SECCIÓN II:
Yo Negociador?

CAPÍTULO 3:
Las Competencias del Negociador

Contenido

1. El concepto de competencia
   - Definición
   - Tipos
2. Diferentes enfoques de las competencias del negociador
3. Un modelo para el desarrollo de las competencias del negociador
   - Marco de referencia
   - Evaluación de competencias del negociador
     - Herramientas para evaluar las competencias del negociador
     - Mecanismos para desarrollar las competencias del negociador

1. Concepto de Competencia

Definición

El concepto de competencia fue propuesto inicialmente en 1973 por David McClelland, reconocido profesor de psicología de Harvard experto en motivación, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

De su estudio, McClelland destaca los siguientes factores:

“Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales:

1. *No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida.*
2. *A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos”*

Además encontró que era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de quienes tienen desempeños promedio. De esta forma se podían detectar las competencias necesarias para el desarrollo exitoso de un trabajo.

1. Concepto de Competencia

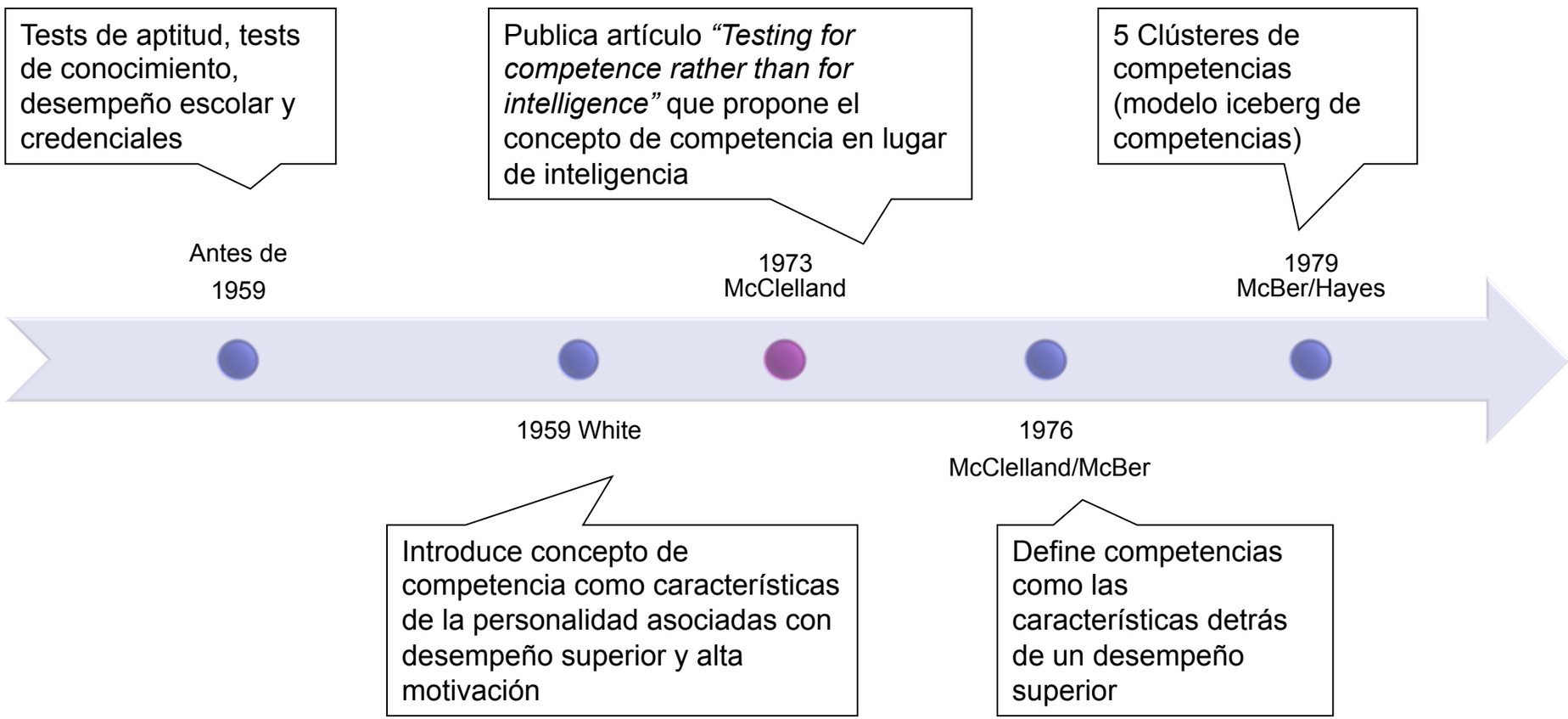
Definición

Enfoque Conductista *Estados Unidos*	Enfoque Funcional *Reino Unido*	Enfoque Holístico o Multidimensional *Francia, Alemania y Austria*
• Liderado por David McClelland en la década de 1970. • Las competencias se conciben como atributos y comportamientos personales de los individuos, más que meras aptitudes funcionales.	• Liderado por el gobierno británico en la década de 1980. • Las competencias son definidas como *"conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas".*	• Liderado por los gobiernos de cada país en la década de 1980, y estudiado posteriormente por expertos renombrados como la psicóloga francesa Claude Levy-Leboyer. • Las competencias son entendidas desde un punto de vista funcional y personal, por lo que hace énfasis en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral

El enfoque **conductista desarrollado en los Estados Unidos** ha tenido una mayor acogida, y ha venido desarrollándose hasta convertirse en modelos con enfoques más holísticos.

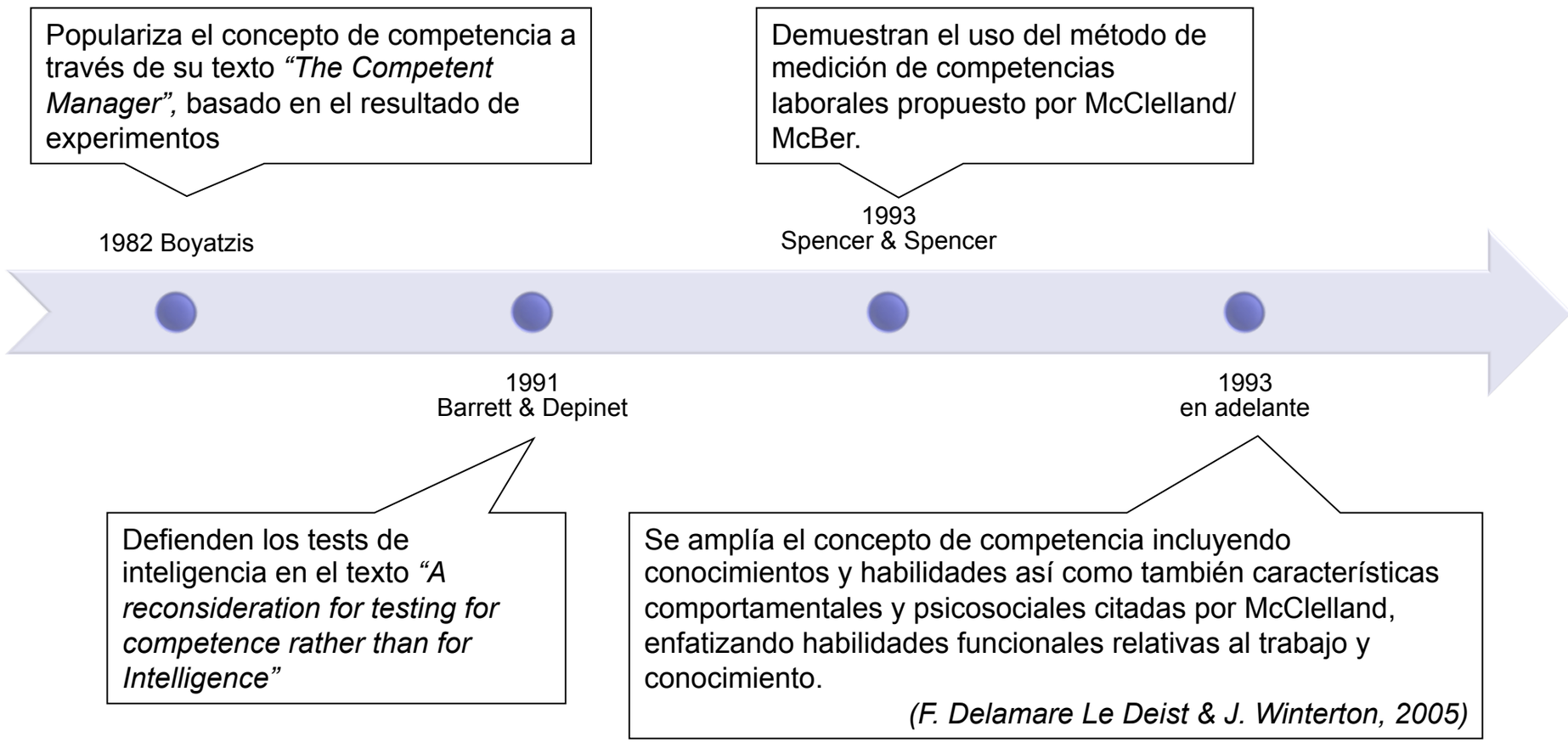
1. Concepto de Competencia

Definición



1. Concepto de Competencia

Definición



1. Concepto de Competencia

Definición

"Competencia es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal"

Jorge Hernán Gómez (1997)

1. Concepto de Competencia

Tipos de Competencias

Spencer & Spencer (1993)

- Competencias Umbral: competencias mínimas que se precisan para lograr una actuación adecuada
- Competencias Diferenciadoras: distinguen a un trabajador con una actuación superior de otro con una actuación inferior
- Modelo Iceberg:
  - Visibles: conocimientos y destrezas
  - Invisibles: rasgos de personalidad, auto-concepto y rasgos

Álvaro de Asorena Cao (1996)

- Competencias Generales: características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo. Por ejemplo aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, auto-confianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes.
- Competencias Técnicas: ligadas a la ejecución de la tarea propiamente dicha.

