

LA TOMA DE DECISIONES PARA LAS NEGOCIACIONES  
CORPORATIVAS

CLAUDIA LUCIA HERNÁNDEZ MAHECHA  
LUZ ELIDE ROMERO RAMOS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
SECCIONAL BOGOTÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C.  
2010

LA TOMA DE DECISIONES PARA LAS NEGOCIACIONES  
CORPORATIVAS

CLAUDIA LUCIA HERNÁNDEZ MAHECHA  
LUZ ELIDE ROMERO RAMOS

Seminario de Grado  
Doctora Faneth Serrano

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
SECCIONAL BOGOTÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C.  
2010

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza con el fin de plantear la importancia que tiene en un Gerente la toma de decisiones acertadas, después de realizar un estudio a las principales teorías encontradas sobre negociación y toma de decisiones, planteamos la metodología a seguir para la toma de decisiones y las estrategias de negociación que se pueden utilizar al momento de dar solución a un conflicto o en una negociación crucial para la empresa.

Es importante dar un vistazo a los múltiples paradigmas que por nuestra cultura o por no tener las bases teóricas nos llevan a tomar decisiones equivocadas o perjudiciales para las empresas; estas decisiones se basan en hechos superficiales y son subjetivas la mayoría de veces.

Las decisiones que se toman en la cotidianidad o en un momento clave para la empresa requieren siempre partir de los valores y de un análisis objetivo y efectivo que permita mejorar los resultados a corto o largo plazo de la organización.

Somos conscientes de la complejidad del tema, pero es un intento importante el cual esperamos sirva de apoyo a los lectores y sea de interés para el acercamiento de las distintas metodologías en la toma de decisiones acertadas en las organizaciones.

## CAPÍTULO I

### 1. NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

"Gestionar una empresa en tiempos de incertidumbre exige rapidez de acción y de reacción. El empresario debe evitar dejarse llevar por la corriente ya que, aunque se puedan cometer errores, el coste de no tomar decisiones puede ser aún más grave. El éxito del futuro depende de nuestras decisiones de hoy y sin decisiones no habrá ni éxito ni futuro."

Anónimo

Para poder definir negociación y toma de decisiones es necesario establecer inicialmente una definición de Conflicto, "*como una situación en la que existen necesidades o intereses insatisfechos y las personas experimentan la necesidad de interactuar para satisfacerlos*"<sup>1</sup>; de esta definición se pueden establecer algunos aspectos de nuestras vidas cotidianas, a menudo se presentan diferentes tipos de conflictos, generando inconformismo y surge la necesidad inmediata de resolverlo en el menor tiempo posible.

El Conflicto nace desde el mismo inicio del ser humano, con frecuencia se muestra al momento de unirse uno o más individuos a realizar una actividad específica y aparece la diferencia de opiniones, pensamientos y manera de ver la vida, lo cual conlleva al surgimiento de desacuerdos entre las partes, creando una ruptura en la comunicación e insatisfacción de los participantes.

Con los desacuerdos que surgen en un conflicto, es necesario realizar un análisis del mismo, permitiendo establecer los orígenes o protagonistas, las fuentes, el conocimiento y personalización de los implicados, posibles

---

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Cap. XIII, P. 461. Edit. Prentice Hall, Sexta Edición, 1994.

soluciones del conflicto y las posiciones e intereses que se puedan conciliar. Esta evaluación, debe ser dirigida por un alto ejecutivo o gerente, quien tendrá la capacidad de manejar conflictos y llegar a la toma de decisiones más exitosas, a través del continuo desarrollo de sus capacidades de negociación.

Como un alto ejecutivo es la persona más idónea y capacitada en el manejo y resolución de conflictos, y de la misma forma es quien toma las decisiones o negociaciones más efectivas a la resolución de los mismos, debe manejar y desarrollar habilidades a través de la definición clara de conceptos tales como la Negociación y toma de Decisiones *"es un proceso de toma de decisiones interpersonales necesarias cada vez que no podemos lograr nuestros objetivos sin ayuda de nadie"*<sup>2</sup>.

Una negociación inicia de la misma forma en la que surgen los conflictos, en la vida diaria de los seres humanos como en la personal (cónyuges, hijos, maestros, vecinos, oficina) y en su vida empresarial. En el terreno de los negocios se manejan diferentes niveles y ambientes de negocios, ello depende del tamaño de la negociación que se tenga en mente, de las múltiples posibilidades y de las oportunidades que se puedan establecer con el fin de conseguir la máxima satisfacción de nuestros intereses.

