



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Comunicación empresarial

Subtema

El manager en la comunicación empresarial en el proceso de negociación
organizacional

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado de Administración de
Empresas

Autores

Bra. Karina Solieth Padilla Morales

Br. Kevin Vladimir Silva Rojas

Bra. Flor Betania Treminio

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 21 octubre del 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Desarrollo.....	4
1. El manager.....	4
1.1. La función del manager	4
1.2. El manager es un empleado	7
1.3. Vivir en sociedad	8
1.4. Cualidades del manager.....	8
1.5. Tipos de manager.....	14
1.6. Importancia del manager en las organizaciones.....	16
1.7. El manager en la toma de decisiones.....	16
2. El liderazgo y la comunicación	19
2.1. Propositiones que ayudan a clarificar el concepto de liderazgo	20
2.1.1. El liderazgo como una relación	20
2.1.2. Liderazgo errante	21
2.1.3. Liderazgo y comunicación.....	22
2.1.4. El Factor Wallenda.....	23
2.1.5. El Efecto Pigmalión	24
2.2. Modelos teóricos tradicionales.....	25

2.2.1. El cuadrícula gerencial	25
2.2.2. Liderazgo situacional	27
2.3. Características y habilidades de un líder	29
2.3.1. Característica del líder	29
2.3.2. Cualidades de un líder	31
2.4. La comunicación.....	32
2.4.1. Comunicación asertiva.....	33
2.4.2. Comunicación en tiempos de crisis.....	33
2.4.3. Arma de comunicación masiva	35
2.4.4. El poder de las relaciones.....	35
2.4.5. La comunicación real en 3 fases y 13 argumentos	36
3. Negociación como habilidad	38
3.1. Negociación como habilidad.....	38
3.2. Negociación cara a cara	39
3.2.1. Etapas de la negociación cara-cara.....	41
3.3. Negociar y ganar-ganar	47
3.3.1. Cómo ganar-ganar en una negociación.....	48
3.4. La negociación y la habilidad en la comunicación	48
3.5. La importancia de la negociación	49
3.6. Negociación internacional.....	51
3.6.1. Liderazgo negociador	53
3.7. Variables en el proceso de negociación	54
3.7.1. Marco de la negociación	54
3.7.2. Las personas o las partes	54
3.7.3. Evolución del acuerdo.....	55

3.7.4. Variables secundarias de la negociación	56
4. El proceso de negociación	58
4.1. El proceso de negociación.....	58
4.2. Capacidad de negociación	59
4.3. Percepción.....	65
4.4. El proyecto de negociación de Harvard	67
4.5. Los siete elementos como guía de la negociación	69
4.6. El desafío de negociar en el siglo XXI	71
4.7. Etapas y procesos de la negociación	72
4.7.1. Personalidad del negociador	75
4.7.2. Problemas que enmarca una mala negociación	75
Conclusiones.....	79
Bibliografía	80

Dedicatoria

Dedico este seminario de grado primeramente a Dios por permitirme llegar hasta el día de hoy, brindándome todo lo necesarios y sobre todo la sabiduría e inteligencia para culminar mi carrera.

A mi madre y abuelita que son las personas que me han apoyado incansablemente a lo largo de los años que Dios me aprestado.

A mis tíos que han sido un apoyo fundamental en mi desarrollo personal.

A la docente Maribel Morales por darme muchos ánimos para llegar a concluir mi bachillerato.

Al tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por inspirarnos a realizar trabajos buscando la excelencia.

Al personal docente de la UNAN- Managua por su gran labor impartiendo sus clases de calidad.

Br. Kevin Vladimir Silva Rojas

Dedicatoria

Dedico este presente seminario de graduación principalmente a Dios, por darme fuerzas para continuar en este proceso, ya que es uno de los anhelos más deseados en mi vida.

A mi madre que desde pequeña me han inculcado buenos valores y me ha apoyado con la intención de formarme como una persona profesional, además de que es mi motor de inspiración para continuar en este largo camino de conocimientos, siendo ella mi ejemplo a seguir.

A mí padre, que aunque ya no este conmigo terrenalmente siempre estará en mi mente y corazón.

A mí docente M.A.E. José Javier Bermúdez quién es mi tutor de seminario, y tutor de algunas asignaturas pasadas, por haberme brindado de sus conocimientos en cada sesión de clases y fuera de ella también, que dedicó tiempo para explicarme y aclararme cualquier duda que se me presentará en el transcurso del trabajo.

A mis compañeros de trabajo que de alguna forma me han apoyado, comprendido y me ayudaron.

Bra. Karina Solieth Padilla Morales

Dedicatoria

Dedico este presente seminario primeramente a Dios por darme sabiduría y entendimiento para luchar y seguir adelante para cumplir mis sueños y mis metas.

A mi madre Flor de María Treminio Méndez por su apoyo incondicional, amor, paciencia y confianza.

A mi hermana Skarleth Treminio que siempre está apoyándome y dándome su apoyo incondicional.

A mi familia, y a mis docentes que sin ellos no hubiera llegado hasta donde estoy, dándome el pan del saber siempre.

Al tutor M.A.E. por brindarnos una enseñanza de calidad en nuestras clases.

A mis amigos, por su apoyo y compañerismo.

Bra. Flor Betania Treminio

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por ser el dador de la sabiduría e inteligencia, por estar siempre en todos los procesos que ha conllevado mi trayectoria académica.

Agradezco a mi madre y abuelita por ser las personas que me han apoyado toda mi vida, por estar presente siempre cuando necesito de su ayuda.

A mis docentes que impartieron las clases con mucho profesionalismo, buscando siempre la excelencia en pro de educar profesionales de calidad.

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por ser un docente que inspirar a ser mejor en cada trabajo, con una enseñanza impecable y el cumplimiento de las normas establecidas.

Br. Kevin Vladimir Silva Rojas

Agradecimiento

Ante todo, y en primer lugar doy gracias a Dios, porque es el que me da vida y bendiciones, él que me ha ayudado a lograr parte de mis sueños y apoyado en este proceso para poder culminar con éxito este trabajo.

A mi madre quien me ha apoyado incondicionalmente en el transcurso de mi desarrollo académico durante mi tiempo en la universidad y sobre todo por su confianza puesta en mí.

A mí docente del alma, mi profe Javier Bermúdez, quien es una de mis mayores admiraciones, en el cual veo un ejemplo en vivo de lo que es ser un docente y que ama lo que hace, a quien le debo parte de mis conocimientos sobre la carrera de Administración de Empresas y guiarme al camino correcto, además de tener tiempo para educar y preparar a jóvenes como yo, para un futuro prometedor y competitivo.

A mi mejor amiga de corazón que ha pasado los cinco años de la carrera soportando mi carácter y dedicación por cada trabajo elaborado en el transcurso de la carrera.

Bra. Karina Solieth Padilla Morales

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios porque nunca se apartó de mí, siempre ha estado conmigo, siempre dándome fuerzas para seguir y no desistir.

Agradezco a mi madre, por ser el mejor ejemplo de lucha y superación, por tanto, amor y apoyo.

Agradezco a mi amiga del alma Karina Solieth Padilla Morales, por estar presente desde el día uno que entramos a la universidad, por tanto, apoyo y compañerismo.

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por ser la persona que me ha enseñado cosas que no sabía y facilitarme herramientas para poder culminar mi carrera.

Bra. Flor Betania Treminio



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**” hace constar que los bachilleres: **Karina Solieth Padilla Morales, Carnet No. 18-20272-0; Kevin Vladimir Silva Rojas, Carnet No. 18-20322-5 y Flor Betania Treminio, Carnet No. 18-20262-0**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **EL MANAGER EN LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN**, obteniendo los bachilleras **Padilla Morales, Silva Rojas** y la bachiller **Treminio**, la calificación de 50 (**CINCUENTA**) **PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de octubre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema comunicación empresarial y el subtema el manager en la comunicación empresarial en el proceso de negociación organizacional.

El objetivo general del presente seminario de graduación es describir al manager como líder en la comunicación empresarial para el éxito del proceso de negociación organizacional.

Este informe está estructurado bajo cuatro capítulos tales como: capítulo uno: el manager, capítulo dos: el liderazgo y la comunicación, capítulo tres: negociación como habilidad, capítulo cuatro: el proceso de negociación.

Además, se realizaron investigaciones y revisiones a través de libros, fuentes primarias, se acudió a las revisiones bibliográficas de diferentes autores, libros electrónicos y páginas web. De tal manera que se hizo uso de Normas APA 6ta edición, de acuerdo a los procedimientos orientados por el departamento de administración de empresas de la universidad UNAN– Managua, siguiendo con la aplicación de las rúbricas para el seminario de graduación. Por otro lado, el presente informe es útil para fines investigativos como medio de consulta y guía que permita a las personas interesadas tener un mayor conocimiento sobre estos temas en particular y que a la vez aporte nuevas ideas que beneficien el pensamiento crítico.

Introducción

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema comunicación empresarial y el subtema el manager en la comunicación empresarial en el proceso de negociación organizacional.

La comunicación empresarial es un tema de gran importancia para las empresas debido a que esta contribuye a mejorar la competitividad organizacional, además de influir en el comportamiento de los empleados creando y manteniendo relaciones profesionales.

El objetivo general de dicha investigación es describir al manager como líder en la comunicación empresarial para el éxito del proceso de negociación organizacional.

El informe documental está estructurado teóricamente de la siguiente manera:

Capítulo uno: el manager partiendo de la definición del mismo, la función del manager el manager es un empleado, el vivir en sociedad, las cualidades del manager, los tipos de manager, la importancia del manager en las organizaciones y el manager en la toma de decisiones.

Capítulo dos: el liderazgo y la comunicación, con las preposiciones que ayudan a clarificar el concepto de liderazgo, los tipos de liderazgo, los modelos de liderazgo tradicionales, definiciones, fases y argumentos de la comunicación.

Capítulo tres: la negociación como habilidad, la negociación cara a cara, el negociar y ganar-ganar, la negociación y las habilidades en la comunicación, la importancia de la negociación, la negociación internacional y las variables en el proceso de negociación.

Capítulo cuatro: el proceso de negociación, la capacidad de negociación, la percepción, el proyecto de negociación de Harvard, los siete elementos como guía de la negociación, el desafío de negociar en el siglo XXI, las etapas y procesos de la negociación, la personalidad del negociador y los problemas que enmarca una mala negociación.

Justificación

En cuanto al aspecto teórico, el presente informe de seminario de graduación es de carácter documental, con el tema, la comunicación empresarial, basado al manager en la comunicación empresarial en el proceso de negociación organizacional, mostrando así las funciones del mismo como empleado, los modelos de liderazgo y comunicación, la negociación como habilidades y procesos de negociación, este informe detalla, conceptualiza y determina los elementos relacionados con el tema y el subtema. Por ende, los conocimientos adquiridos en este informe, permitirán cumplir con los objetivos propuestos.

El aspecto práctico del seminario, tiene como finalidad guiar a emprendedores a que realicen una comunicación efectiva de manera empresarial, tomando la posición de un buen líder con habilidades de negociación, conociendo así, la aptitud que debe tomar un manager, para adentrarse al mundo de los negocios, obteniendo el mejor rendimiento empresarial y cumplir sus metas con el lema de ganar-ganar.

El aspecto metodológico, este informe documental será de gran utilidad para las futuras investigaciones que se realicen, sobre el tema de la comunicación empresarial, para el proceso de negociación organizacional, de igual forma, servirá de guía a las personas interesadas en tener un mayor conocimiento sobre estos temas en particular y que a su vez puedan crear nuevas ideas que beneficien su pensamiento crítico.

Objetivos

Objetivo general

Describir al manager como líder en la comunicación empresarial para el éxito del proceso de negociación organizacional.

Objetivos específicos

1. Definir al manager como un empleado que realiza importantes funciones para el proceso de negociación organizacional.
2. Mencionar las características de liderazgo y comunicación que utilizan los managers como factor clave para los procesos de negociación.
3. Identificar la negociación como habilidad para el éxito en el proceso de comunicación organizacional.
4. Determinar el proceso de negociación como guía para alcanzar el éxito organizacional.

Desarrollo

1. El manager

Los managers o gerentes son una figura vital para el éxito de una organización. Son mandos intermedios que se sitúan entre los puestos de alta dirección de una compañía y entre los trabajadores que están involucrados diariamente en las operaciones como vendedores, programadores y diseñadores. (IEBS, 2020) (Párr. 3)

Los managers, además, han de reportar en dos direcciones; hacia los altos ejecutivos por el desempeño y resultado de su departamento y ante los empleados de primera línea por su orientación, motivación y apoyo. (IEBS, 2020) (Párr. 6)

El manager es aquella persona que se encarga de dirigir una organización, empresa, institución o colectivo. En este sentido, también se consideraría gerente a aquella persona que, sin dirigir toda la organización, coordina una parte de ella. Entre las funciones principales del manager se encuentra la supervisión y la coordinación del trabajo de su equipo. De esta forma, fomentando que se cumplan los objetivos. (Morales, 2021) (Párr. 2)

1.1. La función del manager

El manager o gerente es responsable de comunicar los objetivos del equipo ejecutivo y anunciar las responsabilidades de cada empleado en su departamento. Además, ayudan a generar ideas para metas futuras, que benefician a los clientes y empleados de la organización. Los managers deben permanecer vigilantes y proactivos para tener éxito en esta posición y ayudar a los empleados bajo su liderazgo a realizar las tareas de la organización. (IEBS, 2020) (Párr. 13)

El manager debería saber planificar a largo-mediano-corto plazo; debería conocer técnicas de planeamiento estratégico y de planificación anual; debería saber las teorías de la organización, debería conocer las técnicas para la delegación; debería saber coordinar grupos, mantener bajo el nivel de conflicto, motivar; debería conocer las técnicas de control gerencial. (Maristany, 1996, pág. 69)

Las funciones más habituales de un manager son:

1. Planificar: una vez conocidos los objetivos a alcanzar por la compañía, el manager se encarga de concretar los pasos necesarios para llegar hasta allí. Definiendo un marco de trabajo, todas las acciones y procesos que deberán ponerse en marcha quedan concretados en un plan. Este documento, no sólo sirve para aumentar la eficiencia de funciones como el abastecimiento o el reclutamiento, sino que facilita al ejecutivo la adquisición de un mayor control sobre el curso de las operaciones, al simplificar el seguimiento ofreciendo una referencia. (Pérez, 2021) (Párr. 8)
2. Organizar: herramientas, materiales, equipos...la organización es una de las funciones de un manager que mayor incidencia tienen en los beneficios. Saber aprovechar los recursos disponibles, hacer una correcta distribución del trabajo y tomar buenas decisiones. (Pérez, 2021) (Párr. 9)
3. Controlar: una vez que todo está en marcha, una de las funciones de un manager es la supervisión. Validar, verificar y ofrecer retroalimentación son formas de no perder ajuste y mantener la alineación con los objetivos fijados. Cuando la monitorización es proactiva, se garantiza el contar con el margen de maniobra necesario para introducir modificaciones o implementar acciones correctivas, en los casos en que se considere necesario. (Pérez, 2021) (Párr. 10)

Las funciones de un manager varían según el tipo de puesto. Por lo general tiene funciones como: liderar toda la compañía, coordinar el trabajo de las diferentes áreas dentro de la empresa u organización, establecer las metas a corto y largo plazo de la organización, planificar y supervisar todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, ser el portavoz de la organización, coordinar alianzas o negocios con otras organizaciones o compañías, tomar decisiones, administrar los recursos humanos y materiales, motivar al resto de los empleados. (Uriarte, 2022) (Párr. 24)

Según Deborah las responsabilidades más habituales del gerente son:

1. Asignar las tareas de sus subordinados.
2. Registrar permanentemente la concreción efectiva de esas tareas.
3. Atender a las contingencias que pueden surgir.
4. Evaluar el desempeño de sus subordinados, así como la conjunción de las tareas que ellos realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa.
5. Si se trata de un gerente general, reunir a los subgerentes y comunicar objetivos comunes.
6. Si se trata de un gerente general, supervisar a los gerentes de área.
7. Si se trata de un gerente de un área, comunicarse con las otras áreas a fin de conocer la concordancia de tareas y la posibilidad de combinar esfuerzos.
8. Informarse acerca de todas las encuestas de satisfacción de los clientes.
9. Sacar conclusiones sobre las condiciones de trabajo e informarlas a sus superiores.
10. Cubrir rápidamente los puestos en los casos de que algún empleado se vea imposibilitado.
11. En algunos casos, decidir sobre la incorporación de nuevos productos al mercado.
12. Llevar una buena relación con los clientes, al mismo tiempo que buscar nuevos.
13. Seleccionar personal competente, así como hacerse responsable de esa selección.

14. En algunos casos, firmar cheques y decidir acerca de políticas financieras de la empresa.
15. Vincularse con sectores externos a la organización: familiares de los trabajadores, vecinos de la organización, autoridades.
16. Procurar por el orden en las tareas, así como en el espacio físico donde se trabaja.
17. Atender a los posibles impactos ambientales de la actividad productiva.
18. Mantener contacto continuo con los proveedores.
19. Informarse acerca de las novedades en los mercados que atañen a la empresa y sus competencias.
20. Crear un ambiente de trabajo en donde se conozcan los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa. (Deborah, 2022,) (Párr. 8-28)

1.2. El manager es un empleado

Los empleados son personas que tienen unas cualidades para hacer un trabajo determinado, haciendo tareas concretas en la empresa. Es la persona contratada, bien por una persona física o jurídica, que ejerce una actividad cualificada, y que, por ello, recibirá una contraprestación económica. (Gonzalez, 2020) (Párr. 1)

En la práctica moderna, el manager es generalmente un empleado, remunerado en parte por un salario y, en ocasiones, en parte a través ya sea de bonos de producción o del otorgamiento de acciones de la organización para la cual trabaja. Las tareas del manager son una parte importante de las funciones de un empresario. (Asociación Boliviana de Chefs, 2021) (Párr. 9)

Sin embargo, ese es un término utilizado en general para designar a quien esté a cargo de una empresa, y en ese sentido es un término más restringido: todos los empresarios son manager, pero no todo manager es empresario. (Asociación Boliviana de Chefs, 2021) (Párr. 10)

Según Maristany el manager es un hombre en relación de dependencia que quiere un ingreso, quiere tener importancia en su empleo y quiere trascender, pero no está dispuesto a correr el riesgo de perder su capital. (Maristany, 1996, pág. 75)

1.3. Vivir en sociedad

Bernard Shaw decía que los hombres razonables son los que se adecúan a la sociedad y que los hombres que no son razonables son los que no se adecúan a la sociedad y buscan adecuar la sociedad a ellos, por lo cual los cambios sociales ocurren por la acción de los hombres que no son razonables. (Maristany, 1996, pág. 81)

Para Martínez la empresa como un agente de cambio y transformación social, que es capaz de generar beneficio económico para ella y para la sociedad en su conjunto, que es capaz de conciliar en logro de sus objetivos con el logro del interés social y común. (Maristany, 2015, párrafo 1).

