



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental del Lago



mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Junio 2018
Vol. 13 N° 1

ppi 201502ZU4641
Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042
ISSN Electrónico: 2542-3207

Una nueva forma de negociar: Negociación científica. Los 3 momentos y sus 5 elementos principales

Salvatore Tarantino

CANTV

sig.staran@yahoo.com

Resumen

Es bien sabido por todos que la negociación es inmanente a la condición humana y actualmente encabeza la lista de las competencias gerenciales más importantes. En la medida que se incrementa su complejidad, inmersa en un amplio y cambiante panorama intelectual multidisciplinario, el proceso de negociación demanda el manejo científico de ésta, y así, a través de este ensayo reflexivo, se propone la «Negociación Científica» como un paso evolutivo en la gestión tanto de un litigio bélico como los diferendos territoriales y/o marítimos. Manteniendo la interdisciplinariedad como hilo conductor, se inicia la propuesta con una somera descripción de sus 3 momentos (análisis de factibilidad, proceso de investigación y la negociación como tal) y continuamos con toques tangenciales a los 5 Elementos principales que la componen (organización, comunicación, análisis-síntesis, documentación y riesgo).

Palabras clave: Organización, comunicación, riesgo, interdisciplinariedad, negociación.

A new way to negotiate: scientific negotiation. The 3 moments and their 5 main elements

Abstract

It is well known by all that the negotiation is immanent to the human condition and at the moment tops the list of the most important managerial competences. As its complexity increases, immersed in a wide and changing multidisciplinary intellectual landscape, the negotiation process demands the scientific management of it, and thus, through this reflexive essay, the Scientific Negotiation is proposed as a step evolution in the management of both warlike disputes and territorial and/or maritime dispute. Maintaining interdisciplinarity as a guiding principle, the proposal begins with a brief description of its 3 moments (feasibility analysis, research process and negotiation as such) and we continue with tangential touches to the 5 main elements that make it up (organization, communication, analysis-synthesis, documentation and risk).

Keywords: Organization, communication, risk, interdisciplinarity, negotiation.

Introducción

¿Cómo se han manejado los conflictos bélicos (conflictos armados con o sin carácter internacional) y los diferendos territoriales y/o marítimos hasta la fecha?, ¿Por qué muchos de ellos han superado los 10 años?, ¿Qué hicimos y estamos haciendo mal? Darles respuesta a estas interrogantes no es nada sencillo pero, basándonos en los hechos podemos estar seguros que nos falta algo, algo que a la fecha no estamos viendo. Todo indica, que ese algo es básicamente la necesaria interdisciplinarietàad (Acosta, 2016; Vázquez-Alonso y Manassero-Mas, 2017) que no hemos contemplado en nuestro gestionar.

Indiscutiblemente toda negociación está circunscrita por un cumulo importante de disciplinas, basta solo con amalgamarlas y forjar con ellas, el escudo y la espada que nos permitirá salir airosos en la contienda, dicho en otras palabras, es partir de la multi-disciplinarietàad y lograr, a partir de ella, la interdisciplinarietàad requerida por la negociación en la que estamos inmersos.

Evidentemente no es tarea fácil, el lograr los diálogos constructivos, el intercambio, la cooperación y complementación, la visualización y explotación de los puntos de intersección, la unificación y globalización cognitiva, es una tarea sólo para los expertos en cada disciplina involucrada, de hecho, el nivel epistémico, de conciencia y madurez

profesional requeridos, es alto ya que lo que se necesita es darle forma, color y textura al plural del «yo», al «NOS» de Nosotros.

Justificar que la solución de todo problema social complejo requiere la necesaria gestión científica aferrada a la interdisciplinariedad como hilo conductor, está fuera del alcance de este ensayo, por lo que nos limitamos tan solo a colocar el acento y exaltar la necesaria gestión científica de algo tan complejo como son los conflictos bélicos (conflictos armados con o sin carácter internacional) y los diferendos territoriales y/o marítimos.

Y así, como el siguiente paso evolutivo en el mundo de la negociación, se propone la negociación científica, propuesta que inicia con el esbozo de sus 3 momentos (análisis de factibilidad, proceso de investigación y la negociación como tal) y continuamos con breves pinceladas tangenciales de los 5 principales elementos que la conforman (organización, comunicación, análisis-síntesis, documentación y riesgo).

Los 3 momentos de la negociación científica

Toda negociación científica consta de 3 momentos consecutivos: análisis de factibilidad, proceso de investigación y la negociación como tal.

Momento 1: Análisis de factibilidad

Con el fin de determinar la factibilidad de negociar, este Momento se caracteriza por dar respuesta a la primera pregunta: ¿Se negocia o no?, cuya respuesta se obtiene de la suma holística de los resultados, como mínimo, de 4 análisis que sustentan la toma de decisión.

La literatura que orbita y circunscribe este primer momento es amplia y extensa, se recomienda, como introducción y solo a manera de ejemplo, la lectura de los libros: Teoría y metodología del análisis sociopolítico de Romano y Bustamante (2013); Metodología de la investigación social cuantitativa de López y Fachelli (2015), así como Emociones, afectos y sociología: diálogos desde la investigación social e interdisciplina de (Ariza, 2016) y artículos de: Burneo, Delgado y Vérez (2016); Cabrera y otros (2016).

