



## LOS ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

### ELEMENTS OF EFFECTIVE NEGOTIATING FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Alonso Elías Pirela Añez

#### RESUMEN

El artículo se efectuó para analizar los elementos de la negociación efectiva para la pequeña y mediana empresa. La metodología será descriptiva. Como resultado tenemos que una estrategia es aquella que al momento de realizar la escogencia de los representantes de las partes, tengan estos un buen grado de preparación, que sean personas reconocidas debido a una larga y ardua contribución con la empresa y que éstas expresen actuar con buena fe y honestidad. Una conclusión es aquella que establece que la negociación es un procedimiento ininterrumpido, complicado y no es nada sencillo, el cual está sujeto a cambios constantes.

**Palabras Clave:** Negociación, Acuerdo, Conflicto, Representante, Solución.

#### ABSTRACT

This article was written to analyze the elements of effective negotiation for small and medium companies. The methodology will be descriptive. As a result we have that a strategy is that in the moment of marking the choice of representatives of the parts, having those a good level of preparation, being those recognized people due to a long and arduous contribution to the company and expressing their acts with good faith and honesty. A conclusion is that it establishes that the organization is an uninterrupted, procedure complicated and not simple at all, which is subject to constant changes.

**Key words:** Negotiation, Agreement, Conflict, Representative, Solution.

#### INTRODUCCIÓN

Todas las negociaciones son exploratorias hasta que se consuma el convenio (Carrier, 1997). Negociar es sinónimo bastante aproximado de pactar, convenir, regatear o debatir (Marcano, 2000).

Almeida (1999), define la negociación como técnicas, que son medios puestos a disposición de las partes, individuos o grupos para que encuentren



una salida aceptable para sus diferencias, con base en un compromiso y respeto mutuos.

Cuando pensamos en negociación, pensamos en términos de comprar y vender. La mayoría de nosotros reconoce que los diplomáticos, empresarios, los ejecutivos y los representantes laborales, también negocian diariamente en sus trabajos. Lo que no reconocemos es que todos nosotros negociamos todos los días en todas las áreas de acción de nuestras vidas.

Las ideas sobre negociación se desarrollan en función al carácter de las personas, a sus conocimientos, a sus aspiraciones y por supuesto a sus debilidades y aspiraciones. La habilidad de una persona determinará la medida en la que evita los factores negativos y consiga resultados satisfactorios para sus aspiraciones. Chester Karras citado por (Añez, 2002).

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Hay que comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

El negociar en equipo, por esta razón, es la tendencia actual, pero ello aumenta la complejidad del proceso, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas organizacionales o grupales. Además, existe el elemento incertidumbre que participa en este proceso, ya que la información que las partes tienen es generalmente limitada. Así mismo, en una negociación están presentes los intereses, los recursos en juego, los valores con que cada parte enfrenta el proceso y, por esto último, los aspectos éticos y morales tendrán también su acción en la misma. La normativa vigente, ya sea que existan normas pertinentes o que haya ausencia de ellas, también es un elemento que es necesario tener en cuenta en una negociación determinada.

En adición, sólo es necesario que recordemos alguna situación en que hayamos tenido que desempeñar el rol de negociadores para que podamos concluir que la complejidad de este proceso constituye una de sus características más relevantes y que, en definitiva, determina que no hay instancia de negociación que sea igual a otra y por ende, que toda instancia de negociación es única.



## NEGOCIACIÓN

Negociar es la actividad que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse (Escandón, 2000).

La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.

### Voluntad de acuerdo

Para Añez (2002), la negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo. Este resultado sustancial y no simplemente formal de la negociación, puede asumir cuatro formas principales a saber:

- **Compromiso simple:** Es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos.
- **Concesiones mutuas:** Solución superior al compromiso. Búsqueda del equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores.
- **Adjudicaciones de contrapartidas:** Se crean nuevos elementos negociables, ampliando el objetivo inicial de la negociación.
- **Creación de nuevas alternativas:** El antiguo problema se transforma en uno más adecuado para ofrecer una solución.