Hay Group (1996)

- Competencias Genéricas: basadas en los valores, objetivos y mandatos de la organización. Son necesarias en todas los niveles de la organización, aunque en diferentes grados de desarrollo. (construcción de relaciones, desarrollo de otros, integridad, comunicación, calidad del servicio y apoyo)
- Competencias Emergentes o Específicas: habilidades interpersonales y personales claves necesarias para realizar un trabajo específico. (excelencia profesional, flexibilidad, recolección y análisis de información, búsqueda de oportunidades, autocontrol, liderazgo y trabajo en equipo)

1. Concepto de Competencia

Tipos de Competencias

E. Bueno y P. Morcillo (1997) *

- Competencias Tecnológicas: dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito del trabajo y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencias Organizativas: saber reaccionar aplicando el conocimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten.
- Competencias Personales: cualidades latentes y específicas que tienen las personas que obtienen éxito en sus actividades profesionales.

Psico Consult (2001)

- Competencias Técnicas y Funcionales
  - Competencias y conocimientos específicos
  - Competencias y conocimientos generales
- Competencias Personales
  - Habilidades cognoscitivas
  - Motivación y Compromiso
  - Competencias personales
- Competencias Administrativas y Gerenciales
  - Competencias comunicacionales
  - Competencias con la gente
  - Competencias administrativas
  - Competencias de liderazgo

Richard E. Boyatzis (2007)

- Competencias Cognitivas: sistemas de pensamiento y reconocimiento de patrones repetitivos.
- Competencias de Inteligencia Emocional: conocimiento de uno mismo, autocontrol (self-management)
- Competencias de Inteligencia Social: conocimiento de la sociedad, y habilidades requeridas para el manejo de relaciones (empatía y trabajo en equipo)

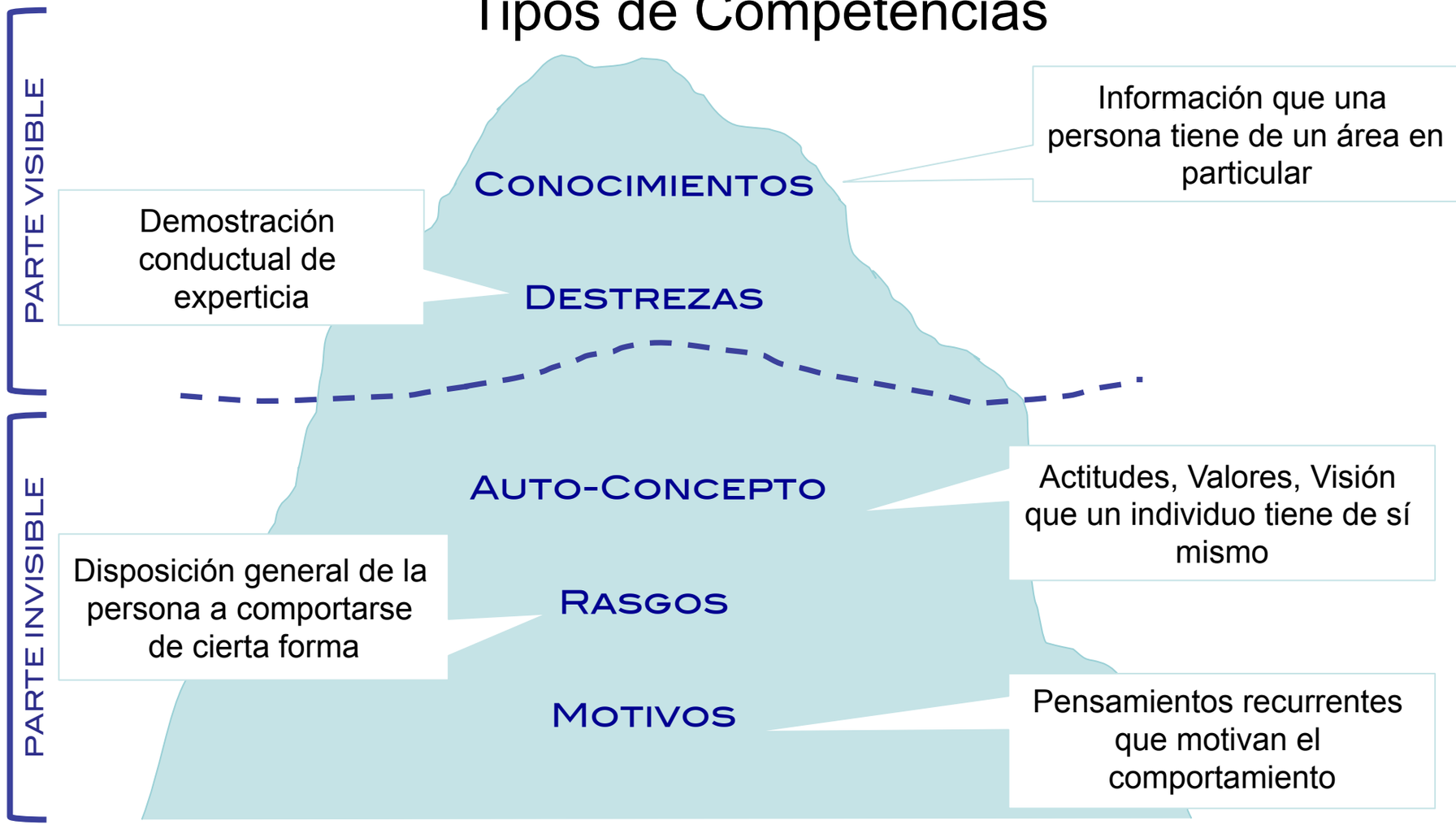
Saquib Yusaf Janjua (2012)

- Competencias Funcionales: habilidades profesionales, destrezas y conocimiento técnico relacionado con los aspectos técnicos esenciales necesarios para desarrollar un trabajo.
- Competencias Genéricas Administrativas: habilidades y destrezas requeridas para desarrollar actividades administrativas
- Competencias Sociales: competencias enfocadas en mantener activa la interacción social y las relaciones interpersonales
- Competencias Cognitivas: habilidades de pensamiento e intuitivas para resolver un determinado problema.
- Características Personales: rasgos de la personalidad que diferencian a un individuo del resto.

** Citado en tesis de Salazar Herrera, Cesar Augusto (2006) - EAFIT*

1. Concepto de Competencia

Tipos de Competencias



Modelo Iceberg de competencias - Spencer & Spencer (1993)

1. Concepto de Competencia

Tipos de Competencias

Los modelos de análisis de competencias utilizados como base, son los propuestos por el Hay Group, E. Bueno y P. Morcillo, R. Boyatzis, Psico Consult, y S. Yusaf.

