

Serie Digital de Divulgación Científica

NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN



“Ensayos”

**Víctor Inciarte
Yoleni Suárez
Bely Gnecco
Milena Mena
Karol Becerra
Ruth Fernández
Juan Pirela
Jeanmir Urdaneta
Norberto Mejía
Adriana Torres**

**Editorial
Inver - E - Group Venezuela
Maracaibo - Venezuela**

Serie Digital Divulgación Científica

NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

“Ensayos”

Víctor Inciarte
Yoleni Suárez
Bely Gnecco
Milena Mena
Karol Becerra
Ruth Fernández
Juan Pirela
Jeanmir Urdaneta
Norberto Mejía
Adriana Torres

Editorial
INVER-E-GROUP VENEZUELA C.A
Maracaibo – Venezuela

Dedicatoria

La producción científica no debe quedar solo como parte de un archivo, este debe salir para cumplir su función, brindar conocimiento y la posibilidad de profundizar, de esa manera haremos ciencia.

©Victor Inciarte - 2015.

ISBN: 978-9807723-01-5

Deposito Legal: lfi0612014600838

Serie Digital Divulgación Científica.

Diagramación: Victor Inciarte.

Arbitraje: Dra. Róselin Cabrales V.

Imagen central extraída de <http://blogdeluis.com/wp-content/imagenes/2010/06/NEGOCIACION-EMOCIONAL-Y-RESOLUCION-CONFLICTOS-mail.jpg>

Editor: Victor Inciarte

E-mail: drvictorinciarte@gmail.com

Contacto: +584124191740

Maracaibo – Venezuela

Editorial INVER-E-GROUP VENEZUELA C.A.

Maracaibo – Venezuela.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADO.

ENSAYO 1

Guanxi, una aproximación al enfoque integrativo Chino.

Dr. Víctor Inciarte. 13

ENSAYO 2

La negociación, entre el enfoque filosófico y la praxis.

Dra. Yoleny Suarez. 25

ENSAYO 3

Importancia de los equipos de alto desempeño en el proceso de negociación.

Dra. Bely Gnecco. 35

ENSAYO 4

Dilemas éticos en el proceso de negociación: Una reflexión enfocada en el negociador.

Dra. Milena Mena. 49

ENSAYO 5

El riesgo y la negociación.
¿Aliado o No Aliado?

Dra. Karol Becerra. 63

ENSAYO 6

Enfoque integrativo de la

Dra. Ruth Fernández. 75

ENSAYO 7

El regateo, más allá de una táctica en la negociación

Dr. Juan Pirela

Dra. Bely Gnecco

Dra. Karol Becerra

Dra. Jeanmir Urdaneta 83

ENSAYO 8

El fraude en la actividad bancaria como oportunidad preventiva en la negociación

Dr. Norberto Mejía 103

ENSAYO 9

Las emociones como factor potenciador estratégico en la negociación

Dra. Adriana Torres 127

Presentación

El periodo de formación doctoral, es una época de producción científica óptima para cualquier aspirante con deseos de escribir sobre los principales fenómenos en los cuales profundiza; es así como emerge esta obra, a través de la coincidencia de ensayos donde los enfoques profesionales otorgados por los autores permiten contextualizar la negociación como herramienta gerencial, a ser utilizada en los diferentes procesos organizacionales.

No obstante, como primera edición “Negociación y Mediación. Ensayos”, el abordaje se realiza plenamente en la negociación como punto de germinación de nuevas ideas para seguir enriqueciendo esta filosofía de propuestas fundamentada en el trabajo en equipo, comunicación, planeación estratégica, pensamiento flexible, oportunidades de crecimiento común, el reconocimiento de los demás como parte de un equipo multidisciplinario, así como, la

búsqueda continua de nuevos procesos para alcanzar las metas planteadas como propósito de la negociación.

Dentro de esta obra, se especifican algunos argumentos orientados por las múltiples oportunidades que brinda la negociación, desde aspectos básicos de su conceptualización, hasta estrategias que han servido de plataforma para nuevas maneras de diseñar lineamientos durante el acto gerencial.

Asimismo, esta producción desde la pragmática comunicacional expresa las experiencias de los autores en sus respectivos puestos de trabajo, con los cuales nutrieron efectivamente cada una de sus ensayos otorgando particularidades que pudiesen significar algún estado fuera de sitio, sin embargo la simple idea de incluirlo como sustrato de un gran compuesto lo alinea inmediatamente dentro de su constructo.

Queda de esta manera presentada esta primera edición de Negociación y Mediación “Ensayos”, para que se con-

tinúe con el crecimiento teórico, así como aplicaciones efectivas de esta herramienta gerencial, bienvenido entonces al mundo científico, felicitaciones a los autores e incalculables agradecimientos a la doctora Róselin Cabrales, quien con su contagiosa energía y motivación, los llevo a concretar esta apuesta al futuro.

El Editor.

ENSAYO 1

Guanxi, una aproximación al
enfoque integrativo Chino.

Dr. Víctor Inciarte
drvictorinciarte@gmail.com

INTRODUCCIÓN.

Este ensayo se realiza con el propósito de conocer el valor cultural del Guanxi como elemento clave en las negociaciones Chinas y su aplicabilidad en los en las tipologías de negociación occidental.

De esa manera, para hacer negocios en China, muchos autores recomiendan establecer una robusta relación comercial, a través de la cual se debe desarrollar un buen guanxi, esto se debe a la existencia de una diferencia fundamental entre las prácticas de negocios chinas y occidentales, donde las primeras se fundamentan en el guanxi, mientras que en la filosofía occidental, depende más de la especificación y ejecución de los contratos; en otras palabras, en la primera, los acuerdos nacen de las relaciones, en la segunda, las relaciones nacen de los acuerdos.

UN SINTAGMA RELACIONAL.

A pesar de lo milenario del término, muchos autores giran en torno a la alta afinidad de su significado con la connotación relacional del mismo, el cual se sustenta en fuertes fundamentos culturales, sociales, familiares y personales, en donde el lazo que genera sobre pasa los límites comerciales, estableciendo un punto entre lo que se necesita, necesitan y realmente quiere o quieren.

Es por ello que a continuación, se presentan las diferentes argumentaciones que se han hecho en torno al sintagma, el cual está compuesto por dos raíces, *guan* cuya traducción se refiere a “mostrarse como”, o en el contexto de los negocios a “cerrar algo”, mientras que *xi*, se asocia con “relacionarse”, “formalidad” inclusive con “a largo plazo”, por ello ha sido de gran interés para los investigadores en esta área en cuanto a las negociaciones con China.

Duning y Changsu (2007), sugieren

que el termino se basa en las conexiones establecidas, a fin de asegurar los favores en las relaciones personales.

Bueno et al. (2006) fundamenta en que la definición indica que se deber abrir la puerta o pasa la valla para poder conectarte o relacionarte con otros.

Ying (2002) afirma que se refiere a un tipo de relación especial, pero que no todas las relaciones producen *guanxi*. En el caso de las relaciones, las cuales pueden ser fuertes o débiles, persisten todo el tiempo, mientras que el *guanxi* unicamente puede ocurrir cuando hay una necesidad que algo se lleve a cabo.

Lun So y Walker (2006) considera que representa el fenomeno relacional en toda su amplitud entre dos personas. Por cuanto, es que es imposible diferenciar lo afectivo de la amistad entre dos personas del aspecto utilitario de la relación comercial.

Ordóñez de Pablos (2004) aproxima el término al intercambio reciproco de

favores y obligaciones mutuas.

Yadong (1997) lo asocia a las conexiones, estas que tienen como fin el asegurar favores con las relaciones personales. Contiene una obligación mutua implícita, garantía y entendimiento, y gobierna los comportamientos de los chinos hacia las relaciones sociales y comerciales a largo plazo.

De esa manera, al dimensionar este sintagma, Yadong (1997) lo hace precisando cinco principios en los cuales se apoya el guanxi, el primero, la transferibilidad, donde se observa además la figura del intermediario; reciprocidad; intangible; más utilitario que emocional, ya que en la cultura China el vínculo entre dos personas se basa más en el intercambio de favores, que de sentimientos; por último, es virtualmente personal, dado que a pesar de iniciarlas a nivel empresarial estas se mantienen a través de relaciones personales.

CONDICIONES DEL ACUERDO QUE SE BASAN EN EL GUANXI.

Una de las consideraciones más importantes de la filosofía, en lo que respecta a la negociación en China, es que la base del guanxi incrementa el coste de oportunidad al momento de romper un acuerdo. En tal sentido, Lun So y Walker (2006) afirman que si una parte rompe el entendimiento mutuo sobre las obligaciones de cada parte, saldrá perjudicado la relación entre las dos organizaciones implicadas, así como en los negociadores, por ello la confiabilidad y credibilidad que argumentan Fisher, Ury y Patton (1991) en sus 7 elementos de la negociación, serán afectadas ampliamente.

En segundo término, para que el guanxi sea efectivo, es necesario desarrollarlo y mantenerlo. Para ello, Lun So y Walker (2006) sostienen que se requiere fomentar las relaciones sociales, elevando la frecuencia mediante actividades de ocio, donde se resalte la figu-

ra de anfitrión así como la de invitado, manejándose como oportunidades para desarrollar una amistad y pueden ayudar también a bajar el coste de obtener información muy útil para el negocio, sin que esto se acerque a los límites de lo ético. Una última consideración se relaciona con la figura de terceros o intermediarios, los cuales a criterio del autor son parte importante del proceso de negociación, por lo tanto la fortaleza de este intermediario suele gozar con la confiabilidad y legitimidad de las partes que negociaran.

CONSIDERACIONES FINALES.

Con base a lo expresado anteriormente, la posibilidad de establecer que el enfoque integrativo Chino está estructurado en torno al guanxi; esto se debe a que en muchos libros, páginas web, recursos digitales, inclusive cursos en línea, denotan una diferencia amplia entre la forma como el lejano oriente y occidente hacen negociaciones, sin embargo, al abordar y profun-

dizar, se consiguen puntos de conexión entre lo que postulan autores como Fisher y las escrituras milenarias referidas a conductas y culturas Chinas.

La negociación China al basarse en relaciones y mantenerla en el tiempo, se ubican en una de las aristas del enfoque integrador que autores occidentales afirman existe con sus pilares, epistemes, un gran corolario de elemento que tratan de complicar, aquello que una cultura consolidó como un estilo de vida; se puede argumentar la referencia de un Guanxi a partir del cual se construyen las negociaciones, que se hacen comenzando por las más pequeñas hasta alcanzar grandes procesos.

De esa menra, se profundiza al apreciar la relevancia de la comunicación y el valor de intermediarios en el acercamiento de las partes, no se aleja en los preceptos filosóficos occidentales, al contrario pareciera que se maquilló dicho comportamiento asiático como

occidental, sin menospreciar; así mismo consideraciones como, relaciones a largo plazo, sumergen el Guanxi en aquellas líneas del enfoque integrador donde lo importante es preservar las relaciones con las partes.

Lo único que merece atención, es que el factor ético del negociador Chino se sobrepone a los sociales y económicos que la legitimidad obtenida por el intercambio económico y la confianza detrás de un buen traje que algunos negociadores lucen; por tanto el trato de respeto al acto negociador del chino subyace en su Guanxi, el valor a como se hacen las ofertas y contraofertas no dependen de una teoría de regateo ordinaria, puesto que para negociar, existen bandas, otro elemento que lo asocia a la filosofía de negociación occidental.

Para finalizar, el interés por profundizar esta temática apasiona, por lo que seguir comparando enfoques según su aparición geográfica, en estas últimas

líneas, me parece innecesario, no queda más que invitar a evaluar porque la barrera cultural aminora el éxito en las negociaciones Occidente – Asia, si las diferencias parecen sostenerse solo por un simple juego de términos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Bueno, E., Sánchez, S., Paz, M y Dan, L. (2006). Guanxi: concepto e implicaciones en la dirección estratégica de las empresas españolas en China. *Economía industrial*, N° 362, pp. 93-101.
- Dunning, J y Changsu, K. (2007). *The Cultural Roots of Guanxi: An Exploratory Study*. *The World Economy*
- Fisher, R., Ury, W y Patton B (1991). *Sí, de acuerdo, Cómo negociar sin ceder*". Bogotá. Edit. Norma.
- Lun So, Y, y Walker, A. (2006). *Explaining Guanxi. The Chinese business network*. New York: Routledge.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004). La importancia del guanxi, renqing y xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas. *Tribuna de Economía*, ICE, N° 818.

