

CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE
NEGOCIACIÓN EN LOS EMPRENDEDORES QUE PROMUEVE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS

EDISON ANDRÉS DUCUARA LONDOÑO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022

CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE
NEGOCIACIÓN EN LOS EMPRENDEDORES QUE PROMUEVE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS

EDISON ANDRÉS DUCUARA LONDOÑO

Trabajo de grado presentado como
Requisito parcial para optar por el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director del trabajo de grado:
JOSE ALFONSO SANTIBAÑEZ BENJUMEA
Magíster en Administración

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022

Santiago de Cali, 27 de octubre de 2022

Doctor
Fabian Osorio
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente se le hace entrega del Trabajo de Grado cuyo título es “Diseño de un modelo para el desarrollo de las Competencias de Negociación en los Emprendedores que promueve la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas”.

Esperando que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, reading "Edison Ducuara L." with a stylized flourish at the end.

Edison Andrés Ducuara Londoño
Código: 8916129

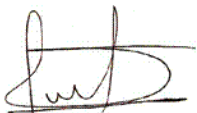
Santiago de Cali, 27 de octubre de 2022

Doctor
Fabian Osorio
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Diseño de un modelo para el desarrollo de las Competencias de Negociación en los Emprendedores que promueve la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas”.

Realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Edison Andrés Ducuara Londoño, código 8916129, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

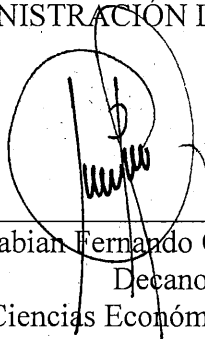


JOSE ALFONSO SANTIBAÑEZ BENJUMEA
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N°13 de julio
6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

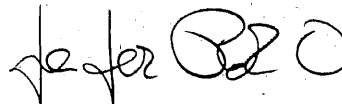
**“Diseño de un modelo para el desarrollo de las Competencias de
Negociación en los Emprendedores que promueve la Alcaldía del
Municipio de Dosquebradas”** Aprobado por el Comité de Trabajos de
Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia
Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en
“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”.



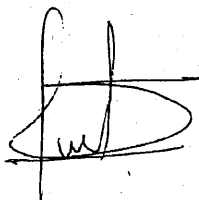
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Mónica Cecilia Tobón Gordillo
Directora
Maestría en Administración de Empresas



Jose Javier Pelaez
Jurado



José Alfonso Santibáñez Benjumea
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 23 de enero de 2023

Tabla de Contenido

1. Introducción	- 1 -
2. Justificación	- 3 -
2.1 Hechos y datos	- 3 -
2.2 Problemática de la Organización.....	- 22 -
2.3 Alcance.....	- 24 -
3. Análisis de Interesados	- 27 -
3.1 Interesados Clave	- 27 -
3.2 Identificación de Expectativas de los Interesados.....	- 27 -
3.3 Delimitación de la problemática a resolver.....	- 32 -
4. Objetivos.....	- 35 -
4.1 Objetivo General	- 35 -
4.2 Objetivos Específicos.....	- 35 -
5. Contextual de la Organización.....	- 37 -
5.1 Historia.....	- 37 -
5.2 Empresa y emprendimiento.....	- 38 -
5.3 Filosofía Organizacional	- 40 -
5.4 Cultura Organizacional	- 40 -
5.5 Recursos Físicos.....	- 41 -
6. Fundamentación Teórica.....	- 42 -
6.1 La Negociación	- 42 -
6.2 La Negociación como Competencia Laboral.....	- 50 -
6.3 Competencias del negociador.....	- 61 -
7. Modelo Propuesto	- 66 -
7.1 Etapas del modelo	- 68 -
8. Metodología para la intervención	- 70 -
9. Desarrollo del Modelo	- 78 -

9.1 Perfil del emprendedor	- 78 -
9.2 Competencias de negociación Propuestas	- 84 -
9.3 Competencias de negociación del emprendedor	- 90 -
9.4 Cuestionario estructurado sobre negociación.....	- 95 -
9.5 Syllabus para la formación de competencias de negociación	- 98 -
9.6 Selección del segmento de emprendedores	- 115 -
9.7 Diagnóstico sobre las competencias de negociación de los emprendedores.....	- 119 -
9.8 Desarrollo de las competencias de negociación de los emprendedores	- 131 -
9.9 Impacto del desarrollo de las competencias de negociación	- 132 -
10 Conclusiones	- 133 -
11 Recomendaciones	- 139 -
12 Bibliografía	- 140 -
13 Anexos	- 140 -

Lista de Tablas

Tabla 1. Líneas de emprendimiento Programa Dosquebradas E.	- 6 -
Tabla 2. Actividades de ejecución del programa Dosquebradas E, año 2021.	- 7 -
Tabla 3. Interesados clave.....	- 27 -
Tabla 4. Expectativas de los interesados.....	- 32 -
Tabla 5. Actividades económicas del municipio de Dosquebradas.	- 38 -
Tabla 6. Tipos de competencias según autor.	- 54 -
Tabla 7. Metodología general de evaluación de las competencias..	- 57 -
Tabla 8. Métodos para la evaluación de competencias.	- 58 -
Tabla 9. Métodos para la formación por competencias.	- 60 -
Tabla 10. Categorías de los métodos de formación.	- 61 -
Tabla 11. Habilidades, conocimientos y actitudes en la negociación.....	- 63 -
Tabla 12. Factores esenciales en la negociación.....	- 64 -
Tabla 13. Marco de competencias de emprendimiento año 2008.....	- 78 -
Tabla 14. Marco de competencias de emprendimiento actualizado.	- 80 -
Tabla 15. Equipo de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas.	- 82 -
Tabla 16. Competencias de negociación propuestas.....	- 85 -
Tabla 17. Criterios de priorización para selección de competencias.	- 90 -
Tabla 18. Matriz de priorización de competencias de negociación del emprendedor. .	- 91 -
Tabla 19. Competencias de negociación del emprendedor seleccionadas.....	- 92 -
Tabla 20. Transformación de resultados de cada ítem.....	- 98 -
Tabla 21. Matriz de priorización para selección de la técnica de formación.....	- 100 -
Tabla 22. Matriz de priorización para selección de la técnica de autodesarrollo.	- 100 -
Tabla 23. Información general Syllabus	- 101 -
Tabla 24. Diagnóstico de la población objetivo.....	- 103 -
Tabla 25. Las bases de la negociación.	- 104 -
Tabla 26. El propósito de la negociación.....	- 104 -
Tabla 27. La fuente de valor de la negociación.	- 105 -
Tabla 28. La influencia en la negociación.	- 105 -
Tabla 29. Cumplimiento de acuerdos.	- 106 -
Tabla 30. Evaluación unidad 1.....	- 107 -

Tabla 31. Evaluación unidad 2.....	- 107 -
Tabla 32. Evaluación unidad 3.....	- 108 -
Tabla 33. Evaluación unidad 4.....	- 108 -
Tabla 34. Evaluación unidad 5.....	- 108 -
Tabla 35. Rúbrica de la competencia Gestión de la Creatividad.	- 109 -
Tabla 36. Rúbrica de la competencia Gestión del Acuerdo.....	- 110 -
Tabla 37. Rúbrica de la competencia Gestión de la Información.	- 111 -
Tabla 38. Rúbrica de la competencia Gestión de las Relaciones.....	- 112 -
Tabla 39. Rúbrica de la competencia Gestión del Poder.	- 113 -
Tabla 40. Valoración de las competencias de negociación.....	- 130 -

Lista de Figuras

Figura 1. Líneas de emprendimiento que presentan oportunidad de mejora.	9 -
Figura 2. Árbol del problema.	24 -
Figura 3. Organigrama	38 -
Figura 4. Modelo para el Desarrollo de las Competencias de Negociación.	67 -
Figura 5. Etapas del modelo para el desarrollo de las competencias de negociación. ...	68 -
Figura 6. Perfil del emprendedor del municipio de Dosquebradas.	84 -
Figura 7. Perfil de competencias de negociación del emprendedor.	93 -
Figura 8. Fases y competencias de negociación.	94 -
Figura 9. Género de los emprendedores.	116 -
Figura 10. Edad de los emprendedores.	116 -
Figura 11. Nivel de formación más alto alcanzado por los emprendedores.	117 -
Figura 12. Años de experiencia como emprendedor.	117 -
Figura 13. Sector económico del emprendimiento.	118 -
Figura 14. Nivel de competencias de negociación de la población objetivo.	120 -
Figura 15. Nivel de competencias de negociación según el género.	121 -
Figura 16. Nivel de negociación según la edad del emprendedor.	123 -
Figura 17. Nivel de negociación según formación alcanzada por el emprendedor. ...	123 -
Figura 18. Nivel de competencias según formación alcanzada.	124 -
Figura 19. Nivel de negociación según los años de experiencia del emprendedor.	125 -
Figura 20. Nivel de negociación según el sector del emprendimiento.	126 -
Figura 21. Nivel de competencias según el sector del emprendimiento.	127 -
Figura 22. Nivel de competencias según capacitación previa en negociación.	128 -
Figura 23. Nivel de negociación según el grado de satisfacción.	129 -
Figura 24. Brechas del nivel de dominio sobre las competencias de negociación.	130 -

Lista de Anexos

Anexo A. Cuestionario estructurado sobre negociación, elaborado por el consultor. - 143 -

Anexo B. Cuestionario estructurado sobre negociación en formato digital- 143 -

1. Introducción

El mundo ha sido una inmensa mesa de negociaciones en la que, nos guste o no, todos negocian. La manera en que se producen las relaciones cotidianas con los demás, tanto en la vida privada como en la profesional, influye decisivamente en que las cosas salgan bien o se presenten fracasos y decepciones. La negociación se trata de un proceso que se puede comprender y dirigir, una habilidad práctica en la que es posible adiestrarse para aumentar las posibilidades de llegar a ser un triunfador (Cohen, 1986).

En el municipio de Dosquebradas, se estima que los emprendedores no cuentan con habilidades de negociación que les facilite lograr acuerdos efectivos en los eventos comerciales apoyados por la alcaldía de este municipio. Así mismo, no se cuenta con diagnósticos claros que permitan direccionar estrategias para el desarrollo de las competencias de negociación en los emprendedores. Esta debilidad constituye un factor de fracaso empresarial, debido a que los emprendedores están en constante negociación con los grupos de interés, en la búsqueda constante de la sostenibilidad económica, social y ambiental.

En consecuencia de lo anterior, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del municipio de Dosquebradas, a través de su programa “Dosquebradas E¹” requiere del diseño de un modelo de intervención para la identificación y desarrollo de las competencias de negociación en los emprendedores, que permita la identificación de las competencias de negociación que deben ser desarrolladas por los emprendedores vinculados a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Dosquebradas, así como la hoja de ruta para la formación de esas competencias de negociación identificadas.

¹ Esta estrategia apoya la formulación y el desarrollo de iniciativas de emprendedores para las etapas de iniciación, maduración o escalamiento.

Generar estrategias para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de negociación en emprendedores constituye una fortaleza transversal en el desarrollo de los proyectos dirigidos al segmento de emprendedores, impulsando la dinámica empresarial y la reactivación económica en un municipio donde la vocación es la industria, el comercio y los servicios, y cuyo propósito es consolidarse como “Empresa de todos”.

Como resultado, se propone un Modelo para el desarrollo de las competencias de negociación, que contiene: la elaboración del perfil del emprendedor del municipio de Dosquebradas; la propuesta de las competencias de negociación más relevantes para un emprendedor; el diseño de un cuestionario estructurado sobre negociación; la caracterización y diagnóstico de las competencias de negociación de la población objetivo, y la propuesta de un Syllabus para el desarrollo de las competencias de negociación.

2. Justificación

2.1 Hechos y datos

En el Estudio Socio Económico Anual, elaborado por la Cámara de Comercio de Dosquebradas (2021) se evidencia, que a diferencia de otras ciudades intermedias, en Dosquebradas se ha venido presentando un fenómeno desde el año 2020 y es la disminución (-22%) en el número de empresas que se disuelven o liquidan, y, por el contrario, se han creado aproximadamente 1750 empresas nuevas que vienen impulsando el empleo formal.

En alianza con gremios como FENALCO, ACOPI, y la Cámara de Comercio de Dosquebradas, se ha logrado identificar que muchas de las personas que se quedaron sin empleo en el marco de la emergencia sanitaria (COVID-19) aprovecharon sus recursos de liquidación e indemnización para salir a emprender de manera formal. Por eso, desde la alcaldía de Dosquebradas se vienen adelantando una serie de estrategias y gestión de recursos, para que estas iniciativas no se queden en el camino.

Para el año 2020 la Cámara de Comercio de Dosquebradas registró la matrícula de 1.753 empresas, cifra superior en 28.5% a la reportada para el año 2019. Las actividades del sector comercial lideran, tanto en matrículas nuevas (829) como en inversión (\$23.214 millones) en el Municipio, seguido por la industria manufacturera que le apuesta a la economía local generando 183 nuevas empresas con inversiones del alrededor de \$20.437 millones que representan cerca del 36% de la inversión productiva nueva para el año. Situación que explica que existen condiciones de demanda, institucionalidad y competitividad propias que hacen que este tipo de actividades predominen en términos de los nuevos emprendimientos (Cámara de Comercio de Dosquebradas, 2021).

2.1.1 Emprendimiento como estrategia de desarrollo de la Alcaldía de Dosquebradas

El emprendimiento surge como una estrategia de desarrollo de la Alcaldía de Dosquebradas, debido a la articulación de la estructura de la administración del municipio con el Plan de Desarrollo municipal 2020 - 2023, “Dosquebradas, Empresa de Todos”. El decreto 117 del 29 de junio de 2018 determina la estructura de la administración central del municipio de Dosquebradas y dicta las reglas de organización y funcionamiento de sus dependencias. De esta forma, el artículo 41 establece como función principal de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad “La promoción de desarrollo económico del Municipio y la competitividad territorial, el impulso a la productividad local y la promoción empresarial de las actividades de desarrollo económico”; de este documento se resaltan los numerales que contienen las funciones específicas más relevantes:

1- Contribuir con la planificación del desarrollo económico del Municipio, tanto en el ámbito urbano como rural y proponer las políticas públicas, programas, proyectos y acciones que promuevan la competitividad empresarial y territorial a través del desarrollo y la dinamización de los sectores económicos priorizados.

4- Promover alianzas entre los sectores social – público – privado (universidad- empresa – Estado – Sociedad) para diseñar planes, proyectos y programas que fomenten la innovación, el uso de tecnologías en la transmisión y difusión del conocimiento y el desarrollo de capacidades para incrementar el desarrollo económico de Dosquebradas.

5- Desarrollo de actividades de promoción del Municipio (Marketing territorial) que le permitan un adecuado posicionamiento para convertirlo en un centro atractivo para la inversión nacional y extranjera.

7- Servir de instrumento transformador, gestor y promotor del desarrollo económico del Municipio.

8- Promover el Mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo Municipio, fomentando la industria nacional, el comercio y el consumo interno en su territorio de conformidad con la legislación vigente para estas materias.

9- Liderar la Estrategia de competitividad planteada en las políticas, públicas, en el plan de desarrollo y en el plan regional de competitividad vigentes.

10- Diseñar e implementar estrategias para desarrollar y fortalecer capacidades y competencias laborales tanto para promover la vinculación digna como para el fomento al emprendimiento.”

Esto guarda relación con los numerales 6 y 11 del artículo 6 de la ley 1551 de 2012 en lo relacionado con las funciones de los municipios:

6. Promover alianzas y sinergias público-privadas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del municipio y de la región, mediante el empleo de los mecanismos de integración dispuestos en la ley.

11. Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio, fomentando la industria nacional, el comercio y el consumo interno en sus territorios de conformidad con la legislación vigente para estas materias.

Lo anterior, se encuentra articulado con el Plan de Desarrollo municipal 2020 - 2023, “Dosquebradas, Empresa de Todos”, el cual se acoge a la nueva realidad y necesidades de la economía del municipio, así: línea estratégica, Territorio Competitivo, con el Programa 2.1. Dosquebradas dinamizadora del desarrollo empresarial, el Proyecto 2.1.1. Crecimiento empresarial para la reactivación económica y la actividad 2.1.1.184. *Apoyar la formulación y el*

desarrollo de iniciativas de emprendedores para las etapas de iniciación, maduración o escalamiento (Alcaldía de Dosquebradas, 2020).

2.1.2 Programa de atención al emprendimiento

Debido a las necesidades identificadas en los ejercicios de caracterización realizados a los emprendedores que hacen parte de los programas y proyectos de la alcaldía de Dosquebradas, el equipo de emprendimiento de la secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad diseñó para la vigencia 2020-2024 el programa Dosquebradas E. Esta estrategia apoya la formulación y el desarrollo de iniciativas de emprendedores para las etapas de iniciación, maduración o escalamiento, el cual propende por el acompañamiento, la formación y la atención a la comunidad emprendedora del municipio, y tiene el objetivo de potencializar el emprendimiento en el municipio de Dosquebradas, a través de la integración de servicios empresariales y de la articulación al ecosistema Regional. Está dirigida a personas residentes del municipio de Dosquebradas con unidades productivas, emprendimientos y/o empresarios que cumplan los requisitos de cada una de las líneas de emprendimiento. Su estructura se desarrolla bajo las etapas de Ideación, Desarrollo y Escalamiento.

Tabla 1. Líneas de emprendimiento Programa Dosquebradas E.

Etapas de emprendimiento	Línea de Emprendimiento	Descripción de la línea de emprendimiento
Ideación	Ruta Emprendimientos Verdes	Acompañamiento de planes de negocio con distinción en sostenibilidad turística y ambiental.
Desarrollo	Fondo Emprender	Convocatoria Capital semilla para el desarrollo de emprendimientos.
	Emprendimiento Innovador	Transferencia de capacidades para la generación de valor en unidades productivas emprendedoras.
	Potenciando Emprendedores	Acompañamiento al desarrollo de planes de negocio.
	Alistamiento de productos	Diseño, mejora de producto y asistencia técnica.

Etapas de emprendimiento	Línea de Emprendimiento	Descripción de la línea de emprendimiento
	Propiedad industrial para emprendedores	Normalización de productos registro de marca.
	Desarrollo de competencias	Transferencia de conocimiento para desarrollar y mejorar habilidades laborales.
	Promoción y comercialización	Participación en eventos, ferias, muestras empresariales, ruedas de negocios.
	Apoyo unidades productivas	Apoyo a iniciativas productivas lideradas por población vulnerable y víctimas del conflicto armado.
Escalamiento	Aldea experimenta	Potenciar modelos de negocio de alto impacto
	Apalancamiento financiero	Línea microcrédito para fortalecer emprendedores formalizados.

Fuente: Programa Dosquebradas E – Alcaldía de Dosquebradas

En la página web de la Alcaldía de Dosquebradas / Link: registro empresarial, la secretaría de Desarrollo Económico ha dispuesto un formulario para conocer las necesidades de los emprendimientos y poder ofertar las líneas de emprendimiento de acuerdo a esas necesidades identificadas. Esta herramienta ha permitido registrar y caracterizar a 608 emprendedores (corte al 31 de marzo de 2022), entre los cuales, se logró impactar a 126 emprendedores en el año 2021, por medio de siguientes actividades de ejecución del programa Dosquebradas E.

Tabla 2. Actividades de ejecución del programa Dosquebradas E, año 2021.

Descripción actividad	Emprendedores beneficiados	Fuente
Aunar esfuerzos financieros y administrativos entre el Sena y el Municipio de Dosquebradas para el desarrollo de iniciativas empresariales a través de convocatoria cerrada del Fondo Emprender.	18	Recursos propios y gestionados.
Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre Banco Agrario y el Municipio de Dosquebradas para poner en marcha una línea de compensación a la tasa de interés para apoyar las Mipymes del municipio de los distintos sectores económicos, afectadas por la calamidad pública ocasionada por el Covid 19.	20	Recursos propios y gestionados.

Descripción actividad	Emprendedores beneficiados	Fuente
El Municipio de Dosquebradas en alianza con La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) a través del CATI Pereira, ejecutó el programa Propiedad Industrial para Emprendedores 2021 (PI-E), con el objetivo de brindar acompañamiento en registro de marca y otros signos con el fin de lograr la protección de los productos o servicios a través del registro de sus marcas.	15	Recursos gestionados.
Programa WORKSHOP: “DISEÑANDO ANDO” en alianza con la Universidad Católica de Pereira con el objetivo de promover ejercicios de innovación y diseño colaborativo, con apoyo en el campo del diseño interviniendo áreas como: Diseño o mejora en producto, diseño o mejora de identidad corporativa, empaque y/o marca, innovación en servicio, relación con los clientes, posicionamiento y diferenciación.	6	Recursos gestionados.
Alianza con el sector privado para atender unidades productivas lideradas por Población Víctima del conflicto, con el objetivo de identificar necesidades de apoyo en asistencia técnica y entrega de capital de trabajo, brindando toda la atención y apoyo que requieren con el fin de que su reactivación sea la más próspera y beneficiosa tanto para ellos como para sus núcleos familiares.	16	Recursos gestionados.
Desarrollo del programa ModaINN, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e iNNpulsa Colombia, en alianza con la Cámara de Comercio de Dosquebradas, fortaleciendo emprendimientos del sistema moda que se encuentren liderados por población en condición de vulnerabilidad y/o víctimas del conflicto por desplazamiento forzado, a través del desarrollo de sus capacidades productivas, empresariales y de capital humano.	8	Recursos propios y gestionados.
Desarrollo de la Semana de la Ciencia, Tecnología e Innovación de 2021 con el diseño e implementación del programa de acompañamiento a proyectos de emprendimiento, para brindar herramientas conceptuales y prácticas para desarrollar sus habilidades de liderazgo y pensamiento estratégico que permitan generar procesos de innovación empresarial como respuesta a los retos de los negocios en un mercado global.	3	Recursos propios y gestionados.
Promover la reactivación económica y el fortalecimiento de las unidades productivas y el sector emprendedor y empresarial del municipio de Dosquebradas a través de su participación en Expo camello 2021”.	20	Recursos propios
Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el fortalecimiento del ecosistema del emprendimiento en el Municipio de Dosquebradas, a través del acompañamiento y promoción de proyectos emprendedores con el apoyo de la Red Regional de Emprendimiento.	20	Recursos propios

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Dosquebradas

Para el año 2021, en la actividad No. 2.1.1.184 “Apoyar la formulación y el desarrollo de iniciativas de emprendedores para las etapas de iniciación, maduración o escalamiento” se planteó

la meta de 120 iniciativas de emprendedores apoyadas. Obteniendo un cumplimiento del 105%, debido a los 126 proyectos de emprendimiento impactados.

Sin embargo, el equipo de trabajo de la secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad ha realizado el ejercicio de identificar las oportunidades de mejora en la implementación de las líneas de emprendimiento del programa Dosquebradas E, obteniendo, entre otros, los siguientes resultados:

Figura 1. Líneas de emprendimiento que presentan oportunidad de mejora.



Fuente: Programa Dosquebradas E – Alcaldía de Dosquebradas

Descripción de las debilidades:

Línea Desarrollo de Competencias: Falta de diagnósticos para la selección de competencias que potencialicen al emprendedor, y falta de oferta para el desarrollo o mejora de las mismas. Lo que implica que los esfuerzos del municipio no estén encaminados a las verdaderas necesidades del sector emprendedor.

Línea Promoción y Comercialización: Escaso acompañamiento en técnicas de negociación a los emprendedores participantes en eventos, ferias, muestras empresariales, y ruedas de negocios, ocasionando que la inversión del municipio se encuentre por encima del retorno de la inversión recibida por los emprendedores.

Por otro lado, la alcaldía de Dosquebradas apoyó la feria virtual “Emprendimiento SENA Risaralda 2020” desarrollada durante los días 30 de junio, 1, 2 y 3 de julio, organizada por el SENA y Fondo Emprender. En esta oportunidad se articuló la gestión de Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad con el apoyo de mentores especializados en temas de clientes digitales y en técnicas de negociación, áreas que fueron categorizadas como débiles y que fueron sugeridas para mentorías por algunos emprendedores participantes en la feria. Realizando dicha gestión se presentó el contraste de que existe una amplia oferta de capacitación en Marketing digital pero muy poca o ninguna sobre capacitación en técnicas de negociación a emprendedores.

La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad fue uno de los patrocinadores de la feria de emprendimiento Expocamello 2019, logrando vincular 27 emprendedores del municipio de Dosquebradas, correspondiente al 9,7% del total de emprendedores participantes, en donde el objetivo se enfocaba en obtener contactos comerciales, ventas operacionales y posicionamiento de marca. En la feria participaron 11 regiones del país y se registraron 21.722 visitantes. Durante los 4 días de feria se registraron ventas in situ por \$300 millones. En la rueda de negocios, 70 emprendedores presentaron los productos a 28 compradores (7 de los cuales fueron patrocinados por la Alcaldía de Dosquebradas), generando expectativas de ventas por \$1.420 millones (Desarrollo económico y competitividad, 2019).

En cuanto al impacto para el municipio de Dosquebradas, los emprendedores lograron alianzas comerciales y realizar ventas in situ por valor de \$28,6 millones, con 1.039 clientes y 47 proveedores. De modo que, en las ferias y ruedas de negocio se puede cuantificar el éxito del emprendedor no solo respecto a la oferta de valor o diferenciación de su negocio, sino de su capacidad de negociación.

En cuanto a los problemas de negociación que surgen en los emprendedores, se ha identificado por parte del equipo de la SDEC, que la visión de los emprendedores se enfoca en las ventas y en la participación en eventos comerciales o en ruedas de negocios, sin ningún conocimiento de su cliente objetivo, ni de las capacidades internas de la empresa, ni de las características de los productos o servicios, ni de la claridad en los canales de comercialización, ni la actitud para negociar. Por ello, aunque los emprendedores tengan oportunidades para la apertura de mercados y la venta de sus productos, estas no presentan los resultados esperados porque tienen debilidades en estos procesos.

Por consiguiente, generar estrategias para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de negociación en emprendedores constituye una fortaleza transversal en el desarrollo de los proyectos dirigidos al segmento de emprendedores, impulsando la dinámica empresarial y la reactivación económica en un municipio donde la vocación es la industria, el comercio y los servicios, y cuyo propósito es consolidarse como “Empresa de todos”.

En resumen, el secretario de Desarrollo Económico y Competitividad de Dosquebradas expone “...los emprendedores están sobre capacitados en temas de contabilidad, talento humano o mercadeo, temáticas que ofrecen diversas entidades del ecosistema emprendedor, por lo que se deben encaminar los esfuerzos hacia procesos que fomenten la innovación en el desarrollo de productos y servicios con un alto valor agregado de acuerdo con los nuevos enfoques de la demanda. Se debe ser muy creativo a la hora de implementar estrategias de comercialización, de apropiación y digital y la participación en diferentes eventos comerciales y ruedas de negocios a nivel local, nacional e internacional. En este último componente es preciso fomentar el desarrollo de habilidades de negociación que deriven en acuerdos efectivos entre vendedor y comprador y en

la consolidación de relaciones duraderas en el tiempo. Lo anterior, con el objeto de fomentar la demanda e incentivar el consumo de bienes y servicios producidos de manera local...”.

Desde el municipio se han brindado oportunidades a los emprendedores con la implementación de 17 estrategias enfocadas en la reactivación económica y empresarial para sostener las empresas que están formalmente constituidas en el municipio de Dosquebradas y poder conservar más de 50 mil empleos. Esas estrategias están enfocadas en temas de emprendimiento; asesoría y asistencia técnica; implementación de programas de ciencia tecnología e innovación; asesoría empresarial especializada; generación de competencias laborales para acceder al empleo formal; y el fortalecimiento específico del turismo en el municipio de Dosquebradas. Además, todas estas estrategias están enfocadas en el fortalecimiento de los sectores económicos productivos de Dosquebradas (metalmecánico, aeronáutico, turismo, confección y moda, logística y comercio). Por otro lado, se vienen realizando actividades complementarias con el sector privado, los gremios y la academia.

Ahora bien, con el regreso de la presencialidad, se viene apoyando eventos comerciales, misiones comerciales y ruedas de negocios como lo son: la participación de empresarios en Expodubai 2020; feria eje moda; ruedas de negocios con Procolombia; y en junio de 2022 la implementación de la estrategia compra local del municipio de Dosquebradas.

Como resultado, en el marco de las estrategias que se vienen implementando desde la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, se cuenta con recursos de más de 1500 millones de pesos para apoyar iniciativas de emprendimiento de base tecnológica y convocatorias cerradas de Fondo Emprender, para fortalecer todos los procesos de emprendimiento, liderazgo y negociación, que permita a los emprendedores y empresarios adquirir las capacidades suficientes

para salir a negociar en el marco de esta nueva dinámica que se ha venido presentando a nivel mundial.

2.1.3 Alianzas para el emprendimiento

La secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad se viene enfocando en fortalecer y fomentar las iniciativas de emprendimiento en el municipio; el fortalecimiento y desarrollo empresarial; el fortalecimiento de las competencias laborales y mercado laboral; y el fortalecimiento del sector turístico. El objetivo de las alianzas estratégicas es generar innovación y valor agregado en la oferta de productos y servicios del municipio con enfoque en los procesos de innovación, ciencia y tecnología.

En este ejercicio, Dosquebradas actualmente viene trabajando con cuatro centros de innovación y desarrollo tecnológico para el sector del emprendimiento: el Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico de la Metalmecánica, el Centro de Innovación e Investigación de la Agroindustria de la universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, el Centro Regional de Innovación y Desarrollo Tecnológico del SENA, y la Tecno-academia también con el SENA, espacios donde se forma a los jóvenes en temas de biotecnología, nanotecnología, robótica, tecnología 3D, matemáticas, física, entre otros. Estos procesos de innovación y emprendimiento generan las condiciones para que los jóvenes emprendedores puedan cumplir sus expectativas y sacar adelante sus proyectos e ideas de negocio en el contexto coyuntural que se está viviendo.

En alianza con el SENA se viene trabajando en diferentes líneas como el fortalecimiento del desarrollo empresarial, la estructuración de los planes de negocio, la oferta educativa para el desarrollo de competencias y habilidades blandas para los jóvenes que tienen capacidades para salir a emprender.

La Tecno-academia cumple un rol muy importante para que todas las competencias que se están generando se puedan articular al sector productivo del municipio de Dosquebradas.

Con Innpulsa Colombia, se están fortaleciendo las ideas de emprendimiento, la aceleración de emprendimientos innovadores y desarrollo tecnológico.

En trabajo conjunto con Colombia Productiva, se ha logrado la implementación y optimización de procesos, mejoramiento de calidad, optimización de recursos, disminución de desperdicios, y todo lo que tiene que ver con temas de economía circular.

Con el ministerio de las TIC, se trabajan procesos de innovación, apropiación y transformación digitales para que los comerciantes y emprendedores puedan pasar de llevar las cuentas y procesos de forma manual a lo digital, realizando ventas a través de redes sociales, página web y pasarela de pago.

Además, es muy importante la articulación que se tiene con el ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Superintendencia de Industria y Comercio, enmarcado en todos los procesos de alistamiento de producto, registro de marca, código de barras y mejoramiento de empaque para que los empresarios y emprendedores puedan salir a comercializar y vender los productos.

Como resultado, las alianzas estratégicas del municipio vienen fortaleciendo los conocimientos y habilidades técnicas de los emprendedores, pero no cubren el vacío generado en cuanto a las habilidades de negociación para garantizar el éxito de los emprendedores en eventos, ferias y ruedas de negocio.

Por otro lado, se realiza una consulta sobre los servicios que ofertan las instituciones del ecosistema emprendedor del departamento de Risaralda, con el objetivo de identificar ofertas sobre habilidades de negociación en emprendedores:

Emprendimiento SENA Risaralda 2020: es una feria virtual de emprendimiento organizada por el Centro de Desarrollo Empresarial del SENA de Risaralda como espacio para generar nuevas opciones de vinculación y concertación de negocios. Adicionalmente, se cuenta con acceso a mentorías especializadas en temas de transformación y reinención de modelos de negocio.

SENA emprende: lo ofrece Fondo Emprender con el propósito de transformar las ideas de negocio de los colombianos en empresas sostenibles y consolidadas. Brinda capital semilla y asesoría gratuita.

Empréndelo: programa que fortalece las habilidades de los emprendedores menores de 35 años, así como encontrar apoyo para impulsar el crecimiento y consolidación sostenible de la unidad empresarial. Es una estrategia del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab) y Confecámaras. Incluye temas de creatividad e innovación; liderazgo; orientación al mercado; orientación al logro; pensamiento sistémico; direccionamiento estratégico; administración; normatividad; talento humano; mercado y ventas; gestión técnica y producción; gestión financiera.

Consultorio Empresarial Gratuito: Presta sus servicios al sector empresarial de Risaralda y es ofrecido por la Universidad Libre seccional Pereira. Ofrece apoyo fiscal; postular ideas de negocio a capital semilla; contabilidad; mercadeo; importaciones y exportaciones; educación financiera.

Ruta del emprendimiento: Por la Red departamental de emprendimiento (Risaralda Emprende) oferta las etapas desde la sensibilización de la cultura de emprendimiento hasta el escalamiento para la conquista de nuevos mercados. Aporta conocimiento en sensibilización; ideación y validación; formulación plan de negocio; estructuración de negocios; puesta en marcha; formalización; estabilización y sostenibilidad; expansión y crecimiento; ampliación del mercado.

Expocamello: es la plataforma de desarrollo empresarial que promueve la Cámara de Comercio de Pereira en alianza con las alcaldías de Pereira y Dosquebradas y la Gobernación de Risaralda, con la vinculación Risaralda Emprende. Desarrolla importantes ejes temáticos como son la Agenda Académica y Rueda de Negocios, que les permiten a los emprendedores ampliar sus conocimientos y fortalecer las conexiones empresariales para asegurar futuras negociaciones. Incluye clases de finanzas, mercadeo y ventas, logística, y estructuración de proyectos.

Centros de transformación digital empresarial: la estrategia de los CDTE es liderada por iNNpulsa, MinTIC y MinCIT, en alianza con la Cámara de Comercio de Dosquebradas y Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal. Asistencia técnica; ruta de mejoramiento que lleve a la transformación digital para mejorar la productividad; estandarización de procesos; apropiación de soluciones TIC; gestión de documentos electrónicos; soluciones de software en la nube.

En resumen, se evidencia principalmente una buena oferta para el desarrollo de habilidades duras en los emprendedores, destacando temas sobre modelos de negocio, administración, normatividad, financiación, contabilidad, mercadeo, cultura de emprendimiento, ideación, formalización, escalamiento, logística, ventas, y transformación digital, entre otros. Sin embargo, solo una entidad oferta creatividad y liderazgo, y ninguna oferta negociación, lo que constituye una gran debilidad del ecosistema emprendedor local.

2.1.4 Emprendimiento a nivel nacional

El gobierno nacional tiene fundamentado el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” en los pilares de legalidad + emprendimiento = equidad. El segundo pilar, descrito como el Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad, propende por una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos los talentos.

Ahora bien, es importante visibilizar hacia dónde se han canalizado los esfuerzos en materia de emprendimiento.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: en materia de emprendimiento se obtuvieron los siguientes logros durante el año 2019 (MinCIT, 2019).

- Lanzamiento de C emprende con temáticas de Inteligencia artificial, Govtech, Fintech, Salud, Educación, Industria naranja.
- Respaldo a créditos de emprendimiento de alto impacto.
- Programa Aldea para emprendedores innovadores con servicios de asesoría especializada.
- Heroes Fest para incentivar conductas que inspiren el crecimiento empresarial y la innovación.
- Capital para emprender.
- Áreas digitales.
- Desarrollo de clústeres.
- Fomento a la economía naranja.
- Fortalecimiento artesanal.
- Procesos de innovación, entre otros.

Innpulsa Colombia: como agencia de emprendimiento e innovación del gobierno nacional, acompaña la aceleración de emprendimientos de alto potencial y a los procesos innovadores y de financiación que permiten escalar a las empresas del país para generar más desarrollo económico, equidad y oportunidades para todos los colombianos. Se enfoca en los siguientes aspectos:

- Fortalecimiento de iniciativas emprendedoras.
- Incentivo de la innovación.

- Desarrollo y articulación de un portafolio de financiación.
- Incidencia en la cultura de los emprendedores.

En consecuencia, las instituciones encargadas de implementar la política pública buscan la forma de promover la adopción de técnicas avanzadas, con el fin de hacer más competitivas las empresas. Desde esta perspectiva, el ecosistema de emprendimiento nacional ha venido implementando políticas de apoyo al emprendimiento de alto impacto, a los procesos de innovación, al fomento de la economía naranja, al desarrollo de clústeres, a la transformación digital y al acceso de capital para la financiación de los emprendimientos. Sin embargo, resulta de suma importancia complementar la oferta institucional con estrategias que permitan desarrollar las habilidades blandas de los jóvenes emprendedores, dado que en muchas ocasiones el éxito depende más del dominio de competencias como la negociación que del desarrollo de los conocimientos técnicos de las áreas que constituyen una empresa.

Política Nacional de Emprendimiento: a finales de septiembre de 2020 se publicó el borrador del documento CONPES de la Política Nacional de Emprendimiento, en donde se evidencia que existen barreras en el ecosistema emprendedor de Colombia que fracturan el ciclo del emprendimiento e impiden el aumento de la productividad. Dentro de las principales causas se identificaron las siguientes:

- Debilidad en habilidades blandas y cultura para el emprendimiento.
- Carencia de habilidades duras para el emprendimiento.
- Pocas alternativas de financiamiento en etapas tempranas del emprendimiento.
- Insuficiente financiamiento en etapas de crecimiento inicial.
- Incipiente sofisticación de los mecanismos de financiamiento en etapa de crecimiento acelerado.

- Dificultan en el acceso y consolidación de redes empresariales.
- Dificultad en la comercialización y acceso a mercados.
- Bajo conocimiento, acceso y adaptación a las actividades tecnológicas.
- Incipiente innovación en los emprendimientos.
- Desarticulado apoyo institucional para el emprendimiento.
- Deficiencias en la focalización, perfilamiento y caracterización de la población.
- Falta de información para el diseño y evaluación de políticas públicas.
- Barreras tanto para la entrada como salida de emprendimientos que limita la experimentación rápida y a bajo costo.

De igual forma, se establece que parte de la debilidad en el desarrollo de habilidades blandas se origina por el bajo acceso a la educación y en la insuficiente calidad de la misma. En este sentido, se plantea dentro del CONPES el fortalecer el desarrollo de habilidades y fomentar una cultura emprendedora para mejorar las competencias de los emprendedores, las capacidades productivas y de crecimiento de sus negocios. Adicionalmente, en el plan de acción se propone que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, iNNpulsa Colombia, el Servicio Nacional de Aprendizaje y el Departamento Nacional de Planeación diseñen e implementen un esquema de oferta de servicios modulares para emprendedores y empresarios que requieran de fortalecimiento en capacidades contables, gerenciales, financieras, *negociación*, mercadeo y gestión del financiamiento, entre otras.

De acuerdo con lo anterior, la habilidad de negociación se posiciona como un elemento relevante dentro de las capacidades del emprendedor, y constituye una oferta de servicio que el gobierno nacional debe implementar en el marco de la Política Nacional de Emprendimiento.

2.1.5 Importancia de la negociación en el emprendimiento

Es difícil imaginar un día, en donde no ocurra una negociación. Un emprendedor negocia constantemente con muchos tipos de actores (stakeholders); clientes, proveedores, colaboradores, socios, empresarios, acreedores, sociedad, gobierno. Algunas de estas negociaciones pueden ser muy sencillas, como la participación en un evento, sin embargo, otras negociaciones, como la negociación de una alianza, puede presentar altas implicaciones en la vida personal y profesional. A pesar de que continuamente se negocia, el negociador no se toma el tiempo para pensar profundamente acerca de lo que determina el éxito en la negociación.

Si bien, es importante desarrollar conocimientos para la puesta en marcha, sostenimiento y escalamiento de un negocio, el mundo exige en sus emprendedores diversas competencias para garantizar el éxito de las empresas.

El 85% del éxito en el desempeño se debe al buen desarrollo de las habilidades blandas, y 9 de estas habilidades imprescindibles para emprender son: organización, proactividad, buena comunicación, creatividad, puntualidad, tomar decisiones, negociación, flexibilidad, y empatía (Beros, 2020).

Las habilidades son una tendencia en grandes compañías y son un elemento vital para el mundo emprendedor, ya no es suficiente ser solo un experto funcional. Hoy, habilidades como inteligencia creativa, adaptabilidad, optimismo y positivismo, etc., son las que marcan la diferencia en la supervivencia en el mercado empresarial.

Mas allá de los recursos económicos, la base de todo buen emprendedor reside en su interior, en el desarrollo de las *soft skills* y la mentalidad de éxito para afrontar las dificultades y temores. Debilidades que pueden ser transformadas para generar nuevos enfoques gracias a habilidades como la resiliencia, la gestión de las emociones y la actitud proactiva (Serrano, 2020).

Resolución de problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, gestión de personas, coordinación con otros, inteligencia emocional, toma de decisiones, orientación al servicio, *negociación* y flexibilidad cognitiva son las habilidades que el Foro Económico Mundial consideraba que serían “las más importantes” para la fuerza laboral del año 2020 (Xposible, 2020).

Cohen (1986) expone, que el mundo es una inmensa mesa de negociaciones en la que todos negocian. La manera en que se producen las relaciones cotidianas con los demás, tanto en la vida privada como en la profesional, influye decisivamente en que las cosas salgan bien o se presenten fracasos y decepciones. La negociación se trata de un proceso que se puede comprender y dirigir, una habilidad práctica en la que es posible adiestrarse para aumentar las posibilidades de llegar a ser un triunfador.

Para Bourdoiseau (1977), puede decirse que negociar es un arte, y tiende a convertirse en una ciencia a medida que las reglas y las técnicas que llevan a una buena negociación van siendo mejor conocidas y establecidas. Existen ciertas actitudes físicas y psicológicas, comportamientos oratorios, una preparación minuciosa, la elección de una estrategia y de una táctica que conducen a ese feliz resultado.

Negociar es estudio, información, preparación, anticipación. Retomando una frase atribuida al tercer rey de Prusia; Federico el grande “se puede perdonar el ser derrotado, pero nunca el ser sorprendido”.

Como afirma Nierenberg (1994), la negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan por ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos; uno de ellos está negociando.

Como resultado de las diversas apreciaciones, se infiere que obtener acuerdos duraderos es un arte y una combinación fina de varias disciplinas. Un buen negociador es necesariamente un buen comunicador, flexible y con inteligencia emocional, una persona que asume el liderazgo y es capaz de influir y persuadir a la contraparte, es un investigador, un actor de las emociones, un genio del autoconocimiento, de la improvisación, de la creatividad, un estratega que se centra en tomar decisiones efectivas para alcanzar sus objetivos con naturalidad.

2.2 Problemática de la Organización

En atención a los hechos relacionados en la sección anterior, se estima que los emprendedores están negociando con base en la intuición, sin bases sólidas en las habilidades principales para lograr acuerdos efectivos en los eventos, ferias, muestras empresariales, ruedas de negocio, y en general, en los procesos que requieren ser negociados. Adicionalmente, aún no se implementan políticas gubernamentales para el fortalecimiento de las habilidades blandas en emprendedores, y el ecosistema local de emprendimiento se enfoca en prestar servicios para el desarrollo de habilidades duras. De igual forma, no se cuenta con diagnósticos que permitan orientar las acciones para el desarrollo de las competencias de negociación en emprendedores. La debilidad en los procesos de negociación puede constituir un factor de fracaso empresarial, debido a que las negociaciones cumplen un rol esencial en la vida de los emprendedores, ya sea que necesite negociar un precio con un proveedor, convencer a un cliente de que su producto es el mejor, gestionar el talento humano, generar alianzas o conseguir un inversionista para su proyecto.

De modo que, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad debe involucrar acciones para contribuir a cerrar la brecha entre habilidades blandas y duras de los emprendedores, fomentando el desarrollo de las competencias de negociación como elemento transversal a las actividades dirigidas al segmento emprendedor en el Plan de Desarrollo “Dosquebradas Empresa

de Todos 2020-2023”, ya que, como lo indican Varela et al. (2020) en los estudios del GEM², los programas gubernamentales son el principal factor que impulsa la actividad empresarial en Colombia.

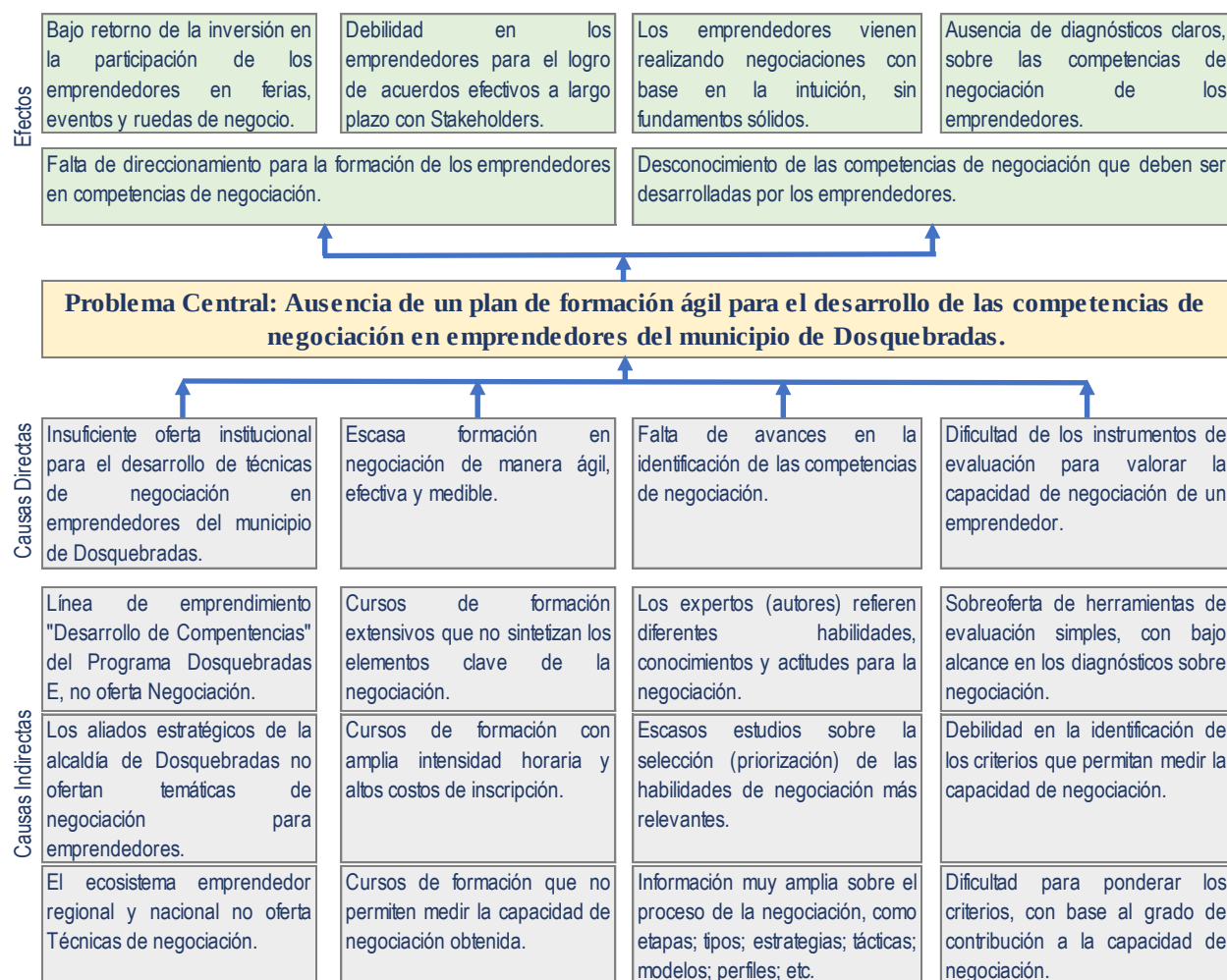
En consecuencia, se debe desarrollar un modelo de intervención que permita el fortalecimiento de las líneas de “Desarrollo de competencias” y “Promoción y comercialización” del Programa Dosquebradas E, con base en las habilidades de negociación.

2.2.1 Árbol del problema

Los hechos y datos se toman como insumo para la elaboración del árbol del problema.

² El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es la investigación más grande a nivel mundial que mide la actividad empresarial dentro de los países.

Figura 2. Árbol del problema.



2.2.2 Pregunta problema

¿Cómo generar un modelo de intervención que permita identificar las competencias de negociación que deben ser fortalecidas por los emprendedores atendidos por la alcaldía de Dosquebradas, y que permita direccionar la formación para el desarrollo de estas competencias de negociación?

2.3 Alcance

Se requiere la propuesta de un modelo de intervención para el desarrollo de las competencias de negociación en emprendedores, que permita el fortalecimiento del Programa

Dosquebradas E, en sus líneas de “Desarrollo de competencias” y “Promoción y comercialización”.

Entregable: documento impreso que contenga las respuestas a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias de negociación que deben ser desarrolladas por los emprendedores atendidos por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Dosquebradas?

¿Cómo se van a formar las competencias de negociación identificadas?

La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas, generará las condiciones para implementar el modelo de intervención para el desarrollo de las competencias de negociación en emprendedores, por medio de un Convenio de asociación que tenga por objeto: *Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el fortalecimiento del ecosistema del emprendimiento en el Municipio de Dosquebradas, a través de la implementación del modelo para el desarrollo de las competencias de negociación en un segmento de 30 emprendedores atendidos por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Dosquebradas.*

Para la elaboración del modelo para el desarrollo de las competencias de negociación se deberá abordar como mínimo las siguientes fases:

Fase Teórica: con base en la consulta teórica sobre el proceso de *La Negociación*, se deben establecer las competencias que influyen en un proceso de negociación colaborativo, y aplicar una herramienta de selección para identificar las más relevantes.

Fase Instrumento: elaborar un instrumento de recolección de datos que permita caracterizar a un emprendedor sobre su perfil, estilo o forma de negociación, con base en las competencias de negociación. El tiempo de aplicación no debe superar los 30 minutos y se debe aplicar a 20

emprendedores atendidos por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Dosquebradas.

Fase Evaluativa: tomando la información recolectada por el cuestionario estructurado se debe realizar un análisis descriptivo y establecer las competencias de negociación que el emprendedor debe fortalecer.

Fase Formativa: proponer una estrategia que permita mejorar las competencias de negociación de cada participante, seleccionando la herramienta más idónea de aprendizaje (taller; capacitación; estudio de caso; juego de roles; teoría de juegos; curso virtual, etc.).

3. Análisis de Interesados

Para el desarrollo de la propuesta de intervención, se identificaron actores interesados que pueden participar activamente en el desarrollo de la consultoría, o cuyos intereses pueden verse afectados positivamente con los resultados del mismo.

3.1 Interesados Clave

Tabla 3. Interesados clave.

Interesado Clave	Responsable - Delegado
Alcaldía del municipio de Dosquebradas.	Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad.
Red de Emprendimiento de Risaralda.	Coordinador de emprendimiento - Gobernación de Risaralda.
Red CEmprende Sede Risaralda.	Profesional Cemprende Pereira - iNNpulsa Colombia.
Segmento de emprendedores objetivo.	Muestra aleatoria de 3 emprendedores.
Estudiante MBA U. Javeriana	Edison Andrés Ducuara

3.2 Identificación de Expectativas de los Interesados

Con base en la situación problemática, se realizaron entrevistas a los delegados de cada uno de los interesados clave para identificar las expectativas y delimitar el problema a resolver.

Alcaldía del municipio de Dosquebradas

El 14 de junio de 2021, se solicitó al secretario de Desarrollo Económico y Competitividad, realizar un breve contexto sobre el emprendimiento en el municipio, las debilidades de los emprendedores, y las expectativas respecto al proyecto de consultoría. Como resultado, se generó un audio que da respuesta a las inquietudes y se resume a continuación:

La coyuntura actual, ha generado una contracción muy grande de la demanda de bienes y servicios, ocasionando que los emprendedores se enfoquen en solicitar ayuda para comercializar, vender y negociar sus productos y servicios a través de eventos de comercialización, *networking* y/o la realización de ruedas de negocios. “Escuchando a nuestros empresarios y emprendedores,

entendimos que debemos generar capacidades para que ellos aprendan a negociar y aprendan a vender”.

Además, se ha identificado que se pueden tener productos y servicios con alto valor agregado y alto valor innovador, pero sin la capacidad de negociación de los emprendedores y empresarios para cerrar acuerdos, las cifras de impacto solo continuarán haciendo referencia a las ventas *in situ* en el marco de los eventos realizados, sin garantía de acuerdos a futuro que se puedan llevar a cabo.

La despersonalización del servicio ha llevado a que los empresarios y emprendedores no solo negocien de manera personal, sino que trasciendan a trabajar en procesos virtuales o semipresenciales para realizar negocios a nivel nacional e internacional.

“La debilidad del ecosistema emprendedor del municipio de Dosquebradas para ofertar la formación en habilidades de negociación; la búsqueda de ayuda por parte de los emprendedores para la comercialización, venta y negociación de sus productos y servicios; el direccionamiento del gobierno nacional hacia el desarrollo de competencias blandas; y la necesidad de realizar una formación integral en los emprendedores, nos ha permitido solicitar un proyecto de consultoría para el diseño de un modelo que permita generar un diagnóstico sobre las habilidades de negociación en 20 emprendedores y trace una hoja de ruta para la formación de las competencias de negociación en los emprendedores del municipio de Dosquebradas”.

Red departamental de emprendimiento – Risaralda Emprende

Risaralda Emprende articula la institucionalidad del departamento para apoyar y promover el desarrollo empresarial a partir del fomento de una cultura emprendedora e innovadora, acompañando los emprendedores en las etapas de creación, fortalecimiento y crecimiento, a través

de la generación de condiciones habilitantes, la experimentación rápida, la atención oportuna y el fomento de desarrollo por competencias.

El 8 de abril de 2022, se realizó una contextualización sobre el proyecto de consultoría a el coordinador de emprendimiento del departamento de Risaralda, quien expresó las siguientes consideraciones: “existen libros, talleres y cursos virtuales sobre el proceso de la negociación que abruma al emprendedor con la información, y que no sintetizan un paso a paso sencillo para poner en práctica la teoría. Así mismo, el mundo competitivo viene exigiendo a los emprendedores más información y aplicación rápida del conocimiento para que las empresas se sostengan al ritmo que la sociedad de consumo demanda. Por eso, el modelo de solución a la problemática debe ser práctico y con la fundamentación teórica adecuada”.

Preparar a un emprendedor para la participación exitosa en ferias y ruedas de negocio, mediante una formación intensiva de los elementos más importantes al negociar, fácilmente puede evolucionar a una escuela de negociación, en donde todos los emprendedores desearían estar allí, siempre y cuando el modelo funcione. De modo que, plantear el modelo no es suficiente, se debe aplicar y evaluar los resultados. En el momento que se empieza a generar impacto, el emprendedor se sentirá con más convicción para abordar a un cliente, generarle interés, encantarle con el producto o servicio y aumentar las ventas.

Como expectativa, se espera que el modelo propuesto se pueda replicar en diferentes sectores de emprendimiento, para que se pueda extrapolar a la Red de Emprendimiento del departamento de Risaralda.

Red CEmprende Sede Risaralda

CEmprende es la iniciativa del Gobierno Nacional que facilita la conexión entre la academia, la empresa privada, el Estado y la sociedad para fortalecer, dinamizar y generar espacios

de colaboración en el ecosistema de emprendimiento e innovación del país. Está conformado por una red de espacios físicos y un portal web que busca la articulación de los actores del ecosistema, brindando las condiciones necesarias para trabajar en sinergia con el objetivo de incrementar el número de emprendimientos de alto impacto y aumentar su probabilidad de éxito.

En reunión virtual realizada el 29 de junio de 2021, la profesional de CEmprende Pereira, realizó las siguientes apreciaciones sobre las competencias de negociación en emprendedores:

Hay muy pocos programas que trabajan el tema de las habilidades blandas de los emprendedores y uno de ellos fue *Empréndelo*. Sin embargo, estos programas no profundizan en el desarrollo de competencias porque implican un proceso más profundo, más detallado. Ahora bien, los emprendedores no saben negociar. Una negociación puede salir bien, pero los clientes son distintos y no se tiene orientación para dominar los diversos escenarios. La participación en ferias no solo implica hacer presencia, es tener la capacidad para cerrar negocios, y aumentar la cantidad de ventas y de clientes potenciales. Es por ello, que resulta interesante que los emprendedores logren mejorar aspectos como el manejo del tiempo, del poder, de la claridad para expresar las ideas, y de los criterios para retirarse de una negociación.

Incluir una etapa de autodesarrollo sería muy interesante, ya que si un emprendedor mejora muy poco su capacidad de negociación tiene la tarea de repetir varias veces esta formación para mejorar la variable de negociación en la que presenta debilidad.

Cuando se busca ejecutar un proyecto para intervenir la comunidad, independientemente de que sean emprendedores, la herramienta que se pone al servicio debe funcionar y generar un impacto positivo. En este sentido, se sugiere que se realice una prueba piloto con mínimo 10 emprendedores para la validación del modelo.

Por otro lado, sería interesante proyectar cuánto tiempo duraría todo el proceso de ejecución de la consultoría, y generar un plan de formación según la segmentación de los emprendedores por características demográficas, puntaje de negociación o falencias similares en las variables que deben mejorar. Es decir, que cada entidad donde se aplique el modelo pueda seleccionar la formación según las categorías o puntajes.

Segmento de Emprendedores Objetivo

El municipio de Dosquebradas en convenio con la Cámara de Comercio de Pereira, participó con 15 emprendedores en Expocamello “La nueva Era” realizado entre el 16 y 19 de septiembre de 2021. Este evento anual, es una vitrina que permite a los emprendedores mostrarse en el mundo empresarial, fortaleciendo sus capacidades comerciales y haciéndolos más competitivos en el mercado. Durante la feria comercial, se aprovechó el espacio para consultarle a 3 emprendedores de los sectores de Tecnología, Moda y Artesanías, su opinión, sobre el modelo de consultoría de negociación que se venía desarrollando para la alcaldía de Dosquebradas. Con base en sus apreciaciones, se concluyó que los emprendedores presentaban desconocimiento sobre cuáles son las competencias de negociación, y sus expectativas se enfocaron en:

- a) Cuáles son los requisitos que deben cumplir los emprendedores para lograr participar en el proceso de formación en negociación que oferte la alcaldía de Dosquebradas, y cómo se realizará la convocatoria.
- b) Potencializar las ventas de sus productos y/o servicios.
- c) Aprender a negociar con clientes, bancos, proveedores y aliados comerciales.

Estudiante MBA U Javeriana

Como expectativas, se listan las siguientes:

Proponer un Perfil de Negociación del Emprendedor con sus funciones, responsabilidades y comportamientos esperados.

Identificar las competencias de negociación con base en la consulta teórica, y seleccionar las competencias más relevantes con base en el impacto esperado por los programas de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas.

Medir en cada participante el nivel de dominio sobre las competencias de negociación.

Elaborar un modelo de desarrollo de competencias de negociación de carácter general, para replicarlo en escenarios diferentes, con el objetivo de realizar análisis sobre las diferencias de negociación entre sectores, ciudades, poblaciones, etc.

Generar una herramienta de diagnóstico y formación en negociación, que pueda constituirse como una ventaja competitiva para los emprendedores que la utilizan.

3.3 Delimitación de la problemática a resolver

Se analiza y se categoriza para cada uno de los interesados del proyecto las expectativas identificadas y a partir de su exploración se delimita el problema a resolver.

Tabla 4. Expectativas de los interesados.

Interesado Clave	Expectativas en el desarrollo del proyecto	Categoría
Alcaldía del municipio de Dosquebradas.	Diseño de un modelo que permita generar un diagnóstico sobre las habilidades de negociación en 20 emprendedores.	A
	Proponer una hoja de ruta para la formación de las competencias de negociación en los emprendedores del municipio de Dosquebradas.	A
Red de Emprendimiento de Risaralda.	El modelo de solución a la problemática debe ser práctico y con la fundamentación teórica adecuada.	A
	Diseñar el modelo no es suficiente, se debe aplicar en los emprendedores y evaluar los resultados.	B
	Se espera que el modelo propuesto se pueda replicar en diferentes sectores de emprendimiento, para que se pueda extrapolar a la Red de Emprendimiento del departamento de Risaralda.	A
Red CEmprende Sede Risaralda.	Abordar aspectos como el manejo del tiempo, del poder, de la claridad para expresar las ideas, y de los criterios para retirarse de una negociación.	B

Interesado Clave	Expectativas en el desarrollo del proyecto	Categoría
	Incluir una etapa de autodesarrollo, ya que si un emprendedor mejora muy poco su capacidad de negociación, tiene la tarea de repetir varias veces esta formación para mejorar la variable de negociación en la que presenta debilidad.	A
	Se sugiere un plan de formación según la segmentación de los emprendedores por características demográficas, puntaje de negociación o falencias similares en las variables que deben mejorar. Es decir, que cada entidad donde se aplique el modelo pueda seleccionar la formación según las categorías o puntajes.	B
	La herramienta (modelo de intervención) que se pone al servicio de los emprendedores debe funcionar y generar un impacto positivo. En este sentido, se sugiere que se realice una prueba piloto con mínimo 10 emprendedores para la validación del modelo.	B
Segmento de emprendedores objetivo.	Lograr participar en el proceso de formación en negociación que oferte la alcaldía de Dosquebradas.	A
	Aumentar las ventas de sus productos y/o servicios.	B
	Aprender a negociar con clientes, bancos, proveedores y aliados comerciales.	A
Estudiante MBA U. Javeriana	Se espera identificar las 5 competencias más relevantes en los procesos que requieren ser negociados.	A
	Medir en cada participante el nivel de dominio sobre la competencia de negociación.	A
	Elaborar un modelo de carácter general para replicarlo en escenarios diferentes, con el objetivo de realizar análisis sobre las diferencias de negociación entre sectores, ciudades, poblaciones, etc.	A
	Generar un instrumento de diagnóstico y formación en negociación que pueda constituirse como una ventaja competitiva para los emprendedores que la utilizan.	B

Se estima que las expectativas de los interesados que fueron categorizadas como “B”, pueden superar el alcance establecido para la consultoría. Por otro lado, las expectativas que fueron categorizadas como “A” pueden ayudar a delimitar la problemática inicialmente planteada, de la siguiente forma:

El modelo de solución a la problemática debe ser práctico e iniciar con la propuesta de un Perfil de Negociación del Emprendedor con sus funciones, responsabilidades y comportamientos esperados. Así mismo, identificar las competencias de negociación con base en la consulta teórica, y seleccionar las competencias más relevantes con base en el impacto esperado por los programas de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas. Es importante medir el nivel de dominio sobre

las competencias de negociación de cada emprendedor para establecer la brecha existente entre el nivel de competencia deseado y el real; se debe incluir una etapa de autodesarrollo en la propuesta de formación, para que el emprendedor tenga autonomía en el aprendizaje; estructurar el modelo de forma general para replicarlo fácilmente en escenarios diferentes, con el objetivo de realizar análisis sobre las diferencias de negociación entre sectores, ciudades, poblaciones, etc. Finalmente, se debe sugerir a la alcaldía de Dosquebradas realizar una convocatoria amplia para invitar al sector de emprendimiento a la participación de la implementación del modelo para el desarrollo de las competencias de negociación.

4. Objetivos

Para dar respuesta a la situación problemática, se plantea una iniciativa de consultoría desde la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del municipio de Dosquebradas.

4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo para el desarrollo de las competencias de negociación en los emprendedores que promueve la alcaldía del municipio de Dosquebradas, a través de la creación de una Ruta de negociación que permita mejorar la competitividad de esta región del departamento de Risaralda.

Ese propósito exige filtrar las competencias necesarias para la negociación con base en teorías apropiadas, así como la consulta de estudios previos, logrando la articulación entre el desarrollo teórico y la realidad de los emprendedores para dar respuesta al interrogante de la pregunta problema.

4.2 Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo general, es necesario cumplir previamente con el desarrollo de los siguientes objetivos:

1. Plantear un perfil de negociación del emprendedor con sus funciones, responsabilidades y comportamientos esperados.
2. Proponer un conjunto de competencias de negociación con base en la fundamentación teórica.
3. Seleccionar las competencias negociación más relevantes para un emprendedor, con base en el impacto esperado por los programas de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas.
4. Crear o seleccionar un instrumento de evaluación de las competencias de negociación.
5. Medir el nivel de dominio de las competencias de negociación por parte de los emprendedores objeto de estudio.

6. Identificar las competencias de negociación que deben ser desarrolladas por los emprendedores atendidos por la secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas.

7. Elaborar un plan de formación (Ruta de Negociación) para fortalecer las debilidades encontradas en las competencias de negociación de los emprendedores.

5. Contextual de la Organización

5.1 Historia

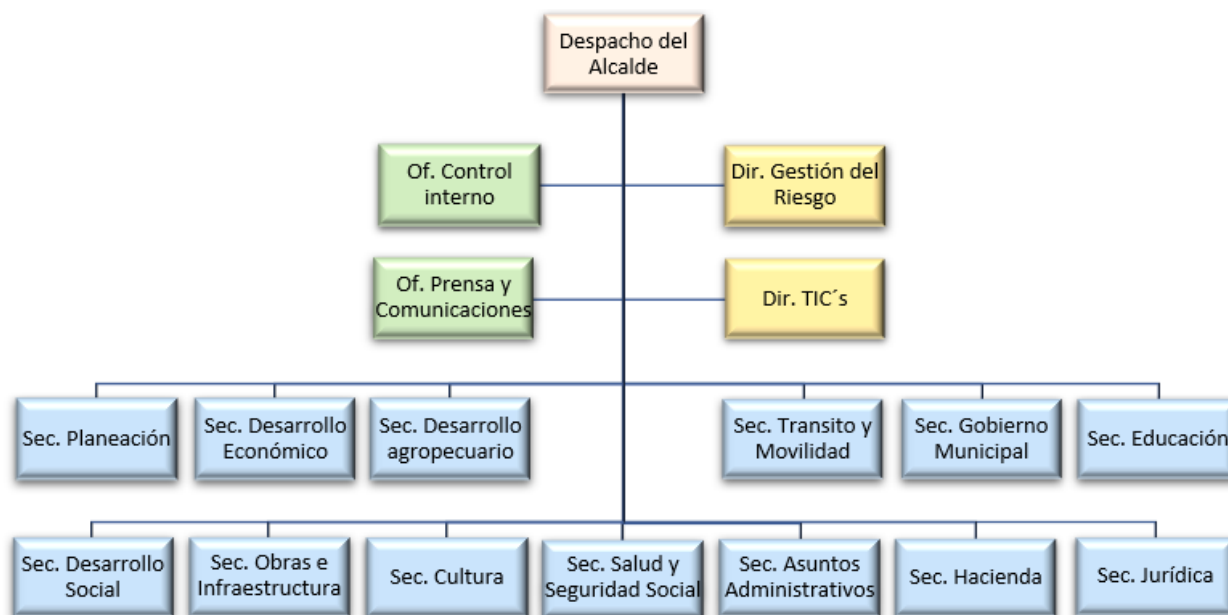
Dosquebradas es un Municipio fundado como ente territorial el 1972 y pertenece al departamento de Risaralda, integra el Área Metropolitana Centro Occidente en alianza con las ciudades de Pereira y la Virginia. El municipio hace parte del Centro Occidente de la Región Andina y limita con Marsella, Santa Rosa de Cabal y Pereira. Dosquebradas es atravesada por la Troncal del Eje Cafetero que permite la articulación estratégica entre los departamentos de Valle, Antioquia, Quindío y Caldas.

La administración de la ciudad para el periodo 2020-2023 está a cargo del alcalde Jorge Diego Ramos Castaño elegido por voto popular en el año 2019, quien ha plasmado el direccionamiento estratégico de la ciudad en el plan de desarrollo “Dosquebradas: Empresa de Todos” el cual apunta a la gestión del desarrollo humano, la competitividad del territorio y a la protección ambiental, articulado mediante un sistema de gerencia pública abierto y con resultados.

El 29 de mayo de 2020 fue aprobado por el Concejo municipal el plan de desarrollo “Dosquebradas empresa de todos 2020-2023”, esta guía para la ciudad de Dosquebradas propende por un territorio altamente productivo y competitivo como línea de actuación general. En este marco de acción, el proyecto de Crecimiento Empresarial para la Reactivación Económica cuenta con las actividades de apoyar la formulación y el desarrollo de iniciativas de emprendedores para las etapas de iniciación, maduración o escalamiento; implementar una estrategia asociada a la economía naranja para impulsar sectores de servicios creativos, turismo, artesanías y tecnología; impulsar modelos de negocio en las iniciativas clúster del Municipio, como respuesta a una comunidad emprendedora que históricamente se ha caracterizado por el enfoque industrial del municipio, pero al que ahora se suman nuevas iniciativas tecnológicas y la apropiación de la transformación digital.

La estructura organizacional de la alcaldía de Dosquebradas está conformada por 2 oficinas asesoras, 2 direcciones transversales y 13 secretarías.

Figura 3. Organigrama



Fuente: Adaptado de Organigrama alcaldía de Dosquebradas

5.2 Empresa y emprendimiento

Históricamente, Dosquebradas se ha caracterizado en la región por tener una vocación industrial, la cual se ha visto disminuida en las últimas décadas debido a factores como la globalización, la desaceleración económica y las transformaciones de las condiciones productivas en virtud a las ventajas comparativas y competitivas de los territorios. El universo empresarial de Dosquebradas se encuentra resumido en las siguientes actividades económicas:

Tabla 5. Actividades económicas del municipio de Dosquebradas.

Tipo de actividades	Actividades económicas
Primarias	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca y explotación de minas y canteras.

Tipo de actividades	Actividades económicas
Secundarias	Industrias manufactureras y construcción.
Terciarias	Electricidad, gas y agua, comercio, reparación de vehículos automotores, transporte, alojamiento y servicios de comida, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades de servicios administrativos y de apoyo, administración pública, educación, salud, actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, actividades de los hogares individuales.

Fuente: Cámara de Comercio de Dosquebradas.

Dosquebradas es un municipio con una población aproximada de 230.000 habitantes y se ha destacado en el Eje Cafetero por los sectores industrial y manufacturero. Cuenta con un universo empresarial de 7.100 empresas, en donde el 92% corresponden a microempresas, el 4% a pequeñas empresas, el 2% a medianas empresas, y por último el 2% a grandes empresas. En este sentido, es importante resaltar que de los 41.000 empleos formales que se generan en el municipio de Dosquebradas, las microempresas aportan el 55% del empleo formal y las demás empresas (pequeñas, medianas y grandes) contribuyen con el 45% del empleo formal. Por otro lado, el municipio se destaca en el marco del Plan Regional de Competitividad del departamento con 5 sectores económicos promisorios y priorizados, como lo son el de confección y moda; el de comercio; el metalmecánico; el aeronáutico; y el de logística. El municipio cuenta con 3 de las principales vías de acceso y paso del transporte de carga del centro hacia el occidente del país. De igual manera, de acuerdo con los resultados de la encuesta de Mercado Laboral, publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entre julio y septiembre de 2022, el municipio alcanzó un desempleo del 9,9%³, cifra muy inferior al promedio nacional que se encontraba en el 10,7%. Este ha sido el resultado del trabajo y del esfuerzo que se ha ejecutado en

³ Cifra correspondiente al área metropolitana, conformada por Pereira, Dosquebradas y la Virgina.

el marco del plan de desarrollo *Dosquebradas Empresa de Todos 2020-2023*, el cual contempla una línea estratégica destinada únicamente a procesos de recuperación económica y empresarial, como respuesta a las consecuencias económicas y sociales ocasionadas desde el año 2019 por la emergencia sanitaria (COVID-19).

Una de las estrategias para mejorar la competitividad del sector emprendedor del municipio de Dosquebradas, es aumentar la cantidad de acuerdos efectivos entre el vendedor y el comprador en los eventos comerciales y ruedas de negocio a nivel local, nacional e internacional.

5.3 Filosofía Organizacional

Dosquebradas Empresa de Todos está basado en mejorar la vida de los individuos, otorgar mayores oportunidades y garantizar el ejercicio de las libertades. Es consciente de que el crecimiento económico debe estar al servicio del bienestar social, que las actividades del ser humano deben ser responsables con la protección del ambiente y que el ejercicio de la expresión ciudadana se debe proteger y promover. Al ser “de Todos” se invita la ciudadanía a ser protagonista de la búsqueda del bienestar colectivo.

En el 2023 Dosquebradas avanzará como una ciudad planificada, ordenada y dinámica, bajo principios de una economía sostenible, donde los ciudadanos participan con el desarrollo colectivo y social del Municipio, donde el sector productivo y el gobierno local actúan con solidaridad y aúnan esfuerzos para alcanzar mayores niveles de competitividad, emprendimiento, equidad, paz y justicia (Alcaldía de Dosquebradas, 2020).

5.4 Cultura Organizacional

Una organización con valores y normas claras promueve conductas serias que se convierten en una mayor productividad dentro de la institución y en una correcta proyección fuera de ella. La empresa de todos implica la *participación* de la ciudadanía en la construcción de diagnósticos para

la identificación de las causas de los problemas sociales; la mayoría de territorios están buscando levantarse ante la pérdida de vidas provocada por la pandemia y la fractura del desarrollo económico, por ello la *resiliencia* invita a la ciudad a tomar fuerzas para sobreponerse ante la emergencia nacional por el COVID-19; la *creatividad* permitirá promover el desarrollo digno a través de la innovación y el uso apropiado de las capacidades institucionales; la *sencillez* debe ser entendida como un principio de planificación participativa y como una invitación al Gobierno de la ciudad a ser humildes y a generar empatía con la ciudadanía; la *transparencia* es el punto de partida de la administración principalmente para la celebración de contratación pública y demás actuaciones que fortalezcan la confianza ciudadana.

5.5 Recursos Físicos

Los recursos físicos de la alcaldía de Dosquebradas, son todos los bienes tangibles que pertenecen al municipio de Dosquebradas, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos del plan de desarrollo Dosquebradas Empresa de Todos 2020-2023. Estos recursos incluyen instalaciones, oficinas, bodegas, terrenos, maquinaria, equipos y herramientas.

En este ejercicio, se consulta la base de datos de bienes del municipio (corte a 01 de julio de 2022) y se profundiza en los bienes inmuebles más representativos:

El centro administrativo municipal que cuenta con un área de 9132 m², rodeado por 24 locales de 2537 m² y un área de parqueaderos de 600 m². De igual forma, oficinas administrativas municipales de 390 m²; tránsito y movilidad (1861 m²); Palacio de Justicia (2000 m²); Secretaría de Hacienda (489 m²); 284 lotes con un área total de 544.468 m²; 1 edificio; 69 instituciones educativas; 53 sedes comunales, entre otros.

6. Fundamentación Teórica

A continuación, se plantean las teorías que permiten sustentar el modelo o la solución propuesta a la problemática establecida, y cuyo propósito se centra en obtener los insumos necesarios para identificar las competencias de negociación más relevantes, así como los fundamentos para la evaluación y desarrollo de estas competencias.

6.1 La Negociación

“No hay más que dos modos de resolver un conflicto: la fuerza física o la discusión, o, dicho de otra manera (a nivel de sociedades), la guerra o la negociación. La historia nos enseña que un reglamento brutal goza de unos efectos de corta duración y acaba saliendo caro tanto en lo humano como en lo material. El más fuerte impone su voluntad hasta que deja de serlo” (Bourdoiseau, 1977, p.20).

Las negociaciones son solo un medio para lograr la resolución de un conflicto, pero existen otras posibles alternativas para resolverlo: evitar el conflicto o ignorarle; ejercer una posición dominante; remitirse a una autoridad superior; el empleo de la fuerza; la mediación; el arbitraje; recurrir a tribunales de justicia.

Diariamente debemos negociar y esa es ya una ventaja. Somos negociadores innatos. Dichas técnicas aprendidas desde la niñez se constituyen en el cimiento de nuevos aprendizajes en el arte de negociar. Desde latitudes diferentes en el mundo, estudiosos del tema de la guerra han desarrollado escuelas de negociación y en todas ellas el aspecto en común es llegar a acuerdos (García, 2017).

“La Negociación es un medio no violento para resolver conflictos entre entidades y/o personas basado en un proceso de comunicación e intercambio” (Pumariño, 2014, p.36).

La negociación es un medio básico para lograr lo que se pretende de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando las partes comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos” (Fisher et al., 2013).

“La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea” (Budjac, 2011, p.2).

La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo propósito es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas. La negociación es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones (Cohen, 1986).

En cuanto a ¿Cómo negociar? la respuesta es muy amplia, debido a que abarca multitud de temas que incluyen: qué es lo que se debe negociar y con quien, donde y cuando debe hacerse, de qué manera hay que hacerlo, la selección de estrategias y las tácticas que deben aplicarse y el empleo de habilidades negociadoras específicas (Pumariño, 2014).

¿Por qué se negocia?, Bourdoiseau (1977) brinda tres razones: para evitar la violencia directa; ahorrar tiempo o dinero; y hallar soluciones complementarias. Así mismo, respecto a ¿Qué se negocia? dirige la atención a que es importante asegurarse de que lo que se negocia son bienes alienables, derechos reales, material legítimo, en el marco de la legislación contractual.

Ahora bien, ¿Quiénes son los que negocian?, el mundo ha sido una inmensa mesa de negociaciones en la que, nos guste o no, todos negocian. La manera en que se producen las relaciones cotidianas con los demás, tanto en la vida privada como en la profesional, influye decisivamente en que las cosas salgan bien o se presenten fracasos y decepciones.

¿Cuándo no se debe negociar? Hay ocasiones en las que se debe evitar una negociación. Levinson, Smith y Wilson citados por Lewicki et al. (2012) listan las siguientes situaciones en donde es mejor defender el territorio para salir adelante: cuando se perdería todo; cuando la

capacidad se haya agotado; cuando las peticiones no sean éticas; cuando actúan de mala fe; cuando esperar puede mejorar la posición; cuando no se está preparado; cuando no interesa; cuando no se dispone de tiempo.

6.1.1 Etapas de la negociación

Pumariño (2014) refiere que las negociaciones están formadas por una serie de fases sucesivas que se van encadenando unas con otras de una manera generalmente no estructurada. El proceso no suele estar predefinido ni ser lineal, sino más bien circular y está repleto de un número prácticamente ilimitado de cambios, avances, retrocesos, contradicciones, vaivenes de percepción y de trampas.

Es indispensable ver el proceso de negociación en tres fases principales, la preparación; el desarrollo y acuerdo; y la implementación. Estas etapas se pueden relacionar con los momentos en que se ejecutan, es decir, el antes, el durante y el después de la negociación.

La preparación: en esta etapa, la mayoría de los autores coinciden en que se debe tomar el mayor tiempo de dedicación para conocerse a sí mismo y a la contraparte. Este grado de conocimiento puede considerarse directamente proporcional al éxito de la negociación. Se recopila información pertinente para definir los objetivos, realizar las ofertas, planear las estrategias y tácticas, establecer el margen de maniobra, y contribuye, entre otros, a aumentar la confianza del negociador.

Desarrollo y acuerdo: el desarrollo abarca desde que se toma asiento en la mesa de negociación hasta que se finaliza con o sin acuerdo. En este intervalo es determinante la comunicación efectiva, el intercambio de información, la generación de propuestas, la ejecución de estrategias, y sellar con un compromiso cuando las partes logran el acuerdo.

La implementación del acuerdo: la literatura sobre negociación se ha enfocado en alcanzar acuerdos, pero muchos acuerdos terminan en fracasos al no poderse implementar, tener una mentalidad enfocada en acuerdos debe evolucionar hacia una mentalidad orientada a la implementación de esos acuerdos. Las empresas deben recordar que las mejores ofertas no terminan en la mesa de negociación, comienzan allí. El acuerdo firmado no es el final sino el inicio de una empresa cooperativa (Ertel, 2004).

6.1.2 Estilos de negociación

El estilo describe el enfoque hacia una negociación en particular. Entre diversidad de estilos, se destacan cuatro principales:

Evasivo: la evasión es retirarse o retractarse. Puede ignorar la existencia de un conflicto por completo. Provoca la pérdida de oportunidades y beneficios. Si no hay compromiso no hay resolución (Budjac, 2011).

Adaptativo/ceder: es dar parte de lo que se desea ante la petición de otro. Es un enfoque moderado que se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las propias necesidades (Budjac, 2011).

Competitivo (negociación distributiva): son las negociaciones en las que lo que gana una parte lo pierde la otra, se describen como *win-lose* (ganar-perder). Las metas de una de las partes suelen estar en conflicto directo y fundamental con las metas de la otra parte. Los recursos son fijos y limitados, y ambas partes quieren que les corresponda la mayor cantidad. Como resultado, cada parte utiliza un conjunto de estrategias para maximizar lo que le corresponda. Muchas personas afirman que una negociación distributiva es anticuada, innecesariamente combativa y destructiva (Lewicki et al., 2012).

Cooperativo (negociación integradora): son aquellas en las que las dos partes intentan obtener un beneficio y cooperan para ello, buscando soluciones creativas a su conflicto, denominadas como *win-win* (ganar-ganar). Las metas de las partes no son excluyentes. Si una parte consigue sus metas, no evita que la otra también alcance las suyas. La ganancia de una parte no es a expensas de la otra (Lewicki et al., 2012).

6.1.3 Principios básicos de la negociación

En los últimos años, la negociación se ha vuelto una tarea compleja que difícilmente se puede simplificar, la relevancia del tema en el campo académico y profesional ha permitido la publicación de estudios de casos, obras teóricas e investigaciones. Sin embargo, frente a este panorama intelectual cambiante, los cuatro principios para la negociación del Proyecto Harvard de Negociación plasmados en *Sí... ¡de acuerdo!* han conservado su validez. La negociación según principios o con base en los méritos produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente.

Los cuatro principios definen un método directo de negociación que puede usarse casi en cualquier circunstancia (Fisher et al., 2013):

Separe las personas del problema: los participantes deben verse a sí mismos como empeñados en un trabajo hombro a hombro, atacando el problema, y no atacándose mutuamente.

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones: se propone superar los inconvenientes de concentrarse en las posiciones declaradas de las personas cuando el objeto de la negociación es satisfacer sus intereses subyacentes.

Invente opciones de mutuo beneficio: reservar un tiempo dentro del cual pueda pensarse en una amplia gradación de soluciones posibles que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses diferentes.

Insista en que los criterios sean objetivos: el resultado de la negociación se debe regir por algún criterio justo, como el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley.

Los cuatro principios se descomponen en siete elementos para conformar un método de negociación que permite alcanzar acuerdos eficientes para ambas partes:

Relación: si usted comprende al oponente y él lo comprende a usted, si hay lugar para las emociones y una atmosfera de respeto a pesar del desacuerdo, si hay una buena comunicación porque ambas partes escuchan, y si los problemas de personalidad se manejan directamente sin exigir ni ofrecer concesiones sobre puntos esenciales, es muy probable que las negociaciones sean más eficaces y favorables para ambas partes.

Comunicación: su poder de persuasión será mayor si articula su mensaje con vigor, si escucha a la otra parte y si da muestras de haber tomado nota de lo que ha oído. En muchos casos si usted le ayuda a la otra parte a entender su pensamiento puede mitigarle los temores, aclararle percepciones erróneas y promover la solución conjunta de problemas.

Intereses: cuanto más clara sea su idea de los intereses de la otra parte, mejor podrá satisfacerlos a un costo mínimo. Trate de descubrir los intereses intangibles u ocultos que puedan ser importantes. Algunas veces, hasta la posición más firme e inaceptable refleja un interés subyacente, que podría ser compatible con el de usted.

Opciones: una exitosa tempestad de ideas le aumenta a usted la capacidad de influir en otros. Una vez que usted entienda los intereses de ambas partes puede inventar una manera inteligente de acoplar esos intereses. A veces eso se puede lograr mediante una opción ingeniosa.

Legitimidad: uno puede emplear las normas de legitimidad como espada para persuadir a otros, y también como escudo para defenderse de las presiones que hacen para que uno ceda

arbitrariamente. El negociador puede recurrir a precedentes, principios y otros criterios externos de equidad, y buscando la mejor manera de presentarlos con determinación y eficacia.

Alternativas: una manera fundamental de aumentar el poder de negociación es fortaleciendo la alternativa que le permita a uno retirarse del acuerdo. un MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) atractivo es contar con un argumento sólido con el cual convencer a la otra parte de que debe ofrecer más. Todo esfuerzo por mejorar las alternativas propias y por restarle fuerza a las de la otra parte es vital para mejorar el poder de negociación.

Compromiso: es preciso evitar un compromiso descuidado que sea demasiado amplio, que no sea obligatorio para la otra parte, que omita información crucial o que sea inoperante. Los compromisos se realizan de tres maneras, comprometerse a hacer algo mediante una oferta firme; comprometerse, con cautela, a no hacer algo; aclarar con precisión qué compromisos le gustaría que contrajera la otra parte.

6.1.4 Estrategia de negociación

Ury (2011) plantea que hay múltiples estrategias en la negociación, pero en una discusión acalorada cuesta trabajo recordarlas. Por ello, propone una estrategia de cinco pasos para alcanzar buenos resultados en cualquier situación:

No reaccione, suba al balcón: se debe evitar contraatacar, ceder o romper relaciones. El "balcón" es una metáfora que se utiliza para explicar la actitud mental de desprendimiento. Desde el balcón podrá evaluar el conflicto con calma. Pensar constructivamente por ambas partes y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambas.

No discuta, póngase del lado de su oponente: escuchar lo que la contraparte tiene por decir; reconocer su punto de vista, sus sentimientos, su idoneidad, su prestigio; acceder cada vez que

pueda. Desarmar significa hacer desaparecer las emociones hostiles del oponente, hacer que éste escuche su punto de vista y ganarse un poco de respeto.

No rechace, replantee: replantear significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones, y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones creativas y discutir normas justas para escoger una opción. En lugar de rechazar lo que la contraparte dice, acéptelo y replantéelo como una oportunidad para hablar del problema.

No presione, tienda un puente de oro: significa ayudar al oponente a superar los obstáculos más comunes que impiden llegar a un acuerdo. Incluirlo en el proceso de encontrar una solución para que ésta se convierta en idea suya; satisfacer sus intereses; ayudarle a quedar bien; y facilitar el proceso de negociación hasta donde sea posible.

No ataque, use el poder para educar: enseñarle al oponente que la única manera de ganar es ganar juntos. Desempeñe un papel de un consejero respetuoso. Actúe como si su oponente sencillamente se hubiera equivocado al juzgar la mejor manera de satisfacer sus intereses. Hágale ver que lo más importante es evitar las consecuencias funestas de no llegar a un acuerdo.

6.1.5 Variantes cruciales de la negociación

La negociación efectiva es el uso del conocimiento de uno mismo y de los demás, combinado con el análisis de la información y el tiempo, para así decidir actuar por medio del poder de influencia personal y afectar el comportamiento de otro. La aplicación de ese conocimiento e información del mismo componen el poder personal de ganar en cualquier negociación (Budjac, 2011).

La información, la presión del tiempo y el poder percibido a menudo significan la diferencia entre satisfacción y frustración. Hasta el negociador más sutil y con mejores posibilidades avanza poco si no toma en consideración las realidades que afectan a todos los

demás. A fin de influenciar el resultado, se debe analizar con realismo la posición tanto de la otra parte como la propia a la luz de tres variantes omnipresentes e íntimamente interrelacionadas, el poder, el tiempo y la información (Cohen, 1986):

El poder: en esencia el poder no es ético ni antiético, es neutral. Es un medio no un fin. Resulta indispensable para la salud mental y la supervivencia pacífica y se basa en la percepción. Existen muchas fuentes de poder, pero su objetivo común en la negociación es influir en la contraparte.

La información: afecta la evaluación de la realidad y las decisiones que se toman. Disponer de suficiente información sobre las partes que negocian constituye una fuente de valor para generar diferentes opciones que permitan llegar al acuerdo. La información es el elemento central en la etapa de preparación de la negociación.

El tiempo: es una verdad comúnmente aceptada que el tiempo sigue su marcha, se mueve con la misma velocidad para todos. Aunque no se puede controlar el reloj, se debe examinar de qué manera el paso del tiempo afecta el proceso de negociación. Una decisión apresurada puede llevar al fracaso y una prolongación de los acuerdos puede causar el abandono de la negociación.

6.2 La Negociación como Competencia Laboral

La evolución de la sociedad ha traído consigo la evolución en los sistemas de producción y el cambio en la forma del aprendizaje, los avances en el trabajo han generado el aumento del conocimiento y la gestión de tareas más específicas. El encontrar personas idóneas para la realización de las actividades ha requerido entonces la generación de instrumentos que permitan evaluar y acreditar los conocimientos y las capacidades para llevar a cabo con éxito las tareas propuestas.

Diversos instrumentos como los test de inteligencia, de aptitud o certificaciones profesionales se han utilizado ampliamente en las empresas para evaluar las capacidades e idoneidad de las personas en un determinado puesto de trabajo. Sin embargo, estos elementos no garantizaban que los productos obtenidos en ejercicio de las funciones estuvieran bien hechos. Surge entonces el término competencia debido a la necesidad de mejorar los sistemas de aprendizaje, solucionar las fallas en las habilidades laborales y garantizar el logro de los objetivos de la organización.

El concepto de competencia tiene varias interpretaciones y aproximaciones, países y académicos presentan diversas definiciones, pero tienen en común que la competencia incluye elementos esenciales como conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para resolver problemas en situaciones cambiantes. Ahora bien, se opta por referenciar tres puntos de vista interesantes, en donde se inicia con una definición amplia, y se finaliza con una definición más reciente, clara y contundente.

Tobon (2007) aborda la definición de competencia como los procesos complejos de desempeño con idoneidad en situaciones determinadas, incluyendo el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir, para ejecutar actividades o resolver problemas con base en el desafío, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, desde un enfoque de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, contribuyendo a la mejora personal, la construcción y consolidación del tejido social, la sostenibilidad tanto económica como empresarial, y la protección del ambiente.

Por otro lado, Alles (2008) afirma “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso

en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (p.23).

De forma más sencilla, e integrando los elementos relevantes, se propone la definición de competencia como la demostración de la capacidad para hacer algo bien hecho (Zarzar, 2015).

6.2.1 Enfoques de la competencia

El aporte que aquí se pretende hacer es el de plantear cómo se puede entender el concepto de competencia en sus diferentes manifestaciones, lo que permite rescatar aquellos elementos que pueden ser importantes para el modelo práctico que defina las competencias.

6.2.1.1 Conductista

A principios de los años setenta en Estados Unidos inició el movimiento moderno de competencia, David McClelland de la Universidad de Harvard argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el buen desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, manifestando que era necesario buscar variables que lograran predecir el grado de éxito. Así mismo, describió que las competencias no solo implican los conocimientos y habilidades técnicas sino también los atributos personales de cada individuo.

El análisis conductista identifica las características de la persona que hace bien su trabajo con base a los resultados esperados y define el puesto en términos de estos atributos. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona.

Spencer & Spencer ampliaron las características de competencia hacia cualquier característica individual que pueda ser medida y permita diferenciar el desempeño superior de uno promedio. De esta forma amplia el término competencia hacia los rasgos, motivos, actitudes, valores, conocimientos, habilidades o comportamientos.

Adicionalmente, no procede de los procesos de la organización, sino que parte del análisis de las capacidades de las personas, de cómo traza los objetivos, identifica situaciones, toma decisiones, toma riesgos, entre otros.

6.2.1.2 Funcional

El análisis funcional se basa en la sociología, y surge en Inglaterra hacia el año 1980 como una necesidad de adecuar los sistemas de formación y capacitación de acuerdo con los requerimientos de formación y títulos que las empresas demandaban de sus empleados, dando forma al Sistema Nacional de Competencias. Las variables incluidas en el análisis funcional fueron evolucionando en la medida que se observaban deficiencias en el modelo original.

Este enfoque describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. El enfoque funcional parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación, ¿Qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución; la característica del enfoque funcional radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Mertens, 1996).

Los australianos proponen un enfoque funcional modificado, una relación holística que analiza la combinación de conocimientos, actitudes, valores y habilidades necesarias para el desempeño en situaciones específicas. En este aspecto se popularizaron los esquemas DACUM para la elaboración de programas de capacitación o establecer criterios de evaluación, esta metodología parte de tres supuestos: los trabajadores expertos pueden describir su trabajo con precisión; el desempeño de las tareas del trabajador experto es una forma efectiva para describir la función/puesto; todas las funciones necesitan un nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y herramientas para el desempeño idóneo.

6.2.2 Tipos de competencia

Las competencias se pueden categorizar desde diferentes perspectivas:

Tabla 6. Tipos de competencias según autor.

Autor	Tipo	Descripción
Spencer & Spencer en (1993)	Competencias Umbral	Características esenciales para ser mínimamente eficaz en un trabajo.
	Competencias Distintivas o Diferenciadoras	Distinguen a una persona con desempeño superior de una con desempeño promedio.
Álvaro de Asorena Cao (1996)	Competencias Generales	Características o habilidades del comportamiento general en el puesto de trabajo.
	Competencias Técnicas:	Son aquellas asociadas a la ejecución de una tarea determinada.
Hay Group (1996)	Competencias Genéricas:	Son aquellas basadas en los valores, objetivos y mandatos de la organización.
	Competencias Emergentes o Específicas:	Son las habilidades interpersonales y personales claves necesarias para realizar un trabajo específico.
Eduardo Bueno y Patricio Morcillo (1997)	Competencias Tecnológicas:	corresponden al dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
	Competencias Organizativas:	referidas al saber reaccionar aplicando el conocimiento adecuado a las tareas encomendadas y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas del trabajo.
	Competencias Personales:	resultan de las cualidades latentes y específicas de las personas que obtienen éxito en sus actividades profesionales.
Martha Alles (2000)	Competencias Específicas:	Derivadas del conocimiento, se refieren a temas técnicos.
	Competencias de Gestión:	Dirigidas principalmente al comportamiento de las personas en el trabajo o en una situación laboral.
Richard E. Boyatzis (2007)	Competencias Cognitivas:	Son aquellos sistemas de pensamiento y reconocimiento de patrones repetitivos que poseen y desarrollan las personas.
	Competencias de Inteligencia Emocional:	Son aquellas que se refieren al conocimiento de uno mismo y al autocontrol (self-management).
	Competencias de Inteligencia Social:	Son aquellas relacionadas con el conocimiento de la sociedad y las habilidades requeridas para el manejo exitoso de relaciones.
Saquib Yusaf Janjua (2012)	Competencias Funcionales:	Conjunto de habilidades y destrezas profesionales y conocimiento técnico necesarios para la ejecución de un trabajo determinado.

Autor	Tipo	Descripción
	Competencias Genéricas Administrativas:	Habilidades y destrezas requeridas para desarrollar las actividades administrativas rutinarias del trabajo.
	Competencias Sociales:	Competencias enfocadas en la interacción social y el desarrollo y mantenimiento de relaciones personales.
	Competencias Cognitivas:	Habilidades de pensamiento y habilidades intuitivas para resolver problemas relativos al trabajo.
	Características Personales:	Rasgos y características de la personalidad que diferencian a un individuo de otro.

Fuente: adaptado de Betancur (2013)

De las categorías planteadas, se pueden inferir las competencias más comunes entre los diferentes puntos de vista, estas se clasificarán como competencias de gestión a aquellas dirigidas al comportamiento de las personas para la ejecución de un trabajo, y las competencias específicas como las asociadas al mejor desempeño en la realización de un trabajo determinado.

6.2.3 Desarrollo de competencias

Para que se produzca un crecimiento en las competencias, no basta con formar en determinados conocimientos, habilidades, o promover determinadas actitudes y valores. Es necesario, además, favorecer el crecimiento continuo de esas características enfrentando al estudiante ante diversas situaciones de estudio y trabajo, similares a las que puede encontrar en la práctica de su profesión. (De Miguel et al., 2006).

El desarrollo de competencias exige abordar como mínimo cinco aspectos:

Establecer el nivel de dominio deseado en cada competencia.

Aplicar una evaluación diagnóstica para establecer el nivel de dominio de la competencia por parte de la persona objeto de estudio.

Establecer la brecha existente entre el nivel de competencia deseado y el real.

Elaborar un plan de formación por competencias para fortalecer las debilidades encontradas.

Verificar el desarrollo logrado, el cual exige una nueva evaluación.

6.2.3.1 Evaluación de competencias

Una evaluación consiste en la emisión de un juicio de valor o toma de decisión respecto a determinada situación con base en el análisis de hechos o datos. Comprende comparar un fenómeno con una referencia o estándar, lo que implica tener en cuenta la referencia de comparación y las posibles limitaciones de racionalidad, de información o de subjetividad de quien evalúa (Lago & Nadruz, 2013).

Por otro lado, “la evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias explícitas sobre el desempeño profesional, laboral o educativo, con el propósito de formarse un juicio a partir de un criterio o referente estandarizado para identificar aquellas áreas de desempeño que han sido desarrolladas y aquellas que requieren ser fortalecidas” (María et al., 2007, p.4).

Un reto frente a los propósitos de formación en los campos del aprendizaje es la evaluación de competencias. Este reconocimiento del desempeño del estudiante se fundamenta en la actuación integral de la persona ante situaciones y problemas del contexto, aplicando los diferentes componentes de la competencia: el saber conocer, asociado al conocimiento desarrollado o fortalecido; el saber hacer, referente a las habilidades y experiencia; y el saber ser, referido a las actitudes, los intereses y los motivos. El reconocimiento del desempeño se evidencia cuando el alumno se enfrenta a diferentes situaciones problémicas, es allí donde se toman las evidencias a partir de criterios establecidos para que se pueda retroalimentar en procesos de mejoramiento (Sierra, 2017).

La evaluación de competencias tiene carácter formativo o sumativo. La evaluación formativa busca potencializar los saberes y talentos de los estudiantes en cuanto a su desempeño, está vinculado al proceso, se puede demostrar con el diseño de un producto, la construcción de un ensayo, la participación activa en un evento, una salida de campo. La evaluación sumativa tiene

que ver con los resultados del desarrollo de las competencias, es más formal, y se evidencia en momentos específicos de aprendizaje, como pruebas escritas, exámenes orales, entrevista evaluativa, entre otros.

Así como existen múltiples definiciones y clasificaciones de la competencia, también existen múltiples metodologías para planificar y evaluar las competencias. La metodología matricial compleja de evaluación de las competencias permite en la práctica que la evaluación sea una experiencia de aprendizaje y de crecimiento personal. En este sentido, (Tobón et al., 2010) organiza los componentes esenciales de la metodología matricial de evaluación de las competencias en nueve aspectos:

Tabla 7. Metodología general de evaluación de las competencias: método matricial complejo.

Paso	Nombre	Descripción
1	Identificar y comprender la competencia que se pretende evaluar.	Es preciso hacer un estudio de contexto que permita definir los problemas actuales y futuros, y con base en ello definir las competencias a formar.
2	Proceso de evaluación a llevar a cabo.	Se determina considerando los tipos, finalidades y participantes en la evaluación.
3	Criterios.	Son pautas o parámetros que dan cuenta de la competencia y posibilitan valorarla. Permiten determinar cuándo la actuación de la persona es idónea en determinada área.
4	Evidencias.	Son pruebas concretas y tangibles de que se está aprendiendo una competencia.
5	Indicadores por nivel de dominio.	Son señales que muestran el nivel de dominio en el cual se desarrolla una competencia a partir de los criterios.
6	Ponderación y puntaje.	Consiste en asignarle un valor cuantitativo a los criterios e indicadores respecto al grado de contribución para valorar la competencia.
7	Criterios e indicadores obligatorios para acreditar una competencia.	Criterios e indicadores mínimos de aprendizaje para que el estudiante pueda ser promovido a otro nivel.
8	Recomendaciones de evaluación.	Recomendaciones sobre cómo llevar a cabo la evaluación, uso de instrumentos complementarios, o en torno a posibles evidencias alternativas.

Paso	Nombre	Descripción
9	Retroalimentación.	Dar claridad al estudiante acerca de sus logros, aspectos a mejorar, puntaje y nivel de dominio de la competencia.

Fuente: adaptado de Tobón et al. (2010)

Por otro lado, Pereda y Berrocal (como se citó en Betancur, 2013) ofrece una selección de métodos para la evaluación de competencias con base en el aporte de varios autores. Estos métodos continúan siendo relevantes en la actualidad.

Tabla 8. Métodos para la evaluación de competencias.

No.	Método	Descripción
1	Entrevistas no conductuales	Preguntas para ubicar al entrevistado en una situación problemática concreta, en donde se indaga sobre las estrategias a seguir para darle solución.
2	Referencias	información sobre comportamientos pasados para inferir comportamientos futuros.
3	Datos biográficos	evalúa al entrevistado con base en información biográfica que se desarrolla sistemáticamente.
4	Historial de logros	Se solicita la descripción de algún logro pasado para comprobar la competencia requerida.
5	Pruebas de capacidad cognitiva	Evalúa las habilidades relacionadas con el pensamiento.
6	Test de personalidad	Diseñados para obtener información de una persona referente a motivaciones, preferencias, intereses, manejo emocional.
7	Entrevistas de eventos conductuales	Entrevista de indagación conductual en el contexto de una situación crítica real.
8	Método de evaluación 360	En forma anónima los colaboradores, colegas y directivos del entrevistado ofrecen información sobre el desempeño del individuo.
9	Pruebas situacionales	Se plantea una situación concreta o problema para que el entrevistado ponga en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes para dar una solución.
10	Juego de roles	Son simulaciones de situaciones en la que se representan personajes para detectar, evaluar o desarrollar competencias particulares en el participante.
11	Método del caso	Resolver una situación problemática en forma racional desde el punto de vista personal.
12	Juegos de empresa	Se simula una situación laboral para brindar respuestas desde el punto de vista profesional.
13	Bandeja de llegada (In Basket)	Se deben tomar y justificar decisiones con base en materiales y documentos asignados del puesto de trabajo.
14	Ejercicios de presentación	Realizar la presentación de un tema específico a un grupo de personas.
15	Discusión de grupo	Consiste en discutir un tema o problema en forma abierta, con el objetivo de llegar a una solución conjunta.

No.	Método	Descripción
16	Centros de evaluación	Se integran distintas técnicas de medición para observar diferentes competencias.

Fuente: Adaptado de Betancur (2013)

6.2.3.2 Formación por competencias

La formación por competencias inicia estableciendo la brecha entre el perfil de desempeño esperado y el real. El plan de carrera y el perfil de competencias son el lienzo donde se sitúa la competencia a desarrollar para ir administrando el proceso de aprendizaje. Esto permite capacitar solamente donde existe una brecha y el alumno puede responsabilizarse de su proceso de formación. La formación por competencias se centra en el individuo e implica la elaboración de instrumentos de evaluación de conocimiento y desempeño con base en los perfiles de competencia normalizados, garantizando que la evaluación esté articulada con los resultados de impacto esperados (Lago & Nadruz, 2013).

Es importante armonizar la formación por competencias con la transferencia de conocimientos, el cual se apoya en varios elementos como la calidad de los métodos de entrenamiento; la motivación; las características de los individuos; el ambiente organizacional, entre otros (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Existen diversas metodologías para la formación de competencias, entre las que se pueden encontrar clasificaciones que involucran el grado de interacción del docente con el estudiante, generando un rango desde la clase magistral hasta el estudio privado del estudiante. Así mismo, el desarrollo de las formas de aprendizaje y las condiciones de confinamiento por la pandemia COVID-19 exigieron la clasificación de los métodos con base en su carácter presencial y no presencial.

Fernández (2006) ofrece una selección de metodologías con base en la agrupación de diversos autores que han contribuido a la formación de competencias. Estos métodos pueden cambiar en la forma de aplicación, pero la esencia se conserva a través del tiempo.

Tabla 9. Métodos para la formación por competencias.

Método	Descripción	Ventajas
Aprendizaje cooperativo	Los estudiantes trabajan en pequeños grupos de aprendizaje y son evaluados según la productividad del grupo.	Permite desarrollar competencias académicas y profesionales. Desarrolla habilidades interpersonales y de comunicación. Permite cambiar actitudes.
Aprendizaje orientado a proyectos	Estrategia en la que el producto del proceso de aprendizaje es un proyecto o programa de intervención profesional, en torno al cual se articulan todas las actividades formativas.	Aprender con base en la experiencia. Desarrolla el autoaprendizaje y el pensamiento creativo. Se convierte en un incentivo.
Contrato de aprendizaje	Profesores y estudiantes realizan acuerdos para la consecución de unos aprendizajes por medio de una propuesta de trabajo autónomo.	Promueve el trabajo responsable del estudiante. Permite la diversidad de intereses y ritmos. Favorece la autonomía. Desarrolla habilidades comunicativas, interpersonales y organizativas.
Aprendizaje basado en problemas	Bajo la supervisión del tutor, los estudiantes aprenden en grupos pequeños a buscar información para comprender y solucionar un problema.	Favorece el desarrollo de habilidades de análisis y síntesis de información. Desarrollo de actitudes positivas ante los problemas, así como habilidades cognitivas y de socialización.
Exposición / Lectura magistral	Presentar información de manera organizada (profesor-alumnos; alumnos-alumnos)	Activa la motivación, los procesos cognitivos y la organización de información.
Estudio de casos	Los alumnos analizan situaciones profesionales presentadas por el profesor, con el fin de llegar a una conceptualización experiencial y realizar una búsqueda de soluciones eficaces.	Desarrolla habilidades de análisis y síntesis. Permite que el contenido sea más significativo para el alumno. Es motivador.
Simulación y juego	Aprendizaje interactivo por medio de una experiencia viva, permite afrontar situaciones inesperadas de la vida real, así como experimentar con nuevas ideas y procedimientos.	Se estimula y da valor al estudiante a través de las propias experiencias e interpretaciones. Motiva la participación, aumenta las capacidades interpersonales.

Fuente: adaptado de (Fernández, 2006)

Por otro lado, Alles (2005) manifiesta que el grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Esto es, que cualquier método puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona realiza un ejercicio de reflexión, y logra cambiar comportamientos. La autora lista las

técnicas de formación con base en tres categorías (dentro del trabajo, fuera del trabajo y autodesarrollo).

Tabla 10. Categorías de los métodos de formación.

Formación	Método
Dentro del trabajo	Mentoring/ coaching
	Rotación de puestos
	Asignación a <i>task forces</i>
	Asignación a comités y nuevos proyectos
	Asignación a posiciones de dirección
Fuera del trabajo	Seminarios/cursos
	Estudio de casos
	Juegos gerenciales
	<i>Role-Playing</i>
	Codesarrollo
Autodesarrollo	Deportes
	Hobbies
	Actividades extracurriculares
	Lecturas
	Análisis de películas
	Referentes

Fuente: adaptado de (Alles, 2005)

San Pedro (2011), basado en las apreciaciones de Goleman et al., en el artículo “Los nuevos líderes: Transformando el arte del liderazgo en la ciencia de los resultados”, propone la regla 70/20/10 de impacto de las acciones de desarrollo de competencias. En ella asocia los procesos de aprendizaje individual, capacitación y experimentación como bases para el desarrollo de competencias. Plantea un impacto del 10% en acciones de formación (cursos, estudio); 20% en acciones de relación (*coaching*, *mentoring*); y 70% en acciones de experiencia (desempeño, proyectos, rotación de puestos).

6.3 Competencias del negociador

Según las apreciaciones de Tittel & Terzidis (2020), es fundamental revisar cuales competencias específicas son las más importantes en la formación para el emprendimiento, con el

propósito de establecer una dirección clara para el diseño e implementación de cursos y programas de alta calidad.

En consecuencia, se plantea que la competencia de negociación constituye una competencia decisiva para el éxito del emprendimiento, y a la vez agrupa un subconjunto de competencias del emprendedor, “Un buen emprendedor debe ser un buen negociador, pero no todo buen negociador debería ser buen emprendedor”.

En todas partes se siente la imperiosa necesidad de cooperación. En el mundo de los negocios, las corporaciones están formando alianzas estratégicas con sus más vehementes competidores. Están mancomunando recursos para investigación y desarrollo, compartiendo instalaciones de producción y aprendiendo unos de otros sus puntos fuertes. Las empresas están desarrollando asociaciones a largo plazo con proveedores a quienes antes mantenían a distancia. Los trabajadores y la administración se han dado cuenta de que si no trabajan conjuntamente tal vez no puedan trabajar en absoluto. La habilidad para cooperar con antiguos adversarios es la clave de la supervivencia (Ury, 2011).

La búsqueda de acuerdos que satisfagan mutuamente a las partes involucradas en una situación conflictiva o problemática requiere de la teoría y de la práctica, así que, como dice el viejo adagio, la practica hace al maestro. “Se debe preparar juiciosamente los elementos de la negociación, es decir, identificar los hechos, las partes, las posiciones e intereses. De igual manera, es clave tener presentes los aspectos intangibles tales como las emociones, las percepciones, las creencias, los prejuicios, los valores y principios” (García, 2017, p.15).

Con base en la definición de competencia propuesta por Zarzar (2015), se propone que una persona es competente en negociación, cuando demuestra su capacidad para negociar adecuadamente.

6.3.1 Habilidades, conocimientos y actitudes

La competencia de negociación incluye factores esenciales como el saber conocer (conocimientos), el saber hacer (habilidades) y el saber querer (actitud). Es por ello, que en el vasto campo de la negociación, los autores enuncian estos requisitos como base fundamental para lograr el éxito en los acuerdos que requieren ser negociados. En consecuencia, la competencia de negociación es soportada por diversas competencias que son utilizadas en el ámbito de los negocios.

A continuación, se listan las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para la negociación, según los autores referenciados.

Tabla 11. Habilidades, conocimientos y actitudes en la negociación.

Autor	Habilidades	Conocimientos	Actitudes
Pumariño (2014)	La comunicación La gestión de las relaciones. La persuasión La creatividad	La argumentación El poder Las estratagemas	
Laubach (1997)	Habilidad para escuchar	Orientación a los sistemas	Honestidad Integridad Madurez Abundancia
Lewicki et al. (2012)	Trabajo en equipo comunicación clara	Establecer meta u objetivo en común. Capacidad para resolver problemas.	Establecer confianza Motivación Empatía
Cohen (1986)	Administrar el tiempo La persuasión	Preparación de información Obtener poder	
Fisher et al. (2013)	Las relaciones La comunicación La creatividad	Descubrir Intereses Generar Opciones Buscar Alternativas Acordar compromiso Criterios de legitimidad	La empatía
Zohar (2015)	La percepción	Reconocer patrones	Seguir las reglas

Autor	Habilidades	Conocimientos	Actitudes
	Escuchar La comunicación Persuadir	Planificar estrategia Anticipar tácticas	
Goldwich citado por (Musa et al., 2012)	Escuchar empáticamente Explicar Persuadir Pensar lateralmente	Resolución mutua de problemas. Compartir información Hacer preguntas	
ElShenawy (2010)	Toma de decisiones Alto rendimiento Adaptación	Resultados Minimizar irracionalidad Alcanzar objetivos	

Fuente: elaboración propia con base en los autores referenciados.

Eliminando los elementos duplicados o similares de la tabla anterior, se obtiene el siguiente consolidado de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para la negociación:

Tabla 12. Factores esenciales en la negociación.

Habilidades	Conocimientos	Actitudes
La comunicación	La argumentación	Honestidad
La gestión de las relaciones	El poder	Integridad
La persuasión	Las estratagemas	Madurez
La creatividad	Orientación a los sistemas	Abundancia
Habilidad para escuchar	Establecer meta u objetivo en común.	Motivación
Establecer confianza	Capacidad para resolver problemas.	Empatía
Trabajo en equipo	Preparación de información	Seguir las reglas
Administrar el tiempo	Acordar compromiso	
Generar Opciones	Criterios de legitimidad	
Buscar Alternativas	Planificar estrategia	
Descubrir Intereses	Anticipar tácticas	
La percepción	Compartir información	
Explicar	Hacer preguntas	

Habilidades	Conocimientos	Actitudes
Pensar lateralmente	Orientación a Resultados	
Toma de decisiones	Minimizar irracionalidad	
Alto rendimiento		
Adaptación		
Reconocer patrones		

Estos conocimientos, habilidades y actitudes, serán abordados más adelante, como insumo para proponer las competencias de negociación del emprendedor.

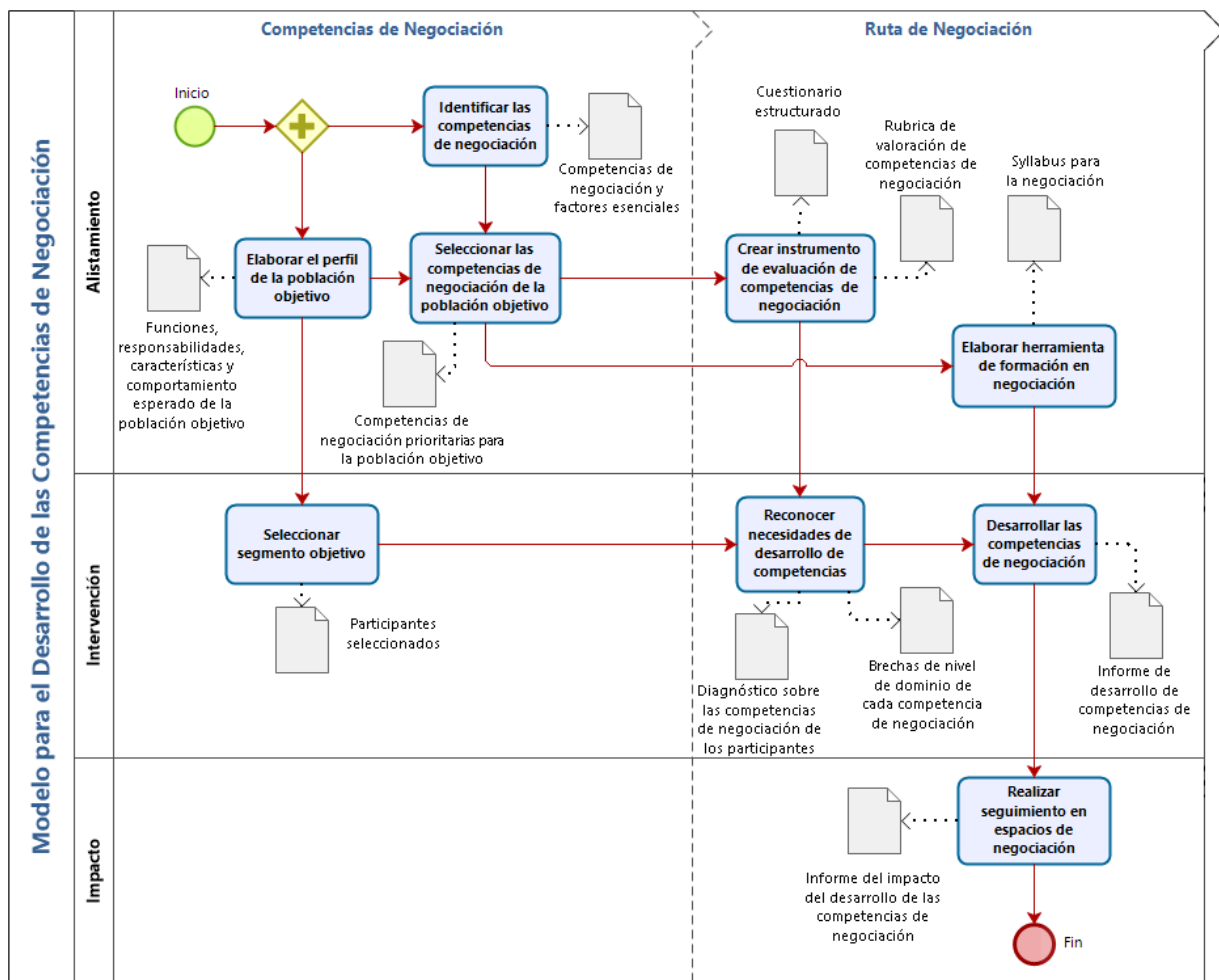
7. Modelo Propuesto

Se propone un modelo de intervención como respuesta a la problemática planteada, la cual exige, identificar las competencias de negociación que deben ser fortalecidas por los emprendedores atendidos por la alcaldía de Dosquebradas, y que permita direccionar la formación para el desarrollo de estas competencias de negociación.

Así mismo, se articulan las expectativas de los interesados, las cuales se resumen en: el modelo de solución a la problemática debe ser práctico y se debe estructurar de forma general para replicarlo fácilmente en escenarios diferentes que permitan realizar análisis posteriores entre sectores, ciudades, poblaciones, etc. Así como seleccionar las competencias más relevantes con base en la consulta teórica sobre negociación, e incluir una etapa de autodesarrollo para la formación autónoma del emprendedor.

Como resultado, se propone el siguiente modelo de intervención para el Desarrollo de las Competencias de Negociación, y después se aplica a los emprendedores que promueve la alcaldía de Dosquebradas.

Figura 4. Modelo esquemático para el Desarrollo de las Competencias de Negociación.



Inicialmente, el modelo exige seleccionar las Competencias de Negociación de la población objetivo con base en la teoría sobre el campo de la negociación y sus factores esenciales, así como del perfil de negociación de la población objetivo, y de las necesidades y/o el contexto en donde se desenvuelven los individuos objeto de estudio. En la segunda fase, se plantea la Ruta de negociación, que tiene como propósito desarrollar las competencias de negociación de los participantes, de acuerdo con el diagnóstico sobre el nivel de dominio de cada competencia y el syllabus propuesto para la formación de competencias. Finalmente, se sugiere realizar un

seguimiento a los participantes en espacios donde se pueda evidenciar el proceso de negociación real, para medir el impacto generado sobre la población objetivo.

7.1 Etapas del modelo

A continuación, se describen las actividades de cada etapa del modelo para el desarrollo de las competencias de negociación en emprendedores que promueve la alcaldía del municipio de Dosquebradas. Así mismo, se describen los insumos necesarios para realizar dichas actividades y se plantean los resultados esperados que permitirán dar respuesta a la problemática planteada y a las expectativas de los grupos de interés. De igual manera, se indican los instrumentos, herramientas y formatos.

Figura 5. Etapas del modelo para el desarrollo de las competencias de negociación.

Etapas	Actividades	Entradas	Salidas
Alistamiento	Elaborar el perfil del emprendedor.	• Direccionamiento del Plan de Desarrollo del municipio de Dosquebradas "Empresa de Todos". • Impacto esperado por los programas de emprendimiento ofertados por el municipio de Dosquebradas. • Visión sobre emprendimiento por parte del equipo de emprendimiento del municipio de Dosquebradas.	• Perfil del emprendedor del municipio de Dosquebradas: definición, funciones, responsabilidades, características, factores diferenciadores y comportamientos esperados.
	Identificar las competencias de negociación.	• Teoría sobre el proceso de la negociación y las apreciaciones de diversos autores. • Teoría sobre la competencia y tipos de competencias.	• Competencias de negociación y sus factores esenciales (habilidades, conocimientos, actitudes).
	Seleccionar las competencias de negociación del emprendedor.	• Perfil del emprendedor. • Expectativas de los emprendedores sobre el proceso de la negociación. • Impacto esperado por los programas de emprendimiento del municipio de Dosquebradas.	• Competencias de negociación prioritarias para el emprendedor.

Etapas	Actividades	Entradas	Salidas
	Crear instrumento de evaluación de las competencias de negociación.	- Definición de las competencias de negociación. - Criterios de valoración de cada competencia. - Creación de ítems. - Validación de estructura. - Validez de contenido. - Confiabilidad del instrumento.	- Cuestionario estructurado (encuesta). - Rúbrica de valoración de las competencias de negociación.
	Elaborar herramienta de formación en Negociación.	- Teoría sobre formación por competencias. - Teoría sobre evaluación de competencias. - Competencias de negociación. - Perfil del emprendedor. - Estructura de Syllabus.	Syllabus para la formación de competencias de negociación.
Intervención	Seleccionar segmento de emprendedores.	Realizar la convocatoria de emprendedores del municipio de Dosquebradas, que deseen desarrollar sus competencias de negociación.	Emprendedores seleccionados para participar en el desarrollo de las competencias de negociación.
	Reconocer necesidades de desarrollo de los emprendedores.	- Aplicar cuestionario estructurado (encuesta) de competencias de negociación sobre los emprendedores participantes. - Aplicar Rúbrica de valoración de las competencias de negociación.	- Diagnóstico sobre las competencias de negociación de los emprendedores. - Brechas del nivel de dominio de cada competencia de negociación. - Retroalimentación de resultados a los emprendedores.
	Desarrollar las competencias de negociación en emprendedores.	- Diagnóstico sobre competencias de negociación de los emprendedores. - Aplicar Syllabus para la formación de competencias de negociación sobre los emprendedores.	Informe del desarrollo de las competencias de negociación en los emprendedores.
Impacto	Realizar seguimiento a los emprendedores en ferias comerciales y ruedas de negocio.	Aplicar formato de seguimiento sobre negociación, a los emprendedores participantes en espacios de negociación.	Informe sobre el impacto del desarrollo de las competencias de negociación en los emprendedores

8. Metodología para la intervención

En este punto se detallan los pasos a seguir para la materialización de los resultados esperados con la ejecución de cada etapa del modelo de intervención propuesto.

8.1 Elaborar el perfil del emprendedor

Los métodos para guiar el desarrollo del emprendimiento presentan rasgos comunes con diversos países en cuanto a la competitividad, pero las ventajas comparativas y la institucionalidad generan particularidades que se traducen en diversas leyes y rutas de emprendimiento.

Debido a la variedad en las definiciones y marcos de competencias en el campo del emprendimiento, la teoría y la práctica presentan confusión sobre lo que se debe enseñar en los programas de emprendimiento y qué competencias deben desarrollarse.

En consecuencia, para realizar la descripción del Perfil del emprendedor del municipio de Dosquebradas, se debe realizar un trabajo colaborativo con el equipo de emprendimiento de la alcaldía, atendiendo el direccionamiento del Plan de Desarrollo “Empresa de Todos”, así como los impactos esperados por los programas de emprendimiento del municipio.

8.2 Identificar las competencias de negociación

Cuanto mejor se logren identificar los objetivos de aprendizaje para la formación en emprendimiento y determinar las metas de calificación, mejor se logrará crear y ejecutar capacitaciones pedagógicas adecuadas. Un elemento clave que puede ayudar a la pedagogía a aclarar y capturar los objetivos de aprendizaje es la noción de competencia. Es fundamental revisar qué competencias específicas se consideran importantes en la formación para el emprendimiento con el fin de crear una base sólida para el diseño e implementación de cursos y programas de alta calidad. La claridad sobre las competencias de emprendimiento ayudará a los mentores a elegir el contenido y definir los resultados de aprendizaje (Tittel & Terzidis, 2020).

Con base en la fundamentación teórica, se identificaron los factores esenciales (habilidades, conocimientos y actitudes) para llevar a cabo un proceso de negociación exitoso. Desde este punto de partida, se deben proponer las competencias de negociación que mejor agrupan estos factores esenciales de la negociación y categorizar el tipo de competencia.

8.3 Seleccionar las competencias de negociación del emprendedor

En trabajo colaborativo con el equipo de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas, se debe realizar una matriz de priorización para seleccionar las competencias de negociación más relevantes para un emprendedor, con base en el perfil de emprendimiento, en las expectativas de los emprendedores, y en el impacto esperado por los programas de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas. En este sentido, se debe realizar especial énfasis en subsanar las debilidades identificadas previamente en las siguientes líneas de emprendimiento:

Línea Desarrollo de Competencias: Falta de diagnósticos para la selección de *competencias que potencialicen al emprendedor*, y falta de oferta para el desarrollo o mejora de las mismas. Lo que implica que los esfuerzos del municipio no estén encaminados a las *verdaderas necesidades del sector de emprendimiento*.

Línea Promoción y Comercialización: Escaso acompañamiento en *técnicas de negociación para los emprendedores participantes en eventos, ferias, muestras empresariales, y ruedas de negocios*, ocasionando que la inversión del municipio se encuentre por encima del retorno de la inversión recibida por los emprendedores.

8.4 Crear instrumento de evaluación de las competencias de negociación

En el proceso de la negociación, no se identificaron instrumentos con fundamentos teóricos adecuados para medir o valorar las competencias de negociación de un emprendedor. Así que se

opta por diseñar un instrumento de medición con base en las necesidades que se tienen, los objetivos que se persiguen, y en la facilidad de aplicación sobre la población objetivo.

Se elige el cuestionario estructurado como instrumento para generar información que permita realizar un diagnóstico sobre las competencias de negociación del emprendedor del municipio de Dosquebradas. Este formulario se debe estructurar en 5 secciones, en el primero se debe indicar el propósito de la encuesta y la población a la que va dirigida. En la segunda sección, se deben proponer ítems para consultar sobre las competencias de negociación que se pretenden evaluar. En la tercera sección, se debe preguntar sobre estudios previos del participante en temas de negociación. La cuarta parte se debe diseñar para obtener información demográfica y de emprendimiento del encuestado. Finalmente, indicar que la información será utilizada con fines de consultoría o investigación.

El cuestionario estructurado se debe elaborar en formato físico y en formato digital para facilitar su aplicación en el segmento de emprendedores objetivo.

Por otro lado, se deben aplicar las siguientes consideraciones:

8.4.1 Validación del instrumento de medición

Validez: este indicador hace referencia al grado en que realmente el instrumento está midiendo el atributo que se supone que mide, y se puede realizar mediante dos análisis. El primero es la validez de contenido, en donde se aplica un juicio lógico que indica si la prueba o ítem representa adecuadamente a la característica que se pretende evaluar. Por otro lado, la validez de constructo es más sofisticado, y se enfoca en la obtención de evidencia sobre el grado en que el instrumento realmente mide el atributo (constructo) para el cual fue desarrollado.

Para el cuestionario sobre competencias de negociación, se debe realizar la comprobación de la validez de contenido por medio de una valoración de un equipo interdisciplinario mínimo de

5 profesionales cuyas funciones laborales estén relacionadas con el sector de emprendimiento en el departamento de Risaralda. Estos jueces deben atender las siguientes consideraciones:

1. Se considera que un ítem es válido si brinda información exacta y relevante sobre la competencia de negociación que se pretende valorar, por este motivo se presta especial atención a la definición de la competencia y a su relación con el ítem.

2. Se considera la correcta redacción del ítem, para no dar lugar a diferentes interpretaciones por parte del sujeto evaluado. Cuanto menos tenga que reflexionar el sujeto sobre el significado de un ítem, más válida será la respuesta.

Confiabilidad: hace referencia a la consistencia de la medición obtenida, es decir, obtener el mismo resultado con ligeras variaciones en el tiempo, espacio, o formato y extensión del instrumento, existen distintos procedimientos como son la estabilidad, la equivalencia, y la consistencia interna.

En este caso, se utilizará el método de estabilidad Test-Retest, el cual consiste en aplicar el instrumento a las mismas personas en distinto momento, garantizando similares condiciones de aplicación.

El procedimiento técnico para estimar la estabilidad de los resultados es la aplicación del *coeficiente de correlación producto-momento de Pearson*, el cual es una medida estandarizada de la covariación de dos variables. El coeficiente de confiabilidad obtenido varía entre 0,00 y 1,00 donde el límite inferior indica ausencia de confiabilidad y el límite superior indica confiabilidad total, es decir, que el valor verdadero es igual al valor observado.

Este procedimiento se debe aplicar a mínimo 3 emprendedores con un intervalo de tiempo de una semana, y se debe garantizar un coeficiente de Pearson superior al 0,80 como indicador de consistencia en las mediciones obtenidas.

8.4.2 Estandarización del instrumento de medición

En este apartado se abordan aspectos relacionados con la estandarización del proceso de medición, específicamente lo concerniente con la aplicación y calificación del instrumento de medida.

Estandarización de la aplicación: Se debe indicar al emprendedor el propósito de la encuesta y plasmar instrucciones precisas para el diligenciamiento adecuado del formulario con el propósito de garantizar aspectos tales como la objetividad, la replicabilidad y la transparencia. En esta etapa, es importante contar con la opinión del equipo de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas.

Estandarización de la calificación: El proceso de calificación comprende dos etapas, la primera es la obtención de la puntuación directa, y la segunda es la transformación del puntaje directo a escalas estándares de resultados.

8.5 Elaborar herramienta de formación en negociación

La formación por competencias inicia estableciendo la brecha entre el perfil de desempeño esperado y el real (Diagnóstico y valoración del nivel de dominio de cada competencia de negociación). Esto permite capacitar solamente donde existe una necesidad e implica la elaboración de instrumentos de evaluación de conocimiento y desempeño con base en el Perfil de negociación del emprendedor y en los resultados de impacto esperados.

La transferencia de conocimientos se debe armonizar con la calidad de los métodos de entrenamiento; la motivación; las características de los emprendedores y el contexto organizacional.

En este sentido, se sugiere la construcción de un Syllabus para describir el programa o curso de formación en negociación y debe tener como propósito el desarrollo de las competencias

de negociación de los emprendedores del municipio de Dosquebradas. La elaboración del Syllabus, permite dar respuesta al segundo alcance de la consultoría, el cual hace referencia a cómo se deben formar las competencias de negociación. Su estructura debe contener como mínimo los siguientes apartes:

- Información General.
- Descripción del curso.
- Logros o resultados de aprendizaje.
- Perfil de competencias del emprendedor.
- Competencias transversales.
- Programación de contenidos.
- Estrategias metodológicas.
- Evaluación de los aprendizajes.
- Fórmula de evaluación.
- Bibliografía.

8.6 Seleccionar el segmento de emprendedores

La alcaldía de Dosquebradas debe gestionar las bases de datos de los emprendedores que han sido atendidos por algún programa del municipio e invitarlos a participar en el diagnóstico sobre las competencias de negociación.

En esta etapa, se requiere seleccionar como mínimo 20 emprendedores del municipio de Dosquebradas, que tengas validado su producto o servicio en el mercado.

8.7 Reconocer necesidades de desarrollo de los emprendedores

El paso final del proceso de medición es la interpretación de los resultados, en esta actividad se desarrollan varias tareas:

Se debe enviar virtualmente el cuestionario estructurado sobre competencias de negociación a cada uno de los emprendedores seleccionados y realizar seguimiento para garantizar el diligenciamiento del mismo.

Se debe utilizar una herramienta virtual que permita almacenar los resultados de la encuesta.

Se deben transformar los resultados directos (cualitativo) a escalas estándares (cuantitativo) para realizar los análisis de información.

Se debe realizar un análisis descriptivo sobre la población objetivo, con base en las variables demográficas, de emprendimiento y de negociación. Esto permite obtener un diagnóstico de los emprendedores y direccionar la intervención de forma objetiva.

Se deben reconocer las necesidades de desarrollo de los emprendedores, por medio de las brechas del nivel de dominio de cada competencia de negociación. Esto permite identificar las competencias de negociación que deben ser desarrolladas por los emprendedores atendidos por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Dosquebradas, para dar respuesta al primero de los alcances de la consultoría.

8.8 Desarrollar las competencias de negociación de los emprendedores

El desarrollo de las competencias de negociación corresponde a la implementación y ejecución del Syllabus propuesto para la formación en negociación. En este sentido, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas, debe generar las condiciones para implementar este curso en los emprendedores del municipio.

Así mismo, este curso se debe articular para subsanar las debilidades de las líneas de emprendimiento que hicieron parte de la justificación de la consultoría:

Línea Desarrollo de Competencias: Falta de diagnósticos para la selección de *competencias que potencialicen al emprendedor*, y falta de oferta para el desarrollo o mejora de las mismas. Lo que implica que los esfuerzos del municipio no estén encaminados a las *verdaderas necesidades del sector de emprendimiento*.

Línea Promoción y Comercialización: Escaso acompañamiento en *técnicas de negociación para los emprendedores participantes en eventos, ferias, muestras empresariales, y ruedas de negocios*, ocasionando que la inversión del municipio se encuentre por encima del retorno de la inversión recibida por los emprendedores.

El syllabus de formación en negociación contiene entre otros, la programación de contenidos, estrategias metodológicas y el perfil del formador. Sin embargo, se hace necesario indicar cuándo se debe realizar la formación; cómo se desarrolla; los recursos necesarios; cuál es el área responsable; etc. Las respuestas a estos planteamientos se desarrollan en la sección de Desarrollo del Modelo.

8.9 Realizar seguimiento a los emprendedores

Para que se produzca un mejoramiento en las competencias de negociación, no basta con formar en determinados conocimientos, habilidades o actitudes. Es necesario, generar las condiciones de crecimiento continuo de esas características invitando al emprendedor a participar en diversos espacios comerciales, con el propósito de evaluar el impacto de la formación en negociación en la práctica.

La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas, debe fomentar y apoyar la participación de los emprendedores en diversos eventos comerciales y ruedas de negocios, y realizar seguimiento al emprendedor en los procesos de negociación para evaluar el impacto logrado debido al desarrollo de las competencias de negociación.

9. Desarrollo del Modelo

En este apartado se desarrollan cada una de las etapas del modelo propuesto, para dar respuesta a los objetivos de la consultoría y a la metodología requerida para alcanzar los resultados esperados.

9.1 Perfil del emprendedor

Hacia el 2010, Mitchelmore y Rowley presentaron una literatura interesante sobre las competencias del emprendimiento en diferentes momentos, países, autores y sectores. Es así como logran elaborar una lista que integra el trabajo publicado hasta el 2008 por diversos investigadores, agrupando las competencias individuales en cuatro categorías: competencias emprendedoras; competencias comerciales y de gestión; competencias de relaciones humanas; competencias conceptuales y de relación.

Tabla 13. Marco de competencias de emprendimiento año 2008.

Competencia	Descripción
Competencias Emprendedoras	Identificación y definición de un nicho de mercado viable.
	Desarrollo de productos de servicios adecuados a las empresas elegidas nicho de mercado / innovación de productos.
	Escaneo del medio ambiente.
	Reconocer y visualizar el aprovechamiento de oportunidades.
	Formular estrategias para aprovechar las oportunidades.
Competencias de Gestión y Negocios	Desarrollo del sistema de gestión necesario a largo plazo funcionamiento de la organización.
	Adquisición y desarrollo de los recursos necesarios para operar la firma.
	Habilidades operativas comerciales.
	Participación previa con start-ups
	Experiencia gerencial.
	Familiaridad con la industria.
	Habilidades financieras y presupuestarias.
	Experiencia previa.
	Estilo de gestión.
	Habilidades de marketing.

Competencia	Descripción
	Habilidades técnicas.
	Habilidades industriales.
	La capacidad de implementar estrategias (desarrollar programas, presupuestos, procedimientos, evaluar el desempeño).
	Familiaridad con el mercado.
	Elaboración del plan de negocios.
	Habilidades para establecer metas.
	Habilidades de gestión.
Competencias de Relaciones Humanas	El desarrollo del sentimiento de gestión de la cultura organizacional es necesario para orientar a la empresa.
	Habilidades de delegación.
	La capacidad de motivar a otros individualmente y en grupo.
	Habilidades de contratación.
	Habilidades de relaciones humanas.
	Habilidades de liderazgo.
Competencias Conceptuales y de Relación	Competencias conceptuales.
	Habilidades de organización.
	Habilidades interpersonales.
	La capacidad de gestionar clientes.
	Capacidad mental para coordinar actividades.
	Habilidades de comunicación escrita.
	Habilidades de comunicación oral.
	Habilidades para la toma de decisiones.
	Capacidad de análisis.
	Habilidades de pensamiento lógico.
	Habilidades para hacer negocios.
	Competencias de compromiso.

Fuente: Mitchelmore & Rowley (2010).

Aunque diversas instituciones utilizan ampliamente el concepto de competencias de emprendimiento en la promoción del desarrollo económico y el éxito empresarial, la definición objetiva de competencias de emprendimiento, su medición y su vínculo con el desempeño y el éxito empresarial necesitan más información, investigación más rigurosa y el desarrollo en la práctica (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Debido al avance en la consulta de literatura realizado hasta 2008, Tittel y Terzidis continúan la revisión de la literatura para el periodo 2008 - 2018, en donde se exploran las

contribuciones más recientes sobre las competencias, se realiza una síntesis del estado del arte y se propone un marco de competencias de emprendimiento actualizado. Como resultado, se obtienen 3 categorías de competencias de emprendimiento, haciendo referencia a las competencias personales, competencias de relación y competencias de dominio, esta última conformada por las subcategorías de competencias de reconocimiento de oportunidades, competencias organizacionales, y competencias de estrategia y gestión.

Tabla 14. Marco de competencias de emprendimiento actualizado.

Competencias	Descripción	
Competencias personales	Actuar éticamente correcto	
	Actuar de forma creativa	
	Actuar con responsabilidad social	
	Tratar con información compleja	
	Crear empatía	
	Definir las metas	
	Desarrollar una visión	
	Aprender a aprender	
	Tomar decisiones oportunas	
	Reconocer las propias limitaciones	
	Buscar y analizar información no estructurada	
	Resolver problemas	
	Tomar acciones para superar el riesgo	
	Tomar la iniciativa	
	Tomar riesgos	
	Pensar conceptualmente	
	Pensar lógicamente	
Competencias de Dominio	Generar