Las estrategias no surgen de la nada, deben de responder al entorno de la empresa, mismo que rodea a las organizaciones y en el que se identifican un sinnúmero de factores, de la misma naturaleza que pueden influir o afectar en las mismas. (Arano, Cano y Olivera, 2012, pág. 1)

Los manager deben conocer cuántos individuos o empresas desarrollan la actividad económica que desarrollan a nivel productivo, ya sea la producción de un bien o la prestación de un servicio, así como sus especificaciones y el precio que el público está dispuesto a pagar por él. (INAES, 2016) (Párr. 4)

1.4. Cualidades del manager

El manager cumple un papel clave en una organización. Sus decisiones pueden guiar al éxito o hundir en el fracaso. Para ocupar la gerencia con eficacia se requiere una serie de cualidades que permitirán destacar en el mundo actual. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 1)

No se trata de un trabajo sencillo, pero tampoco es imposible. La gerencia requiere de una mezcla de características técnicas y conductuales que se conjugan para dirigir la empresa por el camino correcto. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 2)

Se puede hacer una lista enorme de cualidades, entre las que destacan la innovación, la pasión, la visión y el conocimiento, solo por mencionar algunas. A continuación, se detallan algunas de las más comunes y necesarias:

1. Conocimiento. Un gerente debe tener un excelente dominio de los conceptos de un área específica y estar capacitado en las herramientas de gestión empresarial. Nunca deja de estudiar porque siempre hay algo nuevo que aprender. El conocimiento se adquiere asistiendo a la universidad o a través de la experiencia empírica. Depende del compromiso que se tenga con la formación. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 4)
2. Liderazgo. No es solo ser un jefe para mandar. Se trata de ganarse el respeto de los empleados siendo entusiasta, flexible y participativo. Un líder moderno sale a hacer que las cosas ocurran, no se queda sentado en una oficina. El liderazgo se aprende asumiendo riesgos, equivocándose, rectificando, sirviendo y acumulando logros. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 5)
3. Asertividad. Se refiere a saber tomar las mejores decisiones con pensamiento estratégico. Esta cualidad se va ganando con la experiencia y con el conocimiento, pero la intuición y la seguridad en sí mismo juegan un papel muy importante. También consiste en saber delegar tareas para que otros se encarguen de algunos aspectos dentro de la organización. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 6)
4. Instinto. Un gerente con instinto de negocios podrá confiar en los trabajadores indicados para desarrollar las actividades y sabrá cuáles son las oportunidades de debe aprovechar en el mercado. Consiste en tener visión empresarial para expandirse eficazmente. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 7)
5. Seguridad. La seguridad en sí mismo permitirá llevar mejores planes porque tendrá certeza de cuáles son sus funciones. No se puede confundir con arrogancia ni orgullo, sino con un carácter maduro. La inseguridad es culpable de tomar decisiones erradas. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 8)

6. Adaptabilidad. La flexibilidad y la mente abierta contribuyen al éxito. Los buenos gerentes se muestran dispuestos a aprovechar las oportunidades que emanan de cualquier situación, sin importar que sea desconocida. Saben atender las contingencias sin improvisar. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 9)
7. Innovación. Un gerente debe adaptarse al contexto y ser capaz de generar cambios innovadores dentro de la organización. Estar al tanto de las tendencias para adelantarse a las nuevas ideas que se presentan en el mercado. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 10)
8. Inteligencia emocional y ejecutiva. Para dirigir una organización se debe saber controlar las emociones, mantener la calma y mostrarse sereno en momentos difíciles. Un gerente exitoso no pierde el control, sino que sabe idear procesos para lograr metas. Pone en práctica la inteligencia ejecutiva mediante una capacidad creativa dirigida a la acción. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 11)
9. Habilidades humanas y de negociación. Un gerente tiene que estar consciente de que trata con personas y entender sus necesidades y motivaciones; es decir, mostrar empatía. Al mismo tiempo debe saber relacionarse con socios, clientes, proveedores, competidores y todos los involucrados con el negocio. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 12)
10. Capacidad para motivar. Tiene que ver con la conducta del gerente. Debe mostrarse positivo y carismático, capaz de contagiar a otros con sus ánimos. Si todos los miembros del equipo se sienten motivados por el líder se conseguirán mejores resultados en la organización. (Fuenmayor, 2017) (Párr. 13)

Según el artículo de QuestionsPro las 12 cualidades del gerente son

1. Cuidan del equipo. Los buenos gerentes se preocupan por su equipo, no sólo en el trabajo sino también por lo que les afecta fuera de este. Los individuos son únicos, y también lo son sus situaciones y los problemas por los que pasan. Entienden y empatizan con los miembros de su equipo, y están dispuestos a ayudar en todo lo que puedan. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 5)

2. Son excelentes entrenadores: Se apresuran a señalar que ciertas tareas no se hicieron de la manera correcta. Es crucial dejar que un empleado sepa lo que estuvo mal y hacerlos entender de manera correcta para la próxima vez. Entre las cualidades de un gerente se debe encontrar la capacidad de ser buenos entrenadores, y ser capaces de tomarse el tiempo de hacer que su equipo entienda la razón de ser de cada acción, asignación, tarea, etc. Deben reunirse con ellos frecuentemente y abordan cualquiera de sus necesidades de desarrollo. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 6)
3. Son grandes comunicadores: La comunicación efectiva es una calle de doble sentido. Los buenos líderes saben que necesitan escuchar a sus equipos. Escuchar las actualizaciones de su equipo asegura que estén al tanto de las novedades, los retos a los que se enfrenta el equipo, las necesidades de formación, etc. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 7)
Los gerentes también necesitan saber que la información tiene que fluir hacia abajo para hacer el trabajo de manera efectiva. Los empleados deben estar al tanto de las cosas que suceden en una organización, de cualquier actualización del equipo directivo, de los nuevos acontecimientos, de los cambios en las políticas, etc. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 8)
4. Se preocupan por el desarrollo: Los gerentes que se destacan quieren ver a su equipo crecer y alcanzar nuevas alturas. Entienden y apoyan el hecho de que su crecimiento afecta positivamente su rendimiento, por lo que se esfuerzan por asegurar que se tomen todas las medidas necesarias para desarrollar a los miembros del equipo. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 9)

5. Son emocionalmente resistentes: Esta es una de las cualidades de un gerente más importantes, especialmente en tiempos de intensa presión, cambios significativos en el mercado, o modificaciones estructurales, ya que permanecen tranquilos, serenos, y son el ancla que el equipo necesita. Tienen una alta inteligencia emocional, no se doblan bajo presión, y tienen claridad durante una crisis. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 10)
6. Tratan a todos de manera justa: No tienen favoritos; tratan a todos de manera justa e igualitaria. Un empleado siempre debe ser juzgado por su desempeño. No hay trato especial, no hay favores. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 11)
7. Fomentan la innovación: Alientan a los miembros de su equipo a probar cosas nuevas, no dejando que el fracaso se interponga en el camino de algo nuevo y grandioso. Permiten que los empleados ideen y trabajen en nuevas iniciativas y enfoques con el propósito de aumentar su compromiso y productividad. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 12)
8. Reconocer la eficacia del equipo: Los directivos entienden que su rendimiento está vinculado al de su equipo, por lo que se enfocan en ayudarnos a sobresalir, superar cualquier reto y los ponen por encima de todo. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 13)
9. Ayudan en la fijación de objetivos: Esta es otra de las cualidades de un gerente. Los empleados necesitan ayuda para gestionar sus tareas, plazos, etc. Los gerentes efectivos siempre apoyan a su equipo en la fijación de objetivos y en la gestión, de forma individual y alineándolos con los objetivos de la organización. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 14)
10. Difunden la positividad: Se aseguran de que la moral de los empleados sea fuerte y que el equipo se sienta positivo. Incluso en las crisis, los gerentes exitosos mantienen el tono positivo. Los miembros del equipo confían más en ellos y es probable que se queden más tiempo. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 15)

11. Dirigen a su equipo con confianza, no con miedo: Los gerentes efectivos confían en sus equipos; esperan que los miembros hagan su trabajo a tiempo y con la mayor dedicación y sinceridad. No dirigen el equipo por miedo, sino confiando en ellos para hacer su trabajo. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 16)
12. Empoderan a los equipos: La última de las cualidades de un buen gerente es que no son micro-gerentes; confían y dan poder a los miembros de su equipo. Saben que cumplirán una tarea, proporcionando orientación cuando sea necesario, y no microgestionando cada detalle. Ver figura 1.1. Cualidades del manager. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 17)

Figura: Cualidades del manager



Figura: 1.1. (QuestionsPro, 2019) (Párr. 6)

1.5. Tipos de manager

Para ser eficaz, el manager tiene que adaptarse constantemente. Esta es al menos la teoría desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, economistas estadounidenses especializados en gestión. Según ellos, un manager debe analizar y adaptar en función de las competencias, la experiencia y la motivación de los equipos para cada una de las misiones a realizar. (Ortego, 2021) (Párr. 3)

Esta teoría, denominada gestión situacional, desarrolla cuatro tipos diferentes de management:

1. Management direccional, primero de los diferentes tipos de management. El management direccional pretende estructurar los equipos mediante objetivos claros y precisos. Este tipo de gestión centraliza el mando con vistas a controlar las tareas estratégicas. Más orientado al proceso que a las personas, el manager que adopta este estilo de gestión planifica y restringe las iniciativas del equipo. (Ortego, 2021) (Párr. 5)

Muy extendida en el sector industrial, la gestión directiva tiende a desaparecer en otros sectores. Sin embargo, sigue siendo especialmente apropiada para los equipos recién formados. De hecho, necesitan un marco más estricto para iniciar sus misiones. Asegúrese de medir los progresos de su equipo celebrando reuniones periódicas con un orden del día preciso que haya establecido. (Ortego, 2021) (Párr. 6)

La ventaja de este tipo de gestión es que está orientada a la eficiencia, y la desventaja es que, si la comunicación está totalmente ausente, este tipo de gestión puede dar lugar a conflictos. (Ortego, 2021) (Párr. 7)

2. Management persuasivo. A medio camino entre el estilo directivo y el participativo, la gestión persuasiva se esfuerza por encontrar un equilibrio entre el liderazgo orientado a objetivos y el relacional. Se trata de unir a los equipos en torno a los objetivos comunicando las misiones asignadas y los medios para llevarlas a cabo. (Ortego, 2021) (Párr. 8)

La postura del manager es entonces persuadir a sus equipos para motivarlos a hacer lo mejor que puedan. Más abierto a las iniciativas y comentarios de los empleados, tiene en cuenta sus opiniones. Por ello, favorece el intercambio, aunque sigue controlando todas las decisiones y la asignación de tareas. (Ortego, 2021) (Párr. 9)

Su ventaja entre los diferentes tipos de management radica en su capacidad para motivar y unir a los equipos en torno a un proyecto, sin embargo, es más costoso y complicado de poner en marcha en función del sector de actividad de la empresa. (Ortego, 2021) (Párr. 10)

3. Management participativo. A diferencia del management direccional, este tipo de gestión se orienta esencialmente a la relación con los empleados. El papel del manager es apoyar a los empleados, pero son ellos los que deciden cómo organizarse. El objetivo es ser benévolo para ofrecer a los equipos las mejores condiciones de trabajo. (Ortego, 2021) (Párr. 11)

La posición del manager es ponerse en pie de igualdad con los empleados. Suele mantener reuniones individuales con los miembros de su equipo y sabe escuchar, sobre todo si los empleados son contundentes en sus propuestas. También dejará que los empleados participen en la resolución de problemas. (Ortego, 2021) (Párr. 12)

Este tipo de gestión fomenta la responsabilidad y la creatividad de los empleados, pero también debe ser aplicada por gestores experimentados a riesgo de tener un grupo laboral completamente desorganizado. (Ortego, 2021) (Párr. 13)

4. Management delegado. Entre los diferentes tipos de gestión, la gestión delegada es la que da más responsabilidad a los miembros del equipo.

El marco acoge y fomenta las iniciativas. La toma de decisiones la realizan principalmente los empleados, y el manager prefiere permanecer en segundo plano. Tendrá más control sobre las misiones y los objetivos a medio y largo plazo, dejando el resto del tiempo a sus subordinados. (Ortego, 2021) (Párr. 14)

La posición del manager es delegar tareas y evaluar resultados. Responde a las peticiones de los empleados, pero no celebra reuniones individuales, ya que prefiere dejar toda la autonomía posible a los empleados. Es un estilo de gestión orientado a la autonomía y a la potenciación de los empleados, pero la gestión delegada no es adecuada para todos los empleados. Es preferible que los equipos estén formados por personas con experiencia. (Ortego, 2021) (Párr. 15)

1.6. Importancia del manager en las organizaciones

El gerente de la empresa tiene una gran labor por delante, pues es el responsable principal de conseguir los objetivos en cada una de las áreas en las que se divide la empresa, maximizar la rentabilidad de la compañía para socios, conseguir el mayor beneficio posible y mantener e incrementar el nivel de motivación del personal a cargo. (Aparisi, 2019) (Párr. 2)

La gestión gerencial es indispensable en las organizaciones para la obtención de ventajas competitivas y el alcance del éxito, ya que a través de ella se dan a conocer las directrices empresariales, se asigna la responsabilidad correspondiente a cada trabajador y se controla que se cumplan los objetivos planteados. (Yzquierdo, 2022) (Párr. 2)

1.7. El manager en la toma de decisiones

Si bien todas las personas dentro de una organización toman decisiones, esta tarea es particularmente importante en los gerentes. Decidir forma parte de las cuatro funciones gerenciales (planear, organizar, dirigir y controlar) y a los gerentes, cuando realizan estas

cuatro funciones, se los llama tomadores de decisiones. (Stephen P. Robbins, Coulter, 2010) (Párr. 1)

Casi todo lo que hace un gerente implica tomar decisiones, que no siempre son complejas ni toman mucho tiempo, algunas de estas decisiones son rutinarias, pero no por eso dejan de ser decisiones. La toma de decisiones se hace desde tres perspectivas:

1. Racionalidad. Asumimos que los gerentes, con todas las herramientas y técnicas destinadas a tal fin, toman decisiones racionales, lógicas y consistentes. Para un gerente racional los problemas enfrentados serían totalmente evidentes e inequívocos, conocería todas las alternativas y consecuencias posibles y, por ende, tomaría la opción que maximice las posibilidades de éxito siempre pensando en los objetivos e intereses de la organización. Estos supuestos no son muy realistas, pero a continuación describiremos cómo se toman la mayoría de las decisiones dentro de una organización. (Stephen P. Robbins, Coulter, 2010) (Párr. 3)
2. Racionalidad limitada. Se espera de los gerentes, y ellos lo saben, que tomen buenas decisiones cuando identifiquen problemas, analicen alternativas, recopilen información y actúen con decisión, pero con prudencia, es decir que sean racionales. Sin embargo, un enfoque más realista es que los gerentes toman decisiones racionales, pero siempre limitados por su capacidad de procesar información, a esto se le llama racionalidad limitada. Entonces en lugar de maximizar, los gerentes satisfacen tomando decisiones “suficientemente buenas” dentro de sus capacidades. Otros factores que afectan a la toma de decisiones son la cultura de la empresa, las políticas internas, consideraciones de poder y la intensificación del compromiso (un aumento del compromiso con una decisión que tal vez no haya sido buena por no admitir que quizás haya sido errónea). (Stephen P. Robbins, Coulter, 2010) (Párr. 4)

3. Intuición. La toma de decisiones intuitiva se basa en la experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas. Según una encuesta casi la mitad de los ejecutivos consultados utilizan la intuición con más frecuencia en lugar de un análisis formal a la hora de tomar decisiones. (Stephen P. Robbins, Coulter, 2010) (Párr. 5)

La toma de decisiones intuitiva puede complementar a las dos anteriores puesto que un gerente con experiencia previa puede actuar con rapidez en situaciones similares a pesar de tener información limitada al respecto. (Stephen P. Robbins, Coulter, 2010) (Párr. 6)

Un estudio demostró que los individuos que experimentaron sensaciones y emociones intensas a la hora de tomar decisiones lograban un mejor desempeño, dejando de lado el presupuesto de que un gerente no debe dejarse influenciar por sus emociones. Investigadores que estudiaron gerentes cuando tomaban decisiones intuitivas han identificado cinco aspectos diferentes sobre la intuición decisiones basadas en la experiencia. (Stephen P. Robbins, Coulter, 2010) (Párr. 7)

Los gerentes toman decisiones basados en experiencias previas; decisiones promovidas por impresiones los gerentes toman decisiones basándose en sus emociones y sensaciones, decisiones cognoscitivas los gerentes toman decisiones según sus habilidades, conocimiento y capacitación, procesamiento mental subconsciente los gerentes toman datos del subconsciente para ayudarse en la toma de decisiones; decisiones basadas en valores o ética los gerentes toman decisiones basándose en valores éticos o culturales. (Stephen P. Robbins, Coulter, 2010) (Párr. 8)

2. El liderazgo y la comunicación

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social. un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales: La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento. (Chiavenato, 2001, pág 314-315)

El liderazgo es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a través de su discurso o de su empatía. (Etecé e. e., 2021) (Párr. 2)

Entre las herramientas fundamentales de un líder figura su capacidad de comunicarse. La buena comunicación incluye obligaciones. Debemos entender que el acceso a la información es esencial para cumplir con una tarea. El derecho a saber es básico. La información es poder, pero un poder inútil cuando se la esconde. El poder debe ser compartido para que una organización o una relación funcionen. Todo el mundo tiene el derecho y la obligación de que la comunicación sea simple y clara. . (Prado, 1998, pág. 109) (Párr. 4)

La comunicación cumple con dos funciones: educar y liberar. “Educar” proviene del latín educare, que a su vez estaba emparentada con dúcere, que significaba “conducir” y con edúcere, que significaba “criar”, “sacar afuera”, “extraer”. . (Prado, 1998, pág. 109) (Párr. 5)

Con esta referencia queremos apuntar a que la buena comunicación extrae de nosotros cierta conciencia de lo que representa trabajar juntos. No podemos tomar decisiones ni hacer negocios sin saber qué espera cada uno de los demás. (Prado, 1998, pág. 109) (Párr. 6)

2.1. Propositiones que ayudan a clarificar el concepto de liderazgo

El liderazgo ha acumulado muchos datos empíricos a lo largo del tiempo. Sin embargo, no se ha logrado alcanzar un consenso entre todos los autores que lo han investigado. (UNI-DEPEC, 2019) (Párr. 1)

A pesar de ello, continúa siendo un tema importante dentro de la psicología social y en el trabajo en las organizaciones. (UNI-DEPEC, 2019) (Párr. 2)

Existen diferentes tipos de líderes en grupos y empresas, con diversas funciones y características. Cada clase tiene sus ventajas y desventajas, pros y contras. Se puede clasificar en: autocrático, democrático, liberal, burocrático, carismático, natural, orientada a las tareas, orientado a las relaciones, transaccional y transformacional. (UNI-DEPEC, 2019) (Párr. 3)

2.1.1. El liderazgo como una relación

Según Fuentes el liderazgo relacional implica escuchar, dialogar, debatir y cocrear, estas son las nuevas habilidades comunicacionales que se requieren para transformar y renovar las realidades organizacionales y de la sociedad. (2018, Párr. 4)

El líder relacional: se trata de un hombre nuevo, capaz de discernir, no repetir, que tenga una visión sistémica, no puntual, que propicie las relaciones interpersonales, no el individualismo, que pueda compartir sin egoísmos, que pueda liderar el cambio, formando a su vez, nuevos líderes que aseguren su continuidad y que puedan transformar esos cambios en valores compartidos que mejoren las estructuras sociales y culturales existentes. (Camacho, 2016) (Párr. 3).

