



Una revisión sobre técnica de negociación en grupo.

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 44-52. ISSN 1390-9304

Una revisión sobre técnicas de negociación en grupo

Julio Cesar Maldonado Calero¹, Holger Guillermo Romo Lopez²

1 Universidad Central del Ecuador, jcmaldonadoc@uce.edu.ec

2 Universidad Central del Ecuador, holger2604103@gmail.com

RESUMEN

Trátase sobre un contrato, la discusión sobre las posibles soluciones a un conflicto laboral, un acuerdo de alcance internacional, o el plazo para la terminación de un trabajo con un coadjutor de la oficina, los directivos estamos diariamente comprometidos en negociaciones. Quizás esto lo hagamos de forma natural, es decir, sin necesidad de una formación o entrenamiento previo, ya que la negociación es algo consustancial al ser humano. De hecho, negociamos de forma no consciente desde el instante mismo de nuestro nacimiento: a un bebé nadie le ha enseñado a intercambiar llanto por comida, y sin embargo lo hace, luego podríamos decir que ya está negociando. Este artículo presenta una revisión de temas relacionados con decisiones y negociaciones de grupo desde tres perspectivas. Para desarrollar esta investigación se desarrolló una búsqueda bibliográfica, en el transcurso del artículo se presentan las referencias a los trabajos más importantes y de mayor incidencia en las ideas y conceptos manejados en el presente trabajo. Se concluye, en la primera perspectiva, se consideran las principales actividades de los tomadores de decisiones. De esta manera, tomamos en cuenta las necesidades de los usuarios, pero sólo parcialmente. Se necesitan más estudios para definir los requisitos de las actividades específicas, delinear el papel de un sistema de apoyo y considerar a los encargados de tomar decisiones con diferentes habilidades y necesidades.

Palabras claves: Decisiones de grupo, negociaciones, análisis de grupos.



A review on group negotiation technique.

ABSTRACT

Whether it is a contract, a discussion about possible solutions to a labor dispute, an agreement of international scope, or the deadline for the termination of a job with a coadjutor of the office, the managers are daily engaged in negotiations. Maybe we do this naturally, that is, without the need for previous training or training, since negotiation is something inherent to the human being. In fact, we negotiate in an unconscious way from the very moment of our birth: no one has taught her to exchange crying for food, and yet she does, and then we can say that she is already negotiating. This article presents a review of issues related to group decisions and negotiations from three perspectives. In order to develop this research a bibliographical search was developed, during the article the references to the most important works and of greater incidence in the ideas and concepts handled in the present work are presented. It is concluded, in the first perspective, the main activities of the decision makers are considered. In this way, we take into account the needs of users, but only partially. More studies are needed to define the requirements of specific activities, to outline the role of a support system and to consider decision makers with different skills and needs.

Keywords: Group decisions, negotiations, negotiation/group analysis.



1. INTRODUCCIÓN

Existe un flujo significativo y creciente de investigaciones sobre el análisis y el apoyo a las decisiones y negociaciones de los grupos (Zilcha-Mano, 2017). Los análisis recientes del área se concentran en el modelado de la negociación y en los sistemas de apoyo a la negociación (Tseng, Chen, Hu, & Lin, 2017) y una taxonomía de sistemas de apoyo de decisión de grupo (Thangavelautham et al., 2017). Si bien sólo se mencionan algunos modelos y sistemas, se espera que este artículo contribuya a una discusión más amplia y exhaustiva sobre qué se puede apoyar y con qué enfoques y herramientas. Del mismo modo, la revisión del trabajo realizado en áreas específicas está lejos de ser completa y se requieren estudios comparativos y más detallados. El problema de investigación se enfoca en la representación de los aspectos de claves y los procesos de las prácticas de y técnicas de negociación.

2. METODOS

Primeramente, se desarrolla una búsqueda documental y bibliográfica de más de 19 trabajos referentes al tema mediante el empleo de gestor bibliográfico denominado "Publish or Perish". Esta labor permitió la detección de publicaciones referentes al tema, ubicadas en revistas de alto impacto académico investigativo, en bases de datos como Scindirect y Google académico. Mucha de la revisión es desarrollada en idioma inglés puesto que las publicaciones de mayor nivel en esta área del conocimiento se publican en este idioma. En el transcurso del artículo se presentan las referencias a los trabajos más importantes y de mayor incidencia en las ideas y conceptos manejados en el presente trabajo.

