

## **PROPUESTA DE PIRÁMIDE DE HABILIDADES SEGÚN EL CICLO DE LA NEGOCIACIÓN**

### **PROPOSAL OF SKILLS PYRAMID BY THE NEGOCIATION CYCLE**

**Autores:** Jimmy Eduardo Ascón Villa

Cindy León Abella

Amy Argibay Wood

**Institución:** Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Cuba

**Correo electrónico:** jimmyascon@gmail.com

#### **RESUMEN**

Para llevar a cabo correctamente el proceso de negociación se hace imprescindible el empleo de una serie de habilidades que garanticen el cumplimiento de los intereses a negociar. Sin embargo, cada actor debe tener claro conocimiento de las habilidades a aplicar según la fase de la negociación en que se encuentre. De ahí que el objetivo general del presente estudio sea Diseñar una pirámide de habilidades según la etapa del ciclo de la negociación. Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos como el análisis-síntesis y la inducción-deducción, así como métodos empíricos como la revisión bibliográfica, el método de expertos y el análisis estructural. Como principales resultados se obtuvo las habilidades esenciales durante la negociación, la clasificación de cada una de ellas según la etapa del proceso, y el diseño final de una pirámide integrativa de habilidades esenciales.

**Palabras clave:** Directivo, Etapa, Negociación, Habilidad, Pirámide.

#### **ABSTRACT:**

In order to carry out the negotiation process, it is necessary to develop a joint of skills that guaranty the fulfillment of enterprises necessities and interests. Nevertheless, each actor must have a clear idea and a strong knowledge about the skills to apply by all negotiation phases according to general and specific principles. Thus, the present research has the main objective: to design a skills pyramid by the negotiation cycle phase. For achieving the central goal, it was used theoretical methods such as: the analysis-synthesis and the inductive-deductive; and empirical methods like: the bibliographic revision, the Experts Criteria and the Estructural Analysis. As a result, it was obtained the

conceptualization of a pyramid based on skills negotiation in relation with the main phases of the process, the skills classification and the final pyramid design.

**Keywords:** Management, Negotiation, Phase, Pyramid, Skill.

## INTRODUCCIÓN

La negociación es una actividad que ha ganado terreno dentro de las diferentes áreas de la vida en sociedad, especialmente en las relaciones comerciales, por las ventajas que su correcta aplicación proporciona para las empresas e individuos. La negociación ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios que debe contar con un marcado carácter estratégico en su ejecución, donde, al mismo tiempo, se tomen en cuenta los intereses de todas las partes interesadas.

A medida que las organizaciones se transforman de pirámides jerárquicas verticales a redes horizontales, hay una revolución en la forma de tomar decisiones. La negociación es el proceso principal para tomar decisiones en los negocios, en lo personal, en la política...Es un ejercicio de influencia, tratar de cambiar la forma de pensar del otro. (Ury, 1998: 16).

Las empresas cubanas en general, y las del sector turístico en específico, no escapan a esta realidad. Sin embargo, no se puede negar que, para llevar a cabo correctamente el proceso de negociación no se requiere solamente de dos partes que realicen un acuerdo, sino que se hace imprescindible el empleo de una serie de habilidades que garanticen el cumplimiento de los intereses a negociar.

Dichas habilidades, si bien pueden ser innatas o intrínsecas en el carácter del negociante, también pueden ser inculcadas y aprendidas en aras de arribar a un acuerdo mutuo que resulte fructífero ante los objetivos de la negociación. Sin embargo, cada actor debe hacer buen uso de la cartera de habilidades que puede tener a su favor, o en contra, razón por la que debe tener claro conocimiento de las habilidades a aplicar según la fase de la negociación.

De ahí que el **objetivo general** del presente estudio sea: Diseñar una pirámide de habilidades según la etapa del ciclo de la negociación.

La pirámide que se propone pretende ser una herramienta de apoyo ante las distintas estrategias de negociación existentes, imponiéndose como una guía necesaria para la formación y el desarrollo de los cuadros empresariales del sector turístico.

### **HABILIDADES DIRECTIVAS. LA PIRÁMIDE DE REH.**

Según Guthie Knapp, citado por Duarte (2013), el concepto de habilidad desde la parte técnica es “la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Codina (2016), al respecto señala que en lo que se refiere a lo que hacen los directivos, si se parte del enfoque tradicional, habría que plantear que es necesario desarrollar en los ellos, las habilidades para la ejecución efectiva de las tareas de planificación, organización, dirección y control, del ciclo directivo.