Se propone realizar la clasificación de las competencias desde dos puntos de vista principales:

- Tipo de Competencia
  - Competencias Técnicas y Funcionales
  - Competencias Administrativas y Gerenciales
  - Competencias Sociales y de Comunicación
  - Competencias Cognoscitivas
  - Competencias Personales y de Liderazgo

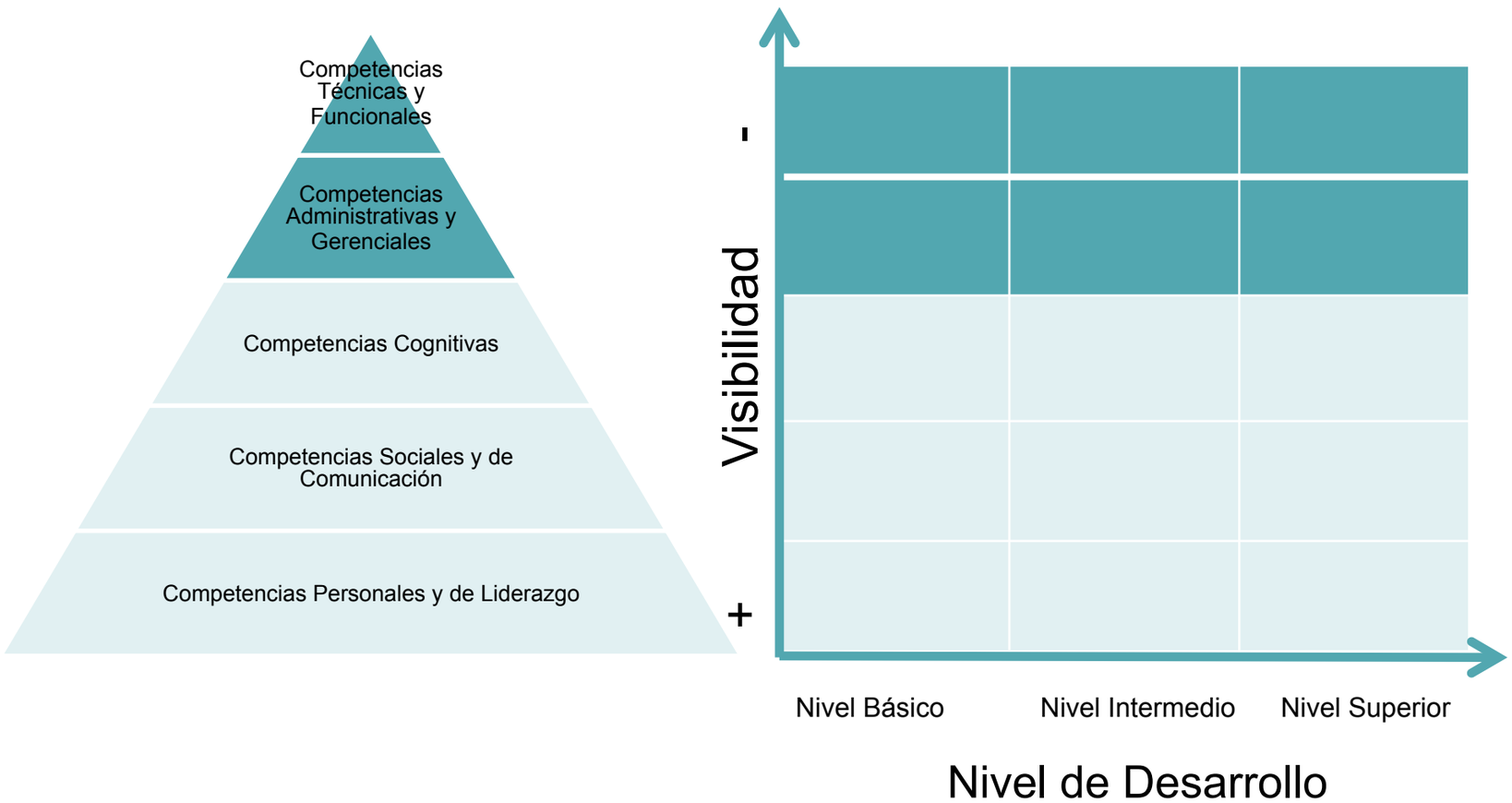
Competencias ubicadas en la parte visible del iceberg

Competencias ubicadas en la parte invisible del iceberg

- Nivel de Desarrollo de la Competencia
  - Básico
  - Intermedio
  - Superior

1. Concepto de Competencia

Tipos de Competencias



Modelo Iceberg de competencias propuesto – Basado en Spencer & Spencer 1993

1. Concepto de Competencia

Tipos de Competencias

Con base en lo expuesto anteriormente, se propone la siguiente matriz de competencias:

	Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
PARTE VISIBLE	Competencias Técnicas y Funcionales			
PARTE VISIBLE	Competencias Administrativas y Gerenciales			
PARTE INVISIBLE	Competencias Sociales y de Comunicación			
PARTE INVISIBLE	Competencias Cognoscitivas			
PARTE INVISIBLE	Competencias Personales y de Liderazgo			

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Chester L. Karrass en su libro *"The Negotiating Game"* (1992), describe el proceso de negociación bajo la frase "En negocios, usted no recibe lo que se merece sino lo que negocia"

Karrass enumera 7 competencias que considera escenciales en todo negociador:

- Habilidades de planeación
- Habilidad para pensar claramente bajo estrés
- Inteligencia práctica
- Habilidad verbal
- Conocimiento del producto
- Integridad personal
- Habilidad para percibir y explotar el poder

Además, afirma que un negociador debe contar con las siguientes características:

- Pensar bien de él mismo
- Tener una alta tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre
- Tener un alto deseo de logro

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Phillip A. Rudolph & Brian H. Kleiner en su artículo “Successful Negotiation Skills” (1992), describen brevemente lo que es una negociación y sus componentes. Los autores afirman que toda negociación debe tener como objetivo alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso que permita establecer relaciones futuras.

Basados en el libro del Dr. Karrass, Rudolph & Kleiner enumeran 7 competencias que consideran escenciales en todo negociador:

- Habilidades de planeación
- Habilidad a pensar claramente bajo estrés: Control emocional
- Inteligencia práctica general
- Conocimiento del producto
- Integridad personal
- Habilidad a percibir y explotar el poder

Además, enumeran las siguientes características del negociador:

- Pensar bien de él mismo
- Tener una alta tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre, así como tener una mente abierta para probar sus propias asunciones y las intenciones del oponente
- Tener un fuerte deseo de éxito y una capacidad de tomar riesgos medidos

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Phillip A. Rudolph & Brian H. Kleiner (1992)*, y Chester L. Karrass *"The Negotiating Game"* (1992)

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		• Conocimiento del producto o servicio.	
Competencias Administrativas y Gerenciales			• Planeación.
Competencias Sociales y de Comunicación			• Habilidad verbal. • Habilidad para percibir y explotar poder.
Competencias Cognoscitivas			• Inteligencia práctica. • Toma de riesgos medidos.
Competencias Personales y de Liderazgo			• Pensar claramente bajo estrés. • Integridad personal. • Alta autoestima. • Tolerancia a la ambigüedad y a la incertidumbre. • Alto deseo de logro.

PARTE VISIBLE

PARTE INVISIBLE

Propuesta de clasificación de las competencias del negociador citadas por Rudolph & Kleiner, y Karrass

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Carolina Bozzo, Hernan Martini y Rodolfo Silva en su tesis “Desarrollo de Competencias para la Negociación Internacional” (2003), citan a Enrique Ogliastri (1997) para enumerar las competencias que debe tener un negociador. La tesis tiene como objeto presentar los aspectos relevantes del proceso de negociación aplicados al comercio internacional, desde la perspectiva formativa.

Según Ogliastri, las competencias que debe tener todo negociador, son:

- Tolerancia al estrés: Capacidad de dar respuestas controladas en situaciones de estrés.
- Flexibilidad: Capacidad para modificar el comportamiento propio con el objetivo de alcanzar una meta.
- Adaptabilidad: Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante.
- Tenacidad: Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

- Independencia: Actuación basada en las propias convicciones, en lugar de en el deseo de agradar a terceros.
- Integridad: Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
- Meticulosidad: Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independiente de su insignificancia.
- Planificación y Organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, con el objetivo de alcanzar una meta.
- Habilidad de control: Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos.
- Delegación: Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- Desarrollo de subordinados: Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos.
- Sensibilidad organizacional: Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

- Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
- Análisis de problemas: Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- Capacidad de decisión: Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- Creatividad: Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos.
- Espíritu comercial: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa.
- Asumir riesgos – Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado, con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- Escucha: Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

- Comunicación oral persuasiva: Capacidad para expresar ideas o hechos claramente. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta.
- Sensibilidad interpersonal: Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros.
- Impacto: Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- Sociabilidad: Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Enrique Ogliastri (1997)

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		• Atención al cliente. • Espíritu comercial.	• Sensibilidad organizacional.
Competencias Administrativas y Gerenciales		• Meticulosidad. • Delegación. • Desarrollo de subordinados. • Trabajo en equipo.	• Planificación y organización. • Habilidad de control. • Iniciativa.
Competencias Sociales y de Comunicación		• Comunicación escrita.	• Escucha. • Comunicación oral persuasiva. • Sensibilidad interpersonal. • Sociabilidad.

PARTE VISIBLE

PARTE INVISIBLE

Propuesta de clasificación de las competencias del negociador propuestas por Ogliastri (1997) y citadas en la tesis de Bozzo, Martini y Silva (2003) – Santiago de Chile

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Enrique Ogliastri (1997)

PARTE INVISIBLE

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Cognoscitivas		• Análisis numérico.	• Capacidad de decisión. • Creatividad. • Capacidad de asumir riesgos medidos. • Capacidad crítica. • Análisis de problemas.
Competencias Personales y de Liderazgo		• Niveles de trabajo. • Independencia. • Energía.	• Resistencia. • Compromiso. • Automotivación. • Tolerancia al estrés. • Flexibilidad. • Adaptabilidad. • Tenacidad. • Integridad. • Liderazgo. • Impacto.