3. RESULTADOS

3.1 Técnicas de negociación

3.1.1 Aspectos clave

Las decisiones de grupo y las negociaciones involucran a dos o más participantes involucrados en dos tipos de actividades complejas: la comunicación y la toma de decisiones. La comunicación o el discurso de las negociaciones incluye mensajes de paso, aceptación y comprensión (Somers et al., 2017). Si bien estas actividades desempeñan un papel importante en procesos que involucran a múltiples participantes y se hacen esfuerzos para construir sistemas informáticos para formar, representar y



analizar argumentos (Sadigh et al., 2017), aquí el enfoque se centra en las actividades de toma de decisiones.

En las decisiones del grupo, puede haber un único tomador de decisiones que tenga el poder de decidir mientras los otros participantes (por ejemplo, analistas, expertos) le proporcionen consejo, interpretación, análisis, etc. Estos tipos de grupos se denominan equipos (Mohammadzadeh Akhlaghi et al., 2017) y pueden ser apoyados por sistemas y sistemas de reuniones y conferencias diseñados para el trabajo cooperativo (Menghi, Spoletini, & Ghezzi, 2017) Además, los analistas y expertos pueden utilizar grupos especializados e individuales.

Si el poder de decidir es compartido entre dos o más participantes, entonces las decisiones deben ser negociadas. Esto no implica que todas estas decisiones se tomen a través de la negociación, sino que involucran actividades típicas de los procesos de negociación. Por lo tanto, nos centramos aquí en las negociaciones y sus características y características, indicando aquellas actividades que son similares a otros tipos de procesos grupales.

Dos aspectos clave de las decisiones negociadas son el conflicto y la interdependencia. El conflicto se produce porque las personas tienen intereses separados y conflictivos (objetivos, metas). La negociación introduce un nivel adicional de complejidad a los objetivos en conflicto. Esto se debe a que no sólo uno de los participantes tiene objetivos contradictorios, sino que hay múltiples participantes cada uno con sus propios objetivos y sólo un conocimiento limitado de los objetivos y conflictos individuales de los demás.

El conflicto también surge porque los tomadores de decisiones son interdependientes. La realización de los objetivos de uno depende de los demás y, a la inversa, puede influir en sus resultados. La interdependencia puede surgir directamente en el nivel objetivo como suele ser el caso en la negociación. También puede estar en el nivel de recursos (restricciones) cuando diferentes individuos controlan recursos complementarios o ambos a nivel objetivo y de recursos.

El conflicto y la interdependencia a menudo conducen a un comportamiento calculado que se basa en la premisa de que cuanto más información uno tiene sobre los otros, mejores son los cálculos y, por tanto, mejor puede ser su posición. Este tipo de comportamiento está directamente relacionado con otro aspecto clave de la negociación y otras decisiones tomadas por los grupos, a saber, la formulación de mensajes. Esto implica la definición de los problemas o atributos de decisión, las limitaciones y,



posiblemente, ciertos objetivos y metas. Aunque la definición conjunta del problema es crítica en las negociaciones, es inusual que se pueda obtener una representación completa del problema (Keren & Reichman, 2017). Esto se debe al uso de estrategias y algún grado de ocultamiento y desconfianza. En situaciones menos competitivas o conflictivas, un esfuerzo significativo puede estar en la definición conjunta del problema. Recientemente, se han introducido varios sistemas de apoyo que se centran en este aspecto del proceso de decisión (Lee, 2017).

El intercambio de información también implica el intercambio de ofertas o propuestas de compromiso. Estas pueden ser una propuesta completa, que es una alternativa de decisión, o una propuesta parcial en la que se dan valores de sólo algunos atributos. Este último tipo de cambio es típico, por ejemplo, en decisiones intra-organizativas que involucran a individuos y grupos de diferentes áreas funcionales (Korn & Wagenknecht, 2017). La formulación de las propuestas parciales y su integración en una alternativa completa puede ser apoyada de manera efectiva con los mismos sistemas de reunión de ideas y reunión antes mencionados que se usan para la formulación conjunta de problemas (Kumar & Vidyarthi, 2017).

3.1.2 Proceso

Al describir los principales aspectos de las decisiones y negociaciones de los grupos, hemos mencionado varios tipos de sistemas que pueden utilizarse para el apoyo. Para delinear las posibilidades de apoyo en la toma de decisiones negociadas y posicionar los sistemas de apoyo en el proceso de decisión con múltiples participantes, esbozamos fases y actividades en las que participan los tomadores de decisiones. Se basan en el modelo de negociaciones de ocho fases propuesto por (Ghavami, Taleai, & Arentze, 2017). El modelo se modifica para incluir actividades típicas de las decisiones de grupo, para permitir una gama más amplia de decisiones negociadas que las discutidas por (Fujita, 2017), y para permitir el uso actual y futuro de las tecnologías de la computación y la comunicación.