El modelo de liderazgo relacional enfatiza las relaciones entre las personas al dirigir una organización. El liderazgo relacional valora la inclusión, el empoderamiento, la determinación, los comportamientos éticos y la orientación al proceso. (Razberem, 2021) (Párr. 1)

Los líderes inclusivos tienen en cuenta el punto de vista y las experiencias de todos al tomar decisiones. Mientras que el líder en última instancia toma la decisión final, todas las perspectivas se sopesan cuidadosamente. (Razberem, 2021) (Párr. 2)

Los líderes relacionales potencian a los demás. Ven las fortalezas y debilidades de cada miembro de su equipo, y trabajan para aprovechar las fortalezas y mejorar las debilidades. El crecimiento profesional de los demás es importante para un líder relacional. (Razberem, 2021) (Párr. 3)

Los líderes relacionales tienen un propósito claro, que son capaces de comunicar a los demás. Los líderes con propósito comienzan con el fin en mente; todo lo que hacen conduce a un objetivo común. (Razberem, 2021) (Párr. 4)

El liderazgo ético es un componente importante del modelo de liderazgo relacional. Esto significa dar un buen ejemplo y poner siempre en primer plano los valores de la organización. (Razberem, 2021) (Párr. 5)

Finalmente, un líder relacional valora el proceso, fomentando la reflexión y la colaboración. Un líder relacional valora la toma de riesgos calculada, sabiendo que es para el crecimiento y el beneficio del grupo. (Razberem, 2021) (Párr. 6)

2.1.2. Liderazgo errante

Los líderes errantes son esas personas que responden con celeridad y eficacia y se transforman en indispensables cuando se las necesita. (Prado, 1998, pág. 195) (Párr. 1)

Todos los días hay en muchas empresas, líderes errantes que se hacen cargo de las cosas, en diversos grados. Más que la simple iniciativa, el liderazgo errante es un elemento clave en la expresión cotidiana de un proceso participativo. (Prado, 1998, pág. 195) (Párr. 2)

La participación es la oportunidad y la responsabilidad de tener voz en nuestro trabajo, de ejercer influencia sobre la administración de los recursos, basándonos en nuestra propia competencia y nuestra disposición a aceptar la propiedad de un problema. Nadie es experto en todo. (Prado, 1998, pág. 195) (Párr. 3)

En muchas organizaciones existen dos tipos de líderes: los jerárquicos y los errantes. En situaciones especiales, el líder jerárquico está obligado a identificar al líder errante, para luego darle apoyo y seguirlo, además de mostrar la buena disposición que le permita actuar. (Prado, 1998, pág. 195) (Párr. 4)

El liderazgo errante requiere capacitación mutua y disciplina, y exige una gran confianza y un claro sentido de nuestra interdependencia. Pero, practicado en forma abierta se transforma en un vehículo que les permite a las personas desarrollar su potencial. (Prado, 1998, pág. 195) (Párr. 5)

2.1.3. Liderazgo y comunicación

Entre las herramientas fundamentales de una líder figura su capacidad de comunicarse. La buena comunicación incluye obligaciones. Debemos entender que el acceso a la información es esencial para cumplir con una tarea. El derecho a saber es básico. La información es poder, pero un poder inútil cuando se la esconde. El poder debe ser compartido para que una organización o una relación funcionen. (Prado, 1998, pág. 199)

Sin comunicación, no puede haber liderazgo. El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento clave, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad. (Castillo, 2014) (Párr. 1)

Cuando se habla que sin comunicación no puede haber liderazgo, se refiere a que una de las principales cualidades de un líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo. (Castillo, 2014) (Párr. 2)

La comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevar a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada la comunicación de los líderes de la organización. (Castillo, 2014) (Párr. 8)

La comunicación persuasiva es clave para un buen líder, por lo tanto, sin comunicación persuasiva, no puede haber liderazgo. Y la clave está en el propósito. Un líder, cuando se relaciona con su equipo tiene un propósito triple:

Comunicar para influir en el equipo y hacer las cosas que hay que hacer.

Comunicar para motivar al equipo. Sin motivación no existe liderazgo.

Comunicar para escuchar. Quizás esta sea la parte más olvidada, pero el líder debe escuchar al equipo. Un líder no impone sin predicar con el ejemplo, sino que escucha los diferentes puntos de vista de su equipo para seguir creciendo. (Giner, 2021) (Párr. 4)

2.1.4. El Factor Wallenda

El famoso equilibrista Karl Wallenda dijo en una ocasión: “Los únicos momentos en que me siento realmente vivo es cuando camino sobre la cuerda floja”. (Prado, 1998, pág. 110) (Párr. 5)

Del mismo modo, los líderes efectivos ponen todas sus energías en su tarea y se limitan a no pensar en el fracaso. Uno de ellos dijo en el transcurso de una entrevista: “Intento cometer todos los errores que puedo con la mayor rapidez posible con el objeto de aprender.” (Prado, 1998, pág. 110) (Párr. 6)

Los líderes eficientes superan los errores y constantemente proponen metas positivas. Aplican todas sus energías a la tarea, no a mirar hacia atrás y buscar excusas para acontecimientos pasados. Para muchas personas, la palabra “fracaso” lleva consigo una finalización, la ausencia de movimiento característica de una cosa muerta, ante lo que la reacción humana automática es el desánimo impotente. Pero para el líder exitoso, el fracaso es un comienzo, el trampolín de la esperanza. (Prado, 1998, pág. 110) (Párr. 7)

Los grandes líderes inspiran a las personas que trabajan para ellos, de modo que también ellas pueden caminar por el alambre. Ése es uno de los motivos de que las organizaciones dirigidas por grandes líderes con frecuencia sean tan productivas. (Prado, 1998, pág. 110) (Párr. 8)

El factor Wallenda es algo que marca la diferencia entre las personas que consiguen sus objetivos y las que no lo hacen. Cuando ponemos todo nuestro corazón y empeño en el desarrollo de las tareas y tenemos un horizonte a la vista es cuando tenemos éxito en lo que hacemos. Por el contrario, si empleamos toda nuestra energía en no fallar, será más fácil que fracasemos. (Cepeda, 2012)

2.1.5. El Efecto Pígalión

El mito que da nombre a este efecto procede de una antigua leyenda griega que cuenta cómo el rey de Chipre, Pígalión, que era además un hábil escultor, creó a Galatea, una estatua de marfil con la forma de la mujer ideal a la que trataba como si fuera real y de la que se enamoró perdidamente. Hasta tal punto fue así, que Afrodita se compadeció de Pígalión y dio vida a la estatua. El mito de Pígalión incide en el poder que puede ejercer nuestro empeño y convicción para cambiar la realidad e influir en otros. (GADE, 2016) (Párr. 3)

La actitud del líder es clave en este proceso y no siempre juega a favor. El efecto Pígalión viene a significar que todo jefe tiene una imagen formada de sus colaboradores y les trata según las expectativas que se ha creado sobre ellos. Sin embargo, es más determinante la imagen que percibe el equipo de su líder. (GADE, 2016) (Párr. 8)

Si el equipo recibe *inputs* positivos del líder es probable que aumente su rendimiento y realice cada vez mejor sus funciones. Pero, si las capacidades de los empleados son siempre cuestionadas por parte de su superior, aumentará la desmotivación e indiferencia del subordinado, lo cual afectará a la cantidad y calidad de su trabajo. (GADE, 2016) (Párr. 9)

Los buenos líderes son aquellos que perciben que ayudar a la gente a tener éxito en su trabajo es la esencia de la conducción. Además, reconocen que el éxito de una organización depende de la gente que trabaja en ella. (GADE, 2016) (Párr. 10)

El Efecto Pígalión se produce cuando los líderes aumentan sus expectativas respecto del rendimiento de los subordinados, lo que produce, efectivamente, un incremento en dicho rendimiento. (Prado, 1998, pág. 112) (Párr. 2)

El efecto Pigmalión es el efecto mediante el cual las creencias y expectativas respecto a alguien, afectan su conducta a tal punto que se provoca la confirmación de dichas expectativas. Es decir, el resultado de un subordinado está directamente relacionado con el comportamiento que tenemos hacia esa persona. (Mena, 2019) (Párr. 6).

2.2. Modelos teóricos tradicionales

Los modelos tradicionales de liderazgo se refieren a las cualidades propias del líder, como visión, fuerza y compromiso, y al carácter situacional del liderazgo; es decir, lo que funciona en una situación no quiere decir que lo haga en otra situación diferente. (PRADO, 1998, pág. 113) (Párr. 3)

A pesar de la tensión aparente entre “una mejor manera de hacer las cosas” y la “contingencia” del liderazgo, ambas posiciones son parcialmente ciertas. (PRADO, 1998, pág. 113) (Párr. 4)

En función de este concepto, muchos autores han intentado brindarnos modelos de liderazgo para ser aplicados en la mayoría de los casos, siendo los más difundidos el Grid gerencial de Blake & Mouton y el Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard. (PRADO, 1998, pág. 113) (Párr. 5)

2.2.1. El cuadrícula gerencial

El Doctor en Psicología Robert Blake, especializado en Psicología Industrial y Organizacional, y la Doctora en Matemáticas Jane Mouton, desarrollaron allá por los años 60, el modelo del Grid Gerencial. (Lopez, 2013) (Párr. 1)

Ambos fueron desarrollando, y perfeccionando, el modelo mientras trabajaba como asesores en Exxon. Para ello, decidieron desarrollar esta rejilla, como un recurso para encontrar el punto en que se encontraba la organización, con respecto a las teorías X e Y de Douglas McGregor. (Lopez, 2013) (Párr. 2)

El modelo del Grid Gerencial busca situar en una gráfica de dos dimensiones, la preocupación que un líder o administrador siente. Utilizando dos ejes, la tarea sería representada con el eje X y la persona el eje Y. (Lopez, 2013) (Párr. 3)

Mediante una serie de preguntas y con base en las respuestas obtenidas se asigna una puntuación entre 1 y 9 para cada eje. Lo que dio como resultado 81 estilos de liderazgo diferentes. (Lopez, 2013) (Párr. 4)

Dependiendo de la ubicación, se entiende que se ejerce un liderazgo de una forma determinada. Se establecieron 5 tipos de liderazgo puros para ejemplificarlo:

El líder demócrata logra cierto desempeño de la organización por los intereses personales y del grupo manteniendo un nivel satisfactorio de productividad y moral. (Lopez, 2013) (Párr. 6)

El líder burócrata hace el mínimo esfuerzo, sólo por conservar el puesto. (Lopez, 2013) (Párr. 7)

El líder paternalista se preocupa por las necesidades de la gente, le gusta ser popular y que lo quieran. (Lopez, 2013) (Párr. 8)

El líder autócrata logra cumplir con la tarea a como dé lugar dejando en un segundo término las relaciones humanas. (Lopez, 2013) (Párr. 9)

El líder transformador logra el trabajo mediante la entrega hacia la gente y las metas son congruentes con las de la organización. (Lopez, 2013) (Párr. 10)

El Grid Gerencial aclara y cristaliza muchos de los principios fundamentales de la dinámica de la conducta de los negocios. Cualquier persona que trabaje para una empresa tiene ciertas responsabilidades, bien sea que se encuentre en los niveles más bajos o en los más altos de ella. (Prado, 1998, pág. 114) (Párr. 3)

Según Prado en su libro el significado de los cuadrantes de GRID gerencial son:

Enfoque 9,9: Administración participativa. El logro en el trabajo proviene de gente comprometida. La interdependencia alcanzada mediante un “interés común” en el propósito de la organización, conduce a relaciones de respeto y confianza. (Prado, 1998, pág. 114) (Párr. 5)

Enfoque 9,1: Autoridad y obediencia. La eficacia de las operaciones es el resultado de establecer las condiciones de trabajo de tal modo que los elementos humanos interfieran al mínimo. (Prado, 1998, pág. 114) (Párr. 6)

Enfoque 1,9: Gerencia distendida. Una considerada atención a la necesidad de la gente de tener relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente organizacional cómodo y amigable y a un buen ritmo de trabajo. (Prado, 1998, pág. 114) (Párr. 7)

Enfoque 1,9-9,1: Paternalismo. El firme ejercicio de la dirección y el control resulta de recompensar a la gente por el acatamiento; la desobediencia se reduce engendrando sentimientos de culpa y ofreciendo la promesa de una recompensa futura. (Prado, 1998, pág. 115) (Párr. 8)

Enfoque 5,5: Gerencia Equilibrada. El desempeño adecuado de la organización es posible si se equilibra la necesidad de realizar el trabajo con el mantenimiento de un nivel satisfactorio de la moral. (Prado, 1998, pág. 115) (Párr. 9)

Enfoque 1,1: Gerencia empobrecida. El mínimo esfuerzo para llevar a cabo el trabajo resulta adecuado para seguir perteneciendo a la organización. (Prado, 1998, pág. 115) (Párr. 10)

2.2.2. Liderazgo situacional

El liderazgo situacional es un estilo de liderazgo en el que los líderes tienen en cuenta el nivel de preparación de los miembros de equipo que tienen a su cargo y la singularidad de cada situación. (Asana, 2021) (Párr. 3)

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron el modelo de liderazgo situacional en 1969 mientras trabajaban en el libro Administración del comportamiento organizacional. El líder situacional saca lo mejor de su equipo al crear un entorno de trabajo democrático y promover la adaptabilidad y la flexibilidad. (Asana, 2021) (Párr. 4)

El liderazgo situacional, un modelo de gestión que se basa en evaluar las necesidades de cada momento, elegir la solución más acertada y utilizar la forma de liderazgo más útil para alcanzar nuestro objetivo. El liderazgo situacional es una forma de liderazgo flexible y adaptable que rompe con la idea de un único modelo de gestión. De este modo, las organizaciones y sus líderes pueden adaptarse al entorno, aplicando a cada colaborador una técnica o estilo de liderazgo ajustado a sus necesidades. (Serrana, 2022) (Párr. 1)

El liderazgo situacional es un modelo de liderazgo que consiste en conocer las necesidades, la preparación y las capacidades de cada miembro del equipo para saber adaptar el estilo de liderazgo a cada situación. (Indeed, 2022) (Párr. 5)

El liderazgo situacional, también denominado micro-gestión, es aquel proceso a través del cual un líder adopta alguno de los diferentes tipos de liderazgo empresarial, en función de los requerimientos y entorno de sus liderados. (Grudemi, 2018) (Párr. 1)

Existen hasta cuatro tipos de liderazgo situacional, de acuerdo a cuatro niveles de desarrollo de los empleados: directivo, persuasivo, participativo y delegador. La clave está en elegir el adecuado para cada situación:

Directivo: alta preocupación por las tareas. El líder es quien toma las decisiones definiendo el qué, cómo y cuándo. De otro modo, se generaría desconcierto y temor entre los nuevos empleados. (Hernandez, 2017) (Párr. 2)

Persuasivo: aunque el líder sigue definiendo tareas y roles, ya empieza a solicitar el feedback -ideas, sugerencias, preguntas- del equipo y premia sus avances. (Hernandez, 2017) (Párr. 3)

Participativo: mayor interés por las personas y relaciones. Tanto las decisiones como el control se gestionan de forma conjunta. Supone un mayor nivel de motivación y de asunción de responsabilidades por parte de los empleados. (Hernandez, 2017) (Párr. 4)

Delegador: el líder detecta y evalúa el talento, llegando a delegar tareas en su equipo. Es el máximo nivel de autonomía para los colaboradores. (Hernandez, 2017) (Párr. 5).

2.3. Características y habilidades de un líder

El conjunto de habilidades para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado para lograr los objetivos marcados es la definición de liderazgo. También se entiende como esa capacidad de delegar, tomar la iniciativa, promover, motivar o evaluar un proyecto de forma eficaz y eficiente. (IEP, 2019) (Párr. 1)

En este sentido, el liderazgo conlleva poseer este conjunto de habilidades y también analizar y definir estrategias y, en definitiva, saber gestionar de manera eficiente el trabajo de un grupo de personas. (IEP, 2019) (Párr. 2)

2.3.1. Característica del líder

Según Dávalos en su libro las características de un líder son:

1. Buena comunicación. Expresión clara de ideas e instrucciones: saber hablar. Lograr que los seguidores escuchen y entiendan: saber escuchar.
2. Orientación hacia la realidad y la acción. Esto implica objetividad (poner los pies en la tierra) y rapidez —evitar detenerse a pensarlo—, actuar, actuar, actuar...
3. Optimismo, entusiasmo y seguridad en la búsqueda y alcance de metas, atreverse sin miedo al fracaso o al qué dirán.
4. Buen colaborador e institucional con un pensamiento constante de “nosotros”
5. Ambición y espíritu de logro constante y continuo.
6. Ánimo y valentía al tomar decisiones, asumir riesgos, errores y consecuencias.
7. Respeto y aceptación hacia las necesidades de sus colaboradores.
8. Responsabilidad y compromiso. Vivir sus actividades como un privilegio y beneficio de todos y para todos.
9. Motivación hacia sus seguidores porque los conoce, dialoga y confía en ellos, está seguro de sus capacidades.

10. Autocrítica constante. Reconocer fortalezas, emociones y altibajos propios, sin caer en los mecanismos de defensa. Esto le permitirá identificar a los ajenos.
11. Creatividad e innovación personal y de trabajo, siempre en busca de lo novedoso y mejor. Esta característica es importante ante un mundo que avanza a paso veloz mediante la ciencia y tecnología cambiantes que obligan a la competitividad.
12. Honestidad y sinceridad, ya que se habla con la verdad y asertividad.
13. Organización y orden en todo lo que se plantea.
14. Recepción y empatía al escuchar quejas u observaciones.
15. Conciencia de las necesidades y realidades tanto de los individuos como de los contextos.
16. Alerta siempre para no confundir hechos o situaciones engorrosas.
17. Digno de confiar. La seguridad en una persona genera credibilidad y ésta es tomada como modelo a seguir: "La puerta más certera es aquella que se puede dejar abierta".
18. Confianza en los colaboradores; así como en sus capacidades creativas, sin llegar al paternalismo.
19. Visión. Adelantarse al futuro, a las necesidades, a las modas, a los cambios, inspirarse en los sueños, en las aventuras, en la imaginación, en la fantasía. "Si eres capaz de imaginarlo, eres capaz de hacerlo realidad, pensar en el éxito como si ya lo hubieras logrado".
20. Intuición y comprensión. Capacidad para captar las emociones de los otros.
21. El buen sentido del humor crea un clima o ambiente agradable, reír es un grado mayor de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es una manera fácil de atraer personas, reducir las tensiones, minimizar problemas, de aumentar la creatividad y la autoestima.
22. Preparación y conocimiento. Estar informado teórica, técnica y estratégicamente es sinónimo de independencia, modernidad, creatividad y, obvio, inteligencia.