### Fuerzas Dinámicas de la Negociación

Según Añez (2002), el concepto de zonas de negociación significa que cada negociador tiene intereses fundamentales, zonas extremas e intransigentes, reserva de toques imperativos que definen puntos de ruptura reales, fuera de las cuales abandonará la negociación u optará por la confrontación. En el terreno práctico, poder comprender y hacer comprender lo que es negociable de lo que no lo es, es un aspecto clave en el arte de negociar.



El campo de la negociación está circunscrito por la combinación de los actores, divergencia y voluntad de acuerdo, que hemos analizado como elementos de la estructura de la negociación, pero esta combinación no implica su dinámica. Un modelo que analiza la dinámica de la negociación destaca tres elementos: los intereses, los poderes y las relaciones entre los negociadores, las que juegan el papel de resortes en el desarrollo del proceso, el cual refleja la aplicación de las estrategias. El fenómeno de la negociación en su aspecto dinámico está diseñado por fases y está inserto en el tiempo, que es una variable fundamental en todo fenómeno dinámico.

### **Los intereses**

Para Añez (2002), los intereses, los objetivos, las necesidades son los mecanismos importantes de la negociación. Aplicando conceptos de la teoría de los juegos, tenemos que:

- La apuesta o postura: Es lo que se tiene en la mano para participar en la negociación y que no se desea perder.
- El premio: Lo que la persona estima va a poder ganar en la negociación, con su apuesta.
- El rendimiento: La relación entre la postura o apuesta y el premio.
- A su vez las apuestas pueden ser:
  - Instrumentales: Corresponde a la parte concreta, visible e inmediata de las apuestas.
  - Fundamentales: Son de largo plazo, no van a ser un resultado en el evento inmediato, representan la relación que cada persona establece entre lo que ella compromete en la negociación y la incidencia a mediano y largo plazo de la misma.

### **PODERES**

El poder se ha definido como la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos (Crozier y Friedberg) citado por (Añez, 2002). Sin embargo la definición de Weber resulta más convincente en el sentido de que el poder es la capacidad de un individuo de hacer que otra persona realice una determinada acción, que no habría accedido de no mediar la influencia del primero. Las fuentes del poder son múltiples. Su origen se puede encontrar en:



- Fuentes institucionales: Como la ley y la jerarquía, las que distribuyen el poder entre las personas.
- La fuerza: La capacidad de coacción, la presión y la coerción, los grupos, dotados de poder por la ley o por la acción como los sindicatos.
- El influjo personal: Que puede ser multiforme, se puede de un influjo psicológico (carisma), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un grupo, para demostrar y persuadir.
- El poder remunerativo: Es decir, las personas realizan determinadas actividades por dinero, por ejemplo, un trabajador que construye un mueble para su cliente, porque éste le pagará un determinado precio.

### **Características del Poder**

- El principal determinante del poder es la personalidad de los individuos.
- Pese a ello, el poder es contingente. Se puede tener en un momento y después desaparecer.
- Es relativo, no absoluto. Se relaciona con una contraparte.
- El poder es limitado. Puede neutralizarse. Pero es un proceso lento y a veces costoso. En una negociación a veces es conveniente prolongarla, hasta que la contraparte haya perdido poder y bajado su perfil.
- El poder es un problema de percepción. La parte debe ser percibida como poderosa.
- El poder es dinámico por naturaleza y evoluciona frecuentemente con rapidez y brusquedad.

### **FUENTES DE PODER**

El poder está en la mente. Hay amplias evidencias de que la gente, aun cuando se le presentan hechos y posiciones de poder idénticos, reacciona de forma diferente a las circunstancias. Vale la pena comprender las fuentes de poder propio por que el poder juega un papel clave que determina por resultados (Ogliastri, 2002).



Hay muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos, otras en las leyes, reglamentos o precedentes mientras que otros están basados en factores psicológicos.