Propuesta de clasificación de las competencias del negociador propuestas por Ogliastri (1997) y citadas en la tesis de Bozzo, Martini y Silva (2003) – Santiago de Chile

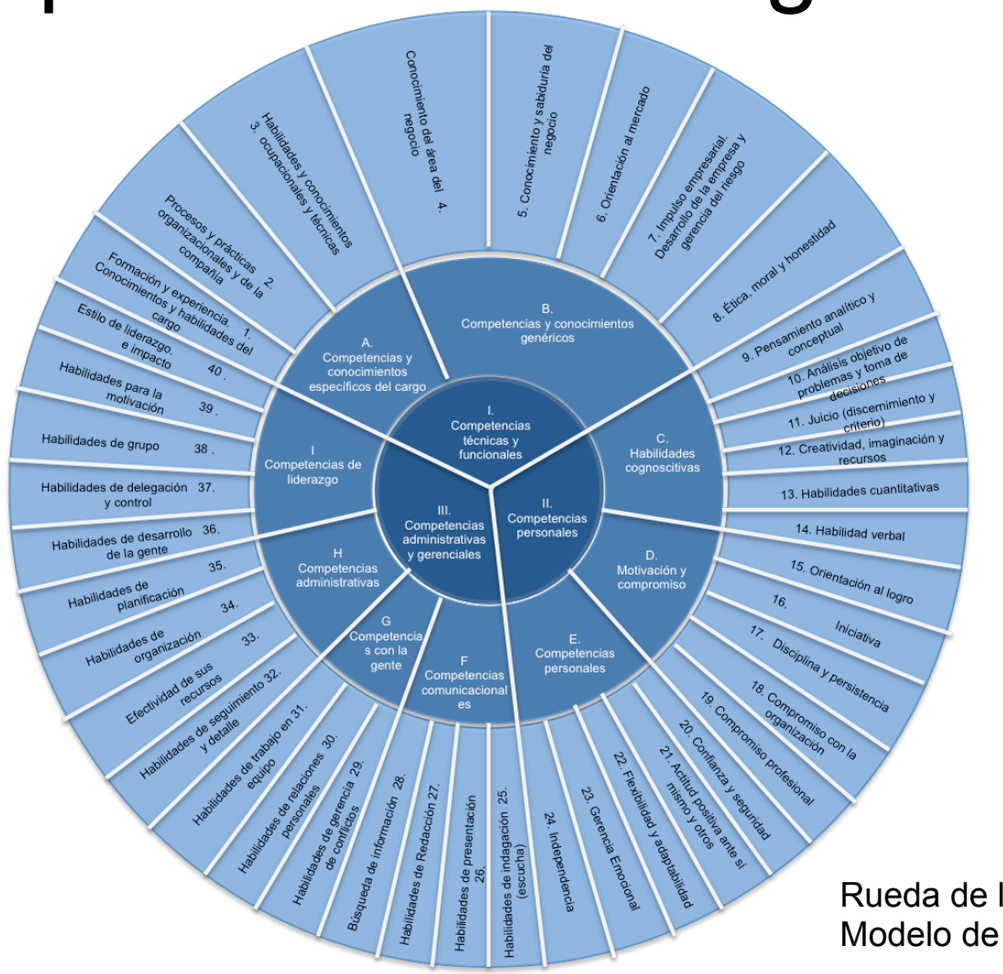
2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

El Psico Consult C.A. de Venezuela, en su artículo “La Medición de las Competencias” (2001), enumera las competencias laborales bajo el esquema de Rueda de Competencias para proponer algunas metodologías para su medición.

La rueda de competencias propuesta por Psico Consult, clasifica las competencias así:

1. Competencias Técnicas y Funcionales
    a. Competencias y conocimientos específicos del cargo
    b. Competencias y conocimientos genéricos
2. Competencias Personales
    a. Habilidades cognoscitivas
    b. Motivación y compromiso
    c. Competencias personales
3. Competencias Administrativas y Gerenciales
    a. Competencias comunicacionales
    b. Competencias con la gente
    c. Competencias administrativas
    d. Competencias de liderazgo

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador



Rueda de las competencias
Modelo de Psico Consult (2001)

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Psico Consult C.A. (2001)

Tipo / Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		• Formación y experiencia. • Conocimientos y Habilidades del cargo. • Habilidades y conocimientos ocupacionales y técnicas. • Orientación al mercado.	• Procesos y prácticas organizacionales de la compañía. • Conocimiento del área del negocio. • Conocimiento y sabiduría del negocio. • Impulso empresarial: desarrollo de la empresa y gerencia del riesgo. • Ética, moral y honestidad.
Competencias Administrativas y Gerenciales		• Habilidades de desarrollo de la gente. • Habilidades de delegación y control. • Habilidades de grupo. • Habilidades de seguimiento y detalle. • Habilidades de organización.	• Habilidades de organización. • Habilidades de planificación.

PARTE VISIBLE

Propuesta de clasificación de las competencias citadas por Psico Consult (2001)

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Psico Consult C.A. (2001)

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Sociales y de Comunicación		• Habilidades de trabajo en equipo.	• Habilidades de indagación (escucha). • Habilidades de presentación. • Búsqueda de información. • Habilidades de gerencia de conflicto. • Habilidades de relaciones personales.
Competencias Cognoscitivas		• Habilidades cuantitativas.	• Pensamiento analítico y conceptual. • Análisis objetivo de problemas y toma de decisiones. • Juicio (discernimiento, criterio). • Creatividad, imaginación y recursos. • Habilidad verbal.
Competencias Personales y de Liderazgo		• Compromiso con la organización. • Compromiso profesional. • Independencia.	• Orientación al logro. • Iniciativa. • Disciplina y persistencia. • Confianza y seguridad. • Actitud positiva ante si mismo y otros. • Flexibilidad y adaptabilidad. • Gerencia emocional. • Habilidades para la motivación. • Estilo de liderazgo e impacto.

PARTE INVISIBLE

Propuesta de clasificación de las competencias citadas por Psico Consult (2001)

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Spencer & Spencer publican en 1993 el libro “Competence at Work: Models for Superior Performance”, el cual resume los hallazgos provenientes de la evaluacion de competencias en el trabajo (ETC) de 286 trabajadores en diferentes areas y posiciones, sugiriendo tendencias y aplicaciones futuras del metodo ETC, asi como los modelos de evaluacion aplicados.

Posteriormente la firma consultora Hay McBer (cofundada por David McClelland), cita este texto para definir el siguiente diccionario de competencias agrupado en 6 grupos o conglomerados.

Es importante anotar que estas competencias son competencias laborales aplicables a cualquier ocupación, incluida la negociación.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Conglomerado	Competencias
I. Logro y Acción	1. Orientación al logro. 2. Preocupación por orden, calidad y precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión interpersonal. 6. Orientación al servicio al cliente.
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e influencia. 8. Conciencia organizacional. 9. Establecimiento de relaciones.
IV. Gerencia	10. Desarrollo de otros. 11. Asertividad y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo de equipo.
V. Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento conceptual. 16. Pericia (Expertice).
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso organizacional.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Spencer y Spencer (1993) - HayMcBer

PARTE VISIBLE

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		• Pericia. • Conciencia organizacional. • Orientación al servicio al cliente.	
Competencias Administrativas y Gerenciales		• Desarrollo de otros. • Trabajo en equipo y cooperación.	• Preocupación por el orden, calidad y precisión. • Iniciativa.

Propuesta de clasificación de las competencias citadas por Spencer & Spencer (1993) y aplicadas a la negociación

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Spencer y Spencer (1993) - HayMcBer

PARTE INVISIBLE

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Sociales y de Comunicación			• Búsqueda de información. • Comprensión interpersonal. • Establecimiento de relaciones. • Asertividad y uso del poder posicional.
Competencias Cognoscitivas			• Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual.
Competencias Personales y de Liderazgo		• Compromiso organizacional.	• Orientación al logro. • Autocontrol. • Autoconfianza. • Flexibilidad. • Impacto e influencia. • Liderazgo de equipo.

Propuesta de clasificación de las competencias citadas por Spencer & Spencer (1993) y aplicadas a la negociación

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Martha Alles en su texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias: El Diccionario” (2002), propone un modelo de gestión de recursos humanos por competencias con el fin de alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando a su vez el desarrollo profesional de las personas.