- a) **Búsqueda de arena y selección del modo de comunicación.** Los participantes seleccionan y acuerdan el lugar donde el proceso de decisión puede ocurrir. Las tecnologías de comunicación permiten el uso de las redes de área amplia que reúnen a participantes de lugares remotos y redes de área local para el intercambio de información entre oficinas. Por lo tanto, la ubicación puede ser un entorno físico o virtual. La selección del modo de comunicación incluye la elección del intercambio síncrono o asincrónico de información, las discusiones



y negociaciones sobre ofertas parciales o completas y el uso conjunto de expertos, mediadores y facilitadores.

- b) Definición de la agenda. Los encargados de la toma de decisiones discuten y acuerdan la terminología y las cuestiones a decidir. Estos incluyen la discusión sobre los atributos de decisión y dura que son aceptables por todos y posiblemente en ciertas metas y objetivos. Las actividades de esta fase sentaron las bases para las fases posteriores. Implican la construcción de al menos una representación parcial del problema y se consideran clave para "corregir" los procesos de decisión (Parks & Mukherjee, 2017). Recientemente, se han propuesto interesantes técnicas tomadas de la Inteligencia Artificial para establecer similitudes entre conceptos (términos) presentados por diferentes tomadores de decisiones y categorizar estos conceptos en grupos coherentes y significativos.
- c) Explorar el campo. Esta fase implica una mayor especificación del problema y su análisis. En la negociación, las partes intentan establecer límites a las cuestiones, formular sus mejores alternativas al acuerdo de negociación (BATNA), establecer precios de reserva y niveles de aspiración para objetivos específicos (Sadigh et al., 2017), evaluar al oponente y la naturaleza Oposición, y decidir sobre las estrategias iniciales a utilizar. En las decisiones de grupo, los límites y los niveles de aspiración pueden ser formulados conjuntamente. Las diferencias en la comprensión del problema y la especificación de las áreas de contribución de los tomadores de decisiones particulares tienen lugar aquí. El soporte informático, además de los sistemas de reunión y de lluvia de ideas mencionados anteriormente, tiene un potencial significativo aquí. De hecho, en esta fase se utilizaron sistemas de apoyo temprano con el propósito de simular y analizar las implicaciones de las alternativas de decisión. Los modelos analíticos y de simulación permiten evaluar la situación de decisión, el comportamiento de los participantes y la posible evolución del proceso. Este análisis incluye la determinación de soluciones eficientes y las restricciones y objetivos críticos.
- d) Reducir las diferencias y buscar la integración (Ehdaie, Assel, Benfante, Malhotra, & Vickers, 2017). Limitaciones, aspiraciones y objetivos, así como conocimientos sobre soluciones eficientes y sus resultados, se perfecciona en esta fase mediante un intenso intercambio de información. En las negociaciones, las partes se dan cuenta del potencial de un compromiso y pueden evaluar sus



principales características (Fujita, 2017). Esto les permite identificar las cuestiones clave, áreas críticas de desacuerdo e intercambiar propuestas específicas y sustantivas. El análisis de la negociación puede centrarse en la selección y verificación de estrategias, en la determinación de concesiones y en la revisión de los niveles de aspiración y en la restricción de soluciones eficientes a las mismas que puedan ser aceptables para las partes (Tseng et al., 2017). En las decisiones de grupo, se buscan hilos comunes para las decisiones parciales y se realiza un análisis de las implicaciones de estas decisiones. Esto permite identificar los problemas críticos para todos los miembros del grupo (Branquinho, Lopes, & Baffa, 2017). Durante esta fase, las partes negociadoras y los miembros del grupo también pueden identificar las restricciones o interrelaciones críticas. Suavizar las limitaciones puede permitir la expansión del conjunto de alternativas viables o nuevas alternativas pueden ser formuladas explícitamente y sometidas a discusión. Se pueden usar herramientas de análisis y apoyo para identificar las restricciones críticas, las demandas y el grado de oposición entre las partes (Zilcha-Mano, 2017).

- e) Buscar acuerdos y mejoras. La identificación exitosa de las cuestiones críticas y las áreas de desacuerdo, el desarrollo de propuestas conjuntas o el ablandamiento conjunto de las limitaciones, lleva a las partes de los miembros del grupo a identificar un número limitado de posibles compromisos (Somers et al., 2017). En esta etapa, las partes o los miembros del grupo pueden haber acordado ya algunas cuestiones con pocos asuntos pendientes.