23. Carisma, promovido por la empatía, honestidad e interés en los demás sin egoísmos; resultado: atrae, cae bien, llama la atención y es agradable a los ojos de las personas. (Dávalos, 2011)(pág. 50-51)

2.3.2. Cualidades de un líder

El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades, el cual tiene que poseer una serie de cualidades. Ver tabla 2.1. Cualidades del líder (Maxwell, 2000, pág. 1)

Tabla 2.1.

Cualidades del líder

Cualidades indispensables de un líder		
01	Carácter	Sé un pedazo de roca.
02	Carisma	La primera impresión puede ser determinante.
03	Compromiso	Es lo que separa a los hacedores de los soñadores.
04	Comunicación	Sin ella, viajas solo.
05	Capacidad	Si la desarrollas, ellos vendrán.
06	Valentía	Una persona con valentía es mayoría.
07	Discernimiento	Pon fin a los misterios no resueltos.
08	Concentración	Mientras más aguda sea, más agudo serás tú.
09	Generosidad	Tu vela no pierde nada cuando alumbr a otros.
10	Iniciativa	No deberías salir de casa sin ella.
11	Escuchar	Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos.
12	Pasión	Toma la vida y ámala.
13	Actitud positiva	Si crees que puedes, puedes.
14	Solución de problemas	No puedes dejar que tus problemas sean un problema.
15	Relaciones	Si tomas la iniciativa, te imitarán.
16	Responsabilidades	Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo.
17	Seguridad	La competencia nunca compensa la inseguridad.
18	Autodisciplina	La primera persona a la que tienes que dirigir, eres tú mismo.
19	Servicio	Para progresar, pone a los demás primero.
20	Aprender	Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo.
21	Visión	Puedes conseguir solo lo que puedes ver.

(Maxwell, 2000, pág. 1)

2.4. La comunicación

La comunicación empresarial es el conjunto de procesos que lleva a cabo una organización con el fin de transmitir su información corporativa tanto a nivel interno como externo (para sus clientes, usuarios y audiencia en general, a través de estrategias de marketing, publicidad, ventas y atención a clientes). (Sordo, 2022) (Párr. 4)

Se entiende como comunicación empresarial al conjunto de procesos que lleva a cabo una empresa o parte de ella con el fin de hacer viajar la información, tanto a nivel interno entre diferentes los departamentos o puestos de la empresa como si hablamos de la comunicación de la empresa con el exterior. (Mimenza, 2018) (Párr. 3)

La comunicación empresarial puede tomar la forma de interacción oral a través de conversaciones y reuniones, ya sea en persona, en línea o por teléfono. También se puede llevar a cabo a través de documentos escritos, como correos electrónicos, materiales de marketing, publicaciones en sitios web y redes sociales, blogs, informes y propuestas. (Management, 2020) (Párr. 7)

La comunicación empresarial, conocida a veces como comunicación corporativa cuando es referente a una empresa y comunicación institucional cuando es de una institución pública, se basa en un proceso de emitir y recibir mensajes en una organización compleja. Este proceso se puede dar internamente, en relaciones dentro de una organización o externo, como ejemplo con clientes, organizaciones. (Arenas, 2016) (Párr. 1)

2.4.1. Comunicación asertiva

Según Peiró la comunicación asertiva es la habilidad para exponer opiniones o comentarios de forma respetuosa, sin que nadie se sienta ofendido y evitando la posibilidad de que se generen conflictos. (Santander, 2021) (Párr. 4)

El asertividad como “la herramienta o capacidad de expresar lo que uno quiere, piensa y siente de manera honesta, correcta y directa, sin que afecte las intenciones del interlocutor y respetando siempre lo que la otra persona siente y piensa”. De esta manera, una persona asertiva se caracteriza por tener un alto grado de empatía y una buena gestión de las emociones, así como un dominio del lenguaje corporal. (Santander, 2021) (Párr. 5)

La comunicación en la empresa está presente desde el mismo momento en el que un candidato inicia un proceso de selección en esa entidad. La comunicación asertiva es aquella que no solo pone en valor las palabras constructivas, sino también, el tono del mensaje para crear un clima organizacional amable que cuida de las personas que forman parte de ese lugar. (Nicuesa, 2018) (Párr. 1)

En el ámbito de los negocios no solo se produce una interacción presencial, sino también, un intercambio de información a través de la comunicación escrita. Por ello, la asertividad es el ingrediente necesario en ambos planos del diálogo. (Nicuesa, 2018) (Párr. 2)

Podría afirmarse que la comunicación y la asertividad se encuentran íntimamente relacionadas, que de la mano se tornan edificantes, eficientes, claras y congruentes, pero sobre todo hacen que la comunicación sea abierta y honesta incorporando el respeto mutuo entre los participantes. (Hernández, 2014, pág. 19)

2.4.2. Comunicación en tiempos de crisis

Según Piñán en los momentos de crisis, la comunicación es un elemento clave para generar confianza. Si tenemos en cuenta que nos enfrentábamos a unas circunstancias de una absoluta incertidumbre, esa necesidad de informar se hace imprescindible. (Talent, 2021) (Párr. 2)

La comunicación en tiempos de crisis es la manera en la que una empresa comparte información en momentos delicados. La comunicación se convierte en una herramienta de gestión de la crisis y su objetivo es que las consecuencias negativas para la empresa sean las menos posibles. (Talent, 2021) (Párr. 5)

Se puede definir como el conjunto de metodologías, técnicas y acciones comunicativas que tratan de gestionar situaciones de crisis cuyo impacto puede afectar a la reputación de la empresa. (Talent, 2021) (Párr. 6)

Por ello, es muy importante contar con una adecuada estrategia de comunicación que se base en cinco principios básicos:

Anticipación: La previsión ayudará a la empresa a dar una primera respuesta efectiva a esa crisis. (Talent, 2021) (Párr. 8)

Credibilidad: El mensaje que se transmite ha de tener verosimilitud.

Oportunidad: Es conveniente medir la calidad y la cantidad de información que se transmite en cada momento. (Talent, 2021) (Párr. 10)

Management: Elegir el canal de comunicación adecuado para responder a la crisis, especialmente en los momentos iniciales. (Talent, 2021) (Párr. 11)

Participación: La colaboración colectiva dentro de la empresa es clave para hacer frente a una situación difícil. (Talent, 2021) (Párr. 12)

Es muy importante tener un plan de comunicación de crisis para que, cuando surjan este tipo de situaciones, la organización sea capaz de dar una respuesta que minimice los daños. De hecho, si el trabajo se hace bien es posible incluso que de una crisis pueda llegar a surgir una gran oportunidad. (Talent, 2021) (Párr. 13)

Se entiende como comunicación de crisis la forma como las empresas comparten información en momentos críticos. La comunicación de crisis forma parte de la gestión de crisis y su objetivo es minimizar el impacto en una empresa de las consecuencias negativas de una crisis. (IONOS, 2020) (Párr. 3)

2.4.3. Arma de comunicación masiva

La comunicación masiva es aquella que se lleva a cabo entre un único emisor y un receptor conformado por un gran número de personas. La puesta en práctica de la prensa supone un claro ejemplo de este tipo de comunicación. (Peiró, 2021) (Párr. 1)

La comunicación masiva en dos direcciones: como herramienta de poder de las empresas sobre los consumidores, causando los efectos cognitivos, afectivos y actitudinales, moldeando los motivos de compra y como el medio de ejercicio de poder de los consumidores sobre las empresas, obligándolas actuar con mayor ética y transparencia, a través de la posibilidad de hacer públicas sus opiniones y valoraciones tanto positivas como negativas sobre un determinado producto, imagen corporativa, posicionamiento de la marca, calidad de los mensajes publicitarios. (Golovina, 2014, pág. 190)

Los medios masivos de comunicación o medios de comunicación masiva (más media, en inglés) son aquellos canales o instrumentos que permiten transmitir un mensaje a una enorme cantidad de personas de forma simultánea. Incluye, entre otras tecnologías, la imprenta, la radio, el cine, la televisión e Internet. (Etecé E. E., 2022)

2.4.4. El poder de las relaciones

Las buenas relaciones humanas permiten aumentar el buen entendimiento entre los equipos de trabajo a través de una comunicación eficaz considerando las diferencias individuales, generando relaciones satisfactorias y alcanzar la realización y felicidad del individuo creando un ambiente armonioso de trabajo. Las empresas que dan la importancia a este aspecto suelen ser más competitivas, es aquí donde es necesario que el Departamento de Recursos Humanos fije y trace metas para garantizar que estas condiciones se den. (Juarez, 2019) (Párr. 1)

Las buenas relaciones humanas dentro de una empresa son un factor muy importante para alcanzar el éxito, no sólo con el cliente, sino también internamente entre el equipo que forma el capital humano de la empresa. (EUDE, 18) (Párr. 1)

Es necesario que las organizaciones cuenten con líderes que sepan cómo gestionar el talento y sean capaces de adaptarse a los cambios en el mercado laboral. (EUDE, 18) (Párr. 2)

Es imposible pasar por alto que la comunicación efectiva en las empresas ayuda a construir buenas relaciones. Representa un acto de retroalimentación que más allá de enviar y recibir mensajes, se convierte en un factor clave para aumentar la productividad y mejorar los resultados. (Advising, 2020) (Párr. 1)

2.4.5. La comunicación real en 3 fases y 13 argumentos

Según Micó las tres fases son la siguientes:

Antes

1. Infórmate sobre el tema. Se un experto, aporta algo novedoso, lee, estudia, aprende. Tu dominio del asunto aportará seguridad y pasión a tu mensaje. (Micó, 2011, Pág. 113)

2. Conoce a tu interlocutor. Indaga sobre él, sus gustos, sus conocimientos, sus valores. Tienes que empatizar, y para ello, observación e información. (Micó, 2011, Pág. 113)

3. Averigua acerca del sitio donde te vas a reunir. Las condiciones generales, los medios técnicos. Intenta aprovechar las condiciones del lugar y conoce sus limitaciones. Esto puede ayudarte a asignar un tiempo y unos medios acertados. (Micó, 2011, Pág. 113)

4. Objetivo de la reunión y de tu mensaje. No entres sin saber cómo y cuándo debes salir. No te dejes llevar por el defecto hablar por hablar. Tienes claro lo que quieres conseguir, y para cumplirlo debes poner toda la información a planificar tu estrategia y tu mensaje. (Micó, 2011, Pág. 113)

Durante

5. Practica la escucha activa. Busca las señales verbales y no verbales para averiguar lo que tu interlocutor espera oír. (Micó, 2011, Pág. 113)

6. Define tu idea clave. La que resumen tu beneficio, el de tu empresa o el de tu producto. Articula tu mensaje en torno a ella. Busca feedback, necesitas

comprobar que eres oído entendido. Trabaja bien tu tono de voz, adecúalo al lugar, al ambiente y al interlocutor. El estilo, la entonación. (Micó, 2011, Pág. 113)

7. Piensa que es un recurso para reforzar la idea clave de tu mensaje. No te aceleres ni aburras con un tono excesivamente pausado. El ritmo adecuado ayuda mucho. (Micó, 2011, Pág. 113)

8. Domina tu gestualidad. Aprende a evitar malas costumbres gestuales y tics, aprende de aquellos gestos que ayudan a transmitir tu mensaje; las manos, la mirada, el cuerpo. (Micó, 2011, Pág. 113)

9. Controla la distancia social. Mantén una distancia cordial. No la traspases ni te alejes. No todos somos iguales, cada uno tenemos un límite diferente para nuestra zona íntima, pública, personal y social. No invadas aquella que no se te ha asignado. (Micó, 2011, Pág. 113)

Al final

10. Trabaja la conclusión de la conversación. Repasa para no darte por vencido si has cumplido tu objetivo. (Micó, 2011, Pág. 113)

11. Cierra en positivo, sea cual sea la conclusión de la conversación.

12. Nunca des por cerrada la cuestión. Guarda una posibilidad para un nuevo contacto. Tal vez no te ha salido muy bien el primer contacto, tal vez la persona no estaba en un óptimo momento para escucharte. (Micó, 2011, Pág. 113)

13. Repasa cómo lo has hecho. En qué has acertado y en qué has fallado. Nadie nace sabiendo, y esto necesita práctica. Identifica tus fallos y tus áreas de mejora, e intenta mejorar. Al fin y al cabo, a vida es un proceso de mejora continua. (Micó, 2011, Pág. 113)

3. Negociación como habilidad

En este capítulo se muestra la importancia de la habilidad negociadora, sus componentes y herramientas, así como los pasos básicos que habrán de seguirse para una negociación exitosa. Con este capítulo se pretende que el lector conozca los tipos de negociación existentes y los fundamentos para mejorar su propia habilidad negociadora, la cual al ser una habilidad es inequívocamente perfectible. La principal habilidad que utilizan en su contexto el directivo y el líder para negociar es la comunicación, la cual los lleva a procesos de negociación. Por ello, en este capítulo se presenta la negociación como una habilidad en el proceso de negociación, la negociación cara a cara y su importancia, los tipos de negociación, la nueva tendencia de ganar-ganar y cómo lograrlo, el liderazgo en la negociación, las variables dentro del proceso, así como la negociación en el contexto multicultural y los problemas que reviste una mala negociación. (Madrigal, et al., 2009, pág. 173)

3.1. Negociación como habilidad

Éste es un proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de seguir manteniendo dicha relación en el futuro. Se puede afirmar que la negociación es una forma de resolver los conflictos en la que los protagonistas desean mantener la relación de intercambio bajo nuevas bases o condiciones aceptadas, aún no establecidas cuando inicia la negociación. (Madrigal, et al., 2009, pág. 174)

Negociar es algo que hacemos todo el tiempo y no sólo lo usamos para fines comerciales o mercantiles, sino que en toda relación humana siempre estamos negociando:

1. El hijo con el padre.
2. El novio con la novia.
3. Alumno con maestro.
4. Jefes con subalternos.
5. Sindicato con trabajadores.
6. Empresas con gobierno, entre otros.

La negociación es usualmente considerada un compromiso establecido mediante un argumento o elemento con el cual se busca el mayor beneficio. La comunicación es el vínculo que siempre se utilizará para negociar un asunto o argumentar si es cara a cara, por teléfono o por escrito. Recuérdese que la negociación no siempre es entre dos personas; puede referirse a varios miembros de dos partidos, dos países, dos empresas, dos o más instituciones, etc. Sin embargo, siguiendo el principio de autoridad, hay un líder o directivo que representa los intereses de la empresa, de un equipo de personas o de países, de ahí la importancia de que el directivo desarrolle su habilidad negociadora. (Madrigal, et al., 2009, pág. 174)

3.2. Negociación cara a cara

La negociación cara-cara es el proceso decisivo más importante de una negociación, es cuando usted puede concretar las expectativas y objetivos que se propuso. Sus resultados dependerán de la calidad que tuvo su preparación y de sus habilidades para el manejo del intercambio. Hay coincidencia entre los especialistas en que una negociación es un proceso que se desarrolla en tres etapas: lo que se hace “antes” (la preparación); lo que se hace “durante” (el intercambio cara-cara); y lo que se hace “después” (seguimiento y control de los acuerdos). (Codina, 2011) (Párr. 1)

Aunque la negociación es un proceso que hay que preparar, la habilidad negociadora desempeña un papel vital entre el fracaso o el éxito de la negociación, por lo cual, según Codina, este proceso está estructurado en diferentes etapas o fases. Pero como usted podrá observar, en todas estas fases se requieren ciertas habilidades interpersonales para el éxito de la negociación cara a cara. Ver figura 3.2. Fases y habilidades en el proceso de la negociación. (Madrigal, et al., 2009, pág. 175)

Figura: Fases y habilidades en el proceso de la negociación

Fase	Habilidad y acción
Preparación	Ser estrategia Definir la estrategia Planear
Discusión	Comunicación Saber escuchar Saber transmitir el mensaje
Señales	Identificar los diferentes mensajes (verbales, físicos y de actitud)
Propuesta	Capacidad de análisis Saber vender la propuesta
Intercambio	Estrategia de recibir y dar información Establecer los alcances
Cierre	Ser creativo para cerrar la negociación
Acuerdo	Estrategia para acordar los acuerdos

Figura 3.2. (Madrigal, et al., 2009, pág. 175)

Una buena negociación puede transformar la complejidad en oportunidades para las organizaciones, por lo que se deben tomar en cuenta ciertos factores que beneficien el proceso: Establecer las tácticas de la negociación, fijar un esquema para el diálogo y saber cuándo ofrecer y/o proponer y cuándo esperar. (INCAE, 2016) (Párr. 8)

Hay otras dos claves que también se deben tomar en cuenta y se convierten en fundamentales para llevar a buen puerto el proceso de negociación, como lo son la oportunidad y el método que se utilice. (INCAE, 2016) (Párr. 9)

3.2.1.Etapas de la negociación cara-cara.

1. Apertura. Son las primeras acciones que se realizan. Los objetivos principales a lograr son tres: uno, conocimiento de las partes; dos, establecimiento de un clima de confianza mutua entre ambas y; tres, precisar las condiciones organizativas y “reglas del juego” que se utilizarán durante el intercambio. Las tareas principales que se ejecutan en esta etapa son las siguientes. (Codina, 2011) (Párr. 15)

Presentación de cada una de las partes: Se presentan e identifican las partes, informando sus antecedentes profesionales y comerciales, así como sobre otros asuntos que puedan resultarles de interés mutuo. Para un mejor clima en las relaciones, se recomienda incluir información sobre aspectos familiares, gustos personales y otros, ajenos al objeto de negociación. Esta información, aunque puede parecer irrelevante, proporciona elementos que permiten identificar posibles afinidades, conocimiento de personas y entidades comunes, entre otras cosas, que pueden utilizarse en determinados momentos del intercambio, incorporándole aspectos de carácter afectivo. (Codina, 2011) (Párr. 16)

Establecimiento de la agenda: Se discuten los temas que serán debatidos, el orden en que se analizarán, así como algunas otras precisiones que resulten necesarias. Muchas veces, el establecimiento de la agenda constituye el primer aspecto que es objeto de negociación. A “B” puede interesarle un orden que a usted no le parezca conveniente. Los negociadores experimentados se caracterizan por su flexibilidad. Según la investigación de Rackham, a diferencia de los “negociadores promedio”, que planifican sus negociaciones en una secuencia: los “negociadores expertos”, la planifican y se preparan por temas, con lo cual están dispuestos a discutir los diferentes puntos en cualquier orden. (Codina, 2011) (Párr. 17)

Establecimiento de las “reglas”: Se discuten y acuerdan criterios sobre cómo se realizarán los intercambios, los comportamientos que cada parte desearía esperar de la otra, y otras cuestiones que les interese precisar como pueden ser: horarios, recesos, documentación que se admitirá, los “criterios objetivos” que mencionan Fisher-Ury, para considerar como legítimas las referencias que se quieran tomar (precios locales, del mercado internacional, etc.). (Codina, 2011) (Párr. 18)

Finalmente, se precisan aspectos de la logística para el intercambio, como local, lugares de receso e intercambio informal, comunicaciones, reproducción de documentos. (Codina, 2011) (Párr. 19)

2. Presentación de expectativas. En esta etapa, cada parte plantea sus expectativas, que generalmente son los “Puntos de Inicio”, que definieron en la etapa de la preparación. En este momento no debe discutirse nada, se trata solo de conocer, en principio, lo que propone cada parte. Las tareas principales de esta etapa son las siguientes. (Codina, 2011) (Párr. 20)

Presentación de las primeras propuestas.

