Garantía de Correcto manejo.
- Garantía de Salarios y prestaciones sociales.

1. Duración del Contrato.
2. Nulidad del Contrato.
3. Aceptación y Cierre del Contrato.
4. Obligaciones Especiales.
5. Perfeccionamiento del contrato.

## 5.2.14 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

Considere usted situaciones en las cuales encuentra que sus deseos difieren de los de otra persona. Por lo general, ¿cómo responde usted a estas situaciones?

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** Para la negociación de tecnología seguir las siguientes fases: especificaciones- requisitos, solicitud- propuesta, evaluación y selección, negociación y contratación.

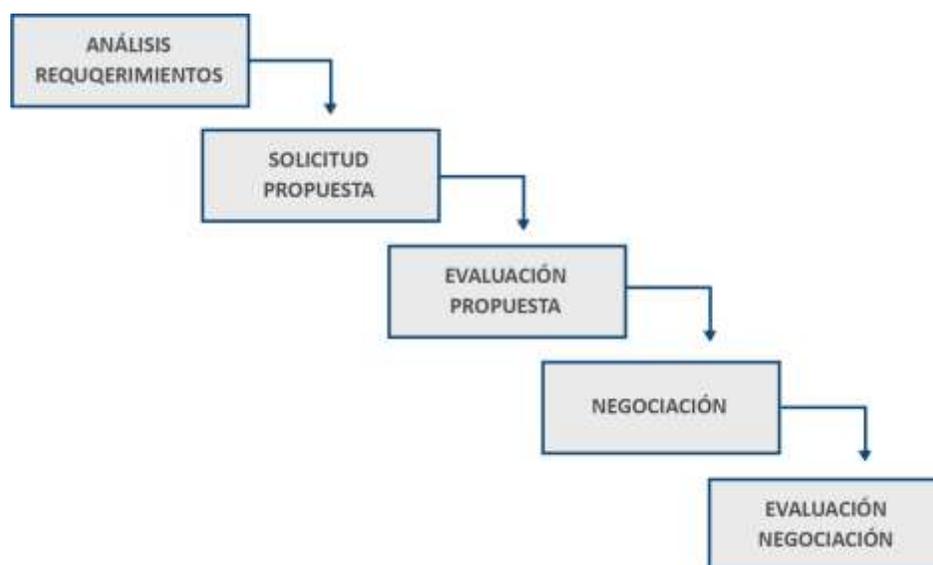
## 5.3 CICLO DE VIDA NEGOCIACIÓN DE HADWARE

En el proceso de Negociación de Hardware se definen claramente cinco fases a saber:

- **Fase 1:** Análisis de requerimientos.
- **Fase 2:** Solicitud de Propuestas.
- **Fase 3:** Evaluación de Propuestas.
- **Fase 4:** Negociación y Contratación.
- **Fase 5:** Evaluación de la Negociación.

Como puede verse estas fases son transversales a todos los procesos particulares de negociación, es pues esta estructura una suerte de holograma de negociación, en el que la mirada de la negociación completa, es la misma mirada que se obtiene en esta fase en particular. Ver Figura 2

**Figura 2. Ciclo de vida de negociación de hardware**



### 5.3.1 FASE 1: ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS

Podríamos abordar esta fase a partir de las actividades que deben ejecutarse dentro de la misma, esta secuencia no tiene que ser ejecutada en orden estricto en su totalidad, aunque es altamente probable que algunas de las actividades requieran del cumplimiento de otras previas como insumo.

#### 5.3.1.1 ACTIVIDADES DE LA FASE

- Visión
- Integración plan operativo
- plan estratégico
- Descripción del proyecto
- Definición de requisitos
- Alcance del proyecto
- Generar estadísticas de apoyo
- Verificar presupuesto
- Verificar políticas de hardware
- Evaluación financiera del proyecto (opcional)

Para mostrar cómo se ejecuta esta fase, se usará un caso hipotético

#### **Ejemplo**

Compra de 20 equipos portátiles para constituir una sala móvil en la sede Bogotá.

#### **Objetivos:**

- Aumentar capacidad de la sala.
- Permitir movilidad con los equipos (aulas = sala).
- Utilizar nuevas tecnologías.