Para una efectiva negociación, es indispensable tener en cuenta una buena preparación y planeación, para ello se deben considerar varios pasos: Investigar a la competencia, fijar objetivos para cumplir, tratar de integrar los

---

<sup>2</sup> THOMPSON Leigh, La Mente y el Corazón, Editorial Pearson Prentice Hall, Tercera Edición, Capítulo 1, Parte, 2005

intereses de los participantes de la negociación, con grandes posibilidades de realizar intercambios, donde ninguno pueda perder y por último establecer posibles estrategias o planes para realizar, si las negociaciones no tienen un feliz término.

Luego de revisar y poner en práctica la planeación de la negociación, se continúa con las siguientes estrategias para obtener una negociación con mayores resultados: *Evalúa el BATNA o MAAN y mejóralo, haz la primera oferta si estás preparado, planea tus concesiones y ancla la oferta*<sup>3</sup>. De estas estrategias podemos enunciar que para iniciar una exitosa negociación, se debe crear un BATNA o MAAN (Mejor estrategia de negociación) con suficiente antelación, el cual se debe revisar continuamente y fortalecerlo, con el fin de poder obtener una mayor ventaja competitiva.

Una vez, revisado nuestro BATNA, se realiza la primera oferta, toda vez, que se haya evidenciado tener mayor información respecto al competidor, si encuentra diseñada correctamente y bien preparada, arrojaría un mejor resultado final, si se espera a que la contraparte realiza la suya primero.

Durante el curso de estas negociaciones u ofertas, se puede presentar una serie de preguntas, inquietudes y concesiones por parte del competidor, lo que conlleva a una revisión minuciosa de estos requerimientos, para finalmente establecer pocas y pequeñas concesiones y lograr establecer confianza con los competidores.

---

<sup>3</sup> THOMPSON Leigh, La Mente y el Corazón, Editorial Pearson Prentice Hall, Tercera Edición, Capítulo 3, Parte 1, 2005

Con las concesiones establecidas en la negociación, se debe anclar la oferta, es decir, se establece el punto máximo y mínimo de la negociación, en la cual se satisfacen las partes, sin embargo, al ejecutar esta estrategia, se puede incurrir en el riesgo de no poder retractarse de la oferta, colocando al negociador en una situación de poca credibilidad y confianza ante su competidor.

Sin duda al tener una excelente planeación y un correcto éxito en las negociaciones, todos aquellos logros o desaciertos que se puedan generar en estos acontecimientos de negociación, de la misma forma se toman decisiones<sup>4</sup> *“juicio o elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, para solucionar un problema, tomada por los directivos de la organización”*.

En esta toma de decisiones se pueden tener en cuenta diferentes formas de decisiones, algunas de ellas como las decisiones programadas o estructuradas, siendo aquellas que se presentan a menudo, son rutinarias y se aplican a aquellos problemas comunes y cotidianos que aparecen con cierta regularidad, teniendo un método ya establecido de solución.

No obstante con estas decisiones, ya se conocen los ítems para abordar estos problemas; por esta razón, también se les denomina decisiones estructuradas, sin embargo, para estos problemas no es necesario diseñar o generar posibles soluciones sino que simplemente se rige por la que se ha tomado comúnmente.

---

<sup>4</sup> <http://www.monografias.com/trabajos23/toma-de-decisiones/toma-de-decisiones.shtml>

Estas decisiones se toman de acuerdo con las políticas, manuales de procedimientos escritos o no escritos y conllevan a facilitar la toma de decisiones al incluir o excluir alternativas de solución.

Como otra alternativa de decisiones, se pueden establecer las no programadas o no estructuradas, ellas son las que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia y requieren una solución específica para determinado problema.

Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales y merece un trato especial y único. Estas son las decisiones a las que usualmente el Gerente deberá enfrentarse y dependerá en qué unidad funcional o departamento tengan lugar.

Por otra parte las decisiones a tomar también se pueden establecer según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables o influencias del problema; algunas pueden ser como las de ambiente de certidumbre en la cual se conoce el problema a fondo, las causas que lo han generado y las posibles soluciones que se presenten, van a causar siempre resultados conocidos e invariables y al momento de tomar la decisión; se debe pensar únicamente en la alternativa que brinde más beneficios para la organización.