En el texto, la autora presenta un diccionario de competencias que resulta como fruto de su experiencia e investigación del tema, y que pretende ser un aporte para la aplicación concreta de modelos de gestión de competencias en el desarrollo de los individuos.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Martha Alles clasifica las competencias en dos bloques básicos: competencias técnicas o de conocimiento, y competencias de gestión. En su texto se enfoca unicamente en estas últimas, clasificándolas en:

- Competencias cardinales: son los valores a lo que muchos autores se refieren como competencias core
- Competencias de gestión específicas para diferentes niveles y empresas
    - Niveles ejecutivos: personas con experiencia laboral en niveles ejecutivos
    - Niveles intermedios: personas en niveles gerenciales intermedios
    - Niveles iniciales: jovenes profesionales sin experiencia laboral
    - Competencias del conocimiento: profesionales que se desempeñan en empresas del conocimiento tales como consultoras, empresas de ingeniería, etc.
    - E-competences: profesionales que trabajan en empresas que usan el internet y la tecnología como herramienta de amplia difusión, participación y creación.

Sólo se tendrán en cuenta los 3 primeros grupos de competencias de gestión, y a partir de allí se extraerán aquellas que se consideran pertinentes como competencias del negociador.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Competencias Cardinales

- Compromiso
- Etica
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientacion a los resultados
- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al Cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- Empowerment
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Competencias de Gestión o Específicas

Nivel Inicial	Nivel Ejecutivo
• Adaptabilidad, flexibilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo, energía • Habilidad analítica • Iniciativa, autonomía • Liderazgo • Modalidades de contacto • Orientación al cliente interno y externo • Productividad • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo • Flexibilidad • Autocontrol • Búsqueda de información • Conciencia organizacional • Confianza en sí mismo • Desarrollo de relaciones • Desarrollo de las personas • Impacto e influencia • Pensamiento analítico • Preocupación por el orden y la claridad • Pensamiento conceptual	• Desarrollo de equipos • Modalidades de contacto • Habilidades mediáticas • Liderazgo • Liderazgo para el cambio • Pensamiento estratégico • Empowerment • Dinamismo, energía • Portability/cosmopolitismo/adaptablidad • Relaciones públicas • Orientación al cliente • Trabajo en equipo • Orientación a los resultados • Integridad • Iniciativa • Entrepreneurial • Competencia del náufrago

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Competencias de Gestión o Específicas

Nivel Intermedio	
• Adaptabilidad, flexibilidad • Colaboración • Calidad del trabajo • Dinamismo, energía • Empowerment • Franqueza, confiabilidad, integridad • Habilidad analítica • Iniciativa, autonomía, sencillez • Liderazgo • Modalidades de contacto • Nivel de compromiso, disciplina, productividad • Orientación al cliente interno y externo • Conocimiento de productos y servicios • Orientación a resultados • Orientación al cliente • Negociación • Comunicación • Aprendizaje Continuo • Credibilidad técnica • Presentación de soluciones comerciales • Resolución de problemas comerciales • Trabajo en equipo	• Capacidad de planificación y de organización • Innovación • Adaptabilidad al cambio • Perseverancia • Temple • Conocmiento de la industria y del mercado • Construcción de relaciones • Pensamiento analítico • Manejo de relaciones de negocios • Pensamiento conceptual • Dirección de equipos de trabajo • Desarrollo estratégico de RRHH • Impacto e influencia • Capacidad de entender a los demás • Autocontrol • Búsqueda de información • Conciencia organizacional • Confianza en sí mismo • Desarrollo de relaciones • Preocupación por el orden y claridad • Entrepreneurial • Competencia del náufrago

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Martha Alles (2002)

	Tipo / Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
PARTE VISIBLE	**Competencias Técnicas y Funcionales**		• Credibilidad técnica. • Conciencia organizacional. • Orientación al cliente interno y externo. • Orientación al cliente.	• Conocimiento de la industria y del mercado. • Conocimiento de productos y servicios.
PARTE VISIBLE	**Competencias Administrativas y Gerenciales**		• Calidad del trabajo. • Desarrollo de las personas. • Trabajo en equipo. • Desarrollo estratégico de recursos humanos.	• Preocupación por el orden y la claridad. • Planificación y organización. • Iniciativa, autonomía.
PARTE INVISIBLE	**Competencias Sociales y de Comunicación**	• Presentación de soluciones comerciales.	• Habilidades mediáticas. • Relaciones públicas.	• Búsqueda de información. • Modalidades de cotacto. • Comunicación. • Desarrollo de relaciones. • Construcción de relaciones de negocios. • Manejo de relaciones de negocios. • Capacidad de entender a los demás.

Propuesta de clasificación de las competencias citadas por Martha Alles (2002) aplicadas a la negociación

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Martha Alles (2002)

Tipo / Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior	
Competencias Cognoscitivas		• Capacidad para aprender.	• Pensamiento analítico. • Habilidad analítica. • Pensamiento conceptual. • Aprendizaje continuo. • Pensamiento estratégico. • Innovación.	
Competencias Personales y de Liderazgo	• Sencillez.	• Dinamismo, energía. • Productividad. • Empowerment.	• Compromiso. • Responsabilidad. • Negociación. • Etica. • Prudencia. • Justicia. • Fortaleza. • Orientación a los resultados. • Adaptabilidad al cambio. • Temple. • Perseverancia.	• Integridad. • Flexibilidad. • Autocontrol. • Tolerancia a la presión. • Confianza en sí mismo. • Entreprenurial. • Competencia del náufrago. • Liderazgo. • Impacto e influencia. • Dirección de equipos de trabajo.

PARTE INVISIBLE

Propuesta de clasificación de las competencias citadas por Martha Alles (2002) aplicadas a la negociación

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Samina y Vinita en su artículo “The Art of Negotiating” (2010), exponen cuales competencias son necesarias para negociar a traves de los cuatro pasos que los autores consideran debe seguir toda negociación.

1. Reconocer si la situación requiere o no de una negociación
    a. Habilidad para analizar todos los aspectos de la situación
    b. Habilidad para pensar estratégicamente

2. Preparar y planear
    a. Habilidad para recopilar información de la contraparte (diferencias culturales y de estilo, objetivos de cada parte, tiempos de negociación, estandares y normas que rigen, prospectos de una futura relación de negocios, intereses de trasfondo, quien necesita mas cerrar el trato)

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

3. Establecer canales de comunicación y crear un entorno de cooperativismo y empatía
    a. Habilidad para escuchar y entender a la contraparte
    b. Tener altas aspiraciones y metas
    c. Demostrar integridad y confiabilidad
    d. Habilidades de comunicación
    e. Habilidad para manejar el conflicto
    f. Pensamiento creativo
    g. Habilidad para detectar y percibir poder y tener la habilidad de inclinar la balanza de poder hacia su lado
    h. Reconocer patrones
    i. Habilidad de “predecir” como reaccionará la contraparte ante diferentes acciones: Moverse hacia delante razonando hacia atrás
    j. Habilidad de mantener conciencia de uno mismo aún cuando se esté bajo situaciones de tensión y estrés
    k. Tener una mente abierta y ser paciente

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

4. Lograr un acuerdo
    a. Habilidad para tomar decisiones
    b. Flexibilidad
    c. Manejo de tiempos en la negociación
    d. Comunicación no verbal (Lenguage corporal)
    e. Habilidad para priorizar los temas más importantes a resolver
    f. Habilidad para tomar riesgos medidos y para experimentar cambios
    g. Objetividad

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Samina & Vinita (2010)

PARTE VISIBLE

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales			
Competencias Administrativas y Gerenciales			• Habilidades para manejar el conflicto. • Manejo de tiempos en la negociación. • Priorizar temas más importantes.
Competencias Sociales y de Comunicación			• Recopilar información. • Habilidad para escuchar y entender a la contraparte. • Habilidades de comunicación. • Comunicación no verbal. • Habilidad para detectar y percibir el poder. • Habilidad par inclinar la balanza de poder.

Propuesta de clasificación de las competencias citadas por Samina & Vinita (2010)

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Samina & Vinita (2010)

PARTE INVISIBLE

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Cognoscitivas			• Pensamiento creativo. • Habilidad analítica. • Pensamiento estratégico. • Reconocer patrones. • Habilidad para tomar decisiones. • Habilidad para “predecir” como reaccionará la contraparte. • Habilidad para tomar riesgos medidos.
Competencias Personales y de Liderazgo			• Tener altas aspiraciones y metas. • Integridad y confiabilidad. • Paciencia. • Mente abierta. • Conciencia de uno mismo. • Habilidad para soportar situaciones de estrés. • Flexibilidad. • Objetividad.