Aclaraciones y precisiones: Las partes tratan de esclarecer aspectos que no le resulten claros de las propuestas presentadas. Sólo debe limitarse a las preguntas que permitan comprender mejor a qué se refieren las propuestas presentadas. En ese momento, todavía no se expresan criterios, ni valoraciones sobre lo que cada parte informa. (Codina, 2011) (Párr. 22)

Ajustes posibles en la agenda y en las reglas: Al conocerse las expectativas que trae cada parte, es posible que surjan propuestas de modificaciones de lo que se había acordado sobre estos puntos con anterioridad. (Codina, 2011) (Párr. 23)

3. Intercambio. Esta es la etapa más compleja de todo el proceso, donde se ponen en evidencia las habilidades comunicacionales de cada cual para: fundamentar sus propuestas, preguntar, escuchar, controlar sus emociones y manejar las de la otra parte, entre otras cosas. Las tareas principales que se realizan se pueden resumir en lo que sigue. (Codina, 2011) (Párr. 24)

Intercambio de opciones y demandas: Cada parte trata de obtener concesiones de la otra, a cambio de las opciones que tiene previstas y de otras que ha podido identificar en el intercambio. El propósito principal es ir acercando las posiciones de cada parte hacia una solución que resulte mutuamente aceptable. (Codina, 2011) (Párr. 25)

Realización de reuniones privadas: Muchas veces, el ambiente de formalidad en que se desarrolla el intercambio entre las partes limita las posibilidades de explorar asuntos que se pueden debatir mejor en un ambiente informal (desayunos, almuerzos de trabajo, actividades sociales). También, como hacen los managers de equipos deportivos, se piden recesos para analizar propuestas con su equipo, verificar informaciones, hacer consultas. (Codina, 2011) (Párr. 26)

“Lobbies”: Una variante de lo anterior, pero con objetivos precisos, como pueden ser: explorar impresiones entre miembros de la otra parte, aclarar algunas cosas que “no se podían discutir públicamente”, ejercer una influencia sobre temas que nos interesa que lleguen a la mesa de negociaciones con algún nivel de “preparación previa”, entre otras cosas. Muchas veces, esta actividad permite identificar oportunidades y opciones que no salen a la luz en las sesiones formales. (Codina, 2011) (Párr. 27)

Impasses: Son los momentos en los que se detiene la fluidez del intercambio. Una o ambas partes han llegado a un punto en el que, por diferentes razones, no quieren ceder en sus posiciones y se produce un estancamiento en el intercambio. Para superar estos momentos se incrementan las actividades informales, con reuniones privadas, lobbies y participación de miembros de ambas partes en actividades sociales, recreativas y de otro tipo. El intercambio se desplaza, de la mesa de negociaciones a ambientes menos formales, como locales sociales, cafeterías, restaurantes, espectáculos deportivos, para citar algunos. (Codina, 2011) (Párr. 28)

Estos intercambios informales tienen varios beneficios. Al no estar estructuradas formalmente, como las sesiones de trabajo, se conversa sobre tópicos diversos, familiares, deportivos, sociales, afinidades e intereses profesionales. Con esto, se distensiona el ambiente de la confrontación propiciándose un acercamiento afectivo entre los miembros de ambas partes. Además, como tiene un carácter informal, lo que se diga no adquiere ningún nivel de compromiso, con lo cual se pueden explorar e identificar nuevas oportunidades para avanzar en la negociación. (Codina, 2011) (Párr. 29)

Conflictos: En toda negociación, siempre hay algún conflicto. La negociación, precisamente, es uno de los instrumentos para enfrentar su solución, mediante el intercambio entre las partes. Cuando el nivel de confrontación se agudiza, el manejo de los conflictos se convierte en un aspecto vital para avanzar. Al igual que en el manejo de los impasses, que pueden ser una señal de la presencia de conflictos, se acude a las actividades informales, para desplazar el intercambio a un ambiente menos tenso. (Codina, 2011) (Párr. 30)

En ocasiones, alguna de las partes, o ambas, solicitan la participación de terceros. El objetivo no es, necesariamente, convertir la negociación en un proceso de mediación que, junto con el arbitraje y el litigio, es otra vía para la solución de conflictos. En este caso, se trata de propiciar que, con la intervención de elementos externos, se posibilite el acercamiento entre las partes. Pueden ser personas o entidades estatales, profesionales, sociales, comunitarias, o empresariales, a las que ambas partes reconocen determinada autoridad o prestigio. (Codina, 2011) (Párr. 31)

La participación e influencia de terceros puede ser, por ejemplo, expresando su interés en que se logre el acuerdo, y el apoyo que darían para concretar su puesta en práctica, lo cual puede representar determinadas ventajas para ambas partes. Además, pueden ayudar a esclarecer incomprendiones, destrabar atrincheramientos, ayudar a ver otros puntos de vista, contribuir a que las partes se centren más en sus intereses comunes que en sus diferencias, entre otras cosas. (Codina, 2011) (Párr. 32)

4. Acercamiento. Es la etapa en la que las partes, conscientes de la necesidad de superar los impases y resolver los conflictos que pueden dilatar o frustrar el logro de acuerdos, orientan sus acciones hacia el logro de un acercamiento que propicie concretar acuerdos que resulten aceptables por ambas partes. Las direcciones principales en las que se trabaja para esto pueden resumirse en lo siguiente:

Áreas comunes: Para avanzar en un acercamiento lo primero que deben hacer las partes es centrarse en los intereses comunes, es decir, lo que les puede propiciar a cada una satisfacer necesidades que, por otra vía que no sea la negociación, no podrían lograr o les resultaría más costoso. Para esto, es importante que cada cual se ponga en el lugar del otro, de manera que pueda identificar necesidades y, a partir de esto, generar opciones para satisfacerlas. Es algo que debe hacerse en la preparación de la negociación, pero, no siempre en ese momento, se cuenta con toda la información que puede obtenerse durante el intercambio. (Codina, 2011) (Párr. 34)

Nuevas opciones: Para propiciar el acercamiento, las partes utilizan las opciones que pueden haber mantenido de “reserva”, u otras nuevas que generaron durante el intercambio. Inclusive, pueden preguntarle a la otra parte cuáles pueden sugerir para satisfacer sus intereses y qué estarían dispuestos a dar a cambio. El papel que juegan las opciones en el intercambio es decisivo. (Codina, 2011) (Párr. 35)

Concesiones: Las concesiones son el instrumento a través del cual las partes intercambian opciones en la negociación cara-cara. Para propiciar un acercamiento que pueda conducir al logro de acuerdos y concretar los resultados de la negociación, las partes “presionarán” para la obtención de concesiones de la otra parte. Al mismo tiempo, otorgarán las que le permitan recibir opciones que satisfagan sus intereses. (Codina, 2011) (Párr. 36)

Acuerdos preliminares: El logro del acercamiento entre las partes se concreta en acuerdos preliminares que permitan la valoración de los resultados de la negociación y, consecuentemente, la aprobación del documento final donde se presentan los compromisos de cada parte. (Codina, 2011) (Párr. 37)

5. Cierre. Es la etapa final, donde se concretan y explicitan los compromisos que asume cada parte. Las tareas principales que deben ejecutarse son las siguientes.

Revisión de acuerdos: Las partes revisan cómo han quedado redactados los resultados del intercambio sostenido y verifican que los acuerdos están expresados en términos que se corresponden con sus intereses y compromisos aceptados. (Codina, 2011) (Párr. 38)

Responsabilidades, fechas e instancias de arbitraje: Se precisan los responsables de cumplir cada acuerdo, las fechas que corresponde, así como las instancias u órganos que aceptan las partes, como árbitros, para dirimir cuestiones que puedan presentarse en el proceso de ejecución de los acuerdos. (Codina, 2011) (Párr. 39)

Seguimiento: En el documento final deben aparecer las acciones y actividades que permitan verificar, con determinada sistematicidad, el cumplimiento de los acuerdos. En muchas ocasiones, este seguimiento posibilita encontrar nuevas oportunidades de negociación entre las partes. (Codina, 2011) (Párr. 40)

Para verificar el nivel de consistencia de los acuerdos adoptados y la satisfacción de ambas partes, se pueden utilizar los “criterios para evaluar los resultados de una negociación” que plantean algunos especialistas y que se resumen a continuación. (Codina, 2011) (Párr. 41)

3.3. Negociar y ganar-ganar

Ganar-ganar es el nuevo paradigma que no se debe dejar de incluir en los procesos de negociación. Negociación indica el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo (ganar-ganar). La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores de ninguna de las partes tienen por qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar. (Madrigal, et al., 2009, pág. 176)

Como se puede observar, en la negociación entendida como proceso o forma de resolver un problema y la voluntad de encontrar una solución, el objetivo principal es negociar. Pero la negociación no se da sólo entre personas; se negocia entre: (Madrigal, et al., 2009, pág. 176)

1. Equipos de trabajo.
2. Grupos sociales.
3. Partidos políticos.
4. Empresas con consumidores.
5. Productores con distribuidores.
6. Sindicatos con empresarios, y viceversa.

3.3.1. Cómo ganar-ganar en una negociación

En primera instancia se debe identificar en qué nivel de la cadena productiva se encuentra mi empresa o institución. ¿Cuál es la función que desempeña? ¿Qué alternativas tiene de negociación con otras de su misma índole? ¿Cuánto tiempo invierto en la negociación? ¿Es un fenómeno que se da por sí solo? ¿No hay más competidores? ¿Ellos dependen de mí y yo de ellos? ¿Cuál es el papel del otro directivo? ¿Cuál es el mío? ¿Cuál es mi habilidad predominante en la negociación? ¿Cuál es la de mi contraparte? ¿Qué papel juego yo en la negociación? ¿Quién tiene el poder de decisión? Éstas son algunas de las preguntas que se debe plantear antes de determinar y decidir quién realizará la negociación. (Madrigal, et al., 2009, Pág. 176)

Además, esto permitirá establecer una estrategia de negociación que ayudará a alcanzar acuerdos beneficiosos a las partes implicadas, ya que si una gana y otra pierde se producirá en el futuro una clara tendencia a invertir los papeles con el fin de mantener cierto equilibrio en la relación. De este modo el perdedor se toma la justicia por propia mano haciendo lo que le parece, en tanto que el ganador se ve forzado a controlar al otro. Así, ambos pierden, y su filosofía debe ser ganar-ganar, lo que implica que las dos partes se beneficien. (Madrigal, et al., 2009, Pág. 177)

3.4. La negociación y la habilidad en la comunicación

La principal habilidad que deberá dominar el negociador es la comunicación. Esto sucede cuando la negociación es cara a cara (o “face to face”). Pero en pleno siglo XXI el negociador tiene otras habilidades técnicas y medios para negociar, tales como Internet (incluyendo telefonía IP), teléfono, intermediarios y chat rooms, entre otros. Sin embargo, éstos son sólo un apoyo, por lo que se debe tener mayor habilidad negociadora para utilizar todas las técnicas y medios, pues éstos no pueden suplir la habilidad negociadora. (Madrigal, et al., 2009, pág. 177)

La teoría de la negociación ha evolucionado como lo hacen las sociedades y las comunidades. En los fenómenos de mundialización y globalización que vivimos, los directivos necesitan negociar no sólo con su equipo de trabajo, sus clientes, competidores y proveedores, sino saber hacerlo también con directivos de otros países, que poseen otra cultura, tradiciones, pensamiento, forma de dirigir y asumir compromisos diferentes. Por lo tanto, la habilidad de negociación multicultural es una de las principales habilidades interpersonales que el directivo debe desarrollar. (Madrigal, et al., 2009, pág. 177)

3.5. La importancia de la negociación

Una negociación buena o mala puede llevarte al éxito o al fracaso, las negociaciones son un proceso de comunicación en donde dos o más partes crean un acuerdo, siempre se busca obtener un beneficio sin embargo en las negociaciones no siempre se puede llegar a un buen acuerdo, hay diferentes métodos de negociación debido a que cada negociación es diferente y tiene elementos particulares. (Cuamatzi, 2019) (Párr. 1)

Los tres hechos claves que intervienen en las negociaciones son la relación de la fuerza, el tiempo y la información. (Cuamatzi, 2019) (Párr. 9)

1. La fuerza: El poder que se tiene en medios tangibles e intangibles.

2. El tiempo: Tiempo sé que tiene para llevar a cabo la negociación es clave y la urgencia puede representar una debilidad o desventaja. (Cuamatzi, 2019) (Párr. 11)

3. La información: el costo de llevar a cabo una recopilación de información se ve reflejado en este punto, siempre es útil conocer todos los parámetros que podrían condicionar la negociación. (Cuamatzi,2019) (Párr. 12)

Factores y estilos de la negociación.

Antes de una reunión de negociación es importante tomar en cuenta los siguientes factores: (ESAN, 2016) (Párr. 6)

1. Factores internos: saber manejar las habilidades sociales y tener una buena comunicación. La empatía, la intuición y la experiencia jugarán un papel importante para la obtención de los objetivos. (ESAN, 2016) (Párr. 7)

2. Factores externos: estar informado sobre las demás compañías participantes, y saber manejar el tiempo en nuestras intervenciones utilizándolo con efectividad nos ayudarán a afianzar nuestra estrategia. (ESAN, 2016) (Párr. 8)

Dentro de una reunión las partes toman diferentes posturas de negociación que podrían ser las siguientes: (ESAN, 2016) (Párr. 9)

El estilo competitivo: situaciones muy competitivas en las que unos ganan y otros pierden, aquí no importa mucho el futuro de la relación entre las partes sino prima el resultado sobre la relación. (ESAN, 2016) (Párr. 10)

El estilo colaborativo: en las negociaciones colaborativas ambas partes ganan, se necesitan mutuamente para conseguir sus resultados y además quieren preservar la relación. En determinadas circunstancias hacen que las ganancias sean mayores que las esperadas. (ESAN, 2016) (Párr. 11)

El estilo acomodativo: aquí prima la relación sobre los resultados, esto hace que se acepte perder anticipadamente para obtener resultados en el futuro. (ESAN, 2016) (Párr. 12)

El estilo evitativo: cuando ambas partes piensan que no vale la pena negociar porque los problemas derivados de la negociación pueden ser mayores que los beneficios obtenidos. (ESAN, 2016) (Párr. 13)

La negociación como tal se puede aplicar a cualquier ámbito de nuestras vidas. Aquí tenemos cinco campos en los cuales se propicia la negociación:

Negociación Intrapersonal: todos los seres humanos tenemos la facultad de la reflexión, que nos permite dialogar con nosotros mismos. Con frecuencia se felicitan, se prometen, critican, se dan ánimo, etc. Entonces cuando aparece un conflicto interno seremos capaces de resolverlo. (ESAN, 2016) (Párr. 15)

Negociación interpersonal: Este tipo de negociación es la que se realiza cada día y varias veces a la vez. (ESAN, 2016) (Párr. 16)

Negociación organizacional: las actividades realizadas por los grupos organizados de las instituciones, en estos casos no siempre los que negocian son personas sino departamentos, secciones, oficinas, profesiones y niveles jerárquicos. Los negociadores pueden ser dos, tres, cuatro y hasta más negociadores. (ESAN, 2016) (Párr. 17)

Negociaciones interorganizacionales: es aquella que se realiza entre distintas y variadas organizaciones o instituciones. (ESAN, 2016) (Párr. 18)

Negociaciones internacionales: se pueden dar entre empresas locales y extranjeras y entre países. Este panorama ofrece retos y oportunidades. Para poder surgir y desarrollarse en este mercado, los operadores internacionales son empresas o estados que saben y deben negociar. (ESAN, 2016) (Párr. 19)

3.6. Negociación internacional

Por negociación internacional aquella se entiende aquella negociación en la cual intervienen partes de diferentes países, es decir, que se mueven en mercados exteriores. La negociación internacional de tipo comercial, se enfoca en empresas que proviene de países diferentes y buscan acuerdos de comercialización de bienes y servicios en países distintos al del proveedor del bien o servicio. Entre estos acuerdos se pueden nombrar: compraventa internacional, acuerdo con un intermediario o alianza estratégica. (Dennis, 2009) (Párr. 9)

En la negociación internacional intervienen factores muy diferentes a los que se manejarían en una negociación local; en primer lugar las partes deben negociar sobre un marco legal distinto, en el mejor de los casos las partes optan por recurrir a entes internacionales; en segundo lugar las diferencias en el entorno económico son también muy significativas, por tanto es muy importante que las negociaciones se realicen de manera asimétrica, es decir, tomando en cuenta las diferencias entre las partes y por último las diferencias en el entorno comercial las cuales modifican la negociación internacional en tres áreas: la toma de contacto, la adaptación de las propuestas y el margen de negociación. (Dennis, 2009) (Párr. 10)

Los principios a seguir en una negociación internacional son:

1. Adoptar un enfoque de ganador-ganador.
2. Conocer y aplicar el concepto de margen de maniobra en función de cada país.
3. Comprender las diferencias entre negociación nacional e internacional.
4. Tener en cuenta los elementos culturales del país en el que se negocia.
5. Saber planificar la negociación, distinguiendo entre cada una de las etapas.
6. Conocer las técnicas que sirven para hacer avanzar una negociación y cerrar el acuerdo. (Dennis, 2009) (Párr.11)

Estos principios son muy importantes en el desarrollo de una negociación puesto que le dan dirección a las decisiones y las situaciones que se pueden llegar a dar en el proceso de tal manera que el negociador las adopte en su vida profesional. (Dennis, 2009) (Párr. 18)

Para tener éxito en una negociación internacional se debe tener conocimiento de las diferencias culturales y del entorno, además es importante comprender las necesidades de las partes y lograr un punto medio que se ajuste a los intereses de las mismas. (Dennis, 2009) (Párr. 19)

Teniendo esto en cuenta el negociador internacional deberá tener la capacidad de adaptarse a las necesidades y demandas de la otra parte sin perjudicarse a sí mismo. De igual manera, hay que tener en cuenta algunos factores en una negociación internacional, como por ejemplo el marco regulatorio y político, los factores culturales, las expectativas del beneficiario y el organismo internacional, etc. (Dennis, 2009) (Párr. 20)