### **Poder de la Competencia**

Es una jugada inteligente (muy común), de un comprador el decir: “dame tu mejor precio por que puedo ir con cualquiera de tus competidores”. Desde el punto de vista de las ventas, la pregunta clave es: ¿que limita la habilidad del comprador para usar la competencia existente?

### **Poder de la Legitimidad**

Ninguna fuente de poder puede hipnotizar tanto, como el poder de la legitimidad. Tenemos que aprender a aceptar la autoridad de las cosas hasta el punto de no cuestionar su aplicabilidad en situaciones cambiantes.

El poder está investido en factores tales como la opinión pública, simplicidad, buena trayectoria, una posición bien respaldada y como nos tratamos recíprocamente ayer. Al respecto es bueno anotar dos sugerencias prácticas:

- Tome buenos apuntes de las discusiones de la negociación y de cualquier acuerdo que se haya alcanzado.
- Cierre de la negociación con un memo de acuerdo redactado por usted mismo.

### **Poder del Compromiso**

El compromiso, la lealtad y la amistad, son baluartes de poder. La gente que está comprometida con sus metas, tiene un poder oculto. Aquellos que son leales a su compañía, a la administración y a sus productos, negocian más efectivamente a su favor. Si usted tiene confianza en si mismo y en su punto de vista, puede defenderse con más firmeza.

### **Poder del Conocimiento**

Mientras mejor preparada esté la persona y tenga mayor conocimiento, podrá negociar mejor.



## **Poder de Asumir Riesgo**

La seguridad es una meta de los humanos. Compartimos el deseo de aludir los riesgos siempre que sea posible. La persona que está dispuesta a aceptar una carga más grande de inseguridad con respecto a un premio o un castigo, aumenta su poder.

## **Relaciones entre las Partes**

El tercer elemento determinante de la negociación está constituido por la resistencia que se establece entre los negociadores, esta resistencia juega el papel de moderar todo aquello que los separa y que los acerca, es la resultante de su antagonismo y de su sinergia (Añez, 2002).

La sinergia descansa en el juego común por el cual un negociador acepta compartir con las otras ciertas actividades o ciertos valores. Se puede hacer una graduación de las tensiones sinérgicas de una manera creciente hacia la sinergia total: Indiferencia, interés, cooperación y compromiso.

El antagonismo hace que el negociador afirme su punto de vista, a pesar de la parte contraria, sin tomar en cuenta su existencia. El antagonismo entre negociadores es un antecedente conductual que separa a las partes participantes en una negociación. Esta distancia puede ser graduada en sentido creciente de antagonismo: conciliación, resistencia, oposición e irreconciliación.

Como ya se ha señalado, no existe una negociación igual a otra y toda negociación es única, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de subprocesos a lo largo de ella, que los actores deben enfrentar. Analizando en este contexto, podemos señalar que en una negociación se dan las siguientes etapas o subprocesos:

- Preparación y planificación de la negociación.
- Establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.
- Propositiones iniciales.
- Intercambio de información.
- Acercamiento de las diferencias.



- Cierre de la negociación.

## TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Afirma Añez (2002), la negociación es una actividad muy diferenciada; sus diferentes elementos: actores, divergencia, búsqueda de acuerdo, intereses y poderes, pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades. Una tipología que tiene gran aceptación entre los estudiosos del tema es aquella que considera las orientaciones integrativa y distributiva.

### Negociación Integrativa

En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común (Añez, 2002).

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de proyectos como de puntos a resolver o de recursos a otorgar.
- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de autoridad y de acuerdo.





## **La Negociación Distributiva**

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos “a suma cero” han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde (Añez, 2002).

Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien “mixtas”. Corresponde a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

## **Los modelos Ganar-Perder y Ganar-Ganar**

El primer modelo caracteriza a los métodos adversariales de resolución de disputas. Bajo este esquema se desarrolla el litigio, como práctica derivada de la legitimidad del poder.