Asimismo, mencionó que si se toma el enfoque de roles y se utiliza el trabajo de Mintzberg (1991) como orientación, resultaría necesario desarrollar habilidades para la realización de comunicaciones interpersonales efectivas; motivar e influir sobre las personas; desarrollar la creatividad; identificar y resolver problemas, negociar con efectividad, y toma de decisiones (para los tres roles homónimos).

Por otra parte, Whetten y Cameron (2005) plantearon que el desarrollo de habilidades directivas altamente competentes es mucho más complejo que el desarrollo de habilidades asociadas a un oficio o cualquier actividad con mayor predominio de destrezas técnicas. Este tipo de habilidades, asociadas a destrezas más conceptuales, se encuentran relacionadas a un conocimiento básico más complicado que otros tipos de habilidades.

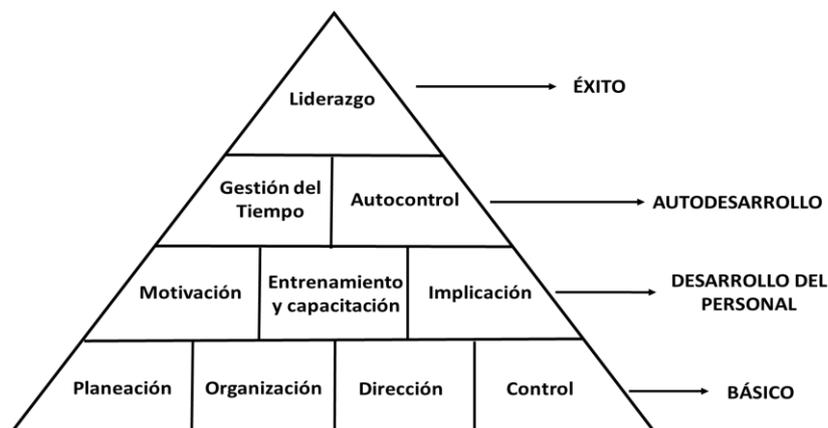
Todo esto significa que incluso, los estudiosos clásicos de las habilidades directivas han dejado claro que se requiere una distinción para las habilidades en dependencia de los tipos de destrezas que predominen en cada uno de los roles que desempeñan los administrativos.

Siguiendo esa línea tendiente a jerarquizar u organizar las habilidades según distintos criterios, Reh (2009) sugiere la creación de una pirámide de habilidades directivas, con respectivos niveles de responsabilidad. A medida

que se avanza en el camino corporativo, para llegar a una posición de gerente y, por ende, a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades en detrimento del conocimiento técnico.

La pirámide propuesta por Reh (2009) contiene cuatro niveles:

- en primer lugar, están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar);
- en segundo nivel se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados);
- como tercer nivel se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo).
- Finalmente, el pico de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo.



**Figura 1.** Pirámide de habilidades directivas de Reh (2009).

*Fuente: Reh, F.J. (2009). The Management Skills Pyramid.*

Según afirma Ascón (2013), este modelo está enfocado en las habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo.

En resumen, tal y como afirma Reyes (2016) las habilidades en la dirección de personas suponen un desafío en las relaciones con las personas, e implica exigencia, responsabilidad y decisión. En la actualidad, siguiendo el criterio de Sánchez et al. (2016) el constante crecimiento empresarial a nivel mundial

requiere que el perfil del gerente este compuesto de múltiples conocimientos, una amplia gama de habilidades y una elevada capacidad de liderazgo.

## **NEGOCIACIÓN Y HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN**

¿Qué es negociación? Nada puede ser tan simple en su definición y tan amplio en su sentido. La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando. (Nierenberg, 1981: 24)

Según McCormack (1985), negociar es intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo.

Siguiendo un enfoque similar, pero con una orientación más cíclica y metodológica, diferentes autores definen la negociación como un proceso. Al respecto, Madrigal (2009) aclara que la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes -que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras.