Análisis sociopolítico

Este análisis está enmarcado dentro del punto de encuentro (interdisciplinariedad) entre la sociología y las ciencias políticas, específicamente en la Sociología Política (Somoza, Mahamud, y Pimienta, 2015; di Napoli, 2016; Ferron, 2017). Con este análisis se darán respuesta, como mínimo, a las siguientes interrogantes:

- ¿La sociedad tiene claramente definido el problema que amerita una negociación?
- Desde el punto de vista de la sociedad ¿amerita y es necesario una negociación?
- ¿Qué espera la sociedad de dicha negociación?
- ¿Cuál será el costo político de emprender la negociación? y ¿Cuál sería el costo de no negociar?
- De darse la negociación, ¿Qué impacto tendría en la sociedad no lograr los objetivos?

Es importante resaltar que estas, junto a otras interrogantes, deben estar discriminadas:

- Género
- Edad (entre 18 y 35 años, entre 36 y 50 años, entre 51 y 100 años).
- Educación (primaria, secundaria, universitaria, posgrado)
- Empleado y desempleado
- Ideología
- Militante y simpatizante de un partido político

La suma holística de estos datos dará el resultado del análisis sociopolítico. Análisis que será, no solo beneficioso para determinar la factibilidad de la negociación sino también para diseñar políticas públicas en pro de aumentar el nivel de madures político de la sociedad.

Análisis socioeconómico

La socioeconomía está justo en la intersección (interdisciplinariedad) entre la sociología y la economía, es una disciplina híbrida que estudia la Economía influenciada e inmersa dentro de la realidad social y cultural (Maldonado, López y Pinzón, 2016). Este análisis dará respuesta, como mínimo, a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las principales actividades económicas (a nivel regional y/o nacional) que están directa o indirectamente afectadas por el problema que amerita una negociación?
- ¿La negociación generará algún impacto socioeconómico?
- De darse la negociación, ¿Qué impacto socioeconómico tendría el no lograr los objetivos?

Análisis técnico-operativo

Este análisis contempla aspectos operativos de la negociación: disciplinas involucradas, la estructura matricial del equipo que se encargará de la negociación, localización e infraestructura, los riesgos (riesgo organizacional, riesgo técnico, etc.), capacitación, la parte legal, etc. Este análisis debe mostrar y justificar la alternativa técnica más viable, dicha alternativa no solo está asociada a la tecnología, ésta circunscrita, como mínimo, por 3 grandes bloques:

- El estudio técnico básico para analizar lo referente al tamaño (actividades, personal, tiempo), procesos, localización, tecnología, insumos (requerimiento, disponibilidad), seguridad.
- El estudio técnico complementario para analizar lo correspondiente a obras físicas (infraestructura), logística, impacto en la comunidad, personal, organización y calendario.
- Desde el punto de vista legal, los pros y contras.

Análisis económico-financiero

En este análisis, de acuerdo a Nogueira, Medina, Hernández, Comas y Medina (2017), se estima, entre otras cosas, la inversión requerida, costos de operación (presupuesto y distribución de costos), sensibilidad y riesgos, estimación de los ingresos potenciales y retorno de la inversión, tanto los ingresos como el retorno no necesariamente calculados desde el punto de vista de capital monetario pues, de salir airosos en la negociación, ésta podría traer beneficios estratégicos desde el punto de vista político, social, ecológico y geopolítico, los beneficios económicos podrían venir a muy largo plazo.

Momento 2: Proceso de investigación

Habiendo culminado el momento 1 y teniendo la aprobación para continuar, entramos en el momento 2, donde trataremos de conocer lo mejor posible: la óptica, las razones y la motivación de nuestro adversario en la negociación. En este Momento trataremos de dar respuesta a ¿Se conoce el problema visto desde la óptica del adversario? Para ello haremos uso del modelo Stripling/Pitts (Proceso de Investigación) (Pomim, Bitencourty Ceretta, 2014; Jong, 2017) a objeto de conocer lo mejor posible al equipo adversario. A groso modo, iniciaremos con la búsqueda, investigación, clasificación, organización, recolección y centralización de la información tanto de éste como su entorno.

Equipo adversario:

- Currículos de los integrantes;

- Análisis del patrón de comportamiento, formas (concepto, juicio, razonamiento) y tipos (deductivo, inductivo, analítico, entre otros) de pensamiento (libros, artículos, entrevistas, conferencias, seminarios), perfil psicológico (hojas web personales, blogs, redes sociales: Facebook, YouTube, WhatsApp, LinkedIn, Instagram, Twitter, entre otros).

Entorno del adversario (nación):

- Político;
- Sociopolítico, socioeconómico, geopolítico;
- Historia;
- Factores geográficos.

Momento 3: La negociación como tal

Habiendo cumplido con los dos primeros momentos, iniciamos con el ciclo de vida de la negociación (para su definición y detalles los invitamos a ver el artículo de Tarantino-Curseri: Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber, necesarias para una negociación exitosa (2017). Este ciclo de vida contempla 3 fases:

Antes

Entre el momento 1 (análisis de factibilidad) y esta primera fase del ciclo de vida de la negociación, han transcurrido varios meses por ende se requiere realizar nuevamente un análisis de la situación actual y tomar la decisión de continuar o no. Teniendo la aprobación y siguiendo con la estrategia, se inician los preparativos para el inicio formal de la negociación.