#### **Requisitos:**

- Se necesitan veinte (20) portátiles
- Liberar sala actual de PC'S para destinarla a un aula
- Posibilidad de utilizar todas las aulas como salas
- Uso mayor en fines de semana (viernes, sábado)
- Batería con buen tiempo de autonomía (clase)
- Personal de la sede con pocos conocimientos informáticos
- Seguridad física de los equipos deficiente
- Posible software con mas uso: Internet, Auto CAD, Photoshop,

- Project.
- No es necesario equipos con altas especificaciones
- Equipos para clase, no guardan información del estudiante

**Alcance:**

- Compra de 20 equipos portátiles
- Compra de 20 guayas de seguridad
- Compra de dos (2) access point inalámbricos
- Compra de un mueble de seguridad para guardar equipos
- Estadísticas de Apoyo:
- Cuatro grupos especialización (120 personas)
- Utilizado en 27 fines de semana (216 horas)

**Presupuesto:**

- Entre \$ 2.800.000 y \$3.200.000 por equipo
- Presupuesto aprobado 2005

## 5.3.2 FASE2: SOLICITUD DE PROPUESTAS

En esta fase se consideran las siguientes actividades.

- Conformar grupo interdisciplinario.
- Definir método de evaluación.
- Elaborar RFP.
- Enviar RFP a proveedores invitados.
- Generar estrategias de negociación.

Cuando se constituye un RFP en el tema de Hardware, se recomienda tener en cuenta los siguientes elementos:

- Requerimientos y especificaciones técnicas
- Esta sección es el cuerpo del RFP
- Indicar claramente cuales son especificaciones obligatorias y opcionales
- Cantidades, configuraciones deseadas, marcas específicas.
- Compatibilidad con otros sistemas
- Cargas de trabajo
- Experiencia / Solidez del Proveedor
- Soporte brindado

- Metodología de evaluación (opcional)
- Tiempo de entrega, entrega a satisfacción
- Fecha inicio de garantía
- **Pagos:** anticipos, fecha facturación, TRM
- **Información legal:** manifiestos importación
- **Garantías:** en sitio, centro de servicios, personal
- Póliza cumplimiento garantías
- **Stock de partes:** existencia, oportunidad
- Instalación software previo a entrega
- **Adicionales:** capacitación, internet, etc.

### 5.3.3 FASE 3: EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

En esta fase se recomienda considerar los siguientes aspectos.

Conformar grupo interdisciplinario.

Aplicar método de evaluación. Aplicar pruebas adicionales.

Elaborar documento de recomendación técnica.

Uno de los posibles instrumentos utilizados en esta fase, específicamente en el tema el método de evaluación, es la aplicación de una Matriz de Evaluación. En la Tabla 1, se muestra un ejemplo de aplicación de esta matriz utilizando el método de Promedio Ponderado, en el que los factores de ponderación están agrupados por las secciones o aspectos más relevantes del problema.

**PROMEDIO PONDERADO POR FACTOR**

PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

EVALUADOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

SECCIÓN	PESO SECCION	FACTOR/CRITERIO	PESO FACTOR	CALIFI.	PROMEDIO FACTOR	PROM. SECCIÓN
Configuración	40%	Monitor	20%	8	1,6	3,20
		Procesador	25%	9	2,25	
		Disco Duro	10%	7	0,70	
		Memoria	10%	8	0,80	
		Board	15%	9	1,35	
		Teclado	10%	6	0,6	
		Mouse	5%	6	0,3	
		Actualización Tecnológica	5%	8	0,4	
					8,0	
Aspectos Económicos	30%	Precio	70%	8	5,6	2,34
		Forma Pago	10%	9	0,9	
		Descuentos	10%	6	0,6	
		Tasa Cambio	10%	7	0,7	
					7,8	
Proveedor	15%	Experiencia	40%	8	3,2	1,14
		Personal Calificado	30%	7	2,1	
		Condición Financiera	15%	8	1,2	
		Clientes	10%	8	0,8	
		Sede	5%	6	0,3	
					7,6	
Soporte y Respaldo	15%	Garantía	50%	10	5,0	1,32
		Polizas Cumplimineto	20%	10	2,0	
		Garantía Repuestos	30%	6	1,8	
					8,8	

Calificación 8,00

### 5.3.4 FASE 4: NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN

Como en cada uno de los subtemas de negociación de proyecto, en este de la misma manera deben definirse y aplicarse las Técnicas de Negociación que serán utilizadas, aunque estas podrán variar según las emergencias inherentes al proceso de negociación mismo.