Propuesta de clasificación de las competencias citadas por Samina & Vinita (2010)

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Propuesta Matriz de Competencias del Negociador 3-4-5-6-7

PARTE VISIBLE

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		• Conocimientos y habilidades del cargo.	• Conocimiento del negocio, industria y mercado. • Conocimiento de procesos, prácticas y políticas organizacionales de la compañía.
Competencias Administrativas y Gerenciales		• Trabajo en equipo.	• Capacidad de planificación y organización. • Manejo de tiempos en la negociación. • Iniciativa y autonomía.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Propuesta Matriz de Competencias del Negociador 3-4-5-6-7

PARTE INVISIBLE

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Sociales y de Comunicación		• Automotivación y motivación de otros.	• Comunicación efectiva. • Sensibilidad interpersonal. • Manejo de conflictos. • Construcción y desarrollo de relaciones. personales y de negocios.
Competencias Cognoscitivas			• Pensamiento analítico y conceptual. • Inteligencia práctica. • Creatividad e innovación. • Pensamiento estratégico. • Toma de decisiones. • Toma de riesgos medidos.
Competencias Personales y de Liderazgo			• Tolerancia al estrés. • Disciplina y persistencia. • Orientación al logro. • Etica e integridad. • Autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol. • Adaptación al cambio y flexibilidad. • Liderazgo, impacto e influencia.

2. Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

Propuesta Perfil de Competencias del Negociador 3-4-5-6-7

COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS 6
1. Pensamiento analitico y conceptual.
2. Inteligencia práctica.
3. Creatividad e innovación.
4. Pensamiento estratégico.
5. Toma de decisiones.
6. Toma de riesgos medidos.

COMPETENCIAS PERSONALES Y DE LIDERAZGO 7
1. Tolerancia al estrés.
2. Disciplina, persistencia y compromiso.
3. Orientación al logro.
4. Etica e integridad.
5. Autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol.
6. Adaptación al cambio y flexibilidad.
7. Liderazgo, impacto e influencia.

COMPETENCIAS TÉCNICAS Y FUNCIONALES 3
1. Conocimientos y habilidades del cargo.
2. Conocimiento del negocio, industria y mercado.
3. Conocimiento de procesos, prácticas y política de la compañía.

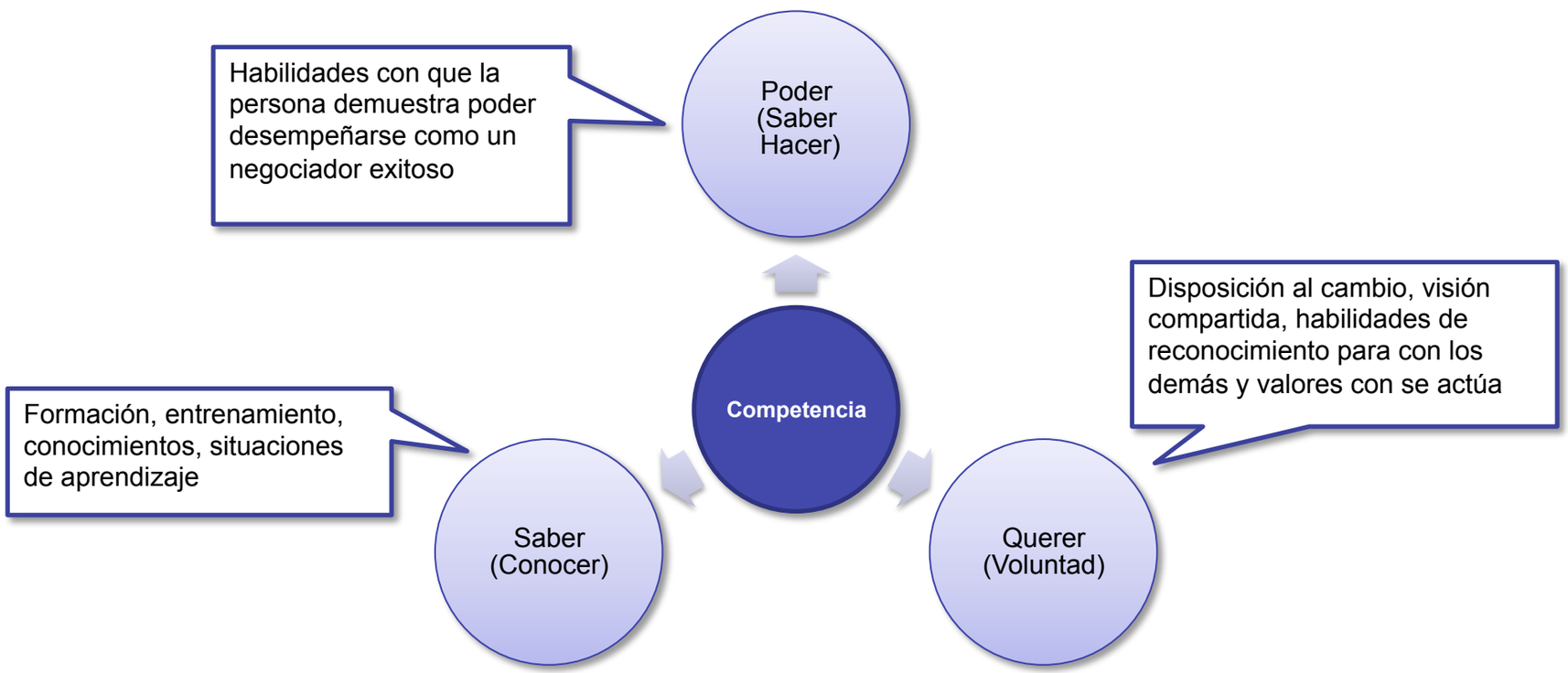
COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES 4
1. Trabajo en equipo.
2. Capacidad de planificación y organización.
3. Manejo de tiempos en la negociación.
4. Iniciativa y autonomía.

COMPETENCIAS SOCIALES Y DE COMUNICACIÓN 5
1. Automotivación y motivación de otros.
2. Comunicación efectiva.
3. Sensibilidad interpersonal.
4. Manejo de conflictos.
5. Construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios.

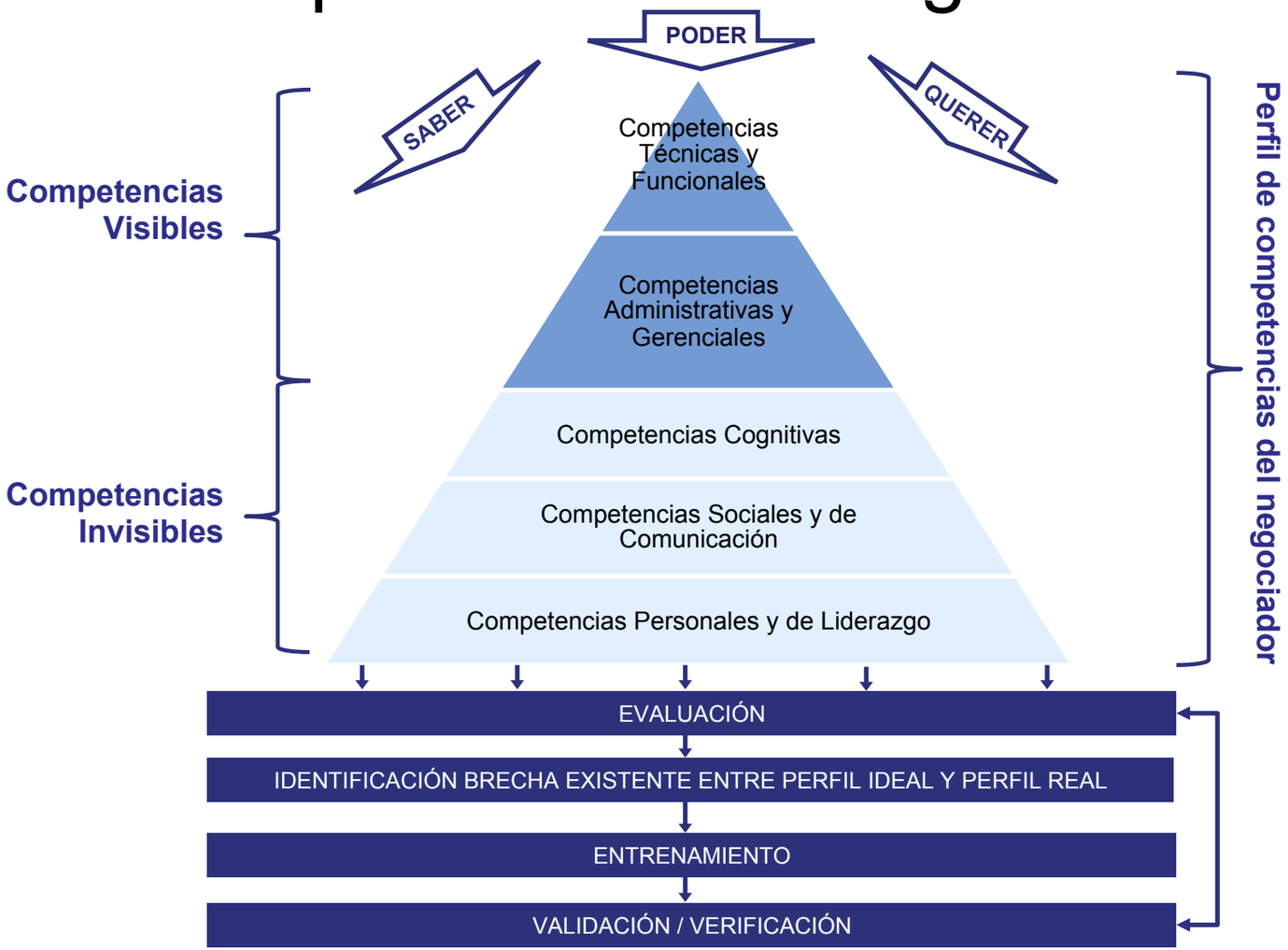
3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

El Modelo de Gestión por Competencias como Marco de Referencia

El modelo de gestión por competencias considera tres pilares básicos:



3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador



3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Instrumentos Tradicionales para evaluar las competencias del negociador

Técnica	Definición	Competencias
Entrevistas no Conductuales	Entrevista tradicionales .	Comunicación efectiva, conocimiento del negocio, industria y mercado, sensibilidad interpersonal, construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios.
Referencias	Información sobre comportamientos pasados que permita conocer comportamientos futuros. Incluye: Datos biográficos, Historial de Logros.	Conocimientos del negocio, industria y mercado; conocimientos y habilidades del cargo.
Pruebas de Capacidad Cognitiva	Evalúa habilidades cognitivas a través de cuestionarios.	Pensamiento analítico y conceptual, inteligencia práctica, comunicación efectiva, pensamiento estratégico.
Test de Personalidad	Cuestionarios diseñados para obtener información de una persona o grupo de personas en cuanto a sus capacidades sociales y cognitivas.	Disciplina, persistencia y compromiso, orientación al logro, ética e integridad, autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol, toma de decisiones, liderazgo, impacto e influencia, manejo de conflictos, tolerancia al estrés, sensibilidad interpersonal, construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios, toma de riesgos medidos, adaptación al cambio y flexibilidad, automotivación y motivación de otros.

Información extraida de Preciado Sánchez, Alma Cecilia. "Modelo de Evaluacion por Competencias Laborales" Publicaciones Cruz O. S.A. México, 2006

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Instrumentos Nuevos para evaluar las competencias del negociador

Técnica	Definición	Competencias
Pruebas Situacionales *	Conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro.	Dependiendo del tipo de prueba situacional.
Discusión de Grupo	Consiste en la discusión libre y abierta de un tema o un problema más o menos definido durante un tiempo concreto (entre 30 y 90 minutos), con el objetivo de llegar a una conclusión o solución conjunta.	Pensamiento analítico y conceptual, pensamiento estratégico, inteligencia práctica, disciplina, persistencia y compromiso, toma de decisiones, manejo de conflictos, trabajo en equipo, comunicación efectiva, adaptabilidad al cambio y flexibilidad, tolerancia al estrés, iniciativa y autonomía, capacidad de planeación y organización, conocimientos y habilidades del cargo, conocimiento del negocio, industria y mercado.
Entrevistas de Eventos Conductuales	Entrevista semi-estructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo.	Se puede adecuar dependiendo del tipo de competencias que se quieran evaluar.

Información extraida de "La Evaluación de Competencias", Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal Berrocal (http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/EVALUACION.pdf)

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Instrumentos Nuevos para evaluar las competencias del negociador

Técnica	Definición	Competencias
Evaluación 360º	Proceso en el que se entrevista tanto a los colaboradores, colegas y directivos del entrevistado para tener una visión general de sus competencias y desempeño.	Todas aquellas que sean observables.
Centros de Evaluación	Proceso estandarizado de evaluación, realizado a partir de la utilización de varias técnicas y evaluadores entrenados, y en el que los juicios están basados, en parte, en situaciones de simulación.	Todas.

Escobar Valencia, Miriam "Las Competencias Laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?" Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. No. 96 Julio-Septiembre de 2005

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Pruebas situacionales para la evaluación de competencias del negociador

Tipo de Prueba Situacional *	Definición	Competencias
Juego de Roles	Uno o más participantes representan personajes y aspectos de una actividad laboral, actuando según el papel que se les ha asignado previamente.	Comunicación efectiva, capacidad de planificación y organización, tolerancia al estrés, iniciativa y autonomía, adaptación al cambio y flexibilidad, toma de decisiones, manejo de conflictos, conocimientos y habilidades del cargo, conocimiento del negocio, industria y mercado, ética e integridad, autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol, disciplina, persistencia y compromiso, orientación al logro, manejo de tiempos, toma de riesgos medidos, automotivación y motivación de otros, trabajo en equipo.
Método del Caso	Presentación escrita de una situación laboral, real o simulado, en la que se incluyen todos los datos y detalles para que el participante puedan analizar el problema que se les presenta y solucionarlo.	Pensamiento analítico y conceptual, capacidad de planificación y organización, toma de decisiones, manejo de conflictos, conocimientos y habilidades del cargo, conocimiento del negocio, industria y mercado, ética e integridad, autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol, disciplina, persistencia y compromiso, orientación al logro, manejo del tiempo, sensibilidad interpersonal, conocimiento de procesos, prácticas y políticas organizacionales de la compañía.

Información extraida de "La Evaluación de Competencias", Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal Berrocal (http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/EVALUACION.pdf)

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

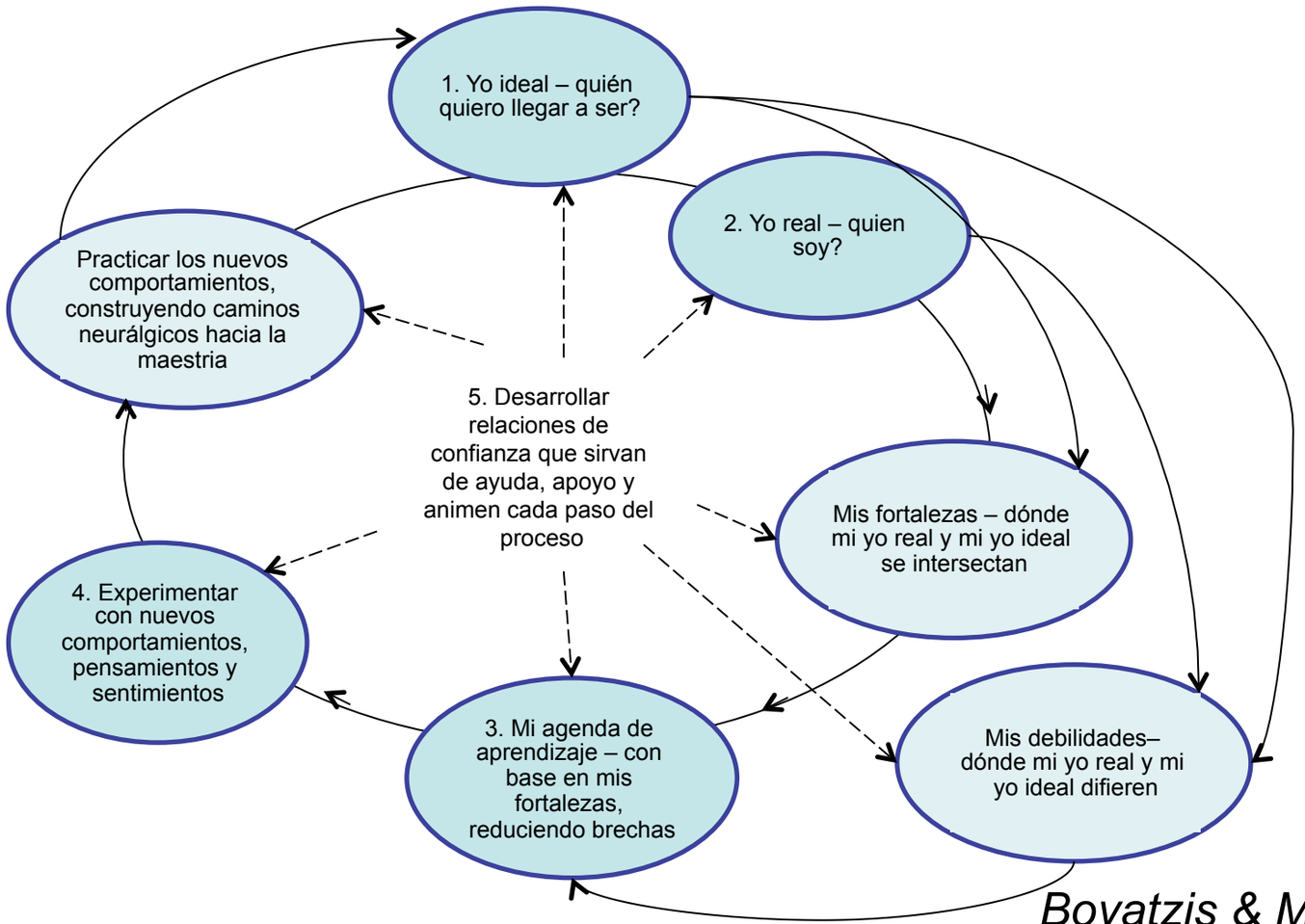
Pruebas situacionales para la evaluación de competencias del negociador

Tipo de Prueba Situacional *	Definición	Competencias
Juegos de Empresa	Simulación de una situación empresarial que busca en el participante respuestas desde una posición profesional. Suele implicar la realización de actividades de compra, venta, contratación, etc. de servicios y/o productos en un entorno cambiante.	Liderazgo, impacto e influencia, capacidad de planificación y organización, iniciativa y autonomía, pensamiento analítico y conceptual, manejo de conflictos, creatividad e innovación, comunicación efectiva, pensamiento estratégico, construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios, sensibilidad interpersonal.
In Basket	Presentación de una serie de materiales y documentos escritos que representan aspectos significativos de una situación de negociación. El participante evalúa el contenido de los materiales y toma decisiones sobre las acciones que debe realizar para darles salida en el tiempo fijado.	Capacidad de planificación y organización, toma de decisiones, comunicación efectiva, manejo de tiempos.
Ejercicios de Presentación	Los participantes presentan un tema a un grupo de personas.	Capacidad de planificación y organización, creatividad e innovación, conocimientos y habilidades del cargo, conocimiento del negocio, industria y mercado, comunicación efectiva, tolerancia al estrés, adaptación al cambio y flexibilidad, manejo de tiempos, autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol.

Información extraida de "La Evaluación de Competencias", Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal Berrocal (http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/EVALUACION.pdf)

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Modelo del Cambio Intencional



Boyatzis & McKee (2005)

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Mecanismos para desarrollar las competencias del negociador

Los diferentes expertos concluyen que el mejor mecanismo para desarrollar las competencias del negociador son aquellos que incluyen aprendizaje experimental.

- Lewicki (1986) sugiere utilizar modelos pragmáticos que combinen el desarrollo de competencias y el entrenamiento curricular.

- Bruner (1992) y Ulijn, Duill, & Robertson (2004) afirman que el aprendizaje experimental es el método más apropiado, ya que se tiene la oportunidad de trabajar en casos, simulaciones, juego de roles, ejercicios y dinámicas, y experiencias reales que reflejan tanto el proceso de negociación como el resultado del mismo.

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Mecanismos para desarrollar las competencias del negociador

- J. Nadler, L. Thompson y L. Van Boven (2003), exponen cuatro métodos de aprendizaje y entrenamiento experimental:
  - Aprendizaje didáctico
  - Aprendizaje a través de revelación de información
  - Aprendizaje observacional
  - Aprendizaje analógico

Los autores comprueban que el aprendizaje observacional y el analógico son más efectivos en la enseñanza de competencias de negociación.

- En forma similar, Eman ElShenawy (2010), enumera los siguientes métodos de entrenamiento:
  - Didáctico – analógico
  - Experimental
  - Reflectivo

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Mecanismos para desarrollar las competencias del negociador

- El Hay Group (2011), proponen los tres siguientes tipos de desarrollo de competencias:
  - Desarrollo Basado en Formación: cursos, estudios
  - Desarrollo Basado en Relaciones: coaching, mentoring, role modelling
  - Desarrollo Basado en Experiencia: desempeño, proyectos, rotación interna, promoción

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Mecanismos para desarrollar las competencias del negociador

- Miriam Escobar Valencia (2005), propone las siguientes modalidades para el desarrollo de competencias del negociador:
  - Coaching
  - Mentoring
  - Autodesarrollo
  - Centros de Desarrollo

- Martha Alles (2006), propone:
  - Coaching/Mentoring
  - Rotación de puestos
  - Asignación a task forces
  - Asignación a comités/nuevos proyectos
  - Asignación como asistente de posiciones de dirección

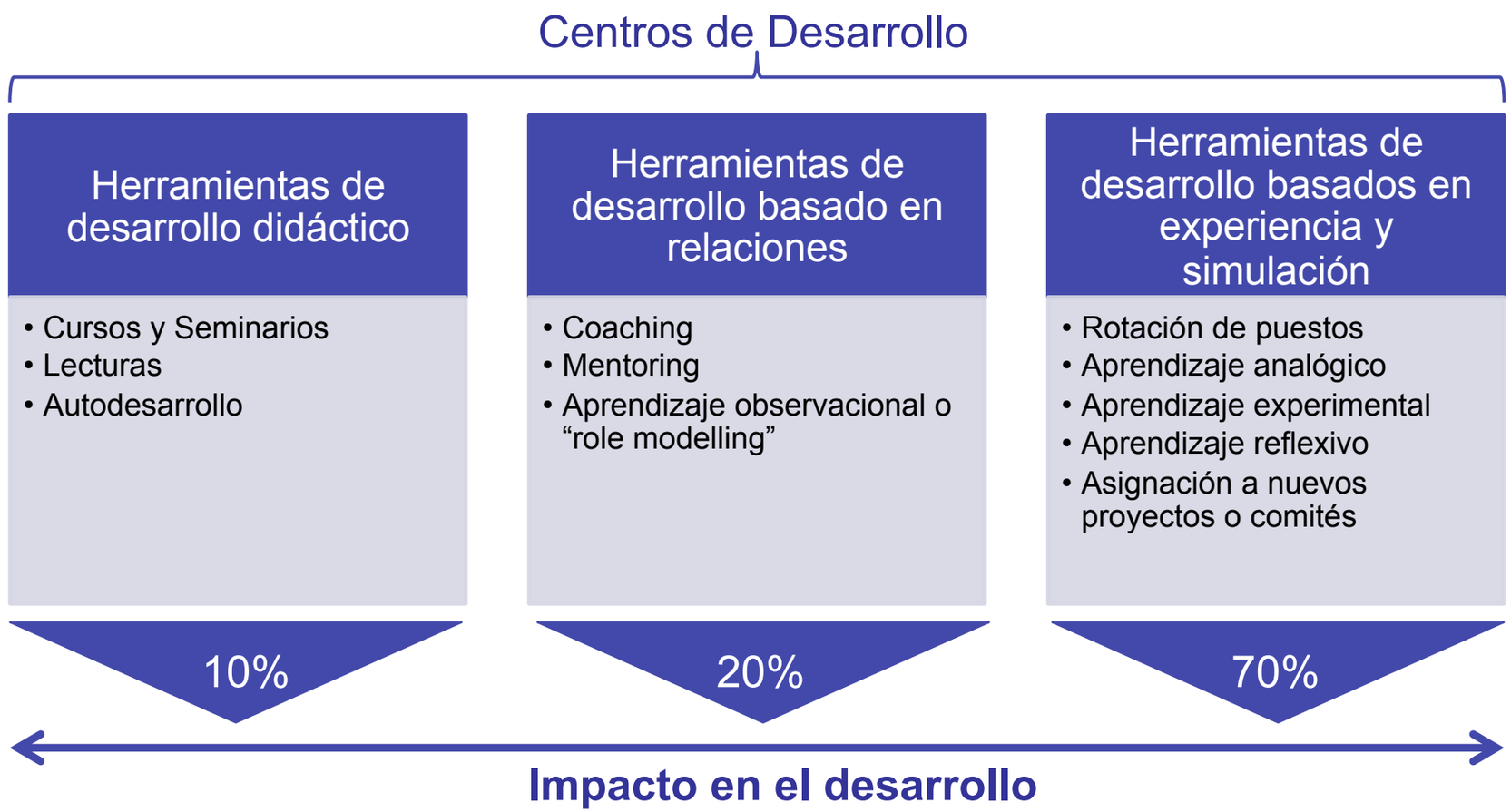
  Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

  - Cursos de capacitación, seminarios, programas universitarios
  - Lecturas guiadas
  - Método de estudio de casos
  - Juegos gerenciales
  - Juegos de roles
  - Licencias sapáticas
  - Actividades out-doors

  Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Mecanismos propuestos para desarrollar las competencias del negociador



3. Un Modelo para el Desarrollo de Competencias del Negociador

Mecanismos para desarrollar las competencias del negociador

- Los cursos y programas de entrenamiento en negociación, deben diseñarse para enseñar a los negociadores como evitar decisiones irracionales y como actuar con imparcialidad para obtener resultados óptimos en las negociaciones (Lewicki, 1997)

- Los tres principales factores que afectan la transferencia de competencias de los negociadores son (Salas & Cannon-Bowers, 2001):
  - Calidad de los métodos utilizados
  - Motivación y características de los negociadores
  - Ambiente orgnizacional

Eman ElShenawy (2010)