Sin embargo, aun cuando los autores manifiesten cierta controversia en la definición del término, existen elementos comunes que apuntan hacia el hecho de que la negociación es un proceso de comunicación donde intervienen varias partes en conflicto que discuten para llegar a un acuerdo. El propio hecho de que se defina como un proceso, conduce hacia la idea de que una negociación no es un acto, ni un momento, sino una secuencia de actividades y tareas, que transita por tres etapas: lo que sucede antes, durante y después de una negociación.

Por ende, se requerirán de habilidades inherentes a la negociación en dependencia de la fase en que se encuentre dicho proceso, las cuales deben ser formadas, inculcadas y asumidas correctamente por ambos roles para llegar a un acuerdo exitoso entre las partes confluentes.

## **FASES DE LA NEGOCIACIÓN**

William Ury en 1998 definió las tres etapas de la negociación, según el método Harvard, de la manera siguiente:

### 1. Atención sobre las personas (Preparación)

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir la posición, a partir de la recopilación de información pertinente sobre la oferta, los competidores y sobre la empresa con la que se va a negociar; definición de los objetivos con precisión, la estrategia y tácticas a utilizar; así como conocer con exactitud el margen de maniobra.

### 2. Movimiento hacia los problemas (Desarrollo)

Es en el momento donde se definen las posiciones y los intereses. Este enfoque exige conocer con precisión no sólo los propios intereses sino también los de la otra parte, para lo cual es básico conseguir una buena comunicación. Este tipo de negociación favorece la creatividad, el tratar de buscar nuevas soluciones que sean válidas para todos. Además, no sólo no tiende a deteriorar las relaciones personales, sino que, justo al contrario, contribuye a cimentarlas. Por otra parte, entre las principales virtudes de un buen negociador destacan la flexibilidad y la creatividad. La flexibilidad define su capacidad de maniobra y la creatividad se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas.

### 3. Intercambio de propuestas (Cierre)

Puede ser con acuerdos o sin él. Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para alcanzar el objetivo genérico de la investigación se aplicaron distintos métodos teóricos y empíricos. En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica de los principales documentos relativos a las habilidades de negociación y a las fases de dicho proceso, en aras de conocer los requisitos indispensables en cada una de las etapas. Posteriormente, se pasó a

desarrollar el conocido Método de Expertos cuyo elemento primario fue la selección de los mismos a partir de la aplicación de un cuestionario donde se evaluó el nivel de conocimientos que tenían los candidatos acerca de las habilidades de negociación necesarias en cada una de las fases del proceso.

Tomando como referencia que se debían seleccionar aquellos especialistas que tuvieran un grado de conocimiento promedio evaluado entre 8 y 10 puntos; y cuyas fuentes de argumentación manifestaran un grado de influencia en su conocimiento sobre el tema, evaluado entre medio y alto, la lista de expertos quedó reducida a cinco de ellos, garantizando que tuvieran dominio absoluto sobre las habilidades de negociación y su influencia en las etapas del proceso.

Luego de haber seleccionado a los expertos necesarios para el desarrollo del estudio, se puso en práctica el método Delphi por rondas. En la primera etapa, se les solicitó a los expertos que aportaran las habilidades de negociación que consideraran esenciales dentro de dicho proceso, las cuales, junto a otras obtenidas por medio de la revisión bibliográfica de los autores, permitieron conformar el siguiente listado agrupado en la tabla 1.

**Tabla 1: Listado de habilidades de negociación.**

H1	Autocontrol	H14	Polivalencia
H2	Coherencia	H15	Aprendizaje
H3	Compromiso organizacional	H16	Empatía y cordialidad
H4	Flexibilidad	H17	Visión de futuro
H5	Pensamiento Estratégico	H18	Trabajo en equipo
H6	Iniciativa	H19	Habilidades analíticas y de solución de problemas
H7	Orientación al resultado	H20	Asertividad
H8	Conocimiento de la materia a negociar	H21	Capacidad de búsqueda de información
H9	Habilidades de preparación y planificación	H22	Gestión de relaciones con los stakeholders
H10	Habilidad para escuchar	H23	Confianza en sí mismo
H11	Paciencia	H24	Comunicación
H12	Toma de decisiones	H25	Diálogo y persuasión
H13	Perseverancia	H26	Innovación
H1	Autocontrol	H14	Polivalencia
H2	Coherencia	H15	Aprendizaje
H3	Compromiso organizacional	H16	Empatía y cordialidad
H4	Flexibilidad	H17	Visión de futuro
H5	Pensamiento Estratégico	H18	Trabajo en equipo
H6	Iniciativa	H19	Habilidades analíticas y de solución de problemas
H7	Orientación al resultado	H20	Asertividad
H8	Conocimiento de la materia a negociar	H21	Capacidad de búsqueda de información
H9	Habilidades de preparación y planificación	H22	Gestión de relaciones con los stakeholders
H10	Habilidad para escuchar	H23	Confianza en sí mismo
H11	Paciencia	H24	Comunicación
H12	Toma de decisiones	H25	Diálogo y persuasión
H13	Perseverancia	H26	Innovación

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido el listado inicial de habilidades de negociación, se efectuó una segunda ronda para confrontar las respuestas de los propios especialistas y reducir el listado obtenido, en aras de obtener aquellas habilidades más influyentes en el proceso de negociación. El nuevo listado obtenido contenía las habilidades destacadas en rojo dentro de la tabla 2.

Con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos mediante el Método de Expertos y definir, con certeza, las habilidades de negociación esenciales dentro de dicho proceso, se utilizó la Matriz de Base Estructural, obteniendo que las habilidades H2, H3, H9, H15, H17, H22, H26, son las de menor influencia dentro del proceso negociador como se representa en la tabla 2.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	ΣM	%M
H1	0	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	58	4.53
H2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	8	0.63
H3	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	12	0.94
H4	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	64	5.00
H5	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	64	5.00
H6	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	3	56	4.38
H7	2	2	2	3	3	3	0	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	61	4.77
H8	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	62	4.85
H9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	8	0.63
H10	2	2	2	2	2	1	1	2	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	55	4.30
H11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	62	4.85
H12	2	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	0	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	57	4.46
H13	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	0	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	62	4.85
H14	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	0	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	62	4.85
H15	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	15	1.17
H16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	0	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	64	5.00
H17	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	0	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	62	4.85
H18	2	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	1	0	3	3	3	2	2	2	2	2	57	4.46
H19	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	0	3	3	0	2	2	2	2	60	4.69
H20	2	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	0	3	2	2	2	2	2	57	4.46
H21	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	0	1	3	3	2	2	62	4.85
H22	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	11	0.86
H23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	0	2	2	2	63	4.93
H24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	0	2	0	2	67	5.24
H25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	2	70	5.47
H26	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	13	1.02
ΣD	51	55	54	48	50	56	51	50	56	50	46	44	44	46	56	54	53	57	54	54	48	34	43	43	41	41	1279	100.00
%D	3.99	4.30	4.22	3.75	3.91	4.38	3.99	3.91	4.38	3.91	3.60	3.44	3.44	3.60	4.38	4.22	4.14	4.46	4.22	4.22	3.75	2.66	3.36	3.36	3.21	3.21	100.00	

**Tabla 2: Matriz de base estructural.**

Fuente: Elaboración Propia.

Asumiendo que el Análisis Estructural arrojó que existen siete variables de menor influencia en el proceso de negociación, se decidió eliminar dichas habilidades del listado obtenido en la segunda ronda del Método de Expertos en aras de obtener el listado final de mayor influencia dentro del proceso de negociación inherente al ámbito empresarial.

Teniendo en cuenta que, según Ury (1998), las tres etapas de la negociación son la preparación, el desarrollo y el cierre, se aplicó una tercera ronda para clasificar las habilidades previamente seleccionadas según la fase del proceso de negociación en que deben desarrollarse. Vale aclarar que, la pirámide que se propone se basa en un diseño integrativo, de forma tal que al llegar al tercer nivel de la pirámide ya se hayan puesto en práctica el resto de habilidades contenidas en la misma.

Luego de haber explicado claramente en qué consistía cada etapa del proceso de negociación según Ury (1998), aun cuando ya los expertos tenían leves conocimientos al respecto, se procedió a aplicar la tercera ronda para clasificar las habilidades inherentes a cada etapa. Con este objetivo, se presentó el listado final obtenido y se les solicitó a los especialistas que le asignaran una etapa a cada habilidad de acuerdo a las características genéricas y metodológicas de cada una de las fases del proceso de negociación.

Posteriormente, se efectuó una cuarta ronda donde se determinó el coeficiente de concordancia en las clasificaciones dadas por los expertos, logrando un listado final de habilidades clasificadas según la etapa del proceso de negociación en que deben desarrollarse con mayor profundidad, esta se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3: Clasificación de las habilidades esenciales según las fases del proceso de negociación.**

HABILIDADES	CLASIFICACIÓN	HABILIDADES	CLASIFICACIÓN
<b>Autocontrol</b>	Desarrollo	<b>Polivalencia</b>	Desarrollo
<b>Flexibilidad</b>	Desarrollo	<b>Visión de futuro</b>	Cierre
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Preparación	<b>Empatía y cordialidad</b>	Desarrollo
<b>Iniciativa</b>	Desarrollo	<b>Trabajo en equipo</b>	Preparación
<b>Orientación al resultado</b>	Preparación	<b>Habilidades analíticas y de solución de problemas</b>	Cierre
<b>Conocimiento de la materia a negociar</b>	Desarrollo	<b>Asertividad</b>	Cierre
<b>Habilidad para escuchar</b>	Desarrollo	<b>Capacidad de búsqueda de información</b>	Preparación
<b>Paciencia</b>	Desarrollo	<b>Confianza en sí mismo</b>	Desarrollo
<b>Toma de decisiones</b>	Cierre	<b>Comunicación</b>	Desarrollo
<b>Perseverancia</b>	Desarrollo	<b>Diálogo y persuasión</b>	Desarrollo

*Fuente: Elaboración Propia.*

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el diseño de la pirámide de habilidades de negociación según las fases que caracterizan el proceso, se tomó como referencia la pirámide de habilidades directivas de Reh y el criterio de expertos, estableciendo tres niveles específicos derivados del ciclo de la negociación; que si bien no coinciden con los de Reh; sí se mantiene la idea y carácter integrativo de ir incorporando las habilidades inferiores según se asciende en la pirámide.

Se diseñó entonces, de forma sencilla y para permitir la correcta comprensión de todos los organismos corporativos o institucionales que se encuentren interesados en implementar la idea propuesta; una pirámide formada por tres niveles fundamentales, en decir, tres divisiones que representan las fases o etapas del proceso de negociación en el ámbito administrativo y empresarial. Cada nivel posee las habilidades de negociación esenciales que debe asumir el

individuo en el momento de comenzar, dirigir y ejecutar el proceso, y para facilitar el desarrollo de elementos críticos como la comunicación, el conocimiento, carácter estratégico e interés empresarial.

Por tanto, se describe una pirámide de tres niveles, que se basa en la inclusión, según su estructura, de las habilidades de negociación, donde el individuo debe ser capaz de integrar el conjunto de habilidades en el nivel superior. Según se asciende en la pirámide, dichas habilidades de negociación se van complejizando y se convierten en más específicas para las acciones y comportamiento, comprendidos en cada fase del proceso. Es así que, siguiendo la idea anterior; se analizan exhaustivamente las distintas habilidades esenciales propuestas por los expertos para cada etapa del proceso de negociación.

En el **nivel primario**, correspondiente a la primera fase de la negociación (Preparación), se definieron un total de cuatro habilidades, que consideran los principales elementos a tener en cuenta para el cumplimiento del ciclo. Se caracterizan por ser las habilidades de negociación más básicas del proceso, y que cuyo cumplimiento es fundamental para concluir un contrato o acuerdo.

En primer lugar, se trata de una fase donde prima el estudio de campo y la exploración, por lo que la capacidad de búsqueda de información se presenta como una habilidad de negociación crítica, cuya inexistencia es invalidante del proceso. Aquí se adquiere todo el conocimiento posible, que después se convertirá en el arma fundamental del ciclo, evidenciando el poder de la información y el aprendizaje. Por otra parte, la primera fase se cataloga como de preparación o atención sobre las personas, en la cual se define el contenido y los límites de la negociación, por tanto, la orientación al resultado, desde un inicio eficientemente planificado, es crucial. Es así que, la búsqueda de información, desde basarse en los intereses de la empresa, proponerse alcanzar sus objetivos, lograr sus fines y resultados concretos. Todo proceso investigativo y de proyección metodológica y estratégica, debe enfocarse en las metas empresariales como misión suprema. Es entonces, donde el trabajo en equipo se convierte en una herramienta fundamental para el ciclo, y principalmente para esta etapa. Lo anterior se pone de manifiesto, en que el comienzo del ciclo está marcado por cuestiones de procedimiento y

planificación, por lo que, al definir los objetivos, resultados, tácticas y acuerdos; se debe alcanzar una igualdad de criterios, incluso en el estudio de campo; se debe adoptar un trabajo en conjunto para definir dichas cuestiones de la negociación, la búsqueda y programación organizada. Finalmente, se integra a la primera fase el pensamiento estratégico como habilidad imperativa del proceso. Si bien se mencionó que en esta etapa inicial se definen desde los objetivos, las maniobras a desarrollar, la estrategia de negociación, las tácticas, hasta posibles acuerdos; es una condición necesaria la visión a futuro y el carácter estratégico del proceso, donde el individuo debe ser capaz de ejecutar una planeación consistente y precisa, anticiparse a los resultados, tener un margen de posibilidad, conocer la exactitud, declinar la improvisación y tomar conciencia en el ámbito competitivo.

Consecuentemente, al analizar el listado ofrecido por los expertos para el **nivel medio** de la pirámide, referente a la segunda fase de la negociación (Desarrollo), también se pueden obtener conclusiones importantes. Este nivel, compuesto por un total de doce habilidades, se caracteriza por un número de mayor de destrezas comunicativas y más específicas, donde el individuo debe controlar aquellos factores negativos y gestionar su comportamiento y actitud, utilizar el conocimiento y la persuasión como principales armas y destacar por sus habilidades expresivas y vehementes. Entonces, dicha etapa de Desarrollo se define por aportar el marco de la negociación propiamente, donde una vez que las partes acuden con una correcta preparación y definición de las cuestiones puntuales del proceso, el conocimiento de la materia a negociar se convierte en la habilidad de mayor influencia, poniéndose de manifiesto en esta fase, para el desarrollo del ciclo. Como se mencionó, el conocimiento y su dominio por parte de los implicados, es el factor transversal que guía todo el proceso. De ahí entonces, que se seleccionaran el diálogo y la persuasión, pues si es capaz de aprehender las cuestiones referentes a la negociación, es posible la acción de convencer al contrincante con resultados verídicos y concretos, y llevar a cabo una comunicación lo suficientemente amistosa y fluida. Entonces, se precisan las habilidades para escuchar, la empatía y cordialidad, y la comunicación; pues la fase en cuestión se basa en un continuo intercambio de ideas, exploración de posibilidades, dinámica recíproca de

ofertas y contraofertas, y disposición de concesiones. A su vez, todo lo anterior, está determinado por la confianza en sí mismo, o sea, el grado de determinación del individuo hacia su objetivo, lo cual resulta fundamental para el proceso y el logro de los fines empresariales. Aquí la preparación y el apoyo emocional y grupal, son factores claves.

Además, la etapa requiere de un marcado autocontrol, paciencia y flexibilidad. Estas habilidades representan al Desarrollo de la negociación, pues las partes, ante la diferencia de criterios y de intereses, deben gestionar su comportamiento y actuar de forma estratégica, sosegada, convincente y tolerante.

Asimismo, la polivalencia y la inactiva son habilidades de oportuna inclusión en la segunda etapa, pues la capacidad de adaptación y toma de decisiones, y el saber actuar en dependencia de circunstancias inesperadas, representan el éxito de la negociación. Por último, se encuentra la perseverancia, como habilidad de enfoque, como actitud positiva, como orientación suprema hacia al logro de los objetivos, y como condición para no prescindir de la preparación profesional y emocional que necesita el proceso.

En cuanto al **nivel superior**, referente a la última fase de la negociación (Cierre), se presentan un total de tres habilidades esenciales, que si bien forman la minoría, se consideran las más específicas y críticas para dicha etapa. La cúspide de la pirámide, está integrada entonces por un pequeño subconjunto de habilidades, determinadas por los expertos, que a su vez, incluyen todas las habilidades ya analizadas.

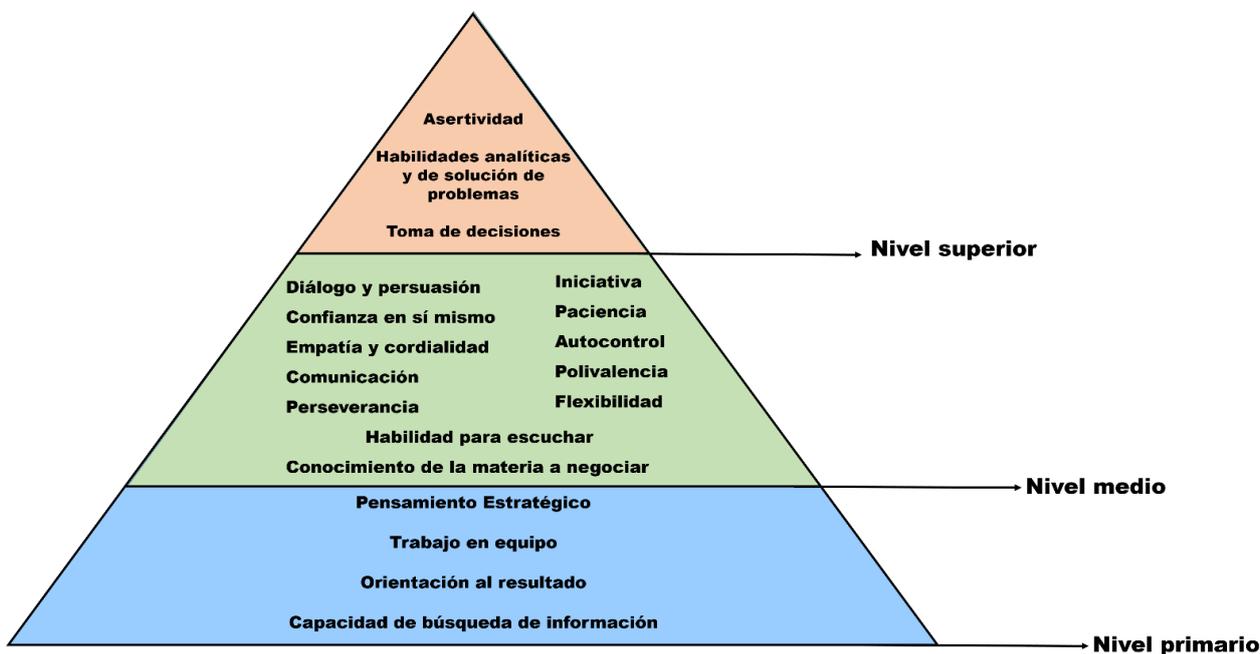
El nivel alto de la pirámide está conformado por aquellas habilidades que tipifican el desenlace de la negociación, donde se plantean los acuerdos pertinentes y cuyo final depende de la estrategia adoptada, pudiendo significar una conveniencia mutua o una ruptura definitiva. Es entonces que, la toma de decisiones posee un rol esencial, pues si bien, a lo largo del proceso, las partes en cada paso determinan ciertos aspectos, es aquí donde tiene lugar la decisión final, el camino hacia el contrato, la disposición de concesiones, el planteamiento de acuerdos, y la continuación o no de las relaciones. El Cierre o intercambio de propuestas, requiere además de habilidades analíticas y de solución de problemas; pues antes de concluir el proceso, se debe haber

alcanzado un equilibrio de intereses; se deben explorar todas las cuestiones de la negociación, renegando la existencia de puntos no tratados; y ambas partes deben interpretar por igual los puntos debatidos. Así, con un basamento analítico y proactivo, se está en condiciones de solucionar problemas y tomar decisiones. Cabe destacar que todas las acciones de la última fase, deben ser examinadas correctamente, pues de esta depende el futuro de la empresa. El Cierre debe ser creíble, aceptable y planteado, sólo si se han explorado prácticamente todas las posibilidades; sobre todo si se aporta la última oferta. Este riesgo, debe de estar razonablemente elaborado, y no perder la credibilidad y coherencia.

No obstante, aunque el fin de la negociación no define un acuerdo mutuo, se debe presentar de forma constante un pensamiento estratégico, positivo, orientado a los resultados y de desempeño cordial. La negociación que concluye en una ruptura, al igual necesita de un previo análisis causal, pues ambas partes no volverán a entablar relaciones contractuales. Un enfoque asertivo, también está presente ante una atmósfera enervada, de sesiones largas y frenéticas, donde quizás puedan surgir propuestas nuevas o intercambios relevantes.

Una vez explicadas las habilidades que integran cada nivel, existen las condiciones propicias para diseñar la pirámide de habilidades esenciales según las fases del proceso de negociación, como guía oficial que tributa al desempeño laboral óptimo y el correcto desempeño de las empresas antes la determinación de acuerdos y contratos, fusiones, inversiones o innovaciones en el mercado.

**Figura 3: Pirámide de habilidades esenciales de negociaron según las fases que integran el proceso.**



Fuente: Elaboración Propia.

De esta forma, los organismos corporativos o institucionales que se encuentren interesados en implementar la idea propuesta, ya poseen una guía teórico-práctica acerca de las habilidades claves necesarias en el proceso de negociación, para su óptimo desempeño laboral y el eficiente desarrollo de dicho proceso, como parte indispensable del ámbito empresarial, las relaciones de dependencia, la cadena de valor y la supervivencia en el mercado.

## CONCLUSIONES

Luego del análisis efectuado se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- La negociación ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios que debe contar con un marcado carácter estratégico en su ejecución, donde, al mismo tiempo, se tomen en cuenta los intereses de la empresa y de las partes con que se relaciona. Por lo que requiere un conjunto de habilidades para garantizar el éxito en las relaciones contractuales, así como sobrevivir en el mercado.
- Mediante el Método de Expertos y el Análisis Estructural, se determinó que existen diecinueve habilidades esenciales para la negociación, las cuales se

dividen en tres niveles según las fases de dicho proceso, establecido por William Ury (1998).

- La pirámide de habilidades esenciales de la negociación, es similar a la pirámide de habilidades directivas de Reh (2009). Posee un diseño integrativo que demuestra que, según se asciende en la estructura piramidal existe un aumento de las habilidades más específicas y destrezas comunicativas, donde en su cúspide, las partes involucradas deben ser capaces de aplicar todo el conjunto de habilidades dentro del proceso. Cada nivel representa a una determinada etapa de la negociación, permitiendo el desarrollo de sus factores críticos y permitiendo un mejor desempeño del proceso. Destaca el conocimiento, la comunicación y el carácter estratégico como fundamentales. Sin bien el conjunto de habilidades no es numeroso, son fieles a cada etapa, pues se busca la especificidad y la excelencia, demostrando resultados precisos y de fácil aplicación. La pirámide propuesta se divide en un nivel primario, para la fase de Preparación; un nivel medio, para la fase de Desarrollo; y un nivel superior para la fase de Cierre.

#### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- ASCÓN, J. E.: *Evaluación de las competencias profesionales de los Licenciados en Turismo ante los nuevos desafíos en su ámbito de acción*, Trabajo de Diploma, Facultad de Turismo, La Habana, 2013.
- CODINA, A. J.: *Habilidades directivas*, Ed. Academia, La Habana, 2016.
- DUARTE, A. C.: *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*, Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia, 2013.
- MADRIGAL, B. E.: *Management Skills*, 2da ed., Ed. MacGraw-Hill, México, D. F., 2009.
- MCCORMACK, M.: *The skills that you will learn in Harvard Business School*. Ed. Grijalbo, Barcelona, 1985.
- MINTZBERG H.: *Management Skills*. Evaluation and Development, Ed. Cengage Learning, Texas, Arizona, 1991.
- NIERENBERG, G.: *Fundamental Negotiation Principles*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1984.

- REH, F.J.: «*The Management Skills Pyramid*», 2009. Disponible en <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyra mid> Recuperado el 20 de noviembre de 2018.
- REYES, K. Y.: *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, Memoria para optar al título de Psicóloga Industrial, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala, 2016.
- SÁNCHEZ, J. A. ... ET AL.: *Desarrollo de habilidades directivas de los empresarios de la localidad de Escárcega*. XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional Educación Superior y Desarrollo Sustentable. Guanajuato: Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, 2016.
- URY, WILLIAM L.: S.A., B. A. (Dirección). (1998). William L. Ury [Película].
- WHETTEN, D. A Y CAMERON, K. S.: *Desarrollo de habilidades directivas*, 6ta ed., Michigan, Brigham, Utah: Pearson Educación, 2005.