Se recomienda ampliamente definir algunas Listas de Chequeo para el proceso de aceptación de equipos.

Algunos de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta en esta fase, están relacionados con la definición del nivel de responsabilidad del proveedor, y el tratamiento que se dará al tema de las licencias preinstaladas.

Al terminar esta fase se espera contar con los siguientes productos:

- Contrato.
- Orden de compra.
- Pólizas.

### 5.3.5 FASE 5: EVALUACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

En esta fase existen tres aspectos fundamentales que deben ser resueltos:

- Evaluar los objetivos propuestos y los logrados: aquí se debe tener en cuenta la Tecnología deseada, los Aspectos financieros, la Calidad de los equipos y el Cumplimiento del contrato.
- Elaborar una Medición Estadística para conocer el comportamiento del Hardware: en estas mediciones deben ser incluidos los daños reportados y el tiempo de cumplimiento de las garantías, sin olvidar la atención post-venta del proveedor.
- Seguimiento al proveedor.

### 5.3.6 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

1. ¿Estoy claro de que esta negociación la puedo tomar en perspectiva?
2. ¿Estoy dispuesto a ceder y construir?

#### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** En el proceso de Negociación de Hardware se definen cinco fases: análisis- requerimientos, solicitud- propuesta, evaluación- propuesta, negociación, evaluación – negociación.

## 5.4 CICLO DE VIDA NEGOCIACIÓN DE SOFTWARE

Este es un aspecto fundamental de todo el proceso de negociación de tecnología en virtud de la marcada tendencia de las organizaciones de darle mayor importancia al software que al hardware, al parecer con unas muy bien justificadas razones.

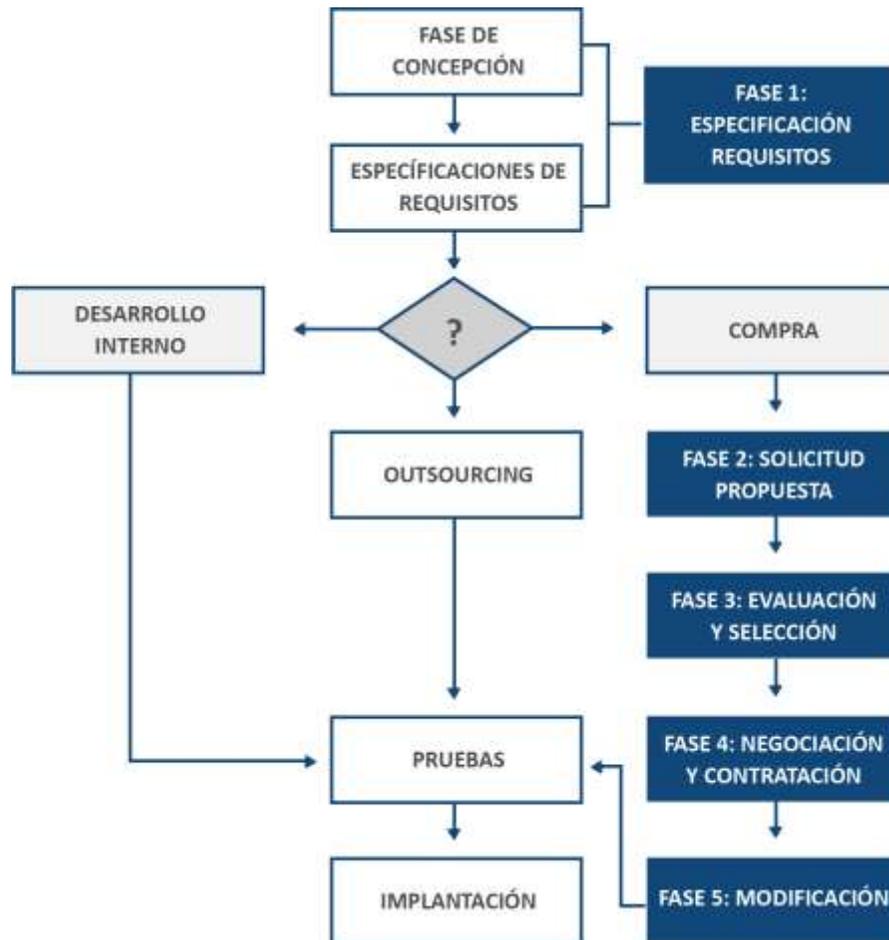
Bajo la premisa de que las organizaciones no requieren computadores sino soluciones a sus necesidades, las organizaciones hoy dan más relevancia al tema del software que del hardware, una de las razones que quizás den sustento a esta afirmación, es una estadística no oficial que muestra como el 90% de las soluciones están ligadas al software, y aunque este dato no está confirmado por la Federación de la Industria Colombiana del Software ni ningún otro organismo