Las claves para una negociación internacional eficaz son las siguientes:

1. Desarrollarse mediante una serie de procesos por etapas, las cuales son: la preparación, el desarrollo y conclusión.
2. Mantener un intercambio múltiple entre las diversas partes (organismo, beneficiario, empresa o institución contratista).
3. Existir interdependencia entre las partes.
4. Predisponerse para llegar a un acuerdo o contrato.
5. Ser creativo para aportar recursos que incrementen el valor de lo que se negocia. (Dennis, 2009) (Párr. 21-26)

En la búsqueda del acuerdo y al tratar de llegar al cierre de una negociación internacional se pueden manejar diferentes estrategias las cuales son: (Dennis, 2009) (Párr. 27)

1. Con argumento: lanzar en el último momento un argumento de peso que logre persuadir a la otra parte.
2. Con concesión: concesión al final para provoca el cierre.
3. Con resumen: retomar y revisar los acuerdos a los que se ha llegado (acuerdos parciales) con el fin de cerciorarse que estos sean exactamente lo que se pactó en el proceso de negociación.
4. Con presión: estimular a la contraparte a tomar decisiones rápidas.
5. Con aceptación de la última objeción: evitar así la multiplicidad de objeciones,
6. Con alternativa, brindar a la otra parte diferentes opciones o pactos llegar al cierre del proceso. (Dennis, 2009) (Párr. 28-33)

3.6.1. Liderazgo negociador

Los mejores negociadores saben que una negociación no se trata de cambiar a la otra persona sino de comprender y analizar la situación para encontrar una solución positiva que satisfaga las necesidades de ambas partes. (Anáhuac, 2019) (Párr. 4)

Por lo tanto, un buen negociador debe poseer ciertas habilidades y valores, como: (Anáhuac, 2019) (Párr. 5)

1. Inteligencia emocional
2. Creatividad
3. Empatía
4. Asertividad
5. Comunicación efectiva
6. Autocontrol
7. Respeto
8. Confianza
9. Flexibilidad
10. Liderazgo

3.7. Variables en el proceso de negociación

Para comprender la negociación se debe conocer y estudiar sus componentes y variables. Para efectos de esta lectura debe entenderse como variable de negociación todo aquello que se encuentra intrínsecamente relacionado con el acto de la negociación, y que sin embargo puede variar de vez en vez o dependiendo de los actores, lugares y aspectos que habrán de negociarse, es decir, separar la forma del fondo. A continuación, se describen dichas variables. (Madrigal, et al., 2009, pág. 178)

3.7.1. Marco de la negociación

Se considera como marco de la negociación el lugar donde se desarrolla la negociación; éste abarca desde el lugar de los encuentros o entrevistas hasta las costumbres de las partes, los modos de negociar, el idioma, el entorno físico, las presiones sociales, y los aspectos jurídicos y económicos (Madrigal, et al., 2009, pág. 178)

3.7.2. Las personas o las partes

Éstos son los actores principales del proceso de negociación. Puede ser un proceso de negociación normal y cotidiana, o que existan desacuerdos, opiniones encontradas, intereses personales y pugnas por mantener el poder, entre otros fenómenos. Pueden surgir enfrentamientos influenciados por los estilos de negociación, las necesidades y los intereses personales. Esto último es muy común que se dé en los grupos de poder en la política, cuando alguien quiere conservar su ámbito de competencia o su coto de poder. Pero en el ámbito empresarial, donde se sabe cuál es el papel que se desempeña en la cadena productiva, se da otro fenómeno que no es ajeno al protagonismo que ocurre cuando se pretende asumir el poder. (Madrigal, et al., 2009, Pág. 178)

Las acciones y reacciones que deben tomarse en cuenta en el proceso de la negociación son: (Madrigal, et al., 2009, Pág. 178)

1. Identificar las motivaciones (intereses, motivaciones, necesidades) propias y las de la otra parte.
2. Adaptar la oferta de la negociación a las necesidades de ambas partes.
3. Anticipar las posibles objeciones de nuestro oponente.
4. Preparar la estrategia argumental y demostrativa que se utilizará frente a tales objeciones.
5. Escenarios positivos y negativos.
6. Estrategias de negociación.

Las tres premisas que deben cumplirse para que una negociación finalice con éxito son:

1. Ordenar apropiadamente las fases de análisis y preparación (estrategia).
2. Ser hábil para negociar, entender y precisar (táctica).
3. Desarrollar efectivamente los argumentos y concluir con un acuerdo, convenio, contrato, o negociación y acuerdo de voluntades. (Madrigal, et al., 2009, pág. 179)

3.7.3. Evolución del acuerdo

1. Resumir y evaluar todas las ventajas alcanzadas por la otra parte.
2. Si todavía hay un margen, aporte un beneficio más para su interlocutor.
3. Sea humilde y no se vanaglorie de haber conseguido mejores objetivos que la otra parte.
4. Una vez que esté solo, analice la experiencia vivida y aprenda de sus errores y estrategias.
5. Determine la estrategia siguiente.
6. Evalúe los pros y los contras.
7. Elija la mejor alternativa. (Madrigal, et al., 2009, pág. 179)

3.7.4. Variables secundarias de la negociación

El tiempo. En este rubro figuran factores tales como la puntualidad; la duración de la sesión; el plazo para otorgar la cita y el medio para solicitarla; el lapso acostumbrado para suscribir un contrato; el horario de la sesión o sesiones que se lleven a cabo para la negociación; la agenda que la ordene y las interrupciones que pudieran ser convenientes y aceptadas, y en forma destacada, el plazo que se emplea para la presentación del bien o servicio que se pretende vender o el asunto que se discute. (Madrigal, et al., 2009, pág. 179)

Confianza. Se integra por las condiciones de pago y la credibilidad que se logre entre las partes y la amistad que surja; el tipo de entretenimiento que acostumbre el cliente y el involucramiento corresponden también a esta categoría, al igual que los regalos y los costos. (Madrigal, et al., 2009, pág. 179)

Transacción. Como parte de la confianza que se logre se incluyen la moneda de aceptación para las transacciones, el regateo por los precios y las calidades, así como la edad y el género de los negociadores. (Madrigal, et al., 2009, pág. 180)

El espacio. Lugar donde se realizará la negociación (oficina, empresa, restaurante), así como el número de participantes, entre otros. (Madrigal, et al., 2009, pág. 180)

Perfil de los negociadores. Escolaridad, normatividad, puesto, experiencia.

Rol o estatus de los negociadores. Puesto, cercanía con la alta dirección.

Protocolo de la negociación. El saludo relacionado con la cercanía entre los interlocutores; el tipo de vestimenta que habrá de usarse para no ofender a la contraparte; el número de negociadores por grupo; el respeto al espacio, cuando se trata de los clientes, y las visitas o recepciones de intercambio personales o de grupo, incluso las familiares, tanto para recibirlos como para acudir a una invitación. (Madrigal, et al., 2009, pág. 180)

La comunicación, habilidad elemental. Engloba las variables del idioma; si no lo domina cualquiera de las partes, esto puede representar un problema. Por ello el directivo debe dominar una habilidad técnica, que en este caso es el dominio de otro idioma; la habilidad interpersonal de negociación y comunicación; relaciones públicas y sociales. La conversación inicial es un rompehielos para configurar los mejores entendimientos. Las gesticulaciones son parte de un lenguaje simbólico que en algunas culturas corresponde a toda una estrategia. Al final, la humildad, si así lo exige el proceso, se convierte en un medio de comunicación relevante. (Madrigal, et al., 2009, pág. 180)

La presentación. Las formas de presentar los productos, servicios o negociación, así como el medio para obtener las citas y las tarjetas de presentación, coadyuvan a una buena comunicación. La publicidad y las promociones son vínculos con la clientela, y cuando se trata de clientes que actúan como vendedores finales, se establece una asociación comunicativa importante. (Madrigal, et al., 2009, pág. 180)

4. El proceso de negociación

La negociación es un proceso por el cual dos o más partes, con un problema en común, mediante el empleo de técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado acorde con sus objetivos, necesidades o aspiraciones. Este proceso se lleva a cabo cuando dos o más partes que tienen intereses en común, comparten información y acuerdan compromisos. Se recurre a la negociación porque las condiciones que se plantean originalmente no convencen a los involucrados, así que se dialoga y buscan acuerdos para construir una relación comercial o empresarial. (Gnazzo, 2008, pág. 210)

4.1. El proceso de negociación

Varios autores han definido el concepto de negociación de una forma variada.

Rubin y Brown la describen como “el proceso donde dos o más partes intentan concordar qué es lo que cada una de ellas debe dar y recibir, o hacer y recibir, en una transacción”. (Gnazzo, 2008, pág. 212)

Kaapor y Fayerweather la definen como “el uso del sentido común bajo presión, para alcanzar objetivos de una organización, interactuando con otra organización”.

Ikle la entiende como “el proceso en el cual se presentan propuestas explícitas con el propósito de alcanzar un acuerdo en un intercambio, o en la búsqueda de un interés común donde intereses conflictivos están presentes”. (Gnazzo, 2008, pág. 212)

Strauss agrega “que los procesos de negociación están entrelazados con otros procesos del comportamiento que involucran manipulación y coerción”. (Gnazzo, 2008, pág. 212)

Toda negociación implica un proceso de aproximaciones sucesivas al punto de convergencia de intereses. Este punto quedará en algunos de los límites mínimos que alguna de las partes puede aceptar o bien en algún punto intermedio; de otra manera la negociación no será efectiva y teóricamente se producirá un bloqueo. (Gnazzo, 2008, pág. 212)

Ese resultado, es decir, el punto de convergencia, dependerá de la capacidad de las partes. (Gnazzo, 2008, pág. 212)

Es necesario conocer y determinar cuál es el límite real y cuál el percibido por las partes en la negociación. (Gnazzo, 2008, pág. 212)

Se necesita también objetividad para determinar el valor esperado de la negociación. Si estos valores esperados difieren sensiblemente, posiblemente la negociación no concluya bien o concluya demasiado favorable para una de las partes. (Gnazzo, 2008, pág. 212)

4.2. Capacidad de negociación

La capacidad de negociación es uno de los conceptos integradores y centrales.

La mayor o menor capacidad de negociación de un individuo, empresa, organización o estado dependerá de los siguientes componentes: (Gnazzo, 2008, pág. 217)

Información.

Los niveles de información necesarios para la ejecución eficiente de un proceso de negociación de comercio internacional se pueden conseguir a través de un banco de datos del sector privado o gubernamental, o por medio de estudios específicos. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

El acceso directo a las fuentes de información permite un conocimiento mayor de la contraparte. Las pequeñas y medianas empresas no poseen una estructura organizacional de acceso a estas fuentes, por lo que esta información les llega ya subjetivada. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

Es necesario tener en cuenta que la información es un insumo del proceso decisorio que tiene un costo en función de su cantidad y calidad. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

Es sin duda un elemento muy importante en la influencia de una parte sobre la otra y contribuye esencialmente a brindar credibilidad al negociador. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

Para que la información forme parte de la capacidad negociadora debe poder ser clasificada, resistir todos los análisis del negociador y permitirle tomar decisiones. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

La adecuación de la mezcla comercial a la situación específica de negociación será un insumo vital para obtener capacidad negociadora. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

La disponibilidad de un producto apropiado, funcional, con un esquema de precios y financiamiento acorde a las necesidades de la contraparte, que además disponga de óptimos elementos de promoción y claros canales de comercialización, permitirá al negociador disfrutar de una ventaja competitiva que lo conducirá sin duda a un resultado beneficioso. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

Poder negociador. El poder en negociación es la capacidad de persuasión de una parte sobre la otra, y depende fundamentalmente de la concentración del negociador. Podríamos definirlo también como la capacidad de influir y condicionar las opciones y la movilidad de la otra parte. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

Cuanta más información se posea sobre la misma negociación, es decir, acerca de la otra parte, sus objetivos y sus variables, mayor poder de persuasión se logrará.

Asimismo, este poder se potencia cuando entre las partes se da la imprescindibilidad del producto a negociar. (Gnazzo, 2008, pág. 217)

Es importante en la etapa de prenegociación evaluar el balance de poder entre las partes. Tal análisis no sería posible si las bases conceptuales sobre fuentes, legitimidad, características y mecanismos de operación no son entendidos. (Gnazzo, 2008, pág. 218)

En una situación de negociación comercial, los elementos más importantes son: el tamaño relativo, el grado de interdependencia mutua y la historia de previas negociaciones de las partes. (Gnazzo, 2008, pág. 218)

Charles Karras es quien más ha observado a negociadores profesionales, y sobre el poder negociador expresa: (Gnazzo, 2008, pág. 218)

1. El poder es siempre relativo.
2. El poder puede ser real o aparente. El hecho de que una posición sea sustentada por la lógica, la justicia o la fuerza no garantiza éxito. Es necesario que ambos negociadores perciban la existencia de ese poder. (Gnazzo, 2008, pág. 218)

3. El poder puede ser ejercido sin acción. Si la otra parte cree que una acción puede o será tomada contra ella, es innecesario actuar.
4. El poder es siempre limitado. Su amplitud depende de la situación, regulaciones de gobierno, estándares éticos y competencia presente o futura.
5. El poder existe en la medida en que sea aceptado.
6. Los fines del poder no pueden separarse de los medios. No se puede pensar en desarrollar un cliente leal usando tácticas explotadoras.
7. El ejercicio del poder implica costos y riesgos.
8. Las relaciones de poder cambian a través del tiempo.

La percepción del poder es un elemento que ha sido ampliamente tratado por disciplinas del área de las ciencias sociales. Una de las condiciones fundamentales para que el poder exista es que debe ser percibido, es decir, por una parte, uno de los negociadores debe creer y saber que tiene poder, y el otro debe creer que ese poder existe y aceptar su autoridad. (Gnazzo, 2008, pág. 218)

La psicología afirma que aquellos sujetos inseguros en la percepción de sí mismos y ansiosos acerca de su habilidad para controlar gente y sucesos se preocupan permanentemente por adquirir poder. Los individuos tienden a percibir poder en función de sus experiencias del pasado. Para potenciar este poder de negociación deberemos desarrollar mecanismos de agregación. (Gnazzo, 2008, pág. 218)

En el ámbito de un país, es importante poder negociar a nivel internacional como parte de un bloque con intereses homogéneos. (Gnazzo, 2008, pág. 219)

Marketing mix.

La mezcla de mercadotecnia se identifica de diferentes maneras, así: mezcla de mercadeo, marketing mix, mixtura de mercadeo, mix comercial, mezcla comercial. En ocasiones también se identifica con el término merchandising (vocablo anglosajón donde el término merchandise significa mercadeo y la terminación ing significa acción), esta expresión se utiliza para definir la micromercadotecnia, la cual tiene como propósito fomentar y fortalecer la comercialización, a través de orientar acciones tendientes a incrementar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta, exhibiendo los productos o servicios en las mejores condiciones físicas (posición, colocación, presentación, cantidad, tiempo, valor

agregado, entre otras) y despertando en los consumidores las variables psicológicas que los motiva a comprar (instinto de posesión, prestigio, seguridad, imitación, solidaridad, etc.). Utiliza técnicas para llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, motivar y facilitar la acción de compra. (Gnazzo, 2008, pág. 219)

La estrategia de merchandising busca reafirmar o cambiar la conducta de compra hacia algunos artículos para mantenerlos o convertirlos en los más rentables. (Gnazzo, 2008, pág. 219)

La mezcla de mercadotecnia, como estrategia amplia o macromercadotecnia de la empresa, tiene como fin incrementar las ventas y con ello la rentabilidad, se considera como la herramienta o variables de la mercadotecnia que permiten cumplir con los objetivos organizacionales. Se puede decir que es la combinación acertada de todas las variables relacionadas con las estrategias de producto, precio, promoción y plaza al servicio de los propósitos e intereses empresariales. En este orden de ideas forma parte de un nivel táctico del mercadeo, en el cual las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que ubique el producto en el lugar correcto, en el momento más oportuno y con el precio indicado. (Gnazzo, 2008, pág. 219)

La mezcla de mercadotecnia integra las 4 P: producto (product), precio (price), promoción (promotion) y plaza (place). Se constituye en un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, e influir positivamente en la demanda, generar ventas, posicionamiento y estabilidad. Para Kotler (2007), la mezcla de mercadeo es: “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadeo que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadeo incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”. El Diccionario de términos de marketing de la American Marketing Association, define la mezcla de mercado como aquellas “variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta”. (Gnazzo, 2008, pág. 219)

Es preciso reconocer que a mediados de la década de los 60, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el

concepto de las 4 P, que hoy en día, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadeo. Las 4 P: producto, precio, promoción y plaza. (Gnazzo, 2008, pág. 219)

En términos generales, se pueden identificar, así:

Producto: es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible (ejemplo: una manzana), intangible (ejemplo: un spa servicio de relajación), una idea (ejemplo: el ideario de Antonio Nariño, derechos humanos), una persona (ejemplo: un candidato a un cargo público) o un lugar (ejemplo: un destino turístico, los Jardines Colgantes de Babilonia). El "producto, tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables: variedad, calidad, diseño, características, marcas, envases, servicios, garantías, entre otros. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Precio: se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadeo que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Sus variables son las siguientes: precio de lista, descuentos complementos, periodo de pago, condiciones de crédito. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Promoción: abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes: publicidad, promoción de ventas, ventas, relaciones públicas. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Plaza: también conocida como posición y distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte logístico. (Moya Espinoza, 2015, pág. 86)

Habilidad negociadora

La habilidad negociadora es un atributo de un individuo o de un equipo negociador.

Se desarrolla, generalmente, con la práctica o bien a través de un proceso formal de entrenamiento y capacitación. (Moya Espinoza, 2015, pág. 86)

Es, esencialmente, un atributo natural de la personalidad.

Charles Karras, observando a 120 negociadores profesionales, evaluó aspectos de la habilidad negociadora y formuló relaciones entre habilidad, niveles de aspiraciones y poder. (Moya Espinoza, 2015, pág. 86)

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. Los negociadores hábiles fueron muy exitosos cuando tenían altas aspiraciones.
2. Los negociadores hábiles fueron benevolentes cuando detentaban el poder.
3. Los negociadores exitosos hicieron demandas iniciales altas, evitaron hacer primero concesiones y concedieron lentamente.
4. Los negociadores hábiles aplicaron técnicas para testear la validez de sus propios supuestos y de las intenciones de la otra parte.
5. La habilidad negociadora se manifestó generalmente en:
6. Habilidad para planear.
7. Habilidad para pensar con claridad bajo presión.
8. Inteligencia práctica.
9. Habilidad verbal y gestual.
10. Conocimiento del producto.
11. Integridad personal.
12. Habilidad para percibir y explotar el poder.

Agregó además que un negociador hábil es aquel que:

1. Piensa bien de sí mismo.
2. Posee una alta tolerancia ante la ambigüedad y la incertidumbre.
3. Tiene una alta capacidad para testear sus supuestos y los de la otra parte.
4. Posee un deseo interno de aspirar, de alcanzar y de tomar riesgos.

La habilidad negociadora radica entonces en el conocimiento mismo del proceso y de la modalidad de la negociación, en la interpretación del juego político de influencias y presiones, en la capacidad de detectar las necesidades de las partes negociadoras y en la correcta selección de las fuentes y de los niveles de información. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

4.3. Percepción

La percepción del poder es un elemento que ha sido ampliamente tratado por disciplinas del área de las ciencias sociales. Una de las condiciones fundamentales para que el poder exista es que debe ser percibido, es decir, por una parte, uno de los negociadores debe creer y saber que tiene poder, y el otro debe creer que ese poder existe y aceptar su autoridad. (Gnazzo, 2008, pág. 221)

La psicología nos dice que somos individuos porque tenemos distintos intereses y distintas necesidades, por lo tanto, al analizar la percepción diremos que percibir es registrar impresiones de la realidad. Esas impresiones que se registran a través de las percepciones son clasificadas, editadas y evaluadas, actuando nuestro intelecto como un ordenador. Cada individuo percibe la realidad de acuerdo a connotaciones propias, por eso en las percepciones está siempre implícito el conflicto. Si pudiéramos explicar por qué se producen las percepciones o cómo se desencadenan, entonces estaríamos dejando de hablar de percepción. (Gnazzo, 2008, pág. 221)

El poder en una negociación está relacionado con la percepción que comunica un negociador al oponente, en todo momento debemos tratar de aumentar la percepción de poder que recibe la otra parte, porque al final lo importante no es el poder que uno tiene, sino lo que la otra parte piensa que uno tiene. (Güereña, 2020) (Párr. 5)

Desde el punto de vista de las percepciones en la negociación, debemos evitar situaciones que no lleven a la confrontación por este aspecto. (Güereña, 2020) (Párr. 6)

1. Pensar y sentir. En general la gente piensa según siente. Esto es debido a que a menudo la gente ve lo que está esperando ver. El cerebro también nos lleva al engaño de hacernos ver como erróneo aquello que contradice lo que decimos y apoya como verdadero lo que confirma lo que creemos. Por tanto, los puede llevar a ver el mensaje que estamos recibiendo de manera distorsionada. (Güereña, 2020) (Párr. 7)
2. Asumir. No asuma que el otro negociador está diciéndonos las cosas para poder ganar la negociación. Es muy posible que esté plenamente convencido de lo que dice y piense que somos nosotros los equivocados. (Güereña, 2020) (Párr. 8)

No pensemos que la otra persona confirma los temores que tenemos a que haga algo determinado. Nuestra propia perfección asumida, puede hacernos ver intenciones que realmente no existen. (Güereña, 2020) (Párr. 9)

3. Culpar. Es muy frecuente en las negociaciones echar la culpa al otro el problema que se ha podido causar pasado. Hagamos un examen de las actuaciones neutral y pensemos si de alguna manera no hemos sido nosotros del causante de los problemas anteriores. (Güereña, 2020) (Párr. 10)

Las acusaciones en la negociación harán que el otro negociador se ponga pasiva, cerrando sus oídos a cualquier cosa que tengamos que decir. La otra postura es que él se ponga al ataque, teniendo un desastre negociación como consecuencia, con toda probabilidad. Una de las claves es referirse a las situaciones nunca a las personas. (Güereña, 2020) (Párr. 11)

4. Comunicación. Puede ser muy bueno en la negociación hacer explícitas nuestras percepciones de manera que podamos discutirlos. Para ello en vez de utilizaremos frases de entrada del estilo de: “siento que”, “me siento”. Anime a la otra parte para aclarar sus percepciones y discutirlos. (Güereña, 2020) (Párr. 12)

Escuche lo que el otro negociador tiene que decirnos. Aunque consideremos que es importante para nosotros, para él puede ser muy importante y se bloquee, impidiendo avanzar en puntos de la negociación. (Güereña, 2020) (Párr. 13)

Sorprenda a los otros negociadores enviándole mensajes diferentes a los miedos que ellos tienen respecto a usted. (Güereña, 2020) (Párr. 14)

5. Involucrar. Involucre otros negociadores para conseguir su participación. En general cuando una persona ha participado en un proceso, tiende a acogerlo y a apoyarlo. Aprovechemos esta circunstancia haciendo partícipes a todos del acuerdo. Por el contrario, si una persona es excluida de la reunión de negociación, se sentirá apartada y tenderá a boicotear los resultados de la misma. (Güereña, 2020) (Párr. 15)

Involucre a los demás en las ideas de la misma manera. Si a una persona sin ocurre algo positivo en la reunión hágalo explícito de manera clara y repetida. (Güereña, 2020) (Párr. 16)

6. Valores. Los valores son una cosa muy importante para todas las personas. Debemos de saber que valores defienden los negociadores para no intentar hacerles cambiar de manera importante. Si les hacemos sentir que tienen que renunciar a sus valores nos tomarán como personas no confiables. (Güereña, 2020) (Párr. 17)
7. La salida. Demos siempre una posible salida a los otros negociadores. Si el otro negociador se retira de una postura que, mantenido durante la negociación, no se lo recordemos. Recuerde que todas las personas tienen su ego y su-auto imagen y debemos cuidarlas. (Ortega, 2013) (Párr. 9)

4.4. El proyecto de negociación de Harvard

Durante la Segunda Guerra Mundial, el mundo asistió a la confrontación de la fuerza en su más elevada expresión: el estallido de dos bombas atómicas en Hiroshima y Nagasaki puso de manifiesto que el amedrentamiento y la coerción como resolución de conflictos habían fracasado. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Era necesario encontrar un nuevo camino mediante el que las partes pudieran llegar a acuerdos a través de mecanismos menos peligrosos. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Simultáneamente se iniciaba la tercera guerra, la Guerra Fría entre EE. UU. y la Unión Soviética, y en medio de ellas todo el armamento nuclear dispuesto para resolver diferencias. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Es entonces cuando nace en la Universidad de Harvard lo que sería la tercera vía para acercar a las partes en conflicto. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Sobre la base de un amplio contenido interdisciplinario que abarcaba campos tan diversos como la antropología, la psicología, la sociología, el derecho, la política y las relaciones internacionales, se enfocó la negociación basada en principios o intereses. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Fundado por el profesor Roger Fisher, de la escuela de leyes de Harvard, el proyecto cuenta con la colaboración de dos instituciones estadounidenses, el Conflict Management Inc. y el Conflict Management Group. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

El proyecto Harvard tiene como objetivo entender el concepto de omnipresencia de la negociación y de los procesos y sistemas que en ella van involucrados. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Roger Fisher, aludiendo a la práctica de la negociación, sintetiza: “Es imposible aprender a nadar escuchando a alguien hablar de natación”. Si usted se tira al agua y prueba, será conveniente tener un entrenador al lado que vea lo que usted está haciendo. Lleva tiempo, pero cada negociación es una experiencia de aprendizaje. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

La experiencia es entonces un elemento clave de la negociación.

En el proyecto de negociación de Harvard se organiza el proceso de negociación alrededor de siete elementos. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Los intereses de las partes: sus necesidades, deseos, esperanzas, temores e inquietudes de todo tipo. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Opciones: empleamos este término para identificar toda la gama de posibilidades que tienen las partes para llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están sobre la mesa de negociaciones o a las que pudieran ponerse sobre ella. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

La legitimidad de un resultado convenido será justo para ambas partes si ha sido medido conforme al precedente y evaluado de acuerdo a criterios objetivos. La ley, la práctica u otros criterios externos de imparcialidad serán persuasivos para una o ambas partes. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Alternativas: son las posibilidades de retirarse de las que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Ninguna parte deberá convenir en alguna solución que sea peor para ella que su MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado). (Gnazzo, 2008, pág. 220)

La relación que existe entre las partes y sus negociadores. Cuanto mejor sea la relación de trabajo, más fácil será obtener un resultado que satisfaga los intereses de todos. Una negociación habrá producido un mejor resultado siempre que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar en forma conjunta. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Compromiso: son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o dejará de hacer. Pueden ser planteados durante la negociación o ser

incorporados en un acuerdo al que se llega al final de la negociación. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

Comunicación: un resultado será mejor si se logra con eficiencia. Cuanto más eficaz sea la comunicación, mayor probabilidad de éxito tendrá el proceso de negociación. (Gnazzo, 2008, pág. 220)

4.5. Los siete elementos como guía de la negociación

En la etapa de prenegociación debemos trabajar de acuerdo a los siete elementos, tomándolos como guía para estructurar nuestra estrategia.

1. Intereses

Aclarar los nuestros.

Estimar los de ellos.

Clasificar los intereses entre los compartidos, complementarios y opuestos.

Explorar prioridades.

Suponer la elección actualmente percibida por ellos.

2. Opciones

Inventar posibles acuerdos.

Preparar acciones que reflejen los criterios de legitimidad que proponemos.

3. Legitimidad

Generar criterios externos.

Favorables para nosotros.

Persuasivos para ellos.

Imaginar cómo resolvería un juez.

Considerar los argumentos de la otra parte.

4. Alternativas

Explorar posibilidades fuera del acuerdo.

Desarrollar nuestra MAAN.

Estimar la de ellos.

5. Relación

Evaluar la relación.

Planear lo que haremos para mejorarla.

¿Cómo empezar?

Acciones simbólicas.

6. Compromiso

Clarificar y formular nuestra autoridad.

Estimar la autoridad de ellos.

Bosquejar posibles resultados.

Redactar un esquema de acuerdo.

Preparar un lenguaje ilustrativo de los compromisos.

7. Comunicación

Planear lo que queremos preguntar y lo que queremos decir.

Planear cómo ser claros y persuasivos (para ellos).

Redactar una agenda tentativa.

Planear cómo manejar desacuerdos.

El proyecto Harvard focaliza la negociación por intereses, por principios, en un esquema ganar/ganar, donde las opciones que van generando los negociadores agrandan el objeto de la negociación. (Gnazzo, 2008, pág. 235)

Años atrás, cuando todavía no se había popularizado este juego, un padre con su hijo estaban jugando al frisbee. Un grupo de gente observaba el ir y venir del disco. De pronto alguien preguntó “¿quién va ganando?”. (Gnazzo, 2008, pág. 235)

Preguntar quién va ganando al frisbee es como preguntarle a un matrimonio quién va ganando, porque en ambos casos de lo que se trata es de compartir intereses, de crecer en forma conjunta, es decir, ganar/ganar. (Gnazzo, 2008, pág. 235)

4.6. El desafío de negociar en el siglo XXI

La negociación es como un juego, aunque no hay nada librado al azar, no hay oponentes ni hay apuestas, no hay vencedores ni vencidos. Las supuestas partes en conflictos son en realidad un equipo que, a veces sin saberlo, juegan para el mismo lado. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

Pero para jugar es necesaria una estrategia sólida. Hay que conocer al otro jugador, descubrir sus diferencias, saber cuáles son los intereses involucrados para poder armar la coreografía de la integración. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

Las diferencias culturales en el proceso de negociación son un tema clave a considerar. Generalmente suponemos ciertas pautas de conducta como principios establecidos, y debemos considerar que no siempre desde la otra parte, con otra cultura, esos criterios son válidos. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

En algunos países, la comunicación es muy directa y en otros nunca dicen “no”; de hecho, hay un artículo sobre la negociación en Japón donde se muestran diferentes maneras distintas para negarse sin pronunciar la palabra “no”. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

Expresiones tales como: “Es muy interesante, tendremos que analizarlo, tal vez podamos discutir eso después”, en realidad significan olvídelo, de ninguna manera llegaremos a un acuerdo. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

También hay diferencias en los estilos de toma de decisiones y diferencias en cuanto a cómo se encara el acuerdo; si se parte de los detalles específicos o de las reglas generales. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

Es riesgoso asumir, incluso, que la gente de un mismo país comparte una misma cultura. Hay diferencias entre los alemanes del norte y del sur, o entre los hombres de negocios de Osaka y de Tokio. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

También existen diferencias según los antecedentes profesionales de las personas: entre quienes trabajan en las áreas de finanzas, de producción o en marketing.

El ritmo del cambio se está acelerando en forma vertiginosa, por lo tanto, necesitamos organizaciones más flexibles. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

Esto significa que en el siglo XXI tenemos que hacer algo diferente de lo que hicimos ayer, y para hacer esa transición en forma efectiva hay que negociar. (Gnazzo, 2008, pág. 233)

4.7. Etapas y procesos de la negociación

Como todo proceso, el de negociación está constituido por etapas que deben sincronizarse eficientemente entre sí para conducir a un resultado exitoso: (Gnazzo, 2008, pág. 213)

Etapas de prenegociación

Es la etapa que contiene el nivel máximo de planeamiento, y en la que se debe disponer del mayor nivel de información; aquí la organización define los objetivos y selecciona las técnicas, tácticas y maniobras que desplegará en la mesa de negociaciones. (Gnazzo, 2008, pág. 213)

El planeamiento implica tres dimensiones:

1. Estratégica: fijación de objetivos.
2. Administrativa: definición y asignación de recursos implicados en la negociación.
3. Táctica: Selección de herramientas para alcanzar los objetivos planificados.

Definir los objetivos de la negociación es tal vez la parte más sustancial del proceso, porque dentro de la misma organización estos objetivos suelen ser producto de intereses contrapuestos. (Gnazzo, 2008, pág. 213)

Dentro de cada objetivo debemos determinar las siguientes variables:

Variables rojas o sensibles: son variables prioritarias y que no permiten un margen razonable de maniobrabilidad. (Gnazzo, 2008, pág. 213)

Variables verdes o comunes: son aquellas que permiten flexibilizar el objetivo.

Variables amarillas o superfluas: son las que permiten expandir los márgenes de concesión. (Gnazzo, 2008, pág. 213)

En esta etapa, además, se evaluará el clima de la negociación, para determinar la selección de las herramientas tácticas adecuadas, es decir, se determinará el lugar de la negociación formal. (Gnazzo, 2008, pág. 213)

La etapa de prenegociación concluye cuando estos ítems están resueltos y cuando, sobre la base de la información obtenida, se pueden elaborar hipótesis sobre objetivos, variables y posibles trade off de la otra parte. (Gnazzo, 2008, pág. 213)

Etapa de negociación formal

Es la instancia de la mesa de negociaciones, en la que se testearán hipótesis, se implementarán las técnicas planificadas y se desplegarán los elementos tácticos seleccionados para alcanzar los objetivos. (Gnazzo, 2008, pág. 214)

Es la instancia en donde iremos aproximándonos sucesivamente al punto de convergencia de intereses. (Gnazzo, 2008, pág. 214)

En la mesa de negociaciones observamos tres fases:

1. Fase inicial: en donde se establece la agenda y se definen las reglas básicas.
2. Fase media: en donde se establece el rango máximo de la negociación y se efectúan las revisiones de los puntos acordados.
3. Fase final: en donde se cierra la negociación y se establece el acuerdo final.

El comportamiento en la mesa de negociaciones es en cierta forma casuística y depende del comportamiento de la otra parte. (Gnazzo, 2008, pág. 214)

En la medida en que en la etapa de prenegociación se haya trabajado con información suficiente para prever objetivos y movimientos tácticos de la otra parte, será más fácil lograr acuerdos favorables. (Gnazzo, 2008, pág. 214)

Se mencionan a continuación algunos principios de conducta negociadora.

1. Tratar de conducir la negociación, en forma sistemática, en la dirección de los objetivos.
2. Procurar testear al comienzo las hipótesis sobre intereses y aspiraciones de la otra parte.
3. Evitar introducir "juicios de valor" que no se puedan probar objetivamente.
4. Procurar alcanzar acuerdos que sean implementables y duraderos.
5. Adecuar la conducta planeada en la prenegociación a las circunstancias, conservando las bases primarias de negociación.

Etapa de contratación

Dentro del proceso de negociación, esta etapa es de gran importancia, debido a que lo acordado en la negociación formal deberá instrumentarse por escrito bajo la forma de acta, protocolo, acuerdo o contrato. (Gnazzo, 2008, pág. 214)

En el caso de una negociación comercial, este contrato deberá reflejar las pautas acordadas, las obligaciones y derechos de las partes, los plazos, es decir, deberá ser lo suficientemente claro y preciso para que pueda implementarse. (Gnazzo, 2008, pág. 213)

Los contratos comerciales internacionales incluyen normalmente cláusulas de arbitraje que facilitan la resolución de puntos de divergencia en caso de incumplimiento de una de las partes. (Gnazzo, 2008, pág. 214)

La experiencia ha demostrado que las normas del derecho internacional privado prolongan la resolución de conflictos entre empresas internacionales y originan grandes costos para las partes. (Gnazzo, 2008, pág. 215)

El arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional, con sede en París, ha resultado en la práctica muy eficiente. La metodología dispone que ante el incumplimiento de una de las partes el arbitraje se implementa de la siguiente manera: intervienen tres árbitros; el primero es designado por una de las empresas, el segundo es designado por la otra empresa y el tercero es designado por los dos anteriores. De esta manera la revisión del problema es rápida y eficiente, y la solución es consensuada y oportuna. (Gnazzo, 2008, pág. 215)

Es aconsejable que en todas las etapas del proceso de negociación participe el profesional en derecho que redactará el acuerdo o contrato para que este contenga los elementos necesarios que viabilicen su ejecución. (Gnazzo, 2008, pág. 215)

En la práctica, generalmente, quien redacta el contrato no ha participado en la prenegociación y en la negociación, y su redacción está basada en los comentarios o impresiones de los negociadores. Esto hace que la interpretación de las cláusulas acordadas sea a veces diferente de lo consensuado y origine problemas en la implementación. (Gnazzo, 2008, pág. 215)

Etapa de ejecución

En esta etapa finaliza el proceso de negociación. Es aquí donde se implementa y se ejecuta el contrato. (Gnazzo, 2008, pág. 215)

Si la ejecución del contrato no es posible, deberemos entender que la falencia puede haberse dado en dos puntos: el contrato no refleja el o los acuerdos alcanzados en la mesa de negociación, o la implementación del contrato no es factible porque no concuerda con los ítems negociados. (Gnazzo, 2008, pág. 215)

En este caso deberá revisarse la etapa de contratación y muchas veces la etapa de negociación. (Gnazzo, 2008, pág. 215)

Se concluye entonces que una negociación es exitosa cuando puede finalmente ejecutarse el contrato que contiene los acuerdos alcanzados. (Gnazzo, 2008, Pág. 215)

4.7.1. Personalidad del negociador

Juan Domínguez menciona que, según estudios de la personalidad, toda persona tiene tres estados del yo: padre, adulto y niño. De lo anterior se deduce que son tres etapas por las cuales pasa todo individuo. Pero conforme el individuo madura, dicha madurez se refleja en la manera en que negocia, así como en su estilo de dirección y negociación. Un buen negociador tiene la capacidad de manejar diferentes estilos de negociación y diversos estilos de mando. Cada negociación tiene su alcance y límite, así como actores de diferente personalidad. De lo habilidoso que sea el negociador dependerá qué tan capaz sea de identificar en forma inmediata la personalidad de su interlocutor, así como sus poses, estilos de mando y actitudes en el proceso de la negociación. (Madrigal, et al., 2009, pág. 180)

4.7.2. Problemas que enmarca una mala negociación

Para efectos de este análisis de la problemática de una mala negociación se analizan dos eventos significativos que han dado la vuelta al mundo, acaecidos a finales del 2007: el rey Juan Carlos y su nula capacidad negociadora, y la huelga del transporte y del sector energético en Francia. (Madrigal, et al., 2009, pág. 181)

El rey Juan Carlos I de España y su nula capacidad negociadora

Durante la Segunda Cumbre Iberoamericana, que tuvo como sede la ciudad de Santiago de Chile, el rey Juan Carlos I de España espetó el día 10 de noviembre en el Plenario de la Cumbre al presidente de Venezuela, Hugo Chávez: “¿Por qué no te callas?”, ante las descalificaciones vertidas por este contra el ex presidente del gobierno español, José María Aznar. (Madrigal, et al., 2009, pág. 181)

Chávez, quien llamó “fascista” a Aznar en las sesiones de la Cumbre, insistió posteriormente en esas críticas, y sostuvo que en una conversación privada le respondió: “Ésos se jodieron” (sic), al aludir a los países más pobres del mundo. (Madrigal, et al., 2009, pág. 181)

Esa actitud de Chávez provocó la intervención del rey, sentado entre Zapatero y Miguel Ángel Moratinos, su ministro de Relaciones Exteriores, para dirigirse a él y, enojado y señalándole con el dedo, recriminarle: “¿Por qué no te callas?” Minutos después, Chávez abandonó el plenario de la Cumbre. (Madrigal, et al., 2009, pág. 181)

Michelle Bachelet, presidenta de Chile y anfitriona de la Cumbre, tuvo que mediar para evitar que la sesión se convirtiera en un cruce de acusaciones, y cedió de nuevo la palabra a Zapatero, quien insistió en la necesidad de no caer en la descalificación pese a que discrepara radicalmente de las ideas o comportamientos de otra persona. (Madrigal, et al., 2009, pág. 181)

Este caso es el reflejo de las deficiencias en las habilidades interpersonales de estos dos personajes, uno rey y el otro presidente de uno de los países más grandes de América Latina. El comportamiento denota poca o nula habilidad para negociar, así como bajo nivel de inteligencia emocional, en una cumbre mundial donde se reunieron personalidades para negociar aspectos macroeconómicos de sus países. (Madrigal, et al., 2009, pág. 181)

Perfil de Hugo Chávez y del rey Juan Carlos I

Hugo Chávez es líder del Partido Socialista Unido de Venezuela. Arribó a la presidencia de su país en febrero de 1999. Su periodo presidencial concluirá en el año 2013. Tiene 54 años de edad y profesa la religión católica. En cambio, el rey Juan Carlos, de 70 años, debería tener un mayor nivel de control de sus emociones y capacidad negociadora dada su edad, dinastía y experiencia en el poder por más de 33 años. (Madrigal, et al., 2009, pág. 182)

El análisis de estos dos casos mueve a reflexionar acerca de la importancia que reviste el hecho de poseer habilidades negociadoras. (Madrigal, et al., 2009, pág. 182)

Huelga en el servicio de transporte y en el sector energético de Francia

Otro caso que le dio la vuelta al mundo en el otoño de 2007 fueron las huelgas de los trabajadores del transporte y del sector energético de Francia. (Madrigal, et al., 2009, pág. 182)

El 14 de noviembre de 2007 fueron provocados en Francia numerosos trastornos, pues se vieron interrumpidos los servicios ferroviarios y la capacidad de producción energética fue reducida. Se preveían algunos paros para el día siguiente, pero había señales de que podrían no prolongarse mucho luego de que sindicatos y el Gobierno llegaron a un acuerdo sobre métodos de negociación. (Madrigal, et al., 2009, pág. 182)

Para la noche del 14, los sindicatos y el Gobierno dijeron que estaban preparados para sostener charlas tripartitas con las compañías en cada sector para establecer un acuerdo, pero los detalles aún debían ser afinados y se espera que continúen las huelgas de transporte. (Madrigal, et al., 2009, pág. 182)

“Las condiciones están fijadas para que todos los sindicatos puedan participar en las negociaciones de las compañías y sectores”, dijo en una declaración el portavoz de Sarkozy, David Martinon. (Madrigal, et al., 2009, pág. 182)

Sarkozy, quien es el actual presidente de Francia, tiene un amplio apoyo público para la reforma que apunta a poner fin a las provisiones de pensiones para aproximadamente 500 000 trabajadores del sector público en línea con las de todo el resto de los trabajadores, con vistas a una reforma general del sistema de pensiones el próximo año. (Madrigal, et al., 2009, pág. 182)

“Tengo enfermeras, cuidadores y otros empleados que hacen un trabajo muy duro y no tienen pensiones especiales”, precisó Gerard Alaux, dueño de un hogar de ancianos, quien estaba caminando los 6 kilómetros hasta su trabajo porque su línea de metro no funcionaba. (Madrigal, et al., 2009, pág. 182)

La huelga de transporte continuaba el día 16 de noviembre, pero el operador ferroviario SNCF predijo un aumento en el tráfico y el sindicato CFDT dijo que sus empleados de transporte en París volverían a trabajar. Los trabajadores del sector energético en huelga redujeron su capacidad de producción en aproximadamente un 12 por ciento en las plantas nucleares de EDF, y bloquearon las cargas e inyecciones de gas en la red desde la terminal de gas de Fos-sur-Mer. (Madrigal, et al., 2009, pág. 183)

La huelga finalizó tras nueve días de paro, y se lograron reformas para los trabajadores de los sindicatos afectados, principalmente una reforma del modelo de acceso a la pensión, motivo que inició la huelga. (Madrigal, et al., 2009, pág. 183)

Era importante para ambas partes plantear un panorama: ¿cuál sería el terreno de juego? En un solo día se plantearon las bases para poder llegar a una solución en este conflicto, que sin embargo se prolongaría por más de una semana. Esto ocasionó pérdidas y conflictos por la deficiente comunicación entre sindicato y gobierno, lo que afectó principalmente a la ciudadanía. (Madrigal, et al., 2009, pág. 183)

Al establecer charlas tripartitas plantearon una técnica de negociación que ayudara a las partes a resolver el conflicto de manera más rápida y efectiva. Finalmente, y aún con el apoyo público al presidente de la nación francesa, las negociaciones dieron como resultado lo que los huelguistas exigían como derecho, lo que permitió a los habitantes de la capital de ese país normalizar sus actividades. (Madrigal, et al., 2009, Pág. 183)

Conclusiones

Definiendo, al manager como un empleado que realiza importantes funciones para el proceso de negociación organizacional, muestra que es una figura vital para el éxito de una organización. También se encarga de dirigir una organización, empresa, institución o colectivo, la supervisión y la coordinación del trabajo de su equipo; de esta forma, fomentando que se cumplan los objetivos

Mencionando las características de liderazgo y comunicación que utilizan los managers como factor clave para los procesos de negociación, ayudará a las empresas determinando el modelo y el estilo de comunicación que más se adecuen a ellas.

Identificando la negociación como habilidad para el éxito en el proceso de comunicación organizacional, conllevando a las empresas diseñar estrategias de comunicación que incluyan la negociación para obtener los mejores beneficios.

Determinando el proceso de negociación como guía para alcanzar el éxito organizacional; se concluye en que está constituido por etapas que deben sincronizarse eficientemente entre sí para conducir a un resultado exitoso. Esto implica tres dimensiones: estratégica, administrativa y táctica.

Describiendo, al manager como líder en la comunicación empresarial para el éxito del proceso de negociación organizacional; se determina como una figura esencial en la supervivencia de cualquier empresa, ya que de sus capacidades dependen el crecer y la posibilidad de alcanzar metas y el éxito.

Bibliografía

- Advising, L. E. (2020). *Lyskam Executive Advisors*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://lyskam.com/importancia-comunicacion-empresa/>
- Aparisi, M. (2019). *Docunecta*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://www.docunecta.com/blog/gerente-de-la-empresa-como-puede-aumentar-productividad#:~:text=El%20gerente%20de%20la%20empresa%20tiene%20una%20gran%20labor%20por,el%20nivel%20de%20motivaci%C3%B3n%20del>
- Arenas, A. R. (22 de Noviembre de 2016). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-la-comunicacion-empresarial/>
- Asana, T. (10 de Septiembre de 2021). *Asana*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://asana.com/es/resources/situational-leadership>
- Asociación Boliviana de Chefs. (27 de Abril de 2021). *Facebook*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de <https://www.facebook.com/asociacionbolivianadechefs/photos/a.882361075115568/4176264122391897/?type=3>
- Camacho, E. Z. (26 de Noviembre de 2016). *Pastorales*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de <https://pastorales.com/2016/11/21/escritores/liderazgo-relacional-pbro-emilio-zapata-camacho/>
- Castillo, M. (03 de Junio de 2014). *Escuela de organización Industrial*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-la-comunicacion-en-el-liderazgo/>
- Cepeda, C. (16 de Mayo de 2012). *EIEfectoPigmalion*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://www.elefectopigmalion.com/abrazo-el-fallo-y-evita-el-factor-wallenda/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de procesos* (3ra ed.). Bogota, Colombia: McGRAW-HILL/IN-TERAMERICANA. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de

http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/fldBCf0xQHj9GV0YD9qhFz_ADMINISTRACION_PROCESO_ADMINISTRATIVO_.pdf

Dávalos, V. (2011). *Comunicación y liderazgo una propuesta juvenil*. México: McGRAW-HILL. Recuperado el 24 de Septiembre de 2022

Deborah, & U. (24 de Septiembre de 2022). <https://www.ejemplos.co/>. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://www.ejemplos.co/20-ejemplos-de-funciones-de-un-gerente/>

Dennis. (20 de 08 de 2009). *Consultorio de Comercio Exterior*. Obtenido de icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/03/27/#:~:text=¿Qué%20se%20entiende%20por%20negociación,se%20mueven%20en%20mercados%20exteriores.

Elaboración propia, Extraído de (Madrigal, Berta). (2008). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). México: McGRAW-HILL.

Etecé, e. e. (5 de Agosto de 2021). *concepto*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de <https://concepto.de/liderazgo-2/>

Etecé, E. E. (27 de Abril de 2022). *Conceptos*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://concepto.de/medios-masivos-de-comunicacion/>

EUDE. (2018 de Julio de 18). *Euoropean Business School*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>

Fuenmayor, J. A. (5 de Octubre de 2017). *Blog Jesus Alberto Fuenmayor*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://jesusfuenmayor.com/2017/10/05/cualidades-de-un-gerente-exitoso/>

GADE. (16 de Juino de 2016). *GADE Bussines School*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://gadebs.es/blog/liderazgo/el-efecto-pigmalion-como-practica-de-liderazgo/>

Gemma Juan Giner. (28 de Octubre de 2021). Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/comunicacion-para-el-liderazgo-el-lider-se-hace/>

Giner, G. J. (28 de Octubre de 2021). *Universidad Europea Miguel de Cervantes*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/comunicacion-para-el-liderazgo-el-lider-se-hace/>

Gnazzo, L. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires,, Argentinian: Prentice Hall. Recuperado el 15 de Octubre de 2022

Golovina, N. (2014). *La comunicación masiva y el comportamiento del consumidor*. Maracaibo: Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022

Gonzalez, P. (2020). *Billin*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de <https://www.billin.net/glosario/definicion-empleados/#:~:text=Los%20empleados%20son%20personas%20que,ello%2C%20recibir%C3%A1%20una%20contraprestaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica.>

Grudemi, E. (2018). *Grudemi*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-situacional/>

Güereña, M. A. (18 de Agosto de 2020). *Expreso 17*. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://www.expreso.com.mx/conexion/e-comunidad/percepcion-y-poder-en-la-negociacion/93513#:~:text=El%20poder%20en%20una%20negociaci%C3%B3n,parte%20piensa%20que%20uno%20tiene.>

Hernandez, C. (20 de Diciembre de 2017). *Institución de Contadores públicos colombianos*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://incp.org.co/los-4-estilos-liderazgo-situacional-debes-conocer/>

Hernández, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.

- IEBS, B. S. (8 de Octubre de 2020). *IEBS BUSINESS SCHOOL*. Recuperado el 29 de Agosto de 2022, de <https://www.iebschool.com/blog/de-que-se-encarga-un-manager-en-la-empresa-o-como-convertirte-en-uno/#:~:text=El%20manager%20o%20gerente%20es,y%20empleados%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- INAES. (18 de Julio de 2016). *Instituto Nacional de la Economía Social*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de <https://www.gob.mx/inaes/articulos/por-que-es-importante-realizar-un-estudio-de-mercado-antes-de-emprender?idiom=es>
- INCAE;. (27 de Julio de 2016). *INCAE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2016/07/27/el-cara-cara-vital-en-la-negociacion.html>
- Indeed, e. d. (24 de Marzo de 2022). *Indeed*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-situacional-definicion-ejemplos>
- IONOS, S. G. (24 de Abril de 2020). *Startuoo Guide IONOS*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/comunicacion-de-crisis/>
- Juarez, I. (21 de Octubre de 2019). *linkedin*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-las-relaciones-humanas-en-la-gesti%C3%B3n-empresas-juarez-/?originalSubdomain=es>
- Lopez, J. (2013). *DIRECCIÓN Y LIDERAZGO*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>
- Madrigal, et al. (2009). *Habilidades directivas* (Segunda ed.). México: McGRAW-HILL.
- Management, B. (08 de Mayo de 2020). *Blue Management*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.bluemg.eu/l/%C2%BFque-es-la-comunicacion-empresarial/>

- Maristany, J. (1996). *Liderazgo - Qué / Para qué / Cómo / El futuro* (Layetana ediciones ed.). Argentina: Layetana.
- Martínez, M. L. (8 de Junio de 2015). *aquavitacoaching*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de <https://aquavitacoaching.com/vivir-en-comunidad-un-nuevo-modelo-de-empresa-social/>
- Martínez, S. I. (20 de Abril de 2018). *La Republica*, líderes relacionales. Recuperado el 01| de Septiembre de 2022, de <https://www.larepublica.co/analisis/sandra-i-fuentes-martinez-512656/lideres-relacionales-2716155#:~:text=El%20liderazgo%20relacional%20implica%20escuchar,organizacionales%20y%20de%20la%20sociedad.>
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder*. Nashville: Editores Caribe-Betania . Recuperado el 24 de Septiembre de 2022
- Mena, C. D. (19 de Octubre de 2019). *Forbes Mexico*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de 20esa
- Micó, P. A. (2011). *Liderazgo Marca Personal y Comunicación* (1ra ed.). Valencia, España: Wordpress. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022
- Mimenza, O. C. (13 de Septiembre de 2018). *Psicología y Mente*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/comunicacion-empresarial>
- Morales, F. C. (2020 de Mayo de 2021). *Economipedia*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/gerente.html>
- Moya Espinoza, P. (2015). *Introducción a la mercadotecnia*. Colombia: Editorial UPTC. Recuperado el 15 de Octubre de 2022
- Nicuesa, M. (28 de Noviembre de 2018). *Psicologia-Online*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.psicologia-online.com/comunicacion-assertiva-en-el-trabajo-definicion-y-ejemplos-4255.html>

- Ortega, J. (6 de Octubre de 2013). *Javierortejo bussines life*. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://www.javierortego.com/negociacion/las-percepciones-en-la-negociacion/>
- Ortego, J. (2 de Marzo de 2021). *Javier Ortego Bussiness Life*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://www.javierortego.com/curso-de-liderazgo/los-diferentes-tipos-de-management/>
- Peiró, R. (07 de Abril de 2021). *Economipedia*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-asertiva.html>
- Peiró, R. (08 de Agosto de 2021). *Economipedia*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-masiva.html>
- Pérez, A. (21 de Abril de 2021). *OBS Business School*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2022, de <https://www.obsbusiness.school/blog/responsabilidad-y-funciones-de-un-gerente>
- Postgrado, I. E. (2019). *Instituto Europe de Postgrado*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://www.iep-edu.com.co/caracteristicas-de-un-buen-lider/>
- Prado, L. d. (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Argetina: FUNDACIÓN OSDE.
- PRADO, L. D. (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Argetina: FUNDACIÓN OSDE.
- QuestionsPro, E. c. (2019). *QuestionsPro*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://www.questionpro.com/blog/es/evaluar-cualidades-de-un-gerente/>
- Raúl Manuel Arano Chávez, Milagros Cano Flores y Daniel Armando Olivera Gómez. (2012). *Revista Ciencia Administrativa*. Mexico: Universidad Veracruzana. Obtenido de https://redib.org/Record/oai_articulo379002-la-importancia-del-entorno-general-en-las-empresas
- Razberem. (19 de Agosto de 2021). *Razberem*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://razberem.com/es/qu%C3%A9-es-el-modelo-de-liderazgo-relacional/>

Santander, U. (06 de Octubre de 2021). *Santander*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.becas-santander.com/es/blog/comunicacion-assertiva.html#:~:text=Esta%20t%C3%A9cnica%20consiste%20en%20frenar,de%20evitar%20el%20conflicto%20directo.>

Serrana, J. I. (2022 de Marzo de 2022). Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de EAE Bussines School: <https://retos-directivos.eae.es/los-4-estilos-de-liderazgo-situacional-que-debes-conocer/>

Sordo, A. I. (21 de Diciembre de 2022). *blog.hubspot*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-empresarial>

Stephen P. Robbins, M. C. (2010). *SISTEMAS Y ORGANIZACIONES*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://utn2014frvm.wordpress.com/2014/10/20/como-toman-decisiones-los-gerentes/>

Talent, B. (19 de Mayo de 2021). *Building Talent*. Recuperado el 03 de septiembre de 2022, de <https://www.il3.ub.edu/blog/que-casos-de-comunicacion-de-crisis-han-sido-bien-gestionados/>

UNI-DEPEC. (2019). *UNI-DEPEC*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://posgrado.uni.edu.ni/blog/calidad/tipos-de-liderazgo-y-sus-caracteristicas-como-aplicarlos/>

Uriarte, J. M. (23 de Agosto de 2022). *Característica*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de <https://www.caracteristicas.co/gerente/>

Vinagre, C. P. (12 de Abril de 2021). *RETEMA*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.retema.es/actualidad/comunicacion-tiempos-crisis-exito-anticipacion#:~:text=En%20los%20momentos%20de%20crisis,de%20informar%20se%20hace%20imprescindible.>

Yzquierdo, V. I. (09 de Agosto de 2022). *Centro Baname*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://www.centrobanamex.com.mx/cual-es-la-importancia-de-un-gerente>