4. CONCLUSIONES

Se analizaron modelos y sistemas para el análisis de decisiones y negociaciones de grupo y apoyo desde dos perspectivas: el proceso y las áreas de estudio. En la primera perspectiva, se consideran las principales actividades de los tomadores de decisiones. De esta manera, tomamos en cuenta las necesidades de los usuarios, pero sólo parcialmente. Se necesitan más estudios para definir los requisitos de las actividades específicas, delinear el papel de un sistema de apoyo y considerar a los encargados de tomar decisiones con diferentes habilidades y necesidades. Esto condujo a la realización investigaciones sobre objetivos conflictivos, soluciones eficientes, métodos interactivos y, más recientemente, decisiones y negociaciones colectivas. Continuar sus esfuerzos de "acercamiento" es desafiar nuestras suposiciones, estudiar nuevos paradigmas y enriquecer las metodologías.



5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Branquinho, A. A. B., Lopes, C. R., & Baffa, A. C. E. (2017). *Probabilistic planning for multiple stocks of financial markets*. Paper presented at the Proceedings - 2016 IEEE 28th International Conference on Tools with Artificial Intelligence, ICTAI 2016.
- Ehdaie, B., Assel, M., Benfante, N., Malhotra, D., & Vickers, A. (2017). A Systematic Approach to Discussing Active Surveillance with Patients with Low-risk Prostate Cancer. *European Urology*. doi:10.1016/j.eururo.2016.12.026
- Fujita, K. (2017). Compromising Adjustment Strategy Based on TKI Conflict Mode for Multi-Times Bilateral Closed Negotiations. *Computational Intelligence*. doi:10.1111/coin.12107
- Ghavami, S. M., Taleai, M., & Arentze, T. (2017). An intelligent spatial land use planning support system using socially rational agents. *International Journal of Geographical Information Science*, 31(5), 1022-1041. doi:10.1080/13658816.2016.1263306
- Keren, N., & Reichman, A. (2017). *Coexistence mechanisms in ultra-wideband body area network*. Paper presented at the 2016 IEEE International Conference on the Science of Electrical Engineering, ICSEE 2016.
- Korn, M., & Wagenknecht, S. (2017). *Friction in arenas of repair: Hacking, security research, and mobile phone infrastructure*. Paper presented at the Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW.
- Kumar, N., & Vidyarthi, D. P. (2017). An Energy Aware Cost Effective Scheduling Framework for Heterogeneous Cluster System. *Future Generation Computer Systems*, 71, 73-88. doi:10.1016/j.future.2017.01.015
- Lee, M. A. (2017). Reimagining the races: The case of emerging adults and their composite perspective. *Event Management*, 21(1), 27-45. doi:10.3727/152599517X14809630271032
- Menghi, C., Spoletini, P., & Ghezzi, C. (2017) Integrating goal model analysis with iterative design. *Vol. 10153 LNCS. Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (pp. 112-128).
- Mohammadzadeh Akhlaghi, N., Khalilak, Z., Vatanpour, M., Mohammadi, S., Pirmoradi, S., Fazlyab, M., & Safavi, K. (2017). Root canal anatomy and



- morphology of mandibular first molars in a selected Iranian population: An in vitro study. *Iranian Endodontic Journal*, 12(1), 87-91. doi:10.22037/iej.2017.18
- Parks, L., & Mukherjee, R. (2017). From platform jumping to self-censorship: internet freedom, social media, and circumvention practices in Zambia. *Communication and Critical/ Cultural Studies*, 1-17. doi:10.1080/14791420.2017.1290262
- Sadigh, B. L., Nikghadam, S., Ozbayoglu, A. M., Unver, H. O., Dogdu, E., & Kilic, S. E. (2017). An ontology-based multi-agent virtual enterprise system (OMAVE): part 2: partner selection. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 1-21. doi:10.1080/0951192X.2017.1285424
- Somers, S., Van Parys, H., Provoost, V., Buysse, A., Pennings, G., & De Sutter, P. (2017). How to create a family? Decision making in lesbian couples using donor sperm. *Sexual and Reproductive Healthcare*, 11, 13-18. doi:10.1016/j.srhc.2016.08.005
- Thangavelautham, J., Law, K., Fu, T., Abu El Samid, N., Smith, A. D. S., & D'Eleuterio, G. M. T. (2017). Autonomous multirobot excavation for lunar applications. *Robotica*, 1-33. doi:10.1017/S0263574717000017
- Tseng, S. S., Chen, H. C., Hu, L. L., & Lin, Y. T. (2017). CBR-based negotiation RBAC model for enhancing ubiquitous resources management. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1539-1550. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2016.05.009
- Zilcha-Mano, S. (2017). Resolution of alliance ruptures: The special case of animal-assisted psychotherapy. *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 22(1), 34-45. doi:10.1177/1359104516671385