similar, pareciera, desde la experiencia de administradores de tecnología en algunas empresas que este dato es bastante aproximado a la realidad.

Una buena estrategia que permite atenuar los impactos adversos en la organización por causa de la

adquisición de software que no se ajuste a las necesidades particulares de la misma es “comprar lo que se puede y destinar recursos internos al desarrollo de software especializado”.

**Figura 3. Ciclo de vida de adquisición o desarrollo de software**



En el caso de decidir por una solución a la medida, se puede optar por un desarrollo interno, un Outsourcing (contratar a una empresa de desarrollo), o comprar la solución.

En la Figura 3, se puede observar un flujograma que describe cuáles son los pasos que deben seguirse según la decisión que se tome en términos de la adquisición o desarrollo de software. Es

relevante anotar que en cualquiera de los casos se debe ejecutar una fase de pruebas. En una vista en detalle de la aplicación de las pruebas podrá encontrarse un bucle de retroalimentación que conduzca al ajuste del software para que se ajuste de manera óptima a las necesidades de la organización. Esta fase de pruebas, básicamente busca contrastar el cumplimiento de los requerimientos levantados en la fase de Especificación

de Requisitos. Esto hace que esa primera fase sea quizás la más crítica durante todo el proceso.

### 5.4.1 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

1. ¿Hasta dónde gano sin que pierda el otro?
2. ¿Hasta dónde cedo sin perder?
3. ¿Qué me da poder y fuerza en mi negociación?
4. ¿Qué le da poder y fuerza al otro?
5. ¿Hay zonas minadas, cuáles son?

#### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** El ciclo de vida de la negociación de software debe cumplir con el siguiente proceso: concepción, especificaciones de requerimientos, desarrollo interno, pruebas, implantación.

## 5.5 CICLO DE VIDA SELECCIÓN DE OUTSOURCING

En función de las particularidades del proyecto que se esté abordando es preciso evaluar la posibilidad de contratación de un Outsourcing. Quizás someter a un comparativo entre las razones para contratar y las razones para resistirse sea una buena estrategia, que ayude a la toma de una buena decisión.

### 5.5.1 ¿QUÉ ES OUTSOURCING?

El Outsourcing es un contrato de servicios que se realiza con el propósito de incrementar la efectividad y eficiencia de las funciones de Tecnología de Información (TI).

### 5.5.2 CARACTERÍSTICAS

- Esfuerzo enfocado en resultados tangibles: Reducción de costo de TI,
- Incremento en niveles de servicio.
- Acuerdo contractual basado en Niveles de Servicio (ANS) específico
- Contratos multianuales.
- Flexibilidad en la definición del alcance de los servicios y cambios durante la vigencia del contrato.

### 5.5.3 TIPOS DE OUTSOURCING INFORMÁTICOS

- Construcción de software a la medida
- Help Desk para soporte a usuarios
- Administración de la base de datos
- Servicios Telemáticos
- Ejecución de aplicaciones
- Administración de centros de computo
- Administración Dpto. de Sistemas
- Outsourcing de Personal
- Soporte y Respaldo
- Impresión de alto volumen