También se puede tomar una de ambiente de riesgo, donde el Gerente debe disponer de suficiente información, conoce las posibles consecuencias de cada una de las posibles alternativas de solución, pero no sabe con exactitud los resultados que se generen.

De hecho, si hay un ambiente de certidumbre, igualmente se tiene un ambiente de incertidumbre, donde no se posee la información suficiente para la toma de decisiones, no se tiene control sobre la situación, ni la interrelación de las variables del problema y se pueden plantear diferentes alternativas de solución, pero los resultados que estas puedan arrojar no son confiables.

Se concluye en este capítulo, la importancia de identificar los conflictos o desacuerdos que se puedan presentar en las organizaciones, a través de la búsqueda permanente de las mejores alternativas de negociación y a su vez sean estas decisiones las mejor tomadas por los altos directivos, por medio de una permanente planeación, preparación, fijando objetivos claros e integrando a los demás participantes en la toma e implementación.

## CAPÍTULO II

### 2. ALTERNATIVAS Y MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES PARA UNA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

*El gerente es un tomador de decisiones, su adversario es la incertidumbre y el vencerla es su misión.*<sup>5</sup> Todas las decisiones deben ser tomadas continuamente por lo altos directivos, ellos son los encargados de establecer hacia dónde van dirigidos todos los esfuerzos tanto de los directivos como la manera en que deben ser conducidos los demás integrantes de la empresa, cada decisión trae inmersa una información específica, un problema o varios problemas, a los cuales se les debe establecer una solución que le corresponda y sea adecuada para cada situación.

Con una decisión se seleccionan alternativas para conseguir un objetivo u objetivos y poder de esta manera obtener grandes beneficios para su Empresa, con decisiones conscientes más no automáticas, que contengan un nivel elevado de gestión para evitar decisiones erróneas, las cuales a través del tiempo arrojarán problemas muy graves como pueden ser a nivel financiero y una posible caída de la Empresa en el mercado.

Para un Gerente de hoy, es indispensable establecer metodologías, herramientas y etapas para lograr la realización de una correcta toma de decisiones, de una manera ágil y acertada, potencializando el grado de

---

<sup>5</sup> GREENWOOD William T., Teoría de decisiones y sistemas de información, Introducción a la toma de decisiones administrativas, Editorial Trillas, Primera Edición, Capítulo 2, 1978

desempeño como tomador de decisiones de una manera racional y sistemática.

Las decisiones ya no pueden ser tomadas a la ligera por sola intuición o corazonadas; todas ellas deben ser construidas a través de algunos pasos, inicialmente se debe identificar y analizar el problema, luego se deben identificar los criterios de decisión en donde se deben establecer los puntos relevantes que sean importantes al momento de tomar la decisión, por ejemplo: color, marca, precio, modelo, tamaño, todo depende del tipo de situación o problema a solucionar.

Una vez establecidos los criterios, se debe dar un peso porcentual a cada uno, con el fin de establecer el impacto y la prioridad de cada uno de estos. A continuación se generan alternativas de solución, teniendo en cuenta la jerarquización de los criterios, en este punto se puede llegar a plantear varias alternativas para llegar a una decisión o solución satisfactoria.

Después de identificar todas las alternativas posibles, se deben evaluar y analizar a cada una de ellas, de acuerdo con los criterios ponderados realizar una evaluación de manera crítica en la búsqueda de ventajas y desventajas de forma individual y luego compararlas una con las otras.

De acuerdo con la evaluación y comparación realizada, se elige la mejor alternativa, la cual obtenga mayor calificación y brinde a su vez los mayores beneficios a la organización, tomando la mejor alternativa con mayor beneficio y poner en marcha la decisión, para así poder evaluar si esta fue o no acertada.

Pero a toda decisión tomada por los Gerentes, se le debe realizar una constante evaluación de resultados, debido a que es necesario verificar si la decisión dio solución o no al problema y ella está arrojando los resultados esperados, si este no es el que se esperaba hay que determinar si es necesario esperar un poco más de tiempo para lograr los resultados propuestos o definitivamente la decisión no fue la acertada.

Por último, si la evaluación no fue satisfactoria y el objetivo u objetivos no se están cumpliendo, se deberá iniciar nuevamente el proceso, teniendo en cuenta la experiencia adquirida de los errores cometidos en la primera decisión. La consideración de realizar nuevamente el proceso no debe desalentar al Gerente, por el contrario, de lo debe impulsar a seguir realizando todas las pruebas necesarias, con el fin de llegar siempre a la toma de una decisión correcta.

Por consiguiente, todas las decisiones que se tomen por parte de los Directivos, se deben revisar constantemente con el fin de procurar una mejora continua de los procesos de la organización y seguramente no se llegará a caer en *trampas o engaños como tomar una decisión en momentos inoportunos y tomar decisiones que no brinden un plan definido de acción y un control sobre los resultados de ejecución de las decisiones*<sup>6</sup>.

Podemos concluir que la metodología planteada en este capítulo para la toma de decisiones es clara, sencilla y concisa, permitiendo a un gerente establecer con certeza el acierto en su decisión, siendo esta a su vez la más

---

<sup>6</sup> GREENWOOD William T., Teoría de decisiones y sistemas de información, Introducción a la toma de decisiones administrativas , Editorial Trillas, Primera Edición, Capítulo 3, 1978

indicada y acertada, de igual manera el gerente podrá aportar en la construcción de los objetivos y metas de las organizaciones, destacando y marcando la diferencia entre los gerentes del común, quienes limitan su gestión o toman decisiones fundadas en lo emocional o en la intuición, lo cual incrementa los riesgos para las empresas; por lo tanto, las metodologías y herramientas expuestas en el presente ensayo, permitirán a los altos directivos, tomar decisiones más racionales y efectivas, que permitan obtener mayores resultados a sus organizaciones.

## CONCLUSIONES

- El éxito de una buena negociación y una decisión que debe tomar un alto directivo, radica en el hecho de realizar una correcta planificación e información de los desacuerdos que surgen en los conflictos o desacuerdos que se puedan generar en las organizaciones.
- De la acertada toma de decisiones en una empresa depende del éxito de ésta; los gerentes y directivos deben partir de la adecuada selección de alternativas antes de tomar la decisión final, la cual puede variar en trascendencia y connotación.
- La metodología que se puede plantear para tomar decisiones es clara, sencilla y concisa, permitiendo de esta manera un acierto en la decisión que sea tomada.

## BIBLIOGRAFIA

- DRUCKER Peter F. La Gerencia en la Sociedad Futura, Claremont, California, 2002, pags. 1-58.
- GREENWOOD William T. Teoría de decisiones y sistemas de información. Editorial Trillas, México 1978, págs.. 57-80.
- LAX David A. y SEBENIUS James K. La negociación en tres dimensiones y la estrategia tridimensional para superar las barreras. Tomado del libro Negociación Tridimensional. Primera parte. Capítulos 1,2 y 3. Harvard Business School Press, Editorial Norma, 2007, pags. 9-75.
- OESCH John y GALINSKY Adam Y ESCUELA DE POSGRADO. Texto Primeras ofertas en las negociaciones. Factores Determinantes y Efectos en Administración, Kellogg Univesidad de Northwestern, pags. 1-16.
- OGLIASTRI Enrique. El estilo negociador de los latinoamericanos, una investigación cualitativa, Texto de la Revista Latinoamericana de Administración. CLADEA 23. INCAE Costa Rica, 2003, pag. 1-10.
- RIVERS Dennis. Los siete retos de la comunicación mejor. Tomado de Texto del Instituto para la Comunicación Cooperativa, Santa Bárbara, California. 2003. Enfoque en las pags. 1-7.

- ROMERO GALVEZ Antonio. La teoría del Conflicto Social, tomado de Revista Social de las Américas, Vol. 3, Año 2, 2006, Editorial Anteo, Argentina, págs. 1-14.
  
- THOMSON Leigh. Tomado de Negociación: La Mente y el Corazón, Capítulo 1, Parte 1: Esencia de las Negociaciones, Editorial Pearson Prentice Hall, Tercera Edición, 2005, pags. 1-12.
  
- THOMSON Leigh. Tomado de Negociación: La Mente y el Corazón, Capítulo 3, Parte 1: Negociación Distributiva: Partiendo la Torta, Editorial Pearson Prentice Hall, Tercera Edición, 2005, pags. 40-52.

## CIBERGRAFIA

- <http://www.monografias.com/trabajos23/toma-de-decisiones/toma-de-decisiones.shtml>