El segundo modelo, ganar-ganar es propio de los medios no adversariales de resolución de conflictos en general y de la negociación en particular. Es derivación del principio según el cual son las propias partes, no un tercero, quienes asumen la conducción de su propio conflicto (Escandón, 2000).

## **El Modelo de Suma Cero**

Es un modelo de negociación elaborado por Herb Cohen, bajo la concepción de ganar a toda costa. Una negociación caracterizada como un juego de suma cero, implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente. Este autor ha identificado el modelo, señalando que el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación hasta sutiles formas de manipulación (Escandón, 2000).



En el modelo competitivo todo es válido con tal de lograr el objetivo prefijado. Cohen hace una muy buena descripción de estos aspectos en el modelo competitivo. Características principales:

- Posiciones iniciales extremas: se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.
- Autoridad limitada: los negociadores carecen de autoridad o ésta es muy limitada para hacer concesiones.
- Tácticas emocionales: ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como "víctimas" del poder o de la mala intención -no real- de la contraparte.
- Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de éste: si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma recíproca.
- Mezquindad en las propias concesiones: se demora cualquier tipo de concesión, y cuando al fin, luego de arduas reuniones, se realiza, implica un pequeñísimo cambio respecto de la posición previa.
- Ignorancia de fechas límites: actuación como si el tiempo no existiera y, por lo tanto, no se agotara, sin que existan límites a este respecto.

### **La Nueva Manera de Negociar**

Ogliastri (2002), asevera que la nueva teoría de la negociación implica una manera diferente de actuar que puede describirse como sigue:

- Con sus colegas, no negocie como si fueran adversarios ni tampoco lo vuelva amistad; mantenga su relación en un cordial y respetuoso colegaje.
- Piense a largo plazo en los resultados que tendrá esta negociación tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones.
- Busque la solución favorable que daría un juez o árbitro externo, apele a los números, a las razones, deje de lado las amenazas y las mentiras.
- Piense en el otro tanto como en usted mismo; no haga propuestas que no sean suficientemente justas, haga ofertas que sean buenas para usted pero al menos aceptables para el otro.



- Redefina el problema de la manera más amplia posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los suyos propios, utilice la negociación como un medio para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.
- Haga preguntas y ofrezca gradualmente intercambios de información.
- Determine con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con el otro lado, en cuáles hay exactamente el mismo interés, y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.
- Amplíe el “paquete”, busque enriquecer para todos el resultado de la negociación. Proceda a regatear sanamente lo que sea de regateo, utilice estándares o criterios objetivos externos a los negociadores. Al mismo tiempo, busque e identifique el “bloque” total de puntos que debe negociarse.
- Haga cálculos antes de sentarse a negociar ¿Cuál es su alternativa externa (lo que usted haría si no llega a un acuerdo)? ¿Cuáles son sus prioridades; cuál es el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar?
- Determine las diferencias de valor que pueda haber entre usted y la contraparte, y trate de intercambiar los puntos de más valor para usted por los de más valor para el otro. De esta manera se creará valor.
- Las prescripciones anteriores son una generalización y una simplificación de un proceso muy complejo. Pero es bueno reflexionar sobre la propia actuación al negociar un conflicto. Probablemente la habilidad más importante que puede desarrollar una persona es la de negociar diferencias, pues de ello depende muchas veces su eficacia profesional y su tranquilidad personal.

### Tácticas Competitivas

Para Almeida (1999), las tácticas de negocios competitivas son utilizadas cuando la parte que las utiliza es sensible (o por lo menos parcialmente) a las necesidades y deseos del opositor. En este caso, se hará todo por conseguir concesiones, independientemente del costo que eso tenga para la otra parte. Las principales son las siguientes:

- **Halagos:** El halago es una forma de atenuar la capacidad del adversario a resistirse. Es de sentido común que es más fácil decir no a una persona



que nos es neutra o desagradable, que decírselo a alguien está bien con nosotros. Sin embargo, elogiar puede ser peligroso cuando es utilizado indebidamente. Si bien a nivel emocional un elogio sabe siempre bien, si no corresponde a la idea que tenemos de nosotros puede provocar un choque cognitivo que elimina el efecto potencial benéfico del elogio.