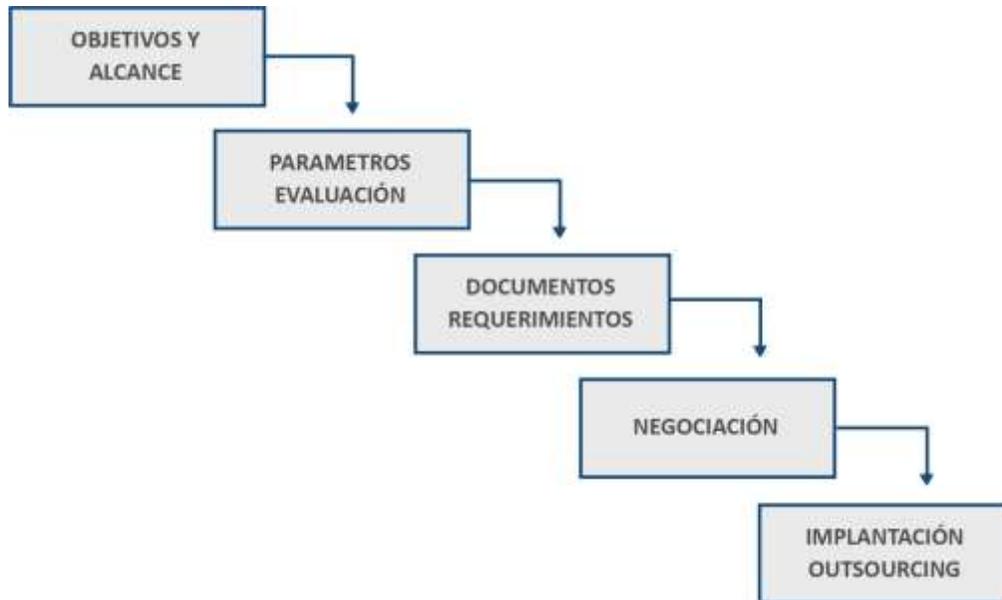
### 5.5.4 RAZONES PARA CONTRATAR UN OUTSOURCING

- Reducir costos operativos
- Concentrarse en el foco de la compañía
- Tener acceso a la última tecnología
- Liberar recursos internos
- Acelerar implantación de procesos
- Compartir riesgos
- Tener disponible un capital base
- Contar con recursos no disponibles

### 5.5.5 RAZONES PARA RESISTIRSE AL OUTSOURCING

- Resistencia al cambio
- Miedo a la reducción de personal
- Miedo a perder el control
- Complejidad de los procesos
- Relación de confianza con el proveedor
- Dificultad en la transferencia de tecnología
- Estilo Gerencial

Figura 4. Ciclo de Vida del Outsourcing



### 5.5.6 FASE 1: OBJETIVOS Y ALCANCE

- Trabajar con personal calificado
- Herramientas y tecnología de punta
- Efectividad en costos
- Responsabilidad y Flexibilidad
- Disminuir inversión directa en desarrollar o adquirir
- Disminuir inversión en reentrenamiento
- Reducir en el costo de una transacción
- Satisfacer necesidades clientes internos
- Disminuir tiempos de desarrollo
- Aprovechar experiencia de terceros

### 5.5.7 FASE 2: PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A continuación se enumerarán los elementos que mínimamente deberían considerarse dentro de cada uno de los 5 parámetros más relevantes dentro de este proceso de evaluación.

- **Oportunidad:** Disponibilidad del servicio, Tiempo de atención, Tiempo de recuperación de fallas.
- **Productividad:** Nro. de operarios, Nro. de tareas por operario, Productividad por costo
- **Seguridad:** Nro. de Incidentes, Tasa de Incidentes

- **Calidad:** % de Errores, Tiempo promedio entre errores, Acciones Preventivas / Acciones Correctivas
- **Satisfacción de clientes:** % de satisfacción, Calificación de encuestas de satisfacción, Transferencia de tecnología

Los resultados de esta evaluación pueden usar como instrumento cualquiera de estos:

- **Dashboard o Tablero de Control:** los resultados son dinámicos y los cambios se muestran en tiempo real.
- **Informes de Gestión:** pueden ser diarios, semanales o ejecutivos mensuales. El nivel de detalle de los mismos varía según el destinatario y el nivel de decisión que tiene dentro de la organización.
- **Escalamiento:** que puede ser en el nivel operativo o el administrativo.

### 5.5.8 FASE 3: DOCUMENTO DE REQUERIMIENTOS

El siguiente podría considerarse como un check list, cuyo propósito es actuar como carta de navegación a través del proceso de construcción o levantamiento de requisitos.