Durante

En esta fase se lleva a la praxis lo planificado y tras monitorear los acontecimientos, vamos ajustando y adaptando las estrategias a fin de lograr el éxito preestablecido.

Después

Habiendo culminado la negociación, solo nos queda monitorear y controlar la consecución de los acuerdos establecidos.

Elementos principales de la negociación científica

Toda negociación científica consta de 3 etapas cíclicas que se activan desde antes que inicie formalmente una negociación, continúan durante todo su ciclo de vida e incluso, después que ésta culmine: establecer las estrategias, dirigir la negociación y aplicar seguimiento y control de la gestión. Dichas etapas están conformadas por 5 elementos principales que, en forma dialéctica, están en constante adaptación a los cambios inmanentes de la negociación.

Estos elementos, se sustentan y enriquecen de 3 grandes pilares: coordinación - dirección, información - comunicación y cooperación - trabajo en equipo. Tanto los 3 pilares, los 5 elementos y las 3 etapas (Figura 1) están en constante adaptación a los cambios provenientes de la dinámica propia de la negociación en acción.

Figura 1: Elementos de la negociación científica



Fuente: Elaboración propia (2018)

A continuación, un pequeño toque tangencial a los 5 elementos:

Organización

De acuerdo con Oxford American Dictionary(2017) organización es “a group of people who form a business, club, etc. together in order to achieve a particular aim” (un grupo de personas que forman un negocio, un club, etc., juntos para alcanzar un objetivo particular), la Real Academia Española (2017) en su tercera y cuarta acepción nos dice que organización es “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” y “Disposición, arreglo, orden” respectivamente.

De esta forma, el elemento organización hace referencia a un grupo de personas dispuestas de tal forma que a través de reglas y normas logran alcanzar un objetivo en común, el éxito de la negociación.

Las bases epistemológicas que sustentan dicho elemento, en el ámbito de la negociación científica, tienen su génesis en los aportes de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), específicamente en su obra *The beginning of scientific management* (Los principios de administración científica) (1911), en los aportes de su contemporáneo Henri Fayol (1841-1925), específicamente en su magistral obra *Administration industrielle et générale. Prévoyance - organization - commandement - coordination - controle* (Administración industrial y general. Previsión - organización - mando - coordinación - control) (1917).

De igual manera, en los aportes de Maximilian Carl Emil Weber (conocido como Max Weber, 1864-1920) específicamente en sus ensayos con los nombres “Estructuras del poder” y “Burocracia”, publicados en *Essays in Sociology* (1946), colocando el acento en su obra *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology* (1978), en los aportes de George Elton Mayo (1880-1949) específicamente en lo concerniente al proyecto Hawthorne (Mayo, 1945; Sheldrake, 2003; Wood & Wood, 2004; Ramírez Cardona & Del Pilar Ramírez Salazar, 2016; Burke, 2017) y los aportes del Project Management Institute a través de su *Project Management Body of Knowledge «PMBok»*, específicamente la “organización matricial” (PMI, 2008).

Recordemos que Taylor con su Administración científica propuso, entre otras cosas, la selección científica del trabajador (1911), aconsejando que en el proceso de selección del personal, se debe escoger la mejor persona para realizar cada trabajo concreto, por otro lado, Fayol nos dice textualmente: “Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place” (Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar) (1917, págs. 48, 50), Weber por su lado nos habla (1946; 1978) del “expert knowledge” (conocimiento experto), del “technicalexpert” (técnico experto) y “know-how” (saber hacer) y su importancia en toda organización.

Los tres teóricos de la administración (Taylor, Fayol y Weber) se ocuparon --en mayor o menor medida-- de los componentes estructurales de la organización, pero lo hicieron con enfoques muy diferentes. Taylor buscaba medios científicos, métodos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones fabriles. Su mayor contribución fue sistematizar la gerencia y el control de las operaciones. Por su parte, Fayol estudió fundamentalmente las funciones de dirección. Su mayor contribución fue sentar las bases para mejorar la dirección de las organizaciones (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar) y popularizó 14 principios de la administración, entre ellos: división del trabajo, jerarquía, autoridad, la unidad de mando y la unidad de dirección.

Weber quien consideró la organización en su conjunto, estudió las estructuras de poder y patrones de comportamiento, formulando así la teoría de la burocracia, quien de acuerdo con éste, es la organización eficiente por excelencia. No evaluaremos técnicamente el modelo «burocrático» propuesto por Weber ya que no es un objetivo

de este artículo pero si colocaremos el acento en algunos aspectos inmanentes en dicho modelo, tal como:

- Definición clara de los perfiles requeridos por cada disciplina involucrada en la negociación.
- Definición clara de responsabilidades (cuentas claras conservan amistades).
- El necesario orden jerárquico (diferente nivel de autoridad).
- Reglas, normas, procesos y procedimientos (reglas de juego).
- Definición clara de objetivos y metas (estos no son estáticos, tienen una alta tasa de variación ya que se irán adaptando a la dinámica impuesta por la negociación).

Contemporáneo con Weber, encontramos a Elton Mayo (López, Díaz y Robledo, 2016) quien estudió las relaciones personales en el trabajo (relaciones humanas) señalando, en primera instancia, que los inconvenientes asociados a la productividad no eran problemas teóricos o técnicos de ingeniería, eran problemas de carácter netamente humanos, resaltó la existencia de dos organizaciones la formal (estructura organizativa) y la informal (quien establece las expectativas y la escala de valores) y concluyó entre otras cosas, que la conducta tanto personal como grupal está estrechamente relacionada con 4 aspectos:

- Naturaleza propia del individuo.
- Estilo de supervisión y gerencia.
- Su interacción con su supervisor, homólogos y compañeros de trabajo (participación social).
- Definiciones claras de funciones, cargos, lugar de trabajo (instalación física) y de la organización.

El PMBok por su parte, nos describe las 3 modalidades de estructura matricial (débil, equilibrada y fuerte). Toda negociación científica, en los casos particulares de conflictos bélicos o territoriales, debe contar con una estructura matricial «fuerte» pero con una marcada diferencia con respecto al planteamiento esgrimido en el PMBok, ya que éste, hace referencia a la estructura de un proyecto dentro de una organización empresarial, mientras que la estructura matricial de la negociación científica referida, hace referencia a la estructura (Figura 2) de un equipo de profesionales que se encargarán de lidiar con un conflicto a nivel de estado, es la nación quien está negociando.

Figura 2: Estructura matricial de la negociación científica



Fuente: Elaboración propia (2018)

En aquellos casos donde el conflicto es entre empresas, entre empresa y un organismo del estado, entre organismos estatales (ministerios, gobernaciones, alcaldías), la metodología para su definición es la misma con la salvedad que se hará uso de una parte del personal adscrito a la organización que emprende la negociación científica.

Dada la importancia y el impacto de las posibles consecuencias, producto de la negociación, para los casos particulares de conflictos bélicos o territoriales, en la elaboración de la estructura matricial se dan cita, las universidades, centros y organismos de investigación, así como también los grupos de intelectuales a fin de formar parte del equipo de expertos que se encargará de la negociación como tal.

La invitación a formar parte del equipo de negociación es una invitación multidisciplinar a objeto de conformar una estructura matricial, para promover la hibridación entre disciplinas, para suscitar la necesaria interdisciplinariedad requerida para el éxito de la negociación.

Metafóricamente, toda negociación es un puzzle pluridimensional donde solo la interdisciplinariedad será capaz de direccionarlo mancomunadamente hacia el éxito. El número de disciplinas involucradas depende de las características de la negociación, sin embargo, podemos señalar con certeza, sin temor a equivocarnos a la: psicología, antropología, etnología, sociología, política, ciencias jurídicas (derecho), matemática (teoría de juegos), relaciones internacionales, administración (planificación, control, entre otras), comunicación, entre otras.

Comunicación

Indiscutiblemente la comunicación (Aljure, 2015; Simón y Gómez, 2016; Aladro, 2016) es un proceso bilateral donde un emisor y su receptor, intercambian información entre ellos. Dicha información puede ser transmitida en forma oral, escrita o no verbal, su codificación, formulación, descodificación e interpretación ocupan un lugar central en la gestión que rige toda negociación científica.

La información, a la que hacemos mención, es un constructo, producto de la combinación de varios símbolos, a manera de ejemplo: en el caso de la comunicación oral o escrita, los adjetivos, los verbos, adverbios y preposiciones, así como, en el caso de la comunicación oral: el tono de voz (intensidad y volumen de la voz), el acento, el énfasis y el ritmo (hablar pausado o deprisa según el momento), en el caso de la comunicación no verbal: levantar las cejas, inclinar la cabeza, la mirada y con ella, la posición de los ojos, el maquillaje, tipo de peinado, los accesorios que usamos, los zapatos y la ropa que endosamos, sin olvidar, la distancia interpersonal, la puntualidad y los gestos asociados a las emociones personales como: la sorpresa, el miedo, la alegría, la tristeza, la timidez etc. (Tarantino-Curseri, 2017). En fin, la comunicación va más allá de la simple transmisión de palabras (Martín, Bohórquez, Martín y Speziale, 2013) por lo que amerita atención y respeto.

Las bases epistemológicas que sustentan el elemento comunicación, en el ámbito de la negociación científica, tienen su génesis en la psicología (paralingüística, kinésica, proxémica, emociones), antropología (cultura), semiología (símbolos, signos) Sociología (comportamiento del ser humano en sociedad) y los aportes del Project Management Institute a través de su Project Management Body of Knowledge PMBok, específicamente la “Gestión de las Comunicaciones” (PMI, 2008).

Ahora bien, en la negociación científica, para los casos particulares de conflictos bélicos o territoriales, manejamos 4 vínculos de comunicación bidireccional, entre el director de la negociación y su entorno (Figura 3):

Figura 3: Vínculos de comunicación entre el director de la negociación y su entorno



Fuente: Elaboración propia (2018)

Comunicación ascendente hacia el Estado (*stakeholders*)

Entendiendo por *stakeholders* a las personas y organizaciones cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión de la negociación (PMI, 2008), en nuestro caso en particular, al poder Ejecutivo (Presidente de la República, el Vicepresidente Ejecutivo, los Ministros, el Procurador General de la República).

Éste vínculo se caracteriza por la interacción constante y transparente entre el director de la negociación y el poder Ejecutivo del Estado. Siendo bidireccional, el poder Ejecutivo monitorea y controla el cumplimiento de las políticas de estado inmersas en la negociación y el director de la negociación, haciendo referencia al ciclo de vida de la negociación y a través de la comunicación formal (boletines, informes, memorandos) e informal (correos electrónicos, conversaciones ad hoc), informa y reporta su progreso.

Para tener una idea de la complejidad involucrada en este vínculo, usaremos la fórmula $n(n-1)/2$ (prevista en el PMBok (PMI, 2008)) para determinar la cantidad total de canales de reportes potenciales, donde n representa la cantidad de *stakeholders*. A manera de ejemplo, si se tienen 8 personalidades interesadas, se tendrá un total de $8(8-1)/2 = 28$ canales de comunicación potenciales, por lo que amerita una planificación detallada de la comunicación, para ello se debe establecer con claridad el tiempo, el presupuesto y la logística involucrada en la entrega de la información:

¿Dónde y quién necesita qué? ¿Cuál es el nivel de detalle que se requiere? ¿Cuándo y con qué formato se presentará la información? ¿La información se entregará en persona (reunión) o a través de una comunicación electrónica (correo electrónico, videoconferencia)?, en el caso de una contingencia (solicitar ayuda) ¿Cuáles son los plazos (tiempo de espera) y la cadena de mando en el proceso de escalación? La respuesta a estas interrogantes permitirá mantener un flujo comunicacional saludable entre el director de la negociación y los *stakeholders*.

Interna en nuestro equipo

Indiscutiblemente el *Core Business* de la negociación científica es una comunicación clara, oportuna, eficiente, eficaz, transparente y abierta entre los miembros del equipo a lo largo del ciclo de vida, por lo que es fundamental su planificación y ésta, acoplada a la estructura matricial, es básicamente el proceso para determinar las necesidades de información de los diferentes integrantes de nuestro equipo y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos ¿dónde, cuándo, cómo, quien necesita (información) qué?, ¿con qué tecnología de comunicación contamos?, ¿cuáles son los medios de comunicación permitidos?, ¿cuáles son los requisitos de seguridad?, ¿cuáles son los riesgos involucrados en la transmisión de la información?

Es necesario resaltar que todo acto de transmisión de información, enmarcado dentro del flujo de comunicación preestablecido, generará un registro y éste debe ir acompañado de las evidencias que la soportan, para ello nos apoyaremos en la Norma ISO 9001:2015 (sistema de gestión de la calidad) (2015) para garantizar el correcto registro de los acontecimientos a lo largo del ciclo de vida de la negociación.

Con el adversario

La clave y la principal razón del éxito o fracaso de la negociación científica es, sin duda alguna, la Comunicación, con especial énfasis en el vínculo comunicacional entre el director de negociación y su adversario. Este vínculo se caracteriza por su alta dosis de análisis y síntesis, aquí es donde se justifica y tiene su razón de ser, la estructura matricial del equipo de negociación y es precisamente aquí donde se coloca el acento en el «NOS» de nosotros, aquí es donde se pone en marcha toda la maquinaria que le da forma, color y textura al trabajo en equipo, todos en forma mancomunada van cristalizando la interdisciplinariedad que le otorgará el escudo y la espada al director de negociación en la contienda.

Como todo vínculo comunicacional, la transmisión de información (emisor - receptor) recorre dos vías y cada una, con su particular administración y gestión del contenido transmitido o percibido:

Nosotros > El adversario

En nuestro rol de emisor, los verbos «improvisar» e «inventar», los sustantivos «azar» y «suerte», así como las expresiones «yo creía», «yo pensaba» y «yo suponía», no deben formar parte de nuestro pensamiento y mucho menos, de nuestra retórica. Si no estamos preparados, si no tenemos claramente definidos los argumentos esgrimidos (los resultados de las simulaciones, los pros y contras, los riesgos, las opciones «en caso de...» dependiendo de los acontecimientos), si no los tenemos protegidos y fortalecidos interdisciplinariamente, no tiene sentido, sería contraproducente entablar un diálogo con nuestro adversario. Toda argumentación debe edificarse sobre el andamio de la integración y consenso proveniente de la interdisciplinariedad.

Por otro lado, en cada una de sus intervenciones, recuerde y tenga siempre presente la «fórmula 7-38-55» de Mehrabian (Tarantino-Curseri, 2017):

- 7% de la información que llega al receptor, se le atribuye a las palabras;
- 38% se le atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, los matices, etc.);
- 55% restante, al lenguaje corporal (señales, gestos, posturas, movimiento de los ojos).

No basta con tener y dominar las bases epistemológicas de sus argumentaciones, su nivel cognitivo en las diferentes aristas de sus planteamientos le otorgan la seguridad y el aplomo necesario, pero en una Negociación Científica no es suficiente, apóyese y entrene con su equipo (psicólogo, antropólogo, etnólogo, sociólogo, político, diplomático, especialista en teoría de juegos), realice simulaciones de actuación, preferiblemente, filmaciones en locación (tantas como sea posible), estudie y analice sus videos y prepárese antes de entablar un diálogo, cuide sus emociones y muestre lo que se estableció en la estrategia de acción.

El adversario > nosotros

En nuestro rol de receptor, realizaremos un análisis integral de la retórica de nuestro adversario, entendiendo por análisis integral a la suma holística de la palabra + voz+ expresión corporal (fórmula 7-38-55) (Wei y Jia, 2016; Santillan, 2017; Tarantino, 2017).

A dicho análisis integral le sumaremos el análisis de causalidad, nada se dice o se hace por casualidad, tanto lo dicho como lo actuado tienen un porque, por ende, para tener una visión global de lo presenciado, es necesario entender la actuación y su génesis para forjar la estrategia a emplear en el próximo diálogo.

De esta forma, cada diálogo a emprender estará precedido de una estrategia situacional forjada del análisis del diálogo anterior y así tendremos un máximo de n-1 estrategias situacionales enmarcadas en la estrategia global de la negociación, donde n representa la cantidad de diálogos en el ciclo de vida de la negociación científica.

La adecuación a los cambios potenciales forjados en cada diálogo podría generar cambios en la estrategia situacional impactando la estructura matricial, por ende, dicha estructura está lejos de ser estática, cambia, se transforma, evoluciona y se adapta a cada nueva estrategia requerida.

Debido a la naturaleza dialéctica de ésta, es fundamental que el equipo de negociación esté conformado por los mejores a fin de optimizar, en cada cambio, los tiempos de respuesta y garantizar la calidad de la interdisciplinariedad que apoyará y fortalecerá la gestión del director de la negociación.

Externa a la negociación (medios de comunicación masivos)

Por su marcada naturaleza subjetiva y debido a que los receptores de este vínculo conforman todo el espectro educativo formal y no formal posible, requiere ser manejado con respeto y mucha cautela.

Usando como canal de transferencia de información la prensa, televisión, radio y las redes sociales, tanto el o los periódicos, la o las revistas, el o los canal de televisión y radio, como la o las redes sociales a usar, será estudiadas y seleccionadas en el

proceso asociado a la estrategia comunicacional, toda comunicación a través de este vínculo, requiere ser estructurada, organizada, analizada y codificada de tal manera que no contenga un mensaje ambiguo, que no genere ruido y no dé cabida a la mala interpretación.

Cumpliendo con la estrategia comunicacional, toda comunicación transmitida a través de este vínculo se realizará a través del director de la negociación o un vocero autorizado y necesariamente deberá cumplir con las políticas de depuración y retención de registros, y los requisitos de calidad y seguridad. La redacción del contenido estará a cargo del psicólogo y avalado por el director de la negociación y sus líderes (estructura matricial).

Análisis-Síntesis

Las bases epistemológicas que sustentan este elemento, en el ámbito de la negociación científica, tienen su génesis en la inmortal obra de René Descartes (1596-1650), discurso del método (1999) y en los aportes de Isaac Newton (1643-1727), específicamente en su obra maestra *OPTICKS or A Treatise of the Reflections, Refractions, Inflections & Colours of Light* (1952).

Recordemos las cuatro reglas (para bien dirigir la razón y buscar la verdad en las ciencias) de Descartes(1999):

- No admitir como verdadera cosa alguna, como no supiese con evidencia que lo es;
- Dividir cada una de las dificultades, que examinare, en cuantas partes fuere posible y en cuantas requiriese su mejor solución;
- Conducir ordenadamente mis pensamientos, comenzando por los objetos más simples y más fáciles de conocer, para ir ascendiendo poco a poco, gradualmente, hasta el conocimiento de los más compuestos;
- Hacer en todos unos recuentos tan integrales y unas revisiones tan generales, que llegase a estar seguro de no omitir nada.

Newton, por su parte en la Query 31 (1952), nos dice que el método de análisis precede al método de composición (síntesis) y señala que con el análisis podemos pasar de los efectos a las causas y de las causas particulares a las generales, es decir, podemos pasar del todo a las partes que lo componen, y en sentido inverso, si sumamos las partes llegaremos al todo (síntesis).

Por su importancia en nuestro quehacer diario, con especial énfasis en la negociación científica, este elemento es candidato a ser incrustado en nuestro inconsciente, es decir, tras tomar consciencia de los beneficios que éste conlleva se recomienda llevarlo constantemente a la praxis, hasta el punto que el ejercicio de análisis y síntesis pase a formar parte de nuestra filosofía de vida y en consecuencia, éste se activaría automáticamente en forma inconsciente.

Este binomio en la búsqueda de la excelencia, forma parte de nuestro ciclo hermenéutico, donde cada ciclo, a través de la retroalimentación (*feedback*), da acceso a nuevas y mejoradas interpretaciones de lo que percibimos, ensanchando así el espiral de multi-ciclos sucesivos y en consecuencia, va activando, en la medida que avanzamos en nuestro ejercicio de análisis y síntesis, una constante regeneración de conocimiento dando como resultado, una mejora sustancial en la comprensión de las diferentes aristas que componen los hechos percibidos.

Documentación

Las bases epistemológicas que sustentan este elemento, en el ámbito de la negociación científica, tienen su génesis en los aportes de Project Management Institute a través de su Project Management Body of Knowledge «PMBok» (PMI, 2008) y su Organizational Project Management Maturity Model «OPM3» (PMI, 2003), y las normas ISO 9001:2015 (Sistema de gestión de la calidad) (2015) e ISO/TR 10013:2001 (Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad) (2001).

Este elemento tiene un único objetivo: recolectar, centralizar y custodiar toda la documentación (lineamientos, errores, riesgos, decisiones, evidencias, reportes, etc.) generada en los momentos 1, 2 y 3, a manera de ejemplo:

- Las políticas, procedimientos, plantillas a ser manejados durante todo el ciclo de vida de la negociación científica;
- Las estrategias con sus correspondientes estructuras matriciales y planificaciones estratégicas, situacionales y de detalles;
- Las comunicaciones generadas durante todo el ciclo de vida de la negociación científica.

En palabras sencillas, este elemento se encargará de crear, mantener y custodiar el corpus de conocimiento de lecciones aprendidas.

Riesgos

Las bases epistemológicas que sustentan este elemento, en el ámbito de la negociación científica, tienen su génesis en los aportes del Project Management Institute a través de su Project Management Body of Knowledge PMBok, en la Gestión de los Riesgos (PMI, 2008). Este elemento es vital para minimizar la incertidumbre y mantener a raya los niveles de entropía que inescrupulosamente orbitan alrededor de toda negociación.

De cristalizar un riesgo, éste podría dar un giro inesperado a la negociación, por ende, es imperativo su correcta gestión y para ello, debemos visualizarlo, definirlo y preparar todo lo necesario a fin de estar prevenidos para la potencial activación de su abordaje.

Para definir y darle forma a lo señalado, como todo lo necesario, nos apoyaremos en las indicaciones del PMBok (PMI, 2008) para planificar y ejecutar los siguientes procesos:

- **Identificación de los riesgos:** con este proceso identificaremos los potenciales riesgos que podrían, eventualmente, afectar la gestión prevista en nuestra planificación y documentaremos, el ¿por qué? Le dimos dicha calificación, señalando y describiendo sus características.
- **Evaluación de los riesgos:** con este proceso evaluaremos todos y cada uno de los riesgos a fin de determinar la magnitud de sus impactos y consecuencias.
- **Planificación para abordar cada riesgo:** a través de este proceso planificaremos el flujo de actividades que nos permitirán combatir cada uno de los riesgos identificados y a cada riesgo, se le asignará una estructura matricial a fin de asignar un responsable a cada actividad.
- **Seguimiento y control de los riesgos:** con este proceso se monitorea la acción correctiva y se visualizan los potenciales riesgos residuales.

Es necesario señalar que con esta gestión de riesgos, lograremos atenuar la incertidumbre pero nunca eliminarla, pues a medida que avancemos en la negociación, pueden surgir riesgos no prevista por lo que será necesario abordarlos con la mayor prontitud posible, por lo que es fundamental que el equipo asignado a cada riesgo, esté conformado por los mejores a fin de optimizar los tiempos de respuesta y garantizar la calidad operativa en cada abordaje.

Disertación

Toda negociación exige la construcción de su solución, construcción que requiere de un equipo de expertos, si cada experto unilateralmente aporta su idea de solución, al final tendremos una enorme yuxtaposición de conocimientos parcelarios que difícilmente construirán la solución integral que se requiere.

Indiscutiblemente se necesita la interdisciplinariedad forjada con diálogos constructivos, con el intercambio, cooperación y complementación, con la visualización y explotación de los puntos de intersección, con la unificación y globalización cognitiva de un número considerable de disciplinas, por ende solo el manejo científico nos permitirá la coordinación y dirección de ese cúmulo de intelectos mancomunados en pro de la construcción de la solución.

Y así recorrimos los 3 momentos (análisis de factibilidad, proceso de investigación y la negociación como tal) que conforman la negociación científica y realizamos un vuelo rasante, con toques tangenciales a sus 5 elementos principales: organización, comunicación, análisis-síntesis, documentación y riesgo. Esta propuesta teórica aspira a sentar las bases de una nueva forma de encarar los grandes conflictos bélicos y los diferendos, que impactan directa e indirectamente a un número considerable de seres humanos.

Si hasta ahora la tradicional y clásica manera de gestionar la negociación, no ha dado los resultados integrales que la sociedad espera, ¿Por qué pensamos que en algún momento lo hará?, ¿No cree usted que ya es hora de dar el paso evolutivo hacia la negociación científica? Lo bueno puede ser suficiente para algunos. Pero nosotros, los trabajadores del conocimiento, debemos buscar lo excelente y nunca, pero nunca, conformarnos con menos.

Referencias Bibliográficas

10013:2001, I. (2001). Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad. (avalada por Translation Management Group, Trad.) Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. Recuperado el 2/7/2017, de <https://www.iso.org/standard/26978.html>

9001:2015, I. (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. (avalada por el Translation Management Group, Trad.) Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Acosta, J. (2016). Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad: perspectivas para la concepción de la universidad por venir. ALTERIDAD. Revista de Educación, 11(2), 148-156. doi: <http://dx.doi.org/10.17163/alt.v11n2.2016.01>

Aladro, E. (2016). Comunicación como traducción. Cuadernos de Información y Comunicación (CIC), 21, 233-241. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=93547613013>

Aljure Saab, A. (2015). El plan estratégico de comunicación : método y recomendaciones prácticas para su elaboración. (O. U. Publishing, Ed.) España.

Ariza, M. (2016). Emociones, afectos y sociología : diálogos desde la investigación social y la interdisciplina. Coyoacán, Ciudad de México, México: Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Benjamin, E. G. (2017). Sociología política de la “Comunicación para el Cambio Social” pistas para un cambio de enfoque. Commons, 6(1), 45-62. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5924627>

Burke, W. W. (2017). Organization Change: Theory and Practice (5a ed.). Thousand Oaks, California, Estados Unidos: SAGE Publications.

Burneo, S., Delgado, R., y Vérez, M. A. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. Ingeniería Industrial, 37(3), 305-312. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360448031009>

Cabrera, H. R., Medina, A., Abab, J., Nogueira, D., Sánchez, O., & Nuñez, Q. (2016). Procedimiento para la Identificación y Evaluación de las oportunidades de mejora: medición de la factibilidad e impacto. Ingeniería Industrial, 37(1),

- 104-111. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360443665010>
- Descartes, R. (1999). *Discurso del Método. Meditaciones Metafísicas.* (M. García Morente, Trad.) Madrid, España: Editorial Espasa-Calpe, S.A, Colección Austral.
- Di Napoli, P. N. (2016). Reflexiones en torno a la política social neoliberal en tres claves de lectura. *Rihumso*, 1(9), 109-124. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5744453>
- Dictionary, O. A. (2017). *Diccionario.* Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/organization?q=organizat>
- Española, R. A. (2017). *Diccionario.* [Documento en línea]. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>
- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale. Prévoyance - Organisation - Commandement - Coordination - Controle.* París, Francia: H. Dunod et E. Pinat.
- Jong, M. S.-Y. (2017). Empowering Students in the Process of Social Inquiry Learning through Flipping the Classroom. *Educational Technology & Society*, 20(1), 306–322. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.20.1.306>
- López, C., Díaz, P. A., y Robledo, J. (2016). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(28), 191-217. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.09>
- López, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa.* Cerdanyola del Vallés, Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Maldonado, G., López, G. C., y Pinzón, S. Y. (2016). La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México. *Mercados y Negocios* (1665-7039), 1(33), 27-40. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5699>
- Martín, R., Bohórquez, M., Martín, J., y Speziale, A. (2013). La epistemología del diseño como construcción problemática. *Anales del Instituto de Arte Americano*, 43(1), 121-134. En: <http://www.iaa.fadu.uba.ar/ojs/index.php/anales/article/viewFile/109/97>
- Mayo, E. (1945). *Social problems of an industrial civilization* (4a reimpression ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university.
- Newton, I. (1952). *OPTICKS or A Treatise of the Refiections, Refractions, Inflections & Colours of Light.* New York, Estados Unidos: Dover Publications.

Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Comas, R., & Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360450397010>

PMI. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model OPM3*. Pennsylvania, Estados Unidos: Project Management Institute.

PMI. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (4a ed.)*. Pennsylvania, Estados Unidos: Project Management Institute.

Pomim, M. L., Bitencourt, C. F., & Ceretta, M. G. (2014). Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. *Em Questão*, 20(2), 207-231. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465645970012>

Ramírez, C., y Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de administración (4a ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Romano, R., y Bustamante, C. (2013). *Teoría y Metodología del análisis sociopolítico*. Tlaxcala, Xicohténcatl, México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias sobre Desarrollo Regional (CIISDER) de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Santillan, M. (2017). Semiotics like Methodological Tool in the Early Childhood Play Studies. *The Social Sciences*, 12(1), 60-66. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://medwelljournals.com/abstract/?doi=sscience.2017.60.66>

Sheldrake, J. (2003). *Management Theory (2a ed.)*. Cornwall, Reino Unido. Inglaterra: Thomson Learning.

Simón, F., y Gómez, J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://www.redalyc.org/9081/articulo.oa?id=375949531002>

Somoza R, J. M., Mahamud, K., & Pimienta, H. H. (2015). Emociones y sentimientos en los procesos de socialización política. *Historia y Memoria de la Educación*(2), 7-44. doi: <https://doi.org/10.5944/hme.2.2015.15541>

Tarantino, S. (2017). Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber, necesarias para una negociación exitosa. *Suma de Negocios*, 8(17), 63-78. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.07.001>

Taylor, F. W. (1911). *The Principios of Cientific Managment*. New York, Estados Unidos: Harper & Brothers.

Vázquez, Á., y Manassero, M.-A. (2017). Interdisciplinarietà y conceptos nómadas en didáctica de la ciencia: consecuencias para la investigación. *Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 14(1), 24-37. Recuperado el 2 de Sep de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92049699003>

Weber, M. (1946). *Essays in Sociology*. (H. H. Gerth, & C. W. Mills, Trads.) New York, Estados Unidos: Oxford university press.

Weber, M. (1978). *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology.* (G. Roth, C. Wittich, Edits., E. Flschoff, H. Gerth, A. M. Henderson, F. Kolegar, C. W. Mlls, T. Parsons, . . . C. Wittich, Trads.) Berkeley and Los Angeles, California, Estados Unidos.

Wei, W., y Jia, Q. (2016). Weighted Feature Gaussian Kernel SVM for Emotion Recognition. *Computational intelligence and neuroscience*, 2016, 1-7. doi: <https://doi.org/10.1155/2016/7696035>

Wood, J. C., & Wood, M. C. (2004). *George Elton Mayo Critical Evaluations in Business and Management (Vol. 1).* New York, Estados Unidos: Routledge.