- **La persuasión:** Es un proceso de influencia social que trata de convencer a los otros que nuestras propuestas son razonables, válidas y también ventajosas para el interlocutor, La persuasión se vale de la utilización de muchas técnicas que se aplican en publicidad y en propaganda.
- **Promesas y amenazas:** Es posible basar toda una negociación en promesas y amenazas. La promesa no es más que el proceso de prometer determinada ventaja a cambio de algo que valoramos. Sin embargo, tiene un carácter esencialmente positivo, no deja de significar una presión para que la otra parte ceda. Por el contrario, las amenazas tratan de condicionar a nuestro oponente por la vía del miedo, en caso de que no haga lo que queremos.

### **Tácticas Cooperativas**

Las tácticas cooperativas son posibles cuando la situación de negociación permite que se arreglen soluciones de suma no de anulación, o sea para que gane alguien no sea necesario que el otro pierda de igual manera. Eso implica que la negociación sea multidimensional, o sea, de ser posible introducir otras variables en el proceso que no sea lo que objetivamente está en discusión (Almeida, 1999).

### **LOS RESULTADOS DE LOS CONFLICTOS PARA LAS ORGANIZACIONES**

Si bien a las personas no le agrada trabajar en presencia de las personas que constantemente se involucran en complicaciones, disputas y agresiones, muchos especialistas creen que algunas formas de conflictos son de mayor provecho que lo que podría suceder si usted impidiese todas sus manifestaciones. De hecho, conflictos reanimantes como competencias amigables o rivalidades amigables o, también, pequeñas diferencias de opinión pueden ser bastante positivas.

Son los conflictos en serio los que constituyen el problema real. Estos contienen dos elementos que los diferencian de los otros: actividades de bloqueo y tácticas desleales.



Las primeras ocurren siempre que una de las partes impide a la otra recibir información vital o recursos necesarios para su desempeño. Las segundas involucran aspectos como opiniones desfavorables del trabajo de alguien, la injusticia en la atribución de culpas o la utilización de diferencias como base de ataques personales (Almeida, 1999).

### **AUMENTO DE LOS SENTIMIENTOS DE PERTENENCIA DE LAS PERSONAS EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN**

Esencialmente a través del desarrollo de valores propios y finalidades comunes a todos en la empresa. Deberán ser creadas reglas morales y sociales con las que todos se identifiquen y que, por sí misma puedan provocar satisfacción a las personas. Mucha de nuestra satisfacción está orientada hacia la selección de conductas que interiorizamos como socialmente deseables y que pasarán a formar parte de nuestras necesidades psicológicas (Almeida, 1999).

Veamos el altruismo, por ejemplo, el ser humano no nace altruista. Son sus experiencias, vivencias y educación lo que determina el grado en que sentimos placer en, desinteresadamente, ayudar al prójimo.

De esta manera, es necesario que todos en la empresa sepan la finalidad de su esfuerzo, y además, cómo debe ser canalizado. Cuáles las formas de comportamiento adecuadas y las no adecuadas. Y eso debe ser común a toda la empresa, debe ser distinto de las demás.

Si en la empresa las decisiones son compartidas, deben ser así en todos los departamentos. Si la cooperación es un valor buscado, siempre que este tipo de comportamiento se ha observado, debe ser premiado. Se debe mostrar claramente que la competencia interna no es aceptable.

Cuántas empresas hay dónde un director sólo lograr brillar a costa de perjudicar a su colega. Y lo peor es que se permiten esas situaciones. Es muy importante lograr desarrollar sentimientos de pertenencia en relación a la organización. Hacer que las personas sientan que al perjudicar a un colega o a la empresa se están perjudicando a ellas mismas. Deben sentir que la empresa es un lugar donde han sido vividas grandes alegrías, vencidos desafíos, un lugar donde tenemos la oportunidad de desarrollarnos como personas.

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La realización de esta investigación se ha concebido dentro del marco metodológico propuesto por Hernández, Fernández y Batista (1998), como



descriptivo, ya que el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; es decir, como es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para sí, valga la redundancia, describir lo que se investiga.

Al respecto (Chávez, 2001), expresa que la investigación descriptiva es aquella que se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de los fenómenos, personas, objetos o situaciones, tal cual como se presentan en el momento de su recolección. No se pretende realizar inferencias ni verificar hipótesis.

## RESULTADOS

Terminada la investigación se destacaron los siguientes resultados:

- Como resultado tenemos que una estrategia es aquella que al momento de realizar la escogencia de los representantes de las partes, tengan estos un buen grado de preparación, que sean personas reconocidas debido a una larga y ardua contribución con la empresa y que éstas expresen actuar con buena fe y honestidad.
- La ausencia de preparación en cualquier negociación, va a conllevar al retardo de la misma; ya que al acudir un representante no preparado de una de las partes en conflicto frente al otro representante que está preparado va haber un choque de ideas y nunca se va a lograr llegar a un acuerdo. Para una negociación siempre van personas bien preparadas, informadas y asesoradas.
- Los factores que retardan los procesos de negociación es por desconocimiento, generalmente quienes conducen las negociaciones, son aquellos que carecen de verdadera autonomía para decidir en cuestión.

## CONCLUSIONES

Luego de haber terminado el proceso de investigación se pudo llegar a las siguientes conclusiones:



- Una conclusión es aquella que establece que la negociación es un procedimiento ininterrumpido, complicado y no es nada sencillo, el cual está sujeto a cambios constantes.
- Debe existir una disposición para negociar, también debe existir legitimidad representativa, se debe actuar de buena fe y con honestidad.
- Entre los factores que retardan el proceso de negociación tenemos: La falta de capacidad y libertad de negociar, la falta de interés, la falta de legitimidad representativa, la carencia de honestidad, la carencia de buena fe entre otros.
- La negociación es muy objetiva, dinámica, también es un método de desarrollo de la jurisprudencia industrial.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, Fernando. (1999). "Psicología para Gerentes". Editorial Mc Graw Hill. México.
- Añez, Manfredo. (2002). "Los Elementos de la Negociación". Santa Cruz. Bolivia.
- Carrier, D. (1997). "La Estrategia de las Negociaciones Colectivas". Editorial Tecno.
- Chávez, Nilda. (2001). "Introducción a la Investigación Educativa". Editorial A.R.S. Gráfica. Tercera Edición. Caracas. Venezuela.
- Escandón, Renny. (2000). "Negociación" Caracas. Venezuela
- Graham, John. (1993). "El Estilo de Negociación Japonés". Volumen 9. Nº 2.
- Hernández, R. et al (1998). "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México.
- Ingeniero Industrial. MSc. Gerencia de Empresas. Dr. Ciencias Gerenciales. Profesor de Pregrado en la Escuela de Ingeniería Industrial de la URBE.
- Kumar, Rajesh. (1990). "Las Diferencias Culturales en la Conducta de Negociación. [www.monografia.com](http://www.monografia.com). Consultado: 26-03-2004



Marcano, Eduardo. (2000). "Factores que retardan el Proceso de la Negociación Colectiva". URBE, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Escuela de Derecho. Maracaibo. Venezuela.

Ogliastri, Enrique. (2002). "Negociación Efectiva". Santa Cruz. Bolivia. [www.monografia.com](http://www.monografia.com) Consultado: 27-03-2004

Steinwachs, Katarina. "La Negociación Intercultural". <http://www.uni-leipzig.de/sepz/cdg/downloads/seminar3/negociación-intercultural.pdf> Consultado: 27-03-2004

[www.monografia.com](http://www.monografia.com). Consultado: 26-03-2004

[www.monografia.com](http://www.monografia.com). Consultado: 27-03-2004

[www.monografia.com](http://www.monografia.com). Consultado: 27-03-2004