- Cronograma del proyecto
- Definir requerimientos de servicio
- Definir Acuerdos de Nivel de Servicio
- Política para el recurso humano
- Política de manejo de activos
- Forma de Pago
- Como evaluar la propuesta
- Lista de requerimientos
- Planes de contingencia
- Comunicación partes externas
- Asegurar trabajo en equipo
- Garantizar utilización adecuada recursos
- Identificar soporte externo
- Garantizar mecanismos de control
- Facilitar auditoria
- Verificar entregables
- Asumir responsabilidad

### 5.5.9 FASE 4: NEGOCIACIÓN

Esta es prácticamente la última fase del proceso de negociación de Outsourcing, lo que falta en lo sucesivo es solo el momento de implantación.

Es absolutamente clave definir un muy preparado y con experiencia equipo de negociadores, para poder dar inicio al proceso de negociación propiamente dicho. Dentro de este proceso se requiere no solo como evidencia sino como referente para el proceso, la definición de unos acuerdos parciales que deberían registrarse en Actas.

En estas Actas entre otras deben fijarse las responsabilidades, entre la cuales está la vigilancia al cumplimiento de los acuerdos.

Todo el ejercicio debe culminar en la construcción y el perfeccionamiento del contrato.

### 5.5.10 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

1. ¿Con quién voy a negociar?
2. ¿Cómo es mi contraparte; cuáles son sus características básicas?
3. ¿Cómo me ha ido con esta persona o grupo?
4. ¿Qué postura o expectativas traerá?
5. ¿Cuál será su propuesta?

#### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tenga presente:** El Proceso De Negociación De outsourcing Se Compone De 5 Fases objetivos y alcance, parámetros evaluación, documentos requerimientos, negociación, implantación outsourcing.

## 6 GLOSARIO

**CONFLICTO:** Se define como el choque que se produce entre dos o más personas como resultante de la distinta u opuesta percepción que ellas tienen respecto de uno mismo problema o situación de cambio.

**NEGOCIACIÓN:** Es un proceso, de mutua comunicación y de búsqueda conjunta con el otro de la solución que más satisfaga los intereses de ambos. Es conveniente tener en cuenta que la solución del problema de la otra parte está indefectiblemente relacionada con la solución de nuestro problema.

**POSICIONES vs. INTERESES:** La posición es la pretensión. Es lo que decimos que queremos. Es un reclamo de valor. Los intereses son las verdaderas razones a través de las cuales se crea valor.

**PERSUADIR:** Persuadir no es ordenar ni convencer al otro para que acepte nuestra opinión o visión del problema como la única correcta y válida forma de percibirlo.

**PERCEPCIÓN:** Es una de las habilidades más importantes del negociador. Reconocer al otro como diferente no basta, es vital comprender su punto de vista y la fuerza emocional.

**CREATIVIDAD:** La creatividad resiste la inacción y es una invitación a lo posible. Puede desarrollarse en la mesa negociadora, cuando el negociador abandona la posición de criticar a su contraparte por la de escuchar sus ideas, prestando atención a sus puntos de vista y procurando idear o reformular su estrategia a partir de las mismas.

**REPLANTEAR:** Significa redefinir el conflicto. Es la visagra que facilita que las partes se unan para trabajar en la creación de nuevas opciones de solución al problema a través de la técnica llamada “Tormenta de Ideas” usada para generar ideas. Para ellos los intereses tienen que estar claros.

**LA COMUNICACIÓN:** Comunicar, palabra que deriva del latín “comunicare”, significa participar, poner en relación, en común o comunión. Comunicar es escuchar. Escuchar al otro es ofrecerle nuestro silencio. El reconocimiento del otro como alguien diferente a uno es el primer paso para que exista comunicación. Todos podemos ser oídos pero solo escucha quien percibe al otro como diferente así mismo.

**EL ACUERDO:** Es la solución simultánea de los problemas de las partes en la negociación.

**TÉRMINOS QUE FAVORECEN LA NEGOCIACIÓN:** Acuerdo Comunicación Percepción Opciones Consenso Información Porcentaje Creatividad

**TÉRMINOS QUE NO FAVORECEN LA NEGOCIACIÓN:** Atacar Humillar Defender Dureza Prevalecer Resistencia Truco Poder Vencer

**IDEA DE PROYECTO:** Es la primera fase del ciclo del proyecto, que consiste en organizar una amplia información sobre el sector económico y geográfico donde se insertará el proyecto. La información nos dará una panorámica sobre los recursos naturales disponibles, y sobre las condiciones socioeconómicas de la región.