- Rodríguez, C. (2013). Aspectos claves en las negociaciones en la China empresarial actual. Shanghái. Universitat Oberta.
- Yadong, L. (1997). Guanxi: Principles, philosophies, and implications. Human Systems Management. p. 43.
- Ying, F. (2002). Questioning Guanxi: definition, classification and implications. International Business Review, Vol 11, N° 5, pp. 543-561.

ENSAYO 2

La negociación, entre el enfoque filosófico y la praxis.

***Dra. Yoleny Suarez
yoleny75@gmail.com***

INTRODUCCIÓN.

El diferenciar entre conocer y hacer, marca la pauta a la hora de participar en una mesa con personas que ya han aclarado los elementos epistémicos que engloban la negociación; el éxito es una meta que la partes sea cual fuere el tipo de proceso así como el estilo del negociador.

En ese sentido, en busca de aclarar la direccionalidad epistémica de la negociación y su praxis, se aborda este ensayo con la finalidad de ubicar aquel enfoque cuya tendencia permita a las partes lograr sus metas sin el menoscabo de sus relaciones, a tal efecto se utilizó la hermenéutica como herramienta para la aproximación al fenómeno.

En esta época, muchos autores han establecido con claridad las tendencias más genéricas en lo que respecta a los diferentes enfoques filosóficos que sustentan el proceso de negociación, para la aproximación de este apartado se

utilizaran los aportes de Fisher, Ury y Patton (1996), así como los de Tanya y Azeta (2008).

ENFOQUES FILOSÓFICOS DE LA NEGOCIACIÓN.

Para el abordaje de esta temática, en primer lugar, es necesario reconocer que lo cognitivo, conductual y comunicacional, son factores claves en el desarrollo de las diferentes tendencias filosóficas que soportan la negociación; en segundo lugar, conocer las metas que las partes involucradas buscan alcanzar; por último, contar con la legitimidad necesaria para afrontar los dilemas que se presenten en la mesa.

Por lo anterior se reconocen dos grandes enfoques filosóficos, aquel donde la importancia radica en obtener lo que se busca, en esta no se pretende buscar algún tipo de punto medio, solo ganar, los autores lo denominan “Distributiva”, haciendo analogía a esta propiedad donde se distribuyen las ganancias pero solo hacia una de las par-

tes, en este sentido la práctica se fundamenta en aquellas tácticas mediante las cuales la persuasión dirige sus objetivos solo hacia la parte atacante.

En este enfoque atendiendo a lo cognitivo, el negociador expone solo aquellos argumentos que benefician su propósito, por ello se suele asociar con aquellos tipos de negociación como el competitivo, por su dualidad ontológica, es decir, en la teoría y en la práctica solo hay un ganador y un perdedor. La posibilidad intermedia no existe por lo que durante la planificación el fundamento solo está basado en que la premisa del equipo es la única y la válida.

En este mismo orden de ideas, la existencia de tipologías como las evitativas, en la cual la filosofía de las partes no considera vías alternas, por lo que en vista de la intransigencia de los negociadores el alcance solo obedecerá al perder. Aunque esta actividad cognitiva y conductualmente pueden ser

estratégicas, obedecen más a posturas argumentativas cuyos fundamentos no permiten la desambiguación doctrinaria.

Por otra parte, los autores expresan que existe otro enfoque opuesto, el integrativo, cuyo orden obedece al ámbito sustantivo de los procesos, donde el proceso se basa en el reconocimiento mutuo, pudiendo culminar en el alcance de metas a niveles similares, esto se afirma con este carácter, puesto que los beneficios para las partes suelen ser de índole diferente, pero que sin embargo, consiguen lo que plantearon en sus objetivos.

En este enfoque filosófico, se presentan tipos de negociación basados en la cooperación, en esta la práctica obedece a la obtención de objetivos comunes, donde las concesiones se realizan cuando dicho objetivo se basa más en el interés relacional que en el objetivo explícito ya planificado.

A criterio de Tanya y Azeta (2008),

este enfoque nace por medio de la interacción de las relaciones internacionales, donde países acuerdan puntos comunes donde las negociaciones además de flexibles, se basan en principios cooperativos, por lo tanto al aproximarlos al contexto organizacional, el giro de la tendencia limitativa sobre el enfoque distributivo, deja las tácticas para aquellos elementos de la negociación que deben ser tratado bajo esta filosofía.

LA PRAXIS DEL NEGOCIADOR Y LA COMUNICACIÓN.

Cualquier literatura que se ubique para abordar el arte de negociar, involucra un elemento el cual más que parte del proceso, es parte del hombre, la comunicación; pero más allá, que exponerla como aquella trilogía dato-información-interprete, en la negociación su episteme se amplia, se fundamenta en los aspectos culturales y estructurales del proceso.

Como fenómeno cuya propiedad está

en el hombre, saberse comunicar es altamente necesario para el negociador, esta comunicación no se limita al equipo que planifica, además incorpora a la gerencia de la cual depende, la que se establece entre las partes que negociaran así como con el entorno que tácitamente formará parte del equipo.

Es cultural, porque los símbolos que dicha estructura comunicativa establecerá obedecen al mantenimiento de las relaciones durante el acto negociador, así como también, por el respeto que dentro de la misma se debe llevar. Atendiendo a esta aseveración, los autores consideran que el enfoque integrativo reemplaza al distributivo, ya que durante proceso, la conducta y emociones deben mantener el mismo tenor que la retórica discursiva, reto que el negociador además de entender debe practicar.

Es estructural, debido a los elementos a los cuales sirve de andamiaje para soportar todos los complejos

procedimiento que se entrelazan en la negociación, entre ellos, la confianza, legitimidad, credibilidad, honestidad, entre otros. Sin embargo existen procesos que se escapan a estas estimaciones, está por tanto fundamentadas en las plataformas éticas de los negociadores, que al factico, deben ser las mismas que las planteadas por las organizaciones a las cuales representa.

A MANERA DE CONCLUSIÓN.

Consideranto lo expuesto hasta ahora, el hombre desde su aparición sobre la tierra ha necesitado de la negociación para su desarrollo como espíritu y como especie, en ambos casos ha tenido en común, la comunicación.

Visto así, durante el proceso de negociación el poder determinar si se debe ganar o procurar que todos ganen, es una estructura epistémica que depende del objetivo de la negociación, sin embargo, se considera que a pesar que se busque obtener lo que se busca, es importante que el ánimo sea abier-

to, flexible, ameno y emocionalmente positivo, la praxis obedecerá por tanto a la legitimidad del objetivo trazado, a si es necesario conceder o no, y si la relación comercial, laboral o personal, debe ser el mayor logro de la negociación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Fisher, R., Ury, W y Patton B (1996).
Sí, de acuerdo, Cómo negociar sin ceder”. Edit. Norma.
- Tanya, A y Azeta, C. (2008). Teoría y práctica de la negociación, revisión de la literatura. FAO.

ENSAYO 3

Importancia de los equipos de alto desempeño en el proceso de negociación.

***Dra. Bely Gnecco
begete6@hotmail.com***

INTRODUCCIÓN.

Entender la negociación como un proceso aislado, en el cual existe una necesidad guiada a través de una estrategia con la cual se apalancará el éxito de la misma repercutiendo en la rentabilidad así como en la planificación posterior en donde pueden plantearse nuevas oportunidades para nuevas negociaciones. De la misma manera, dirigir la atención del acto negociador hacia la preponderancia de la comunicación, sugiere que esta descansa sobre la posibilidad que el hombre la genere.

Al tratarse por lo tanto de personas, el común establecer lasos entre pares de la misma organización así como con la parte con la que se negociará, el reto es transformar ese grupo en un equipo dinámico donde la comunicación deje de ser una herramienta para que se transforme en la batería que mueve el proceso, por ello es necesario revisar las diferentes temáticas para en pro-

fundidad establecer aquel punto donde es importante el alto desempeño como chispa que genera la energía para el equipo a negociar.

En ese sentido, con el objeto de establecer la importancia de los equipos de alto desempeño en el proceso de negociación, se realiza una investigación documental con diseño bibliométrico, en la cual basándose en que la persona es aquella que posee las habilidades y destrezas para generar el proceso de negociación, se utilizó como categoría de entrada el comportamiento, para lograr así el objeto planteado utilizando como fuentes iniciales para el análisis hermenéutico a Cohen y Altmira (2003), Fisher y Ury (1996) y Katzenbach (2000).

DE LA NEGOCIACIÓN AL EQUIPO DE NEGOCIACIÓN.

Para el abordaje de contexto se utilizarán los argumentos de Cohen y Altmira (2003), expertos y consultores en el área de negociación, quienes la des-

criben como un proceso en el cual dos o más partes trabajan conjuntamente con la finalidad de alcanzar una solución que sea mutuamente aceptada involucrando esta uno o más acuerdos de cualquier tipo; de esta manera, la negociación es un proceso fundamentado en concesiones mutuas, que al ser realizadas correctamente, las partes se sienten conformes y comprometidos en cumplirla.

En base a lo anteriormente expuesto, parte importante en el desarrollo del proceso son las personas, tal y como Fisher y Ury (1996) indican en sus investigaciones, las cuales están sujetas a las debilidades humanas como las emociones, siendo el potencial para que se produzcan malos entendidos así como supuestos erróneos, sugiriendo la necesidad de diferenciar a las personas del problema, para resolver un problema sin alejarse de los elementos personales, permitiendo así llegar a un acuerdo en una forma donde se preserve la relación.

Parte de estas consideraciones de los autores, se fundamentan en elementos como la honestidad y confianza, por ello los negociadores no deben subestimar su importancia, transformándose en un punto fundamental, donde la percepción que tienen de cada uno es un factor crucial que influye en la fluidez de las negociaciones, así mismo el ser respetuoso, diplomático y mantener la propia credibilidad, siendo esencial para crear relaciones personales positivas, así como, de esta manera evitar las emociones negativas que pueden resultar una vuelta a las tácticas donde uno pierde y otro gana. Por lo tanto, la confianza en las relaciones se construye lentamente y se destruye con facilidad, de la misma manera, el cumplir con los compromisos es una forma para que las partes creen la confianza y así esto funciona como otro elemento esencial de las negociaciones, según los aportes de Fisher y Ertel (1995).

Todo lo expuesto hasta ahora, lleva

del acto de negociar, a las personas que ponen en práctica toda la estrategia requerida para llevar a cabo una negociación, a tal efecto, estas participaran en cualquier proceso de negociaciones por lo que deben reunir las condiciones expresadas anteriormente diferenciándose de otros equipos por sus particularidades estratégicas y tácticas.

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO Y LA NEGOCIACIÓN.

Los equipos de alto desempeño, para criterio de Katzenbach (2000), se fundamentan en su compromiso, el cual es más poderoso y menos frecuente que los equipos normales, así mismo aspectos como aquello que son capaces de lograr, relacionado con las acciones concretas, logro de metas y beneficios; además de la forma como trabajan para lograr mayor claridad respecto al tema, relacionado más con las competencias de los sujetos, tanto como, con variables no lineales, donde se involucra la dinámica, así como el

espacio emocional en la cual se sustenta en la relación.

En ese sentido Brannick y col (1997), argumentan que entre los comportamientos cruciales que afectan el desempeño de los equipos se cuenta con la comunicación cercana, conductas compensatorias entre los pares, monitoreo conjunto del desempeño, feedback, adaptabilidad, así como la coordinación; a este respecto, Gautier y Vervisch (2002) indican que el comportamiento de sus miembros se desarrolla en tres entornos, primero, en el modo como toman decisiones; en segundo lugar, la comunicación y por último, la regulación.

Por su parte, y en correspondencia por los elementos inherentes al comportamiento de los grupos de alto desempeño, Borrell (2004) sugiere que el motor de estos equipos son sus miembros, dotados de personas competentes técnicamente, aspecto que denomina factores humanos, los cuales tienen

relación directa con la forma como se hacen las cosas, cómo se perciben y relacionan los miembros del equipo.

A tal efecto, la coordinación efectiva de sus acciones tienen un papel fundamental en el funcionamiento y rendimiento organizacional, generando el espacio para producir en conjunto una visión, propósito común y significativo, el cual dirige, moviliza, así como, compromete emocionalmente a cada uno de los miembros del equipo, consideraciones en las cuales coinciden Kofman (2001) y Robbins (2004). De esta forma, los miembros del equipo adquieren un sentido de pertenencia, a la vez que son capaces de evaluar la situación y definir metas claras, específicas, medibles, permitiendo establecer planes de acción, según Kofman (2001).

En consecuencia, para este autor, en los equipos de alto desempeño los roles están asignados por las competencias, no por los cargos, por lo que, en un equipo excelente, cada persona

por sí sola es más capaz para hacer lo que hace; entre ellos, la flexibilidad es de suma importancia para producir cambios en el liderazgo así como en los roles según se presenten diferentes situaciones. De esta manera, cada individuo asume papeles diferentes que dependerán de la situación, cambiando y evolucionando atendiendo las necesidades de desempeño, procurando responsabilidad, que en total, fundamentan la confianza y el compromiso.

De forma sustantiva, considera Echeverría (2006) que los equipos de alto desempeño deben actuar como agentes conversacionales, desarrollando dichas competencias que les permitan coordinarse, para lograr actuar de forma efectiva en las redes conversacionales en las cuales se desenvuelven. Insiste además, que para esto deben entrenarse en habilidades declarativas, capacidad de fundamentar, retroalimentación, capacidad de negociar, escuchar, entre otros; todo esto lleva al equipo a generar espacios

positivos para concertar, basados en el refuerzo mutuo así como de crecimiento y conectividad entre todos. En última instancia, estos equipos le ofrecen a las personas una oportunidad para avanzar voluntariamente trascendiendo de los límites habituales, como un esfuerzo colectivo con el fin de lograr algo importante.

PALABRAS FINALES.

Una organización dinámica, cuyos procesos por demás complejos instan a los directivos a procesar cada uno de sus requerimientos teniendo en cuenta algunas consideraciones, una de ellas en la confianza en su equipo, pues ello le permitirá el logro de sus metas que en última instancia afectará positiva o negativamente en la rentabilidad de la empresa; así mismo, los cambios del entorno en espacios como el político y económico, consecuencia de la conjunción de la globalización, nuevas formas de organización, nuevas tecnologías, hábitos novedosos y formas de vida,

hacen que el arte como negociador se torne, no solo lo más importante, sino también lo más difícil de dominar.

Luego del desarrollo de la temática, es fácil comprender que todo el colectivo necesita negociar; para lo cual es imperante desarrollar las capacidades y destrezas dirigidas a mejorar la efectividad de la negociación, aunque esta todavía se cuestiona desde diferentes campos, debido al proceso realmente complejo, en el cual no existen reglas fijas; por ello, el negociador para tener éxito debe intentar la máxima racionalidad, controlando las emociones, no dejarse llevar por los impulsos y en cada momento posible poner en práctica de la forma más inteligente posible.

A ese respecto, lo más importante es lograr convencer a la otra parte que se busca satisfacer los principios e intereses comunes, lo cual generará resultados positivos tan buenos o mejores a los que se pudieran obtener al utilizar cualquier otra técnica para la negociación, resultando menos costo-

so y más eficiente para las relaciones profesionales o humanas; para ello es necesario conformar equipos de alto desempeño, con los cuales se busca no solo optimizar los recursos humanos, también generar el entorno clave para desarrollar el proceso esperado, en el cual surjan líderes capaces de canalizar los argumentos y plantear las mejores propuestas para la toma de decisión que beneficie a la partes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Madrid: Gestión 2000.com
- Brannick, M., Salas, E., Prince, C. (1997). *Team performance assessment and measurement*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Cohen, S. y Altimira, R. (2003). "Claves de negociación: con el corazón y la mente" Mac Graw Hill.
- Echeverría, R. (2006). Equipos de alto desempeño: un modelo de intervención. Ponencia presentada en el seminario "¿Cómo llevar a su equipo

al alto desempeño?”, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.

Fisher, R., Ury, W y Patton B (1996). Sí, de acuerdo, Cómo negociar sin ceder”. Edit. Norma.

Fisher, R. y Ertel, D., (1995). Getting ready to negotiate, a companion workbook to Fisher, Ury and Patton’s classic getting to yes.

Gautier, B y Vervisch, M. (2001). Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos. Madrid: Editorial Obrerón

Katzenbach, J. (2000). El trabajo en equipo. Santiago: Granica.

Kofman, F. (2001). Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Buenos aires: Ediciones Granica.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

ENSAYO 4

Dilemas éticos en el proceso de negociación.

Una reflexión enfocada en el negociador.

***Dra. Milena Mena
milemena@yahoo.es***

INTRODUCCIÓN

Ante la interrogante, sobre qué son los dilemas éticos, la respuesta más coherente se orienta hacia aquellos problemas o cuestiones éticas sin solución aparente, las cuales deben ser resueltas a la luz de la deliberación y del análisis o negociación desde los diferentes puntos de vista éticos, para llegar a un verdadero consenso en la solución, de esta manera se distingue un problema ético de otros, en el momento en el cual un problema no se puede resolver a través de una revisión de datos o por la información detallada de determinada situación; también, emerge cuando existen dos o más valores éticos involucrados en el conflicto.

A este respecto, el presente ensayo se fundamenta en la acción del negociador que se enfrenta a dilemas éticos durante el proceso, por lo que la revisión documental más que declarativa de información y conceptualización se basa en la reflexión del proceder ante

estos hechos, en busca de una aproximación a la cabal resolución de los mismos, determinantes estos del éxito personal del hombre protagonista de dicho proceso.

EL NEGOCIADOR ÉTICO, SENTIDO COMÚN E INTUICIÓN

El problema resulta confuso cuando se trata de separar al hombre del cargo que ocupa, sin embargo, está preparado para la tarea aunque no se puede aplicar la lógica, sentido común o intuición al momento de tomar una decisión, por ello, la respuesta al problema tendrá una relevancia y consecuencias importantes para diversas áreas humanas, según los argumentos de Torres (2001); por su parte, el sentido común ha sido definido como un conocimiento ordinario adquirido por el ejercicio espontáneo de la razón, aunque de forma no reflexiva; de esta manera, las certezas que componen el sentido común son usuales a todos, de forma que nadie carece, ni puede pres-

cindir de ellas cuando se razona, de allí, estas certezas son además de absolutas y universales, aunque pocas.

En consecuencia, no hay hombre que razone y hable sin utilizarlas como punto de partida en su lenguaje, además, como estructura lógica de su reflexión sobre la realidad; todo ello en la búsqueda de una sabiduría de cualquier tipo. No obstante, el sentido común no se encuentra en estado puro, se sustenta en la existencia de un pensamiento y de una cultura, como lo sugieren Trout y Rivkin (2000); así mismo proponen como una habilidad, o el buen sentido que le permite acceder y disponer de manera inmediata de los principios, percepciones, expectativas, prácticas y creencias que son comunes a su cultura, constituyendo el saber más básico, primario e inmediato del cual dispone todo individuo como integrante de una comunidad, siendo este saber, además, un elemento fundamental para la integración.

Lo anterior incluido en el acto negociador, amerita considerar que los elementos del sentido común, muchas veces, no son claros o explícitos para todos los integrantes del equipo, esta aseveración se orienta según los aportes de González de Luna (2004); así mismo, cuando en un discurso se afirman cosas compatibles con el sentido común, se trata de opiniones en principio aceptables, aunque no son suficientes para resolver un dilema ético, dado que estos no son generalizables, por ello al considerar todas las opciones que componen este tipo particular de dilemas, los cuales requieren información con mayor performance, así como de un consenso de opiniones que permitan fundamentar su resolución. Sin en el menoscabo de las premisas que el sentido común del equipo pueda afectar.

De esa manera, se podría proponer para resolver un dilema ético, a través de la intuición, la cual para criterios de González de Luna (2004), no es más

que la captación inmediata o directa de una realidad, o bien la comprensión directa de una verdad. Desde esta óptica, pretender fundamentar lo ético con la intuición, es relativo a que si bien puede discutirse la existencia de intuiciones emocionales las cuales proporcionen conocimiento axiológico, éstas no sirven como fundamento, ya que en caso de discrepancias, que abundan en el entorno de las negociaciones, no hay criterio para determinar cuáles intuiciones son las correctas, criterio expuesto por Ealde (2008) en sus estudios.

EL DILEMA Y EL ACTO COMUNICATIVO.

Ante la reflexión que precede, determinar el tipo o especie de acto moral al que corresponde un acto físico, se necesita contar con información adicional la cual va más allá de la sola intuición, esto, debido a que el dilema ético apela a la racionalidad con base en los principios éticos, y supera ampliamente

te a las intuiciones, como fuente para resolver las dificultades planteadas al momento de tomar una decisión, en el contexto de la negociación, la información parcial puede ser causante de acciones que impacten negativamente en los resultados, especialmente porque radican, en la oposición entre dos ideas que pueden ser buenas; no necesariamente de la oposición entre el bien y el mal; implica esto que para tomar la decisión correcta, las personas involucradas tienen que pensar en la más correcta, porque no hay decisiones incorrectas, por lo tanto, las personas evalúan desde los principios éticos, pero también desde los resultados de la acción que siempre considera la responsabilidad moral frente a las consecuencias de los actos.

Complementando lo anterior, Aristóteles (1976) ya diferenciaba dos niveles de razonamiento moral, por una parte el especulativo planteado en forma de mandatos universales y ciertos, como hacer el bien, evitar el mal, vivir ho-

nestamente; otro, en el cual se intenta juzgar como buenas o malas las situaciones particulares especialmente sobre las que no hay certeza, ni ciencia, poseedoras de un real coeficiente de incertidumbre. Afirma además, que su resolución depende de una sola vía, la deliberación o esfuerzo por tomar decisiones sabias y prudentes, sustentadas en situaciones éticas particulares, así como de tolerancia, avalada por el consenso; por último, la discusión en común de los problemas morales, en el contexto, por el equipo negociador.

En este mismo orden de ideas, ante la interrogante, de cómo se podría iniciar la reflexión cuando se tiene un dilema ético, la primera afirmación posible es asegurando que efectivamente se está ante un dilema ético, luego, reuniendo toda la información relevante del caso, considerando la perspectiva de las partes, institución, entorno cultural de la organización, aspectos sociales; realizar un examen y determinar los propios valores, ante la si-

tuación en conflicto; también, verbalizando el problema, estableciendo un debate plural en el cual se consideren los principios de la Ética; así mismo, es importante que se consideren las posibles vías de acción e inclusive a través de la negociación del resultado; en este punto, elementos como la confianza y respeto, permiten el consenso bioético para procesar el conflicto moral, manteniendo la misma atención a todos los puntos de vista de las partes que participan en su resolución; por último, evaluar las decisiones y acciones aceptadas.

Ante el anterior argumento, el debate como hecho comunicativo necesita reconocer sus principios fundamentados en el reconocimiento que ninguna moral puede quedar al margen de un debate según Habermas (1999), además, la imperante necesidad de determinar las condiciones en las cuales la interacción comunicativa puede como tal practicarse, atendiendo las consideraciones de Apel (1994); en el contexto

de esta reflexión, principios a reconocerse durante el desarrollo del acto de negociación; estos incluyen, el carácter público; así mismo, participación de la mayor cantidad posible de interlocutores en el debate; considerar los límites del debate según las expectativas de los líderes de las partes y dependiendo de la necesidad o urgencia por llegar a una acción o decisión; también es importante la igualdad y libertad de los participantes en el debate, sin la influencia de relaciones de autoridad, dominación o coerción.

Continúa el autor refiriendo dentro de los principios, la necesidad de regirse por el principio de la argumentación, donde todo es discutible y el argumento que resiste todas las objeciones es el mejor; por otra parte, el principio del consenso, donde el propósito y el término normal de la interacción comunicativa está fundamentado en el entendimiento y el acuerdo argumentado y justificado. De esta manera, un acuerdo obtenido bajo estas condiciones,

justifica su decisión y acción, asimismo privar el principio de la revisabilidad, a través del cual cualquier acuerdo debe cuestionarse al aparecer argumentos nuevos.

PALABRAS FINALES.

Sería ingenuo pensar que con un sistema de principios o un método, se pueden solucionar todos los problemas morales, especialmente aquellos que transcurren durante el proceso de negociación. Los negociadores deben sustentar sus actos bajo principios que han de ser por definición, generales, y los conflictos éticos, particulares. En el ámbito de la organización se plantean disyuntivas que dificultan la adopción de decisiones acertadas, aun cuando la plataforma ética está bien sustentada, por cuanto cada caso, sobre todo en el ámbito de las negociaciones, es diferente y no se puede determinar con anticipación cual será la decisión correcta. Por tal motivo, en cada situación es imprescindible analizar cui-

dadosamente los datos pertinentes, ya que por muy parecida que sea una situación a otra siempre hay variables nuevas, y considerar las consecuencias del acto o de la decisión.

En consecuencia, la ética debe servir para evaluar, estudiar y analizar las relaciones entre datos empíricos derivados de situaciones concretas de la realidad en se desarrolla el proceso de la negociación; pese a esto, la verdadera ética profesional requiere por demás un método sistemático el cual conduzca tanto al discernimiento moral, como a la toma de decisiones acertadas, lo que proporciona, un marco adecuado para la adopción de decisiones de índole ética, las cuales garanticen que sean tomadas en consideración de los datos pertinentes aclarando los derechos y responsabilidades, asegurando a la sociedad que cada vez es más desconfiada, que las decisiones importantes en una negociación se han tomado tras la debida reflexión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Apel, K. (1994). La Ética de la discusión. Paris: Le Cerf Humanités.
- Aristóteles. (1976). Ética Nicomaquea, Política. 6ª ed. México: Editorial Porrúa, S.A. pp. 31-5.
- Ealde, J. (2008) Diccionario Latinoamericano de Bioética. Organización de las Naciones Unidas para la educación la ciencia y la cultura. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. p. 101-2.
- González de Luna, E. (2004) Filosofía del Sentido Común. México: Universidad Autónoma de México. pp. 15-6.
- Habermas, J. (1999). Conciencia Moral y Acción Comunicativa. Barcelona: Editorial 62.
- Torres, R. (2001). Glosario de Bioética. Centro de estudios de Bioética. Facultad de Ciencias Médicas de Holguín, Cuba. La Habana: Publicaciones Acuario Centro. pp. 29-31.
- Trout, J y Rivkin, S. (2000). The power of simplicity. The United States of America: Mc Graw Hill. pp. 9-14.

ENSAYO 5

El riesgo y la negociación.

¿Aliado o No Aliado?

Dra. Karol Becerra
karolbece@hotmail.com

FILOSOFIA DEL RIESGO.

En cualquier contexto, vale definir el riesgo, como una categoría la cual modera aquellos efectos negativos de la incertidumbre sobre el hombre y su psicología.

Aseveración que para Giddens (1999) no es una razón que se debe a la probabilidad, dado que se presupone que todos los seres humanos tienen acceso a la totalidad de las causas las cuales fundamentan la probabilidad de evitar un peligro; por tal motivo, al suponer que el sujeto no tiene total control sobre su propia previsibilidad debe confiar, punto donde se entrega al riesgo más no como amenaza en sí mismo, sino como institución construida.

Por lo anterior, el mismo autor asegura que el riesgo también puede convertirse en un mecanismo involucrando al consumo masivo y a la propaganda como formas de alienación del individuo, precisamente el caso de las diferentes estrategias publicitarias

dirigidas a introducir en la mente del consumidor una necesidad; así, dicha necesidad se basa en lo que ha denominado principio de catástrofe, basado en la visualización del peor escenario con el cual se rompen las diferentes barreras cognitivas del receptor de la información. A tal efecto, ducha técnica discursiva tiene como función, desfigurar las fronteras entre lo probable y lo posible.

Insiste el autor, en que lo probable es evitable, por lo cual conlleva una carga emotiva muy pequeña dado que el sujeto está convencido que conduciéndose de determinada manera puede ser evitado el peligro; sin embargo, en el caso de lo posible, este se encuentra fuera de las líneas de acción, dado que por intempestivo se destruye el principio de causalidad. A grandes rasgos, Giddens (1999) sostiene que aquello probable evoca al riesgo así como a una baja carga emocional, lo posible implica un peligro, a tal efecto, a una mayor carga emocional; de esta

manera, cuando la mente prefigura que algún evento de alto impacto es altamente probable, el pánico y el terror se apoderan de ella.

NEGOCIAR CON RIESGO.

Considerando entonces la posición relativa al riesgo, asumir un enfoque para negociar representa en si un riesgo, dado que la o las partes que se centran en el proceso de negociación pretende conseguir aquello que planificaron; este reconocimiento de principio hace que cuando se sientan y valoran las propuestas los niveles de incertidumbre generan cambios importantes en las tácticas de persuasión disponibles para cada equipo.

En este punto, se cuenta con aquellos elementos que Fisher, Ury y Patton (1996) donde la confianza y el respeto son fundamentales; en este sentido, tener el respeto de la contraparte y confianza en el equipo con el que se cuenta es la clave para poseer la balanza a favor. Será por ello el riesgo decidir un

enfoque así como una tipología de negociación; de donde se ancla el riesgo, de la respuesta de la contraparte ante el proceso que se inicia.

RIESGO COMO ALIADO

Como ya se mencionó, la información y su interpretación generará diferentes grados de incertidumbre en las personas, por lo que conocer a un negociador cuyo estilo así como dominio de las artes de la negociación, da la sensación de riesgo ante el resultado a obtener así como el éxito del equipo y la contraparte., este precedente permite utilizar dichas propiedades para enfocar y orientar las tácticas para armonizar el entorno, en este momento el riesgo es amigo del negociador, pues coloca de su parte las expectativas, así como la posibilidad de manejar el cambio y tendencias de las partes que forman parte de la mesa, esta óptica obedece a las anteriores argumentaciones, especialmente a los aporte de Cohen y Altimira (2003) quienes sugieren que

las condiciones emocionales de las partes que negocian deben ser también aquello que el líder domine para alcanzar el éxito.

RIESGO COMO NO ALIADO

Por su parte, al no poseer la información completa, perdida de la sintonía entre el líder y el equipo que acompaña a negociar, establecer tácticas y estrategias ambiguas, suponer que la contraparte se apoya en las mismas argumentaciones, en una clara mala interpretación del riesgo que se asocia al proceso de negociación; así mismo, utilizar un enfoque de negociación más por intentar dominar en la mesa que por el conocimiento que se tenga de su impacto en las partes, representa también un riesgo que nace ya no del entorno del que se ha venido reflexionando, este se deriva de las malas prácticas del negociador.

FUNDAMENTOS DEL ENFOQUE INTEGRATIVO COMO ESPACIO PARA EL MANEJO DEL RIESGO.

Los enfoques integradores, contextualizan las negociaciones como interacciones potenciales para que todos ganen; las estrategias integradoras buscan formas de crear valor con la finalidad de que haya más para compartir entre las partes como resultado de la negociación. De esta manera, se utilizan criterios objetivos los cuales buscan crear condiciones de ganancia mutua además de recalcar la importancia de intercambiar información entre las partes y de resolver los problemas en grupo, esto según las afirmaciones de Lewicki et al (2003).

Por lo anteriormente expuesto, coinciden los autores con los aportes de Fisher et al (1996) en que los enfoques integradores hacen hincapié en la resolución de problemas, cooperación, toma de decisiones conjuntas y ganancias mutuas; también es imperante

que los participantes hagan un trabajo en conjunto para crear soluciones en las que todos ganen, implican revelar intereses, generar opciones y buscar coincidencias entre las partes.

Ante un escenario en el cual, las posibilidades de generar relaciones más abiertas, un clima positivo y colocar todos los supuestos sobre la mesa, propiciando de esta manera, primero una minimización del riesgo; segundo, un manejo adecuado de este; en tercer lugar, que el proceso de negociación se realice de manera más fluida y finalmente, que las partes obtengan aquello que planificaron negociar.

PALABRAS FINALES.

El riesgo, es un fenómeno que subyace en todos los momentos de la desarrollo de las actividades del hombre, creando escenarios cargados con incertidumbre, generador de presupuestos positivos y negativos en relación a los posibles resultados de los mismos, sin el menoscabo del impacto de este

en las relaciones empresariales.

Durante el acto de negociación, el riesgo de perder es el que mas impacta en los directivos que confían en las potencialidades de su equipo para liderar en la mesa y alcanzar los objetivos corporativos, es por ello que este líder debe no solo ser conocedor de las relaciones humanas, además estar altamente capacitado en la artes de la negociación.

El riesgo por tanto es amigo y enemigo al mismo tiempo, pero ello no significa que impacte negativamente en la negociación, el caso es saber en qué momento usar esta ambivalencia para estimar cual estrategia o táctica poner en práctica para alcanzar los objetivos; por ello el fundamento del enfoque integrador facilita minimizar el riesgo al tiempo que se clasifican y delimitan los alcances según el riesgo que las aspiraciones y tácticas han mostrado utilizar.

Finalmente, esta reflexión mera-

mente teórica, demuestra que no se debe dejar de evaluar el riesgo en cada una de las actividades inherentes al proceso de negociación, estimando que el enfoque integrativo favorece ampliamente el dominio de este fenómeno para el cumplimiento de las metas, que no es más que ganar-ganar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Cohen, S. y Altimira, R. (2003). "Claves de negociación: con el corazón y la mente" Mac Graw Hill.
- Giddens, A. (1999). Consecuencias de la Modernidad. Madrid, Alianza Editorial.
- Fisher, R., Ury, W y Patton B (1996). "Sí, de acuerdo, Cómo negociar sin ceder". Edit. Norma.
- Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D., y John, M.W., (2003). Negotiation, 4º edición, McGraw-Hill/Irwin.

ENSAYO 6

Enfoque integrativo de la
negociación en la banca pública
venezolana.

Dra. Ruth Fernández
ruthjfe@gmail.com

NUEVAS TENDENCIAS EN LA NEGOCIACIÓN.

La negociación como proceso para la generación de acuerdos, es una constante en las organizaciones cuya competitividad depende de las relaciones que mantenga con sus usuarios, este argumento lo sostiene Triplett y Bosworth (2000) cuando se refieren a la productividad en el sector de servicios.

De esa manera, al prestar un servicio adecuado y utilizar herramientas, tácticas o estrategias que le brinden tanto a la empresa como a sus usuarios el mayor de los beneficios, su productividad crecerá al tiempo que su rentabilidad se posicione positivamente; para ello es necesario que los estilos de negociación promulguen con la posibilidad que los acuerdos se logren compartiendo las ganancias del trato, que en el sector bancario, se ubica en la apertura de carteras crediticias con las mejores condiciones posibles.

Ante ese panorama, Fisher, Ury y Patton (1984) sostienen que los enfoques de la negociación se aplican de manera de cumplir con los objetivos planeados por los directivos, al tiempo que estas se ofrecerán de acuerdo con el logro de metas, según el enfoque distributivo, la empresa busca ganar a toda costa, sin importar las utilidades que aprecie el usuario, contextualizado esto al sector bancario.

Antecedente de lo anterior, son las diversas estrategias que fueron utilizadas por los bancos para obtener ganancias de los créditos con la denominada cuota balón, esto con el menoscabo de la rentabilidad del cliente; efecto que generó acciones importantes por parte del Estado para garantizar los derechos de los mismos.

Por su parte, estos mismos autores señalan que las estrategias que se apegan al enfoque integrativo, flexibilizan el proceso de negociación donde la relación con el cliente pasa a otro

nivel, en este la relación de ganancia se obtiene garantizando que el usuario del servicio obtenga buenos beneficios, estableciendo niveles de rentabilidad tanto para la empresa como para el cliente.

Es claro entonces, que las tendencias en los enfoques de negociación han cambiado la manera de relacionarse con los clientes, definiendo nuevos estándares en las estrategias, tácticas y tipos de negociación para alcanzar metas y rentabilidad compartida; así, la competitividad de la organización, en este caso bancaria, ofrece nuevos horizontes en el desarrollo social y sostenible.

BANCA PÚBLICA Y EL NEGOCIADOR.

El papel del negociador, recae en el gerente de negocios del banco, quien en búsqueda de ofrecer carteras flexibles a los clientes que de alguna manera no pueden acceder a créditos amplios, pero que sin embargo, con la ayuda adecuada se puede incorporar

al sistema financiero sin el menoscabo de sus bienes.

En ese sentido, el gerente que busca acuerdos crediticios con empresas medianas o pequeñas, utiliza las herramientas de persuasión adecuadas a criterios de este; las cuales como se mencionó en el apartado anterior, se focalizan en la posibilidad de prestar un servicio dual, donde ambos se benefician, permitiendo la validación de factores que garantice igualmente el pago oportuno.

Este planteamiento, más allá de la retórica gerencial, establece la necesidad de adecuar los conocimientos sobre negociación, filosofía y estrategias que le permitan alcanzar los objetivos, según las oportunidades que se presenten, dado que, la banca pública venezolana ha tenido en los últimos años una apertura importante en el otorgamiento de créditos a las pequeñas y medianas empresas, acto que le ha permitido posicionarse como una pla-

taforma estable.

PALABRAS FINALES

El enfoque integrativo de la negociación planteado por los autores, garantizan el adecuado funcionamiento de las organizaciones del sector servicio, al tiempo que se utilizan las herramientas adecuadas para alcanzar sus metas; la satisfacción como medida de cumplimiento de los objetivos, es una de las maneras de evaluar el alcance de las metas.

El negociador del sector bancario, se ve fortalecido con este enfoque, dado que unifica los criterios de persuasión óptimos para que tanto el cliente como la empresa obtenga ganancias reflejadas en productividad y rentabilidad, dirigidas al desarrollo tanto organizacional como de la sociedad a la cual sirve.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Fisher, R., Ury, W y Patton B (1984).
Sí, de acuerdo, Cómo negociar sin ceder”. Bogotá: Editorial Norma.
- Triplett, J. y Bosworth, B. (2000). “Productivity in the services sector”, Brookings Institution. Recuperado el 18 de Enero del 2014 en <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/180.pdf>.

ENSAYO 7

El regateo, más allá de una
táctica en la negociación

Dr. Juan Pirela
juanpirela1@gmail.com

Dra. Bely Gnecco
begete6@hotmail.com

Dra. Karol Becerra
karolbece@hotmail.com

Dra. Jeanmir Urdaneta
chinitademaracaibo@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

En el pasado, muchas transacciones se han basado explícitamente en el regateo, el cual no es más que un proceso circular donde primero se ofrece un bien o servicio, en segunda instancia se hace una contraoferta, posterior a ello se puede volver a iniciar el ciclo, esto con el fin de adelantar procesos de negociación, en parte como manera de comunicarse en el mercado pudiendo ser este formal o informal.

Así mismo, se debe reconocer que esta práctica es bien marcada en latinoamérica, atendiendo al sistema de trueque, donde se implementaba para el intercambio de los productos el regateo, en tiempo de los aborígenes. Hoy en día permanece y se ha extendido a lo largo de todo el mundo, práctica aunque aceptable aunque es mal vista, despreciable, vulgar o degradante, por sus implicaciones sobre la otra persona.

En ese sentido, desde la óptica co-

mercia, el uso de esta táctica es común desde los estratos populares, medios y altos de la población, generando que el éxito del regateo se asocie a la satisfacción que siente la parte que logra obtener lo que quiere a expensas del sacrificio del otro.

Por lo anteriormente expuesto, se realiza esta investigación documental con el propósito de explorar las connotaciones antropológicas, sociológicas y psicológicas del regateo como expresión cultural en el proceso de negociación.

EL REGATEO, COMO EXPRESIÓN EMPIRICA.

La acción o jugada del regateo ha sido enmarcada de muchas formas en la sociedad, valiéndose de supuestos como “no es posible, no tengo más dinero, comprenda, no puedo pagarle más a usted que al otro proveedor”, en su defecto lo expresado por la contraparte, “No se puede, así no me sale, ofrezca señor, se lo dejo barato, le

agrego esto o aquello, no me gano ni un centavo, se lo estoy dando al costo, se lo doy barato porque me cae bien, yo le doy barato pero no le diga a nadie, qué vamos a hacer con usted, llévatelo, pues”, según Páramo (2004)

Ante dicha acción, las respuestas utilizadas por el comprador pueden incluir, “Rebájele un poquito, al frente me lo dejan más barato, a cuánto me lo deja, por qué tan caro, déme la ñanita y felices los dos, no tengo más, me regaña mi esposo(a) si lo compro tan caro”; en fin, todos estos argumentos según Páramo (2004) fundamentan el coaccionar empírico del proceso del regateo, los cuales de generación en generación de manera tácita se siguen utilizando.

Por tal motivo este autor sugiere que el regateo, no es más que el proceso en el cual el vendedor hace la primera oferta en la cual asigna un precio inicial a su producto, a lo que el potencial comprador hace una contra-

oferta en búsqueda de bajar el costo, en este momento el vendedor acepta o rechaza la propuesta, que de ser positiva, acepta se cerrando el trato, de ser negativa, sugiere otro precio menor al inicial pero mayor al manifestado por el cliente, generando un coaccionar en el consumidor, quien opta por decidir si acepta o rechaza; así, puede pagar el precio acordado, o hacer una nueva oferta; el fin último, es la compra, de no conseguir la rebaja, el comprador desiste y busca una mejor oferta en otro vendedor.

De esa manera, Páramo (2004) asevera que en el juego del regateo no se acciona con alguien sino, contra alguien, por lo que representa una lucha feroz por conseguir el máximo beneficio, determinando así la presencia de tres elementos pasivos en el acto, el vendedor, comprador y el producto, mientras que el dinero, así como aquellos productos susceptibles de ser sumados al producto de interés conforman los elementos activos del procesos. Además, a cri-

terio de Ogliastri (2002) es necesario considerar las relaciones establecidas en el mercado, donde por una parte de determinan los ajustes de la oferta y la demanda fijan el precio, y por la otra, la elasticidad de este considerando las características de los actores implicados en la compra-venta.

Sin embargo, pese a esa estructurada delimitación del acto del regateo, Páramo (2004) considera que el regateo es una institución de engañosas pautas, conformando un instrumento de explotación mediante el cual se obtiene un producto depreciando su valor real, así mismo, sugiere que a pesar de la concepción del regateo como una escenificación, donde los diálogos y actitudes se fundamentan en antiguas pautas culturales, estos son gestos y palabras las cuales forman parte de la infinidad de recursos que los comerciantes utilizan en sus prácticas, estas dirigidas a influir en el ánimo de los clientes, estimando que la práctica del regateo trasciende a un táctica de per-

suasión. Por tanto, el ser humano es racional económico, y está consciente que cada día la situación y el poder adquisitivo varia; es por esta situación económica, se ve en la necesidad de buscar economía regateando precios, además porque hace parte de ese medio cultural en el que se desenvuelve.

ASPECTOS ANTROPOLÓGICOS, SOCIOLOGICOS Y PSICOLÓGICOS.

Desde la óptica antropológica, Lamb (1998) considera que las motivaciones relativas a la producción, intercambio y consumo de bienes y servicios están moldeadas por las tradiciones culturales. De esta manera, las diferentes culturas valoran distintos productos a la vez que toleran o prohíben diferentes tipos de relaciones entre quienes producen, intercambian y consumen. Es así como algunas culturas hacen hincapié en la adquisición cooperativa y en la retención de la riqueza, mientras que otras, subrayan fundamentas su relación entre la propiedad colectiva o

por el contrario en la privada.

En este sentido, se hace evidente que la dimensión económica tiene diferentes premisas y consecuencias las cuales dependerán de los contextos culturales en los que se desarrolle, sin embargo, es posible que bajo especificaciones culturales de los medios y fines aparentemente diversos, exista un cálculo humano común tendente a minimizar costos para maximizar los beneficios, efecto que explica tanto el origen como la perpetuación de los diferentes sistemas económicos.

En el contexto latinoamericano, el proceso de compra tiene un significado cultural, el cual obedece a las costumbres y hábitos aprendidos a lo largo de las vivencias en el actuar cotidiano. Así, las trayectorias familiares e individuales dan información valiosa para entender el porqué de las formas específicas de adquisición de los diferentes productos.

Desde la perspectiva social, Venka-

tesh (1995) asegura que el regateo más que una relación social establecida por los hombres, es un mecanismo de negociación y expresión de aquellas destrezas y habilidades disponibles para conseguir beneficios. A este respecto, afirma que el regateo no existe por sí mismo, este resulta de un proceso enteramente humano y social, en el cual las personas involucradas llegan a determinados acuerdos y toman decisiones sobre cantidades y precios.

De esa manera, el comercio opera siempre en el seno de un contexto social, que incluye un tejido de valores sociales, normas legales y mecanismos reguladores, donde cada persona modifica las relaciones de intercambio de acuerdo con sus expectativas y decisiones.

Por ello, el regateo es un proceso dinámico, bidireccional, pudiendo mostrar una constancia que permita la estandarización del comportamiento humano; sin embargo, para todos los

productos y servicios, el patrón de negociación no es el mismo, debido a que los actores del regateo no son homogéneos. Aquí, el tipo de producto impone condiciones y restricciones para la negociación y el mercado, donde por una parte, los bienes perecederos deben negociarse rápidamente, de acuerdo con su disponibilidad, la saturación del mercado y la existencia de bienes sustitutos, mientras que los bienes suntuarios siguen otra lógica y estructura de negociación, en el cual los precios no responden al ingreso o restricción del presupuesto del comprador, responde a moda, caprichos y emulación, entre otros factores.

De igual manera, Venkatesh (1995) plantea que los objetos de arte se ajustan a su propia lógica de mercado, en el cual se menciona, el nivel cultural, deseo de estatus y el amor al arte, los cuales influyen decisivamente. Por lo que la imperfección en los procesos de negociación, tanto a nivel individual como social, se encuentra íntimamente

relacionada con los valores imperantes en la sociedad, en la que, el predominio de valores económicos sobre éticos y morales imprime particularidades a los procesos reflejados en las ventajas y desventajas obtenidas por sus protagonistas.

Por su parte, Harry (1998) considera que el regateo está inmerso en el hombre, tal aseveración surge porque todas las negociaciones involucran dos niveles, el primero conformado por un proceso de decisión racional; el segundo, un psicológico que le otorga el componente emocional, cuyo resultado es consecuencia de la suma de ambos. En este sentido, entender el último componente es difícil puesto que amerita conocer el entorno de ambos sujetos que forman parte del juego del regateo, incluyendo su contexto. De esta manera poder interpretar, la raíz del problema en el caso que esta transacción conlleve al fracaso de la negociación.

EL REGATEO EN EL CONTEXTO DE LA NEGOCIACIÓN.

Como ya se expresó, el regateo como proceso en la negociación tradicional radica en iniciar con demandas muy altas las cuales conlleven lentamente a ir cediendo terreno a lo largo del juego, según se presente la situación. A criterio de Páramo (2004), este método es bastante psicológico, compuesto por elementos como el entorno personal en el cual se involucran las partes, así como, las tácticas de poder, mentiras, amenazas sutiles o abiertas dirigidas intimidar a la contraparte o dispuesta para promover el acercamiento amistoso con el fin de ablandar al contrario.

Por su parte y en el sentido más protocolar, los argumentos de Fisher, Ury y Patton (2003) quienes fundamentan la negociación, al asociarla con aquel conjunto de acciones ejecutadas cuando dos partes tienen intereses en determinado conflicto, pero también cuando estos convergen en una situación don-

de coexiste conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. A este respecto, sugieren además que si no se negocia será necesario recurrir a los procesos donde se involucran al sistema legal, en consecuencia, sí éste no funciona, incrementando los niveles del conflicto, entonces puede aparecer quien asuma el uso de la fuerza, donde se actúa unilateralmente culminando en el campo extremo de la violencia o de la guerra.

Es por ello fácil inferir que cada persona tiene su manera de negociar, siendo el resultado de las experiencias que engloban su vida familiar, relaciones con amigos y vecinos, las cuales le permitieron desarrollar esta forma de manejar conflictos. De esta manera, cada persona tiene su teoría implícita de negociación. Para ello, se utilizan los enfoques de Fisher, Ury y Patton (2003), quienes utilizan para el desarrollo filosófico de la negociación dos enfoques, uno tradicional o distributivo y el segundo integrativo.

El primero es esencialmente un proceso de regateo, donde se hace énfasis en la distribución de lo negociado, utilizando el supuesto donde uno gana lo que pierde el otro. Por su parte la segunda, conforma un nuevo enfoque de negociación, el cual trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses, con ello se busca conseguir una ampliación de resultados para ambas partes. Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que diversas situaciones incluyen elementos de ambas formas de trato, tanto del distributivo como del integrativo; por ejemplo, al negociar un precio con un cliente, puede coexistir la necesidad de obtener un precio bajo con respecto al real, mientras que la contraparte tiene como interés que el cliente se sienta satisfecho.

EL REGATEO COMO EXPRESIÓN CULTURAL

Por todo lo anteriormente expuesto, el regateo conformado por relacio-

nes que se establecen a través de un mecanismo de negociación, donde el hombre expresa sus destrezas y habilidades para conseguir beneficios. Así, todo resulta de un proceso enteramente humano y social, en que las personas involucradas llegan a determinados acuerdos, que le permiten la toma de decisiones sobre cantidades, precios, asuntos, entre otros.

En este sentido, el proceso de intercambio que se da con el regateo depende fundamentalmente de la cultura del mercado en que se está operando, donde en el contexto se comparten los mismos comportamientos, creencias, principios y valores entre compradores y vendedores; aunque este manifieste variaciones de acuerdo con la zona geográfica en que esté ubicado el mercado, ya que aun dentro de un mismo país existen diferentes culturas, argumentos que sostiene Páramo (2004), por tal razón es indispensable conocer los patrones que regulan el comportamiento humano para tener éxito en

un proceso de negociación, ya que de esta forma se puede lograr dominar a la contraparte.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario establecer los elementos a través de los cuales la cultura es aprendida, socialmente compartida, idealizada, subjetiva, transmitida, acumulativa, cambiante, dinámica, integradora, solucionadora de problemas, facilitadora de la comunicación, perdurable, y sobre todo prescriptiva, sugerencias que Páramo (2000) argumenta para hacer posible la discusión y el debate respecto al significado de la cultura y al papel que ella ha tenido milenariamente en la estructuración de los grupos humanos, así como en lucha por su supervivencia han crecido recientemente.

Así, Dussart (1983) y Ward et al (1987) afirman que la cultura es aprendida, no innata; además es compartida e interrelacionada, emergiendo como el resultado de la interacción humana

permanente. De manera que al no ser heredada molecularmente, no puede ser transmitida de generación en generación de manera biológica, necesita del entorno social; por lo tanto, la cultura influencia, decide, establece un marco de comportamiento.

A MANERA DE CONCLUSIÓN.

El regateo, más que una expresión negativa donde la búsqueda del triunfo basado en la sugestión por medios deshonestos, se sustenta en la consecución de la satisfacción en el entendido que ambas partes obtendrán el beneficio que cada una requiera, esto al entender que pese a la desventaja que uno de las partes tiene a la hora de aceptar, la ganancia se pondera en base a las relaciones.

La ventaja del uso de estrategias y tácticas fundamentadas en el enfoque integrativo de negociación le otorga al regateo un tenor más técnico que empírico, aunque el origen mismo de este término subyace en los antepasados

aborígenes.

Finalmente, es necesario caracterizar el regateo como una estrategia cíclica, comprendida como aquel juego sustentado en la oferta y contra oferta sumida en un sin número de argumentos persuasivos; insertándolo como una nueva cara de una táctica ancestral envuelta en un enfoque integrativo donde la discusión que busca resolver una disputa, sea esta conflictiva o no, tenga una resolución donde las partes ganen a pesar que una cede ante la otra, evento que en el desarrollo de la cultura ha existido aparada en los aspectos antropológicos, sociológicos y psicológicos que validan este argumento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Dussart, C. (1983). *Comportement du Consommateur et Stratégie de Marketing*, Canadá,
- Fisher, R. Ury, W. & Patton, B. (2003). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo Negociar sin Ceder*, 2ª ed., Bogotá, Norma.
- Harry, A. (1998). *Negociar: Un Arte*

- para el Triunfo, Mexico, Ediciones Diana.
- Lamb, W. (1998). Marketing, 4^a. ed., México, Ediciones Thompson (Internet).
- Ogliastri, E. (2002). “Negociación Efectiva”. Santa Cruz. Bolivia.
- Páramo, D. (2000). El Marketing: una expresión cultural. En Lecturas escogidas de Mercadeo, Medellín, Asomercadeo-Uninorte.
- Páramo, D. (2004). El Marketing su esencia conceptual, Barranquilla, Ediciones Uninorte.
- Venkatesh, A. (1995). Ethnoconsumerism: A new paradigm to study cultural and cross-cultural consumer behavior. In Marketing in a multicultural world. Janen Arnold Costa and and Gary Barnossy (Eds.) Thousand Oaks, CA., Sage.
- Ward, S., Klees, D. y Robertson, T. (1987). “Consumer socialization in different settings: An international perspective”, Advances in Consumer Research, vol. 14.

ENSAYO 8

El fraude en la actividad bancaria como oportunidad preventiva en la negociación

Dr. Norberto Mejía
norbertodoctorado62@gmail.com

INTRODUCCION

Ver este fenómeno como parte o no de una negociación es el propósito del autor que desarrolla esta temática como plataforma para analizar los resultados inesperados de un acuerdo que desvió su fin, de allí la extensión que este adquiere en este ensayo.

De esa manera, es válido afirmar que el delito más temido por las empresas en países desarrollados es el fraude, aún frente a otros crímenes como el terrorismo, el secuestro, el sabotaje y el hurto. Lejos de estar bajo control, este flagelo al parecer está adquiriendo fuerza, ayudado en gran parte por una mayor complejidad en los negocios, la creciente globalización de los movimientos de fondos, las dificultades implícitas en el trato con diferentes culturas y un mayor uso de tecnologías como el Internet, todo ello ha llevado a una sensación de mayor incertidumbre entre los empresarios de los más diversos sectores y países.

Las compañías no se están protegiendo lo suficiente contra el fraude o los defraudadores se le están adelantando a los controles, especialmente en las áreas de sistemas y de compras. De hecho, los fraudes más temidos son los que se hacen a través de computadores y tarjetas de crédito, después se anotan otras áreas, como el robo de efectivo, fraudes en tesorería, fraudes en impuestos, fraudes en seguros y fraudes por negociación directa.

EL FRAUDE EN LA ACTIVIDAD BANCARIA

El fraude ha venido creciendo de una manera fenomenal durante los últimos años, especialmente en lo que se refiere a fraudes internos y al crimen organizado. Y aunque nunca vamos a lograr un universo perfecto en donde no exista el fraude, lo que sí es claro es que cada vez que somos víctimas de este crimen, no es porque los <<malos de la película>> son muy inteligentes, sino porque les hemos dado unas

oportunidades fantásticas para lograr su cometido.

De ahí la importancia de que la detección del fraude deje de ser una actividad reactiva y pase a ser un elemento más dentro de la gestión, planeación y estrategia gerencial del empresario moderno.

¿PERO QUE ES EL FRAUDE?

Para Estupiñán (2006), es la acción de despojar mediante engaño ya sea a una persona natural o jurídica, dentro de las menciones relacionadas con los llamados delitos “de cuello blanco”, son aquellos referidos a las defraudaciones hechas a los entes corporativos, pudiendo dividirse en dos categorías, aquellas donde se apropia de fondos (efectivos o valores) o activos de la empresa y donde se realiza la declaración falsa de la situación financiera de la empresa.

Por su parte, Cano (2006) afirma que el fraude es cualquier acto ilegal

caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Asimismo, para Ramírez (2008), el fraude “es una sustracción hecha maliciosamente a las normas de la ley o del contrato en perjuicio de alguien. Es una de las causas de nulidad de los actos jurídicos”. (p. 166). Con base a lo planteado por este autor, el fraude es igual a engaño o estafa, convirtiéndose en la sustracción hecha a las normas de la ley, induciendo a otra persona a actuar en la forma que le interesa con el fin de procurarse un beneficio, pecuniario o no, como elemento común en casi todas las definiciones, antes mencionadas, la actuación intencional generando un perjuicio a un tercero.

¿QUIEN PAGA LAS CONSECUENCIAS DE UN FRAUDE?

Cuando un fraude o una serie de fraudes suceden en un sector, todos pueden PERDER:

Los directivos en diversas perspectivas, desde su reputación, pérdida de confianza por parte de los accionistas, así como de sus mismos colegas.

Los trabajadores, quienes se ven afectados por la desmoralización que un fraude genera en un grupo de trabajo.

Los accionistas, por el efecto de un fraude en los resultados financieros, en el valor de la empresa y en la imagen de la misma en el mercado.

Los auditores, quienes muchas veces no han podido o no han sabido reconocer los indicios de fraude.

Las compañías aseguradoras por las indemnizaciones que pagan.

Por último, todos como miembros de

la sociedad.

EVOLUCION DEL FRAUDE

Según un estudio realizado en los Estados Unidos, aproximadamente el 27% de los fraudes se cometen hoy en día contra bancos, el 29% contra individuos y el resto contra empresas (21%), Gobiernos (19%) y otros.

En Venezuela, la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN) (2010), recibió 24.940 denuncias, en un periodo del 01/12/2010 al 31/12/2010, de las cuales 44,3% fueron causadas por débito no reconocido por tarjetas de débitos', lo que se considera como fraude bancario, o clonación, cancelando un monto (bolívares fuertes) de 41.810.870,00. Además, se atendieron vía telefónica otras 42.194 a través del "Centro de Atención Telefónica".

Por otra parte, sólo un 10% de todos los casos son reportados a las autoridades, ya sea porque la empresa no

sabe cómo reaccionar ante el fraude, o bien porque quiere evitar exponer un fraude erróneamente ante la opinión pública.

TENDENCIAS ACTUALES

Pasemos a analizar las tendencias que han favorecido el desarrollo del fraude.

Mayor presencia del crimen organizado. Se trata de pequeñas mafias, dos o tres individuos, cuya actividad empresarial es dedicarse a encontrar objetivos fáciles. En efecto, el crimen organizado podría ser responsable de la gran mayoría de los fraudes externos, recordando siempre que éstos sólo pueden ser exitosos con la participación interna de un empleado corrupto.

Mayor corrupción de empleados. Se refiere al empleado que, por una serie de razones éticas y morales, decide que es más fácil ganar dinero de otra forma, ya sea en colaboración con el crimen organizado o por su propia ini-

ciativa.

La aparición del <<tecnofaucrata>> Este término define a aquella gente bien preparada, muy conocedora de los negocios y de los mercados, que considera que lo importante es ganar dinero a costa de lo que sea.

Desarrollo de técnicas más asequibles de falsificación. La tecnología ha permitido lograr verdaderas maravillas que no tienen aquel aspecto artesanal de antaño: acciones, bonos, formularios y billetes falsificadores perfectamente.

Más oportunidades de fraude por errores operativos. La necesidad de crecer y de ganar nuevos mercados, ha llevado a algunas empresas a reducir erróneamente los gastos. Lanza nuevos productos sin realmente tener buenos procedimientos operativos, ni contar con una buena formación para los empleados que van a vender, administrar y procesar esos productos.

Fraudes multi-jurisdiccionales. Esa tendencia se viene observando sobre todo en los grandes fraudes en los que aparecen las susodichas mafias.

Esto ocurre cuando un fraude se realiza en un país “A” y los fondos son transferidos a un país “B”. Frente a esta situación, se deben emprender y coordinar acciones legales en los dos países, lo que es difícil debido a que a veces hay diferencias en el tratamiento y en la penalización de actividades ilícitas.

Defraudadores dispuestos a presentar batalla legal. La inefectividad en la acción legal por parte nuestra hace que el defraudador se salga con la suya. Incluso, a veces el defraudador se va contra la empresa, alegando daños y perjuicios.

Mayor velocidad en el movimiento de fondos. Hoy en día un empleado sólo necesita cinco minutos para cometer un fraude.

MODALIDADES DE FRAUDE BANCA- RIO

Robando o sustrayendo valores. Este tipo de fraude suele ser demasiado complicado por la serie de controles físicos que se deben pasar. Sin embargo, aún existe.

Falsificando cheques. Esta sigue siendo la principal fuente de fraude en el sector bancario, en gran parte por la excelente calidad de las falsificaciones.

Manejo de transferencias. Las empresas demandan un movimiento rápido y efectivo de sus fondos, cuyo monto de transacciones alcanza volúmenes enormes. Los bancos tienen que responder a ese reto prestando el servicio más rápido y ágil posible. Para evitar fraudes, establecimos una serie de controles bastante efectivos. Por ejemplo, cada vez que un cliente nos pide una transferencia por teléfono, por fax o por carta, siempre hay una persona independiente dentro del banco que llama al origen y pide que certifique los

datos de esa operación.

Falsificando facturas de proveedores. Esta modalidad se da en coalición con otro empleado. Hay un dicho que reza : “En cuanto dos empleados se pongan de acuerdo, se pueden robar el banco”. Por ello, siempre debe haber un tercero verificando independientemente todas aquellas actividades o transacciones que pudieran resultar en un fraude.

Interceptando o modificando instrucciones electrónicas de pago. Personas muy preparadas interceptan una serie de transferencias de varias compañías, generando pérdida bastante importante.

Recibir depósitos de clientes y no contabilizarlos. Cuando un empleado desarrolla una relación muy estrecha y directa con sus clientes, a veces se genera una confianza corroída que lleva a que el cliente, por mala cultura financiera, entregue fondos sin pedir a cambio recibos ni se preocupe por re-

cibir el extracto con la frecuencia y la forma debida.

Conseguir que un Banco emita una carta de garantía (Prime Bank Instrument). Este negocio tuvo un auge fantástico a principios de los 90, cuando muchos empleados e instituciones, por falta de conocimiento, llegaron a emitir este tipo de instrumentos. Afortunadamente hoy en día se sabe cómo funcionan y qué tipo de instrumentos existen, pero aún así se sigue emitiendo y continúan en circulación.

UNA REGLA FUNDAMENTAL

“Conozca a sus empleados”

y

“Conozca su empresa”

Esto significa conocer a sus empleados desde el punto de vista de todo el proceso, a saber:

A quien contratamos?

Pueden ser técnicamente muy bue-

nos, pero ¿conocemos realmente cuál en su catadura moral?

Qué hábitos de vida tienen?

Cómo se van a relacionar con los compañeros del trabajo ?

PERFIL DE UN DEFRAUDADOR

Un empleado que está metido en un fraude, en la gran mayoría de los casos, siempre incurre en este tipo de actitudes:

Concentración de funciones

Imprescindibilidad

Disponibilidad en la resolución de problemas

Nunca toma vacaciones

Inestabilidad financiera

Cambios en los hábitos de consumo y nivel de vida

ESTRATEGIAS EFECTIVAS CONTRA EL FRAUDE

A continuación se presentan estrategias que, por su efectividad, han venido ganando importancia en la lucha contra el fraude, según la experiencia de los encuestados.

La capacitación de los empleados: Es imperativa, especialmente en lo que se refiere al manejo de sistemas, ya que una deficiencia en esta área puede ser desastrosa.

La delación de los empleados de la misma compañía o la información anónima: Ello ha llevado a la creación de líneas telefónicas (hot-lines) u oficiales de la compañía, que operan fuera del negocio.

El intercambio de información entre compañías, ya sea por sector o por ubicación geográfica. Se debe obrar con cautela, ya que si se discute abiertamente puede implicar acciones contra la empresa por difamación.

El diseño e implementación de políticas claras de prevención, detección e información de casos dentro de la misma compañía. Muchos fraudes se podrían evitar con la planeación y sistemas de control adecuados.

Establecimiento de leyes sencillas contra el fraude. Los abogados defensores tienden a complicar los casos en las cortes.

Ayudarle a la gerencia a minimizar la ocurrencia del fraude mediante el establecimiento y mantenimiento, por parte de la gerencia, de controles internos efectivos.

Trabajar con la gerencia para desarrollar y cumplir los procedimientos de detección de fraude.

Ayudarle a la gerencia para concientizar a los empleados de la compañía sobre las características del fraude y los pasos a seguir para informar sobre un posible fraude.

Investigar los indicios de un posible

fraude o de actividades potencialmente fraudulentas identificadas por medio de auditorías interna, sin importar si dichos fraudes están dirigidos hacia la compañía o hacia sus clientes.

Instituir procedimientos previos de investigación del fraude.

Administrar el plan de prevención del fraude en la compañía de conformidad con los requisitos reglamentarios.

ACTITUD ANTE EL FRAUDE

Recuperar el dinero

Entablar acciones legales

Reforzar procesos

Si cada vez que tenemos un fraude cumplimos con sólo una de ellas y dejamos cualquiera de las otras dos abiertas, realmente no estamos combatiendo efectivamente el fraude. Debemos enfrentar a los defraudadores.

Por último, cada vez que seamos víctimas de un fraude tenemos que pasar

por el ejercicio duro de volver a revisar dónde hemos fallado y qué podemos hacer para evitar que esto vuelva a ocurrir en el futuro.

RELACION CON LA MEDIACION Y NEGOCIACION

Tomando como base, el enfoque integrador de la negociación propuesto por Fisher, Ury, Patton (2003), y extrapolándola al tema planteado del fraude en la actividad bancaria, el fraude por su connotación ética no forma parte de una negociación como la propuesta, a pesar que su estructura así como sus fines, pueden ser parte de un proceso de negociación; en el ámbito organizacional esta herramienta para la solución de conflictos, facilita el aprendizaje por sus implicaciones profesionales, basado en la multidisciplinariedad del fenómeno, a tal efecto y resumiendo los siete elementos esenciales de la negociación basada en principios: interés, personas, alternativas, opciones, criterios/legitimidad, compromisos y

comunicación, los cuales se analizan a continuación.

Identificar intereses. De acuerdo con Fisher, Ury, Patton (2003), el primer paso para las negociaciones basadas en principios es identificar los intereses que conlleva a las posiciones. En referencia al tema planteado, se tienen que conocer los motivos que llevan a las personas a la realización de los fraudes, para poder atacarlos, que en muchos de los casos no son los económicos, pudiendo ser también; egocéntricos, psicológicos, la obtención del poder, sexo, entre otros.

Personas. Otra regla para el negociador por principios es, en consecuencia, diferenciar a las personas del problema. Detrás de un fraude se encuentra el comportamiento humano, y se debe estar claro que valores poseen los sujetos con los que se va a negociar.

Alternativas. Es crucial que ambas partes conozcan cual es su mejor alternativa de negociación, antes y durante

todas las etapas de una negociación, puesto que un fraude abarca muchas aristas en el espectro legal, financiero y personal.

Identificar las opciones. Un vez que las partes hayan comenzado a construir relaciones y a intercambiar información, las mismas, deben analizar la tarea de generar opciones. Las cuales serian soluciones posibles para un problema compartido, sea por parte del sistema vulnerado, así como la víctima del hecho.

Criterios/Legitimidad. Crear una base sólida para la toma de decisiones adecuadas que agreguen valor al proceso y garanticen una solución legítima del problema en las partes afectadas, puesto que la organización vulnerada, la víctima por sus implicaciones sociales y el victimario por el debido proceso al cual debe someterse.

Compromisos. Al llegar a una solución negociada, la misma, debe de ser duradera, dicho proceso solo se puede

dar si las partes cumplen con los compromisos que asumen; en este caso, las organizaciones asumen una postura más preventiva ante este tipo de eventos, negativos para la imagen corporativa.

Comunicación. Si no existe una comunicación, no es posible una negociación, a este respecto, Fisher, Ury, Patton (2003), recomiendan escuchar en forma activa, no para formular una respuesta, sino para comprender [a la otra parte] como se ve a sí misma; especialmente en aquellas personas víctimas de fraude, donde el valor afectado muchas veces sobre pasa el material, lo cual exacerba su estado emocional y por ende su estado de salud.

A MANERA DE CONCLUSION.

En el inmenso mundo del sistema financiero, las negociaciones y las mediaciones son constantes, por lo que están presentes en las diferentes etapas o procesos que lo conforman, desde la atención de un cliente para acla-

rarle alguna duda, hasta la reunión del comité de directores para el abordaje de diferentes temas por discutir y aprobar.

Por ser el sistema bancario el manejador del papel valor y de la confiabilidad de la información personal de su clientela, en cualquier sistema financiero, son objetos de muchos motivos para la realización de diferentes tipos de fraudes. Existiendo un equipo de trabajo destinado a lograr la disminución del mismo.

Estableciendo códigos de conducta así como, estándares éticos muy claros para toda la empresa, implantando un canal confidencial de denuncias, poner en práctica controles anti fraude en todos los niveles, compartir experiencias con otras instituciones, aprender de las mismas, enfrentar a los defraudadores estableciendo medidas legales y fomentar el escepticismo como actitud dentro de nuestros empleados, los cuales deben estar alertas ante cualquier

situación sospechosa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Cano, M. (2005). “Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral”, Ecoe Ediciones. Colombia.
- Estupiñán R. (2006). Control Interno y Fraudes. Editorial Ecoe Ediciones. Colombia.
- F.A.O. (2008). Teoría y Práctica de la Negociación. Documento en línea. Disponible:http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/45_negotiation_background_paper_179es.pdf
- Fisher, Ury y Patton. (2003). Si... ¡de acuerdo! Como Negociar sin Ceder. Editorial Norma. Colombia.
- Ramírez, N. (2008). “El Fraude en la actividad bancaria” artículo arbitrado publicado en la revista El Cuaderno – Escuela de Ciencias Estratégicas. Vol. 2 Medellín Colombia.
- SUDEBAN. (2010). Informe Estadístico. Documento en línea, disponible en: <http://sudeban.gob.ve/webgui/>.

ENSAYO 9

Las emociones como factor
potenciador estratégico en la
negociación

Dra. Adriana Torres
torrefanet@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Existen diversos enfoques teóricos para abordar los procesos de negociación, los cuales se diferencian fundamentalmente en el estilo que asume el negociador al momento de establecer los acuerdos con la otra parte. Uno de estos enfoques se establece en términos de confrontación sin importar los intereses de la otra parte, mientras que, otra postura más integrativa, toma en cuenta todos los argumentos de las partes para lograr alcanzar las metas que se tienen en común con el resto de los negociadores. Dentro de ambos enfoques, las emociones constituyen un factor relevante para el proceso de negociación, por lo cual diversos autores consideran que éstas, deberían ser empleadas estratégicamente como táctica para lograr acuerdos exitosos en las organizaciones.

Con esta investigación, se pretende reflexionar sobre la importancia del manejo adecuado de las emociones en

los procesos de negociaciones organizacionales, e incentivar su interés por el desarrollo de su inteligencia emocional.

El contenido se estructuró en dos partes: una revisión inicial del concepto de negociación, y el empleo estratégico de las emociones en la negociación organizacional. Segundo, sobre la base de los fundamentos que solo se abordarán los aspectos más relevantes, relacionados con el tema objeto de estudio, quedando abierta la invitación para una indagación más profunda, a partir de la bibliografía referenciada.

EL ENTORNO: LA NEGOCIACIÓN

Resulta pertinente iniciar este ensayo, con una breve revisión del concepto de negociación desde varias perspectivas. En criterio de Fisher y Ury (1991), citado por Sabra, (1999, p. 24), la negociación “es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra Parte tienen algunos intereses en co-

mún y otros opuestos”. Por su parte, Ponti (2005) expresa que la negociación representa una práctica democrática, que amerita una actitud de gran receptividad y tolerancia. Este autor destaca, que la inteligencia emocional, la creatividad, la escucha activa, la empatía, la asertividad, entre otros elementos psicológicos, son necesarios para asegurar una buena capacidad negociadora.

Dentro de ese marco de ideas, Sebenius y Lax citados por Malaret (2007, p. 5) exponen que la negociación es “un proceso de interacción potencialmente beneficioso, por el que dos o más partes con algún conflicto potencial o no, buscan mejorar sus opciones de negociación a través de acciones decididas conjuntamente”. Sobre la base de las definiciones presentadas, la autora considera que la negociación es un proceso de comunicación a través del cual dos o más partes exponen sus opiniones, expectativas e intereses sobre un tema o conflicto, con el fin de

buscar en forma conjunta, las mejores opciones que satisfagan en mayor medida los intereses de los involucrados.

EMOCIONES, ESTRATEGIAS Y NEGOCIACIÓN

En el proceso de negociación intervienen diversos factores que permiten el logro de los objetivos planteados por las partes involucradas. Al respecto Clegg (2001), afirma que inevitablemente, la emoción forma parte de las negociaciones y que cualquier interacción entre personas estará afectada por las emociones, la intuición y las corazonadas. Por ello, el citado autor considera que el propósito del negociador debe ser utilizar la emoción de manera que la misma, le permita alcanzar sus expectativas y hacerle saber a la otra parte su posición de forma firme y categórica. Adicionalmente, el mismo autor afirma, que las emociones que se emplean más frecuentemente y sin riesgos en la mayoría de las negociaciones en el mundo occidental, son la

ira, la amabilidad y la calidez.

Por tal motivo y dado el poder de la emociones, éstas pueden aplicarse de manera estratégica y persuasiva para influir en las tácticas de una negociación. Sobre este tema, Lewicki, Saunders y Barry (2012), consideran que los negociadores pueden manipular intencionalmente las emociones para que la otra parte adopte ciertas ideas o realice ciertas acciones. Estos autores, se sustentan en su estudio, en el cual los negociadores a quienes se orientó a aplicar un tono emocional positivo, tuvieron más probabilidades de alcanzar acuerdos que implicaron una relación de negocios futura entre las partes, en comparación con quienes aplicaron una estrategia emocional negativa o neutral.

Por su parte, más allá del manejo estratégico de las emociones propias (genuinas o inventadas), los negociadores también se dedican a regular o administrar las emociones de la otra

parte. Algunos psicólogos consideran la capacidad de percibir y regular las emociones como una diferencia individual estable y la denominan inteligencia emocional. Dado que las negociaciones implican a seres humanos, se puede afirmar que las emociones son inherentes a los encuentros de negociación, y por tanto afectan las decisiones de las partes involucradas, hasta el punto de desviar sus juicios racionales, especialmente en circunstancias que implican altos niveles de riesgos e incertidumbre.

En tal sentido, el negociador debe estar preparado no solo en los aspectos cognoscitivos del proceso de negociación, sino desde una perspectiva psicológica y emocional, principalmente ante negociadores inflexibles y hostiles.

Desde el punto de vista de Ury (1996, p. 7), en el mundo real existen cinco obstáculos los cuales generalmente se encuentran “en el camino de la solu-

ción conjunta de problemas”. Según el referido autor, estos obstáculos son los siguientes:

1) La reacción de Usted. El primer obstáculo está en la propia persona. Según el autor, los seres humanos son máquinas de reacción, que cuando se encuentran con un “No” o cuando son objetos de un ataque, naturalmente contraatacan. “Esto suele apenas perpetuar el ciclo de acción y reacción, en que ambas partes resultan perdedoras”. Otra reacción típica de las personas ante un ataque, es la de reaccionar cediendo impulsivamente, tan solo por cerrar la negociación y salvar las relaciones. De esa forma, al mostrar debilidad se arriesga a que otros la exploten. El problema que enfrenta el individuo en las negociaciones, no es solamente la difícil actitud de la otra parte, sino la reacción propia.

2) Las emociones de los otros. El segundo obstáculo lo representan, las emociones negativas de los de la otra

parte. Los ataques podrían deberse a ira y hostilidad. Sus posiciones inflexibles podrían ocultar miedo y falta de confianza. Convencidos de que ellos tienen la razón y, que su oponente está equivocado, podrían negarse a escuchar, y justificar el empleo de tácticas deshonestas.

3) La posición de los otros. En la solución conjunta, ambas partes abordan y enfrentan el problema conjuntamente. El principal obstáculo, es el comportamiento posicional de la otra parte. Con frecuencia esa clase de individuos no conocen otra manera de negociar.

4) El descontento de los otros. Puede ser que a la otra parte no le interese el resultado de un potencial acuerdo, ya que podrían no percibir cómo los beneficiaría a ellos. Aunque el negociador pueda satisfacer los intereses de sus oponentes, quizá temen perder prestigio si se retractan. Y si la idea no viene de ellos, podrían rechazarla por

esa sola razón.

5) El poder de los otros. Si los de la otra parte ven la negociación como una situación de ganar-perder, estarán resueltos a ganar a toda costa.

Para superar cada uno de los cinco obstáculos de la negociación, Ury (1996), propone una estrategia de cinco pasos que ha denominado la estrategia de penetración, la cual se presenta a continuación.

- Paso 1: Subir al Balcón. En vista de que el primer obstáculo es la reacción propia del negociador, el primer paso consiste en suspender esa reacción. Ury (1996) explica que para resolver problemas de forma conjunta, el negociador debe recobrar su estabilidad mental y mantenerse enfocado en lograr lo que desea. La metáfora de subir al balcón, significa alejarse del problema y verlo desde otra perspectiva.

- Paso 2: Ponerse del lado de ellos. El segundo obstáculo que se debe su-

perar, está representado por las emociones negativas de la otra parte (sus miedos, sus sospechas, su hostilidad). Se debe vencer la tentación de involucrarse en una disputa. De la misma forma que se debe recobrar el equilibrio mental propio, se debe ayudar a los de la otra parte a recuperar el de ellos, con el propósito de crear el clima adecuado para la solución conjunta de problemas.

- Paso 3: Replantear. Según plantea el autor de esta estrategia, ante una posición hostil de la otra parte, se debe aceptar lo que ellos digan y replantarlo como un intento de hacer frente al problema. Se debe asumir la posición de la otra parte, y actuar como si fueran socios sinceramente interesados en resolver el problema.

- Paso 4: Tender un puente de oro. A pesar de que se haya acordado con la otra parte la solución conjunta de problemas, la otra parte podría estar descontenta, o no estar convencida de

los beneficios del acuerdo. En tal caso se debe tender un puente de oro, de la posición de la otra parte a una solución satisfactoria para ambas partes. En esa fase se hace necesario, salvar el vacío que hay entre los propios intereses y los de la otra parte. Ury (1996), propone ayudar a la otra parte a salvar las apariencias y a hacer que el resultado parezca un triunfo de ella.

- Paso 5: Emplear el poder para educar. Aún luego de haber realizado todos los esfuerzos posibles, los de la otra parte podrían aún negarse a cooperar, manteniendo una posición competitiva. Para Ury (1996), lo más conveniente es emplear el poder, para educar no así para presionar, demostrándoles a la otra parte que solo se puede ganar de forma conjunta, y no de manera separada.

Destaca el autor de esta estrategia, que la secuencia de los pasos es importante. No se pueden desactivar las emociones negativas de la otra parte

si no se han controlado las propias, lo cual no implica que una vez que se haya dado un paso ya se completó. Por el contrario, el negociador debe seguir subiendo al balcón durante toda la negociación. Si la ira y la frustración de la otra parte vuelven a brotar, se debe seguir aplicando el paso 2. Esta estrategia, está enmarcado en la inteligencia emocional planteada por Goleman (1999), quien define este término como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de auto – motivarnos y de controlar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.

Cabe destacar, que toda actividad humana se ve afectada por las emociones, así mismo, el proceso de negociación no escapa de ello, ya que está impregnado de situaciones que requieren un adecuado control de las emociones de los involucrados. Según Goleman (1999) y Märtin y Boeck (2004), las competencias emocionales que se desprenden de la inteligencia emocional

son cinco, pudiendo ser clasificadas en dos áreas, personales y sociales: Entre las competencias personales se encuentran la conciencia de sí mismo, la autorregulación y motivación; dentro de las competencias sociales incluye tanto la empatía como las habilidades sociales, las cuales contemplan la comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, entre otras.

A criterio de Goleman (1999), la inteligencia emocional, propicia el crecimiento psicológico del individuo. Como se mencionó anteriormente, el negociador requiere de una serie de competencias psicológicas y emocionales, que le permitan el logro de sus metas personales y profesionales. La inteligencia emocional por tanto, es una excelente herramienta que permite a la persona: identificar debilidades, conflictos internos, promover el cambio, así como la transformación personal, aprender a manejar las crisis o fracasos, mayor autocontrol de sus emociones, entre

otros aspectos.

CONSIDERACIONES FINALES.

Sobre la base de los planteamientos expuestos, se concluye que las emociones tanto positivas como negativas, tienen un efecto importante en los procesos de negociación, debido a que estos son desarrollados por personas, que por su naturaleza humana son sensibles a los ataques psicológicos que la otra parte pueda ejecutar como parte de tácticas competitivas o deshonestas. Asimismo, se infiere que un negociador eficaz debe contar con una adecuada preparación cognoscitiva y psicológica, que le permita hacer frente de manera exitosa, a situaciones estresantes y conflictivas.

Por otro lado, se pudo observar que diversos autores proponen estrategias para lograr el desarrollo de un acuerdo cooperativo, ante negociadores difíciles y hostiles. Uno de los investigadores más destacados sobre este tema es Ury (1996), quien establece una estra-

tegia de cinco pasos para superar los obstáculos emocionales más comúnmente presentes en un proceso de negociación. Para concluir, se considera importante señalar, que las diversas propuestas para abordar el manejo adecuado de las emociones en las negociaciones, están encuencan enmarcadas en los postulados de inteligencia emocional propuestos por Goleman (1999), entre otros autores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clegg, B. (2001). *Negociación al Instante. Consejos prácticos, estrategias, soluciones.* Ediciones Granica, S.A. México.
- Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia Emocional.* Editorial Kairós. S.A. 1Barcelona. España.
- Lewicki, R., Saunders, D., y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación.* McGraw-Hill. México.
- Märtin, D y Boeck, K (2004). *EQ qué es la Inteligencia Emocional.* Editorial EDAF, S.A. Madrid.
- Malaret, J. (2007). *Negociación en acción. Acuerdos eficaces en la mesa de negociación.* Ediciones Díaz de

Santos. España.

Ponti, F. (2005). Los caminos de la negociación: personas, estrategias y técnicas. Granica. Buenos Aires.

Sabra, J. (1999). Negociaciones Económicas Internacionales. Teoría y Práctica. Ediciones Trilce. Uruguay.

Ury, W. (1996). Supere el No. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Editorial Norma. Colombia

Serie Digital de Divulgación Científica
NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN
“Ensayos”

**Víctor Inciarte, Yoleni Suárez, Bely Gnecco, Milena Mena,
Karol Becerra, Ruth Fernández, Juan Pirela, Jeanmir Urdaneta,
Norberto Mejía, Adriana Torres**

El periodo de formación doctoral, es una época de producción científica óptima para cualquier aspirante con deseos de escribir sobre los principales fenómenos en los cuales profundiza; es así como emerge esta obra, a través de la coincidencia de ensayos donde los enfoques profesionales otorgados por los autores permiten contextualizar la negociación como herramienta gerencial, a ser utilizada en los diferentes procesos organizacionales.

No obstante, como primera edición “Negociación y Mediación. Ensayos”, el abordaje se realiza plenamente en la negociación como punto de germinación de nuevas ideas para seguir enriqueciendo esta filosofía de propuestas fundamentada en el trabajo en equipo, comunicación, planeación estratégica, pensamiento flexible, oportunidades de crecimiento común, el reconocimiento de los demás como parte de un equipo multidisciplinario, así como, la búsqueda continua de nuevos procesos para alcanzar las metas planteadas como propósito de la negociación.

Dentro de esta obra, se especifican algunos argumentos orientados por las múltiples oportunidades que brinda la negociación, desde aspectos básicos de su conceptualización, hasta estrategias que han servido de plataforma para nuevas maneras de diseñar lineamientos durante el acto gerencial.

Asimismo, esta producción desde la pragmática comunicacional expresa las experiencias de los autores en sus respectivos puestos de trabajo, con los cuales nutrieron efectivamente cada una de sus ensayos otorgando particularidades que pudiesen significar algún estado fuera de sitio, sin embargo la simple idea de incluirlo como sustrato de un gran compuesto lo alinea inmediatamente dentro de su constructo.

Queda de esta manera presentada esta primera edición de Negociación y Mediación “Ensayos”, para que se continúe con el crecimiento teórico, así como aplicaciones efectivas de esta herramienta gerencial, bienvenido entonces al mundo científico, felicitaciones a los autores e incalculables agradecimientos a la doctora Róselin Cabrales, quien con su contagiosa energía y motivación, los llevo a concretar esta apuesta al futuro.

El Editor.

Editorial
Inver - E - Group Venezuela
Maracaibo - Venezuela

ISBN: 978-980-7723-01-5

