

Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales

Negotiation and solution of situations for organizational leaders

Sandra Estrada Mejía

Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia
sestrada@utp.edu.co

Resumen— El modelo presentado busca, servir a líderes como punto de partida para, afrontar las diferencias presentadas en las interrelaciones personales a través de las etapas evolutivas de las organizaciones. Este modelo se esboza a partir de las componentes: objetivos, elementos y proceso para la negociación y solución de situaciones organizacionales.

Palabras clave— Aspectos organizacionales, Gerencia Recursos Humanos, Relaciones laborales

Abstract— The model looks for, to serve leaders like departure point for, to confront the differences presented in personal interrelations through the evolutionary stages of the organizations. This model is outlined from the components: objectives, elements and process for the negotiation and solution of organizational situations.

Key Word —Human resource management, Industrial relations, Organizational aspects

I. INTRODUCCIÓN

En la negociación y solución de situaciones empresariales se necesita de la interrelación de los actores, divergencias, voluntad de acuerdo y tiempo. El proceso de negociación busca que cada una de las partes satisfaga los intereses asociados a la situación tanto a corto como a largo plazo.

Las organizaciones cambiantes tienen como tendencia el proceso de negociación para de esta manera separar a las personas de las situaciones con el fin de tener una variedad de alternativas logradas con criterios objetivos.

El modelo de negociación y solución de situaciones encamina a los negociadores a la búsqueda conjunta de un acuerdo, solución o arreglo sin centrarse en posiciones sino en intereses.

El artículo presenta la definición de organización cambiante sobre la cual se soporta los epígrafes siguientes: Negociación y solución de situaciones, proceso y modelo de aplicación.

II. ORGANIZACIÓN CAMBIANTE

Como se menciona en [3] una organización cambiante es “un conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectadas con propósitos claros, definidos y bien delimitados que permitan lograr resultados por medio del mejoramiento continuo en su capacidad de visualizar y crear un futuro que tenga significado para la empresa, sus empleados y la sociedad”.

Características

Las organizaciones cambiantes se caracterizan, como se muestra en [4], por tener:

- **“Comunicación efectiva:** se da a través del debate y el diálogo, es multidireccional, amplia y abierta, ya que las personas están empoderadas en la organización.
- **Decisión concertada:** la toma de decisiones se da en forma conjunta y autónoma, el equipo utiliza técnicas participativas de consenso para decidir.
- **Liderazgo organizacional:** los líderes inspiran, buscan trascender con poco protagonismo en el desarrollo del sistema. Subraya la importancia de la polivalencia y el respeto por la diferencia.
- **Visión futurista:** se hace hincapié en la gestión y desarrollo de la cultura organizacional, se da preponderancia a la prevención y predicción. Gestiona el cambio.
- **Resultados sinérgicos:** con beneficio a largo plazo”.

Igualmente este tipo de organizaciones está enmarcada en el ciclo de vida, el cual puede ubicarse en fases de acuerdo a su evolución empresarial, como se muestra a continuación.

Fases

En la actualidad, las organizaciones propenden por la sostenibilidad, para lo cual en [3] se definieron las siguientes etapas de evolución empresarial:

- “Fase de Renovación: Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la coalición directiva para enfrentarlos.
- Fase de Estructuración: Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema.
- Fase de Creación Futurista: Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes.
- Fase de Reinención: Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional.
- Fase de Conservación: Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar continuamente los propuestos, con relación al entorno en el que operan”.

Para que estas organizaciones evolucionen y pueda trascender debe manejar un proceso de negociación y solución de situaciones adecuado para cada una de fases.

III. NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE SITUACIONES

Para la autora la negociación y solución de situaciones es el proceso multilateral por el cual las partes involucradas analizan causas y condiciones para obtener resultados que sirvan en la transformación de intereses iniciales en colectivos y de esta manera mejorar las posiciones en tiempo, costo y alcance para cada uno de ellos.

El proceso de negociación y solución de situaciones requiere identificar los objetivos que permitan lograr el éxito. Ellos se verán a continuación.

Objetivos

Los principales objetivos son:

- Obtener máxima satisfacción posible: permite defender objetiva y claramente la posición que se tiene frente a una determinada situación.
- Enfatizar en el reparto de aquello que se negocia: se busca un regateo entre ambas partes.

- Redefinir la situación a través de un intercambio de intereses: para lograr ampliar los resultados positivos de los negociadores.
- Arribar a un acuerdo aceptable para ambas partes: necesario para tener en cuenta los valores, intereses, apuestas y posturas de cada uno de ellos.
- Contraponer las posiciones por intereses comunes: para pasar de las posiciones de los negociadores a los intereses reales de cada parte, para de esta manera generar opciones comunes.

El logro de los objetivos de la negociación y solución de situaciones está condicionado a la interacción que se realice de los siguientes elementos.

Elementos

Para la dinámica de la negociación y solución de situaciones, la autora está de acuerdo con Velasco cuando destaca tres elementos:

- Interés: es lo que no se desea perder, es por ello que se tiene presente en el proceso de negociación
- Poder: asumiendo la explicación de [2] donde Crozier y Firedberg se refiere al “conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto”¹
- Relación entre las partes: “constituido por la tensión que se establece entre los negociadores, esta tensión juega el papel de moderar todo aquello que los separa y que los acerca, es la resultante de su antagonismo y de su sinergia”²

IV. PROCESO

En la Figura 1, se muestran los elementos necesarios para el proceso de negociación y solución de situaciones. Son ellos:

- Preparación y planificación: es el punto clave del que depende en gran medida el éxito de la negociación.
- Establecimiento de una orientación y relación inicial: es determinar las actividades destinada a crear un ambiente favorable para la negociación y el trato de la contraparte.

¹ CROZIER, M. y FIREDBERG E. (2002). El arte de la negociación. Editorial Irwin, Madrid, España.

² VELASCO P., R. Los elementos básicos de una negociación. [on line 25 de Marzo de 2010]. Disponible en internet <http://www.librosdeluz.net/los-elementos-basicos-de-una-negociacion-roman-velasco-partida-libro-gratis/>

- **Proposiciones iniciales:** deben ser claras e identificar precisamente los rasgos comunes y diferentes que componen la situación.
- **Intercambio de información:** permite asegurar que la información disponible se presente en forma adecuada, por cada uno de los negociadores, para su fácil utilización.
- **Tiempo:** que debe ser el apropiado para no perder la oportunidad en el proceso de negociación.
- **Interés, Poder y Relación entre las partes.** Explicadas con anterioridad.

La autora está de acuerdo con Chamoun-Nicolás (2006) cuando dice que existen diferentes tipos de barreras en las negociaciones, que son resistencias a evitar, lidiar o impedir para poder establecer condiciones de ganar – ganar. Entre ellas están:

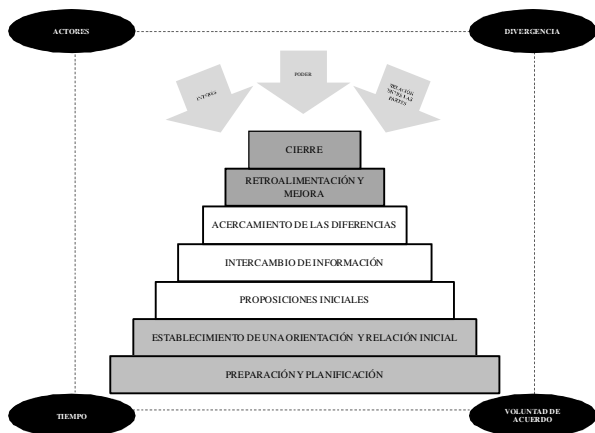


Figura 1 Proceso para la negociación y solución de situaciones

- **Acercamiento de las diferencias:** contenidas en las diferentes iniciativas.
- **Cierre:** permite reforzar la confianza de ambas partes al haber hecho una buena negociación y solución de la situación.
- **Socialización:** en virtud del cual los demás interesados en la negociación aprenden a adaptarse a los cambios en el tiempo y espacio.
- **Actores:** son los negociadores interdependientes que se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, solución o arreglo para determinada situación.
- **Divergencia:** es la posición inicial de los negociadores quienes no están de acuerdo con la situación presentada, es decir, tienen diversidad de opiniones o pareceres.
- **Voluntad de acuerdo:** presente entre los participantes quienes en vez de evadir la situación o llegar a una confrontación, están dispuestos a negociar.

- “Las barreras personales tienen que ver con la interrelación entre las personas negociando, "la química", gentes y situaciones difíciles, habilidades y destrezas de las partes, el número de gente participando en la negociación, entre otras.
- Las barreras en el proceso tienen que ver con el tipo de organización que estamos negociando, algunas más burocráticas que otras, empresas familiares, o bien corporativos internacionales.
- Las barreras culturales tienen que ver con las diferencias culturales de los participantes, (cultura de negocios, de país, etc.).
- Las barreras naturales son las inherentes del proyecto en cuestión o del asunto que se está negociando. Por ejemplo precios establecidos, estándares de la industria, entre otros”³

V. MODELO DE APLICACIÓN

La propuesta de modelo (**Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) identifica los elementos y procesos de la negociación y solución de situaciones y su importancia en la fase en la cual está la organización.

FASE DE RENOVACIÓN

Objetivo:

Intervenir activamente cuando se presenta un conflicto de intereses o una ambigüedad en la búsqueda de la solución.

En esta fase el obtener la máxima satisfacción posible cumple el papel principal. El negociador debe:

- Conocer los elementos claves de la situación
- Facilitar la toma de decisiones de manera competitiva
- Poner sus puntos de vista
- Respetar la posición de los demás negociadores

Tener en cuenta:

- La negociación puede generar sacrificio o costo para las partes

³ CHAMOON-NICOLÁS, H. (2006). Las barreras invisibles en la negociación. [on line 11 de Marzo de 2010]. Disponible en internet <http://ganaropciones.com/barreras.htm>

- Cuando se trata de ganar a cualquier precio se pierde el respeto por los demás
- Las conclusiones de la negociación puede producir irritaciones en algunos participantes

Estrategias:

- Generación de ambiente adecuado para la negociación
- Reconocimiento de las ventajas y desventajas de la situación
- Suministro de información clara
- Establecimiento de reglas de negociación y tiempo para realizarla

FASE DE ESTRUCTURACIÓN

Objetivo

Permitir que exista alguna oportunidad de compromiso para lograr un acuerdo que satisfaga a cada una de las partes.

En esta fase se enfatiza en el reparto de aquello que se negocia, por eso se debe:

- Generar un acuerdo de satisfacción para las partes
- Aumentar el compromiso con la negociación
- Distribuir equitativamente lo que se negocia
- Aumentar la voluntad de acuerdo entre los negociadores

Tener en cuenta:

- Los poderes que gozan las partes entran en juego en la negociación
- Los negociadores deben tener intereses a corto y largo plazo en relación con la situación
- El resultado de la negociación es el premio obtenido

Estrategias:

- Mantenimiento del clima adecuado para la negociación
- Presentación de los intereses por cada una de las partes
- Determinación del rendimiento de la negociación en relación con los intereses y los premios
- Manejo de la postura en el proceso de negociación

FASE DE CREACIÓN FUTURISTA

Objetivo:

Establecer condiciones de ganar – ganar para que la negociación sea duradera y permanente.

El facilitar la redefinición de la situación a través de un intercambio de intereses es vital en esta fase, por eso el negociador debe:

- Ampliar el resultado positivo para ambas partes
- Resolver una situación común pensando en la solución a largo plazo
- Pensar en la otra parte, tanto como en uno mismo
- Realizar propuestas beneficiosas para ambas partes
- Desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua

Tener en cuenta:

- La negociación valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas
- La negociación trata de persuadir a la otra parte a trabajar juntos

Estrategias:

- Valoración de las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación
- Establecimiento de las prioridades para determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar
- Minimización de las revisiones posteriores del acuerdo
- Aseguramiento de una mayor estabilidad con la solución negociada

FASE DE REINVENCIÓN

Objetivo:

Obtener resultados objetivos (acuerdos con sentido) y psicológicos (todos los involucrados se sienten satisfechos) buscando siempre el máximo beneficio para su gente.

Al arribar a un acuerdo aceptable para ambas partes se afianza el resultado de esta fase, por eso se debe:

- Abrir la comunicación y la voluntad de alcanzar un acuerdo aceptable para ambas partes
- Tener en cuenta los valores y los objetivos de cada una
- Establecer acuerdos que beneficie a cada una de las partes
- Aplicar las tácticas de negociación en el desarrollo del proceso

Tener en cuenta:

- La negociación es una herramienta de primer orden para alcanzar el desarrollo organizacional
- El proceso de negociación tiene opositores, ideas contrarias, opiniones diferentes e intereses divergentes que deben ser tratados.
- El ámbito organizacional presenta inconvenientes y problemas que requieren una negociación

Estrategias:

- Generación de satisfacción en los participantes al haber obtenido beneficios
- Eliminación de posibles conflictos futuros
- Basarse en la idea de que las partes implicadas defiendan sus intereses

FASE DE CONSERVACIÓN

Objetivo:

Lograr que los demás resuelvan autónomamente el conflicto en términos de comportamiento, repercusión y emoción para llegar eficazmente a un acuerdo de cambio.

Esta fase se encamina a contraponer las posiciones por intereses comunes donde cada negociador debe:

- Pasar de las posiciones de las partes a los intereses reales de las misma

- Generar opciones luego de conocer los intereses de las partes
- Buscar la mejor alternativa al acuerdo negociado
- Encontrar estándares o criterios objetivos para delimitar el campo de negociación
- Generar propuestas para lograr un acuerdo

Tener en cuenta:

- Cada participante está obligado a reflexionar sobre qué va a hacer en el supuesto de levantarse de la mesa de negociación
- Al lograr el acuerdo lo que cada parte obtiene debe estar por encima de las alternativas para que la negociación sea ventajosa
- En la negociación es indispensable tener en cuenta la diferencia existente entre posición e interés

Estrategias:

- Ampliando el campo de la negociación y el establecimiento de límites objetivos y subjetivos
- Establecimiento de una solución lo más satisfactoria posible para cada participante
- Surgimiento de la capacidad de inducción de los negociadores
- Participación activa en la negociación con los intereses que no se desean perder

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra la consolidación del modelo propuesto para la negociación y solución de situaciones.

FASE	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
<p>RENOVACIÓN Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la coalición directiva para enfrentarlos</p>	Intervenir activamente cuando se presenta un conflicto de intereses o una ambigüedad en la búsqueda de la solución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer los elementos claves de la situación 2. Facilitar la toma de decisiones de manera competitiva 3. Poner sus puntos de vista 4. Respetar la posición de los demás negociadores 	<ol style="list-style-type: none"> a. La negociación puede generar sacrificio o costo para las partes b. Cuando se trata de ganar a cualquier precio se pierde el respeto por los demás c. Las conclusiones de la negociación puede producir irritaciones en algunos participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ambiente adecuado para la negociación • Reconocimiento de las ventajas y desventajas de la situación • Suministro de información clara • Establecimiento de reglas de negociación y tiempo para realizarla
<p>ESTRUCTURACIÓN Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema</p>	Permitir que exista alguna oportunidad de compromiso para lograr un acuerdo que satisfaga a cada una de las partes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un acuerdo de satisfacción para las partes 2. Aumentar el compromiso con la negociación 3. Distribuir equitativamente lo que se negocia 4. Aumentar la voluntad de acuerdo entre los negociadores 	<ol style="list-style-type: none"> a. Los poderes que gozan las partes entran en juego en la negociación b. Los negociadores deben tener intereses a corto y largo plazo en relación con la situación c. El resultado de la negociación es el premio obtenido 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del clima adecuado para la negociación • Presentación de los intereses por cada una de las partes • Determinación del rendimiento de la negociación en relación con los interés y los premios • Manejo de la postura en el proceso de negociación
<p>CREACIÓN FUTURISTA Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes</p>	Establecer condiciones de ganar – ganar para que la negociación sea duradera y permanente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar el resultado positivo para ambas partes 2. Resolver una situación común pensando en la solución a largo plazo 3. Pensar en la otra parte, tanto como en uno mismo 4. Realizar propuestas beneficiosas para ambas partes 5. Desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua 	<ol style="list-style-type: none"> a. La negociación valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas b. La negociación trata de persuadir a la otra parte a trabajar juntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación • Establecimiento de las prioridades para determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar • Minimización de las revisiones posteriores del acuerdo • Aseguramiento de una mayor estabilidad con la solución negociada
<p>REINVENCIÓN Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los</p>	Obtener resultados objetivos (acuerdos con sentido) y psicológicos (todos los involucrados se sienten satisfechos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir la comunicación y la voluntad de alcanzar un acuerdo aceptable para ambas partes 2. Tener en cuenta los 	<ol style="list-style-type: none"> a. La negociación es una herramienta de primer orden para alcanzar el desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de satisfacción en los participantes al haber obtenido beneficios • Eliminación de posibles

FASE	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional	buscando siempre el máximo beneficio para su gente.	valores y los objetivos de cada una 3. Establecer acuerdos que beneficie a cada una de las partes 4. Aplicar las tácticas de negociación en el desarrollo del proceso	b. El proceso de negociación tiene opositores, ideas contrarias, opiniones diferentes e intereses divergentes que deben ser tratados. c. El ámbito organizacional presenta inconvenientes y problemas que requieren una negociación	conflictos futuros • Basarse en la idea de que las partes implicadas defiendan sus intereses
CONSERVACIÓN Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar los propuestos, con relación al entorno en el que operan continuamente	Lograr que los demás resuelvan autónomamente el conflicto en términos de comportamiento, repercusión y emoción para llegar eficazmente a un acuerdo de cambio.	1. Pasar de las posiciones de las partes a los intereses reales de las mismas 2. Generar opciones luego de conocer los intereses de las partes 3. Buscar la mejor alternativa al acuerdo negociado 4. Encontrar estándares o criterios objetivos para delimitar el campo de negociación 5. Generar propuestas para lograr un acuerdo	a. Cada participante está obligado a reflexionar sobre qué va a hacer en el supuesto de levantarse de la mesa de negociación b. Al lograr el acuerdo lo que cada parte obtiene debe estar por encima de las alternativas para que la negociación sea ventajosa c. En la negociación es indispensable tener en cuenta la diferencia existente entre posición e interés	• Ampliando el campo de la negociación y el establecimiento de límites objetivos y subjetivos • Establecimiento de una solución lo más satisfactoria posible para cada participante • Surgimiento de la capacidad de inducción de los negociadores • Participación activa en la negociación con los intereses que no se desean perder

Tabla 1 Consolidación del Modelo de Aplicación para la Negociación y Solución de Situaciones

VI. CONCLUSIONES

- El modelo de negociación y solución de situaciones presentado, permite encontrar una solución integrativa que facilite el compromiso de los seguidores, ya que sus intereses se tienen en cuenta.
- Las organizaciones necesitan negociaciones y soluciones que impacten positivamente la productividad y competitividad de la misma.
- Es importante escuchar la posición de los seguidores al negociar y solucionar una situación, ya que esto fomenta la cooperación y el mejoramiento del clima organizacional.

VII. REFERENCIAS

- [1] CHAMOUN-NICOLÁS, H. (2006). Las barreras invisibles en la negociación. [on line 11 de Marzo de 2010]. Disponible en internet <http://ganaropciones.com/barreras.htm>
- [2] CROZIER, M. y FIREDBERG E. (2002). El arte de la negociación. Editorial Irwin, Madrid, España.
- [3] ESTRADA M., S. y RESTREPO DE O., L. S. (2007) Modelo de liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio. Encuentro internacional en administración, ASCOLFA, Santiago de Cali, Colombia.
- [4] KOONTZ. H. y WEIRICH, H. (2004). Administración, Una perspectiva global. Edición McGraw Hill, México.
- [5] RESTREPO DE O., L. S. y otras. (2009). Los seres humanos en la transformación organizacional. Revista Scientia et Technica, Año XV, No. 42. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- [6] VELASCO P., R. Los elementos básicos de una negociación. [on line 25 de Marzo de 2010]. Disponible en internet <http://www.librosdeluz.net/los-elementos-basicos-de-una-negociacion-roman-velasco-partida-libro-gratis/>