**INNOVACIÓN:** Se refiere a una aplicación específica de la tecnología desarrollada por el proyecto y que tiene la característica de haber sido colocada exitosamente en el mercado. La innovación crea valor para quienes la utilicen.

**INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Es la introducción comercial de productos o procesos nuevos o mejorados. Para que haya innovación es necesaria la solución de todos los problemas para facilitar su entrada en el mercado, ya sea con la elaboración de prototipos o la construcción de plantas piloto. Es posible que muchas "inve nciones"no lleguen a convertirse en "innovaciones", ya sea porque no pueden superar el camino de la comercialidad o por que las empresas que las poseen las retienen para no poner en peligro otras tecnologías existentes.

**LICENCIA:** Consentimiento dado por el titular del derecho o "concedente", a otra persona "concesionario" para llevar a cabo ciertos actos que quedan incluidos dentro de un derecho exclusivo, o para la utilización de los conocimientos técnicos.

**OBJETIVO:** Enunciado claro y preciso de los propósitos, fines y logros a los cuales se aspira a llegar mediante un plan, programa o proyecto, y se formula en términos del cambio en la situación de una población. Los objetivos pueden ser: institucionales, programáticos o de proyecto.

**OUTSOURCING:** Es un término inglés que significa la capacidad que tienen las organizaciones de centrar sus políticas y recursos en sus objetivos primordiales y contratar con terceros servicios o actividades complementarias. Es una herramienta que permite a las empresas disminuir los costos y los

riesgos que se generan en actividades que pueden ser contratadas por terceros, rebajando la carga laboral y mejorando los niveles de desempeño.

**PROCESO:** Conjunto de recursos, tiempo y productos que estructuran los componentes, y que mediante su gestión facilita la operación del proyecto y el alcance de los logros.

**PRODUCTIVIDAD:** Incremento de la cantidad de producción que se deriva del incremento de alguno olatotalidad de los insumos y se expresa en unidades físicas. Corresponde a la cantidad de producto por unidad de insumo. En ocasiones se habla del producto por trabajador o por hora trabajada, medida que se conoce como productividad laboral.

**RIESGO:** Es el grado de variabilidad o contingencia de una inversión. Mayor rentabilidad mayor riesgo. Existen varias clases de riesgos: de mercado, de solvencia, jurídicos, de liquidez, de tasa de cambio, de tasa de interés, etc.

**TECNOLOGÍA:** Conocimiento científico-tecnológico, estructurado y presentado como registro de propiedad intelectual o como un paquete tecnológico (con componentes protegidos mediante un registro de propiedad intelectual si procede), con potencial de aplicación en innovaciones. Una tecnología contiene todos los planos, procedimientos, protocolos, memorias de cálculo, diagramas, normas y regulaciones, etc., es decir toda la información estructurada y documentada que transferida a otros le permiten usarla en su provecho.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

Harvard Business School Press. (2005): "Negociaciones Ganadoras para Conservar las Relaciones". Ediciones Gestión 2000, Barcelona. ISBN: 84-96426-60-2.

Fisher, Roger. (2007): "Las Emociones en la Negociación". Grupo Editorial Norma, Bogotá. ISBN: 978-958-45-0387-9.

Bercoff, Maurice A. (2005): "El Arte de las Negociaciones". Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. ISBN: 84-234-2323-9.

González García, Manuel Jesús. (2006): "Técnicas de Negociación". Edición Innova, Málaga. ISBN: 10-84-96493-52-0.

Aldao Zapiola, Carlos M. "La Negociación". 4ª. ed. rev. Montevideo: OIT/Cinterfor, 2009. ISBN: 978-92-9088-248-0.

- **Fuentes digitales o electrónicas**

(2010). Tácticas de negociación sugeridas como producto del lenguaje corporal analizado. Edición Electrónica Gratuita. Recuperado del sitio Web de Eumed: [www.eumed.net/libros/2010f/875/](http://www.eumed.net/libros/2010f/875/)

(2006). La Negociación. Autor: MSc. Hernández Aguilar, Mislany. Recuperado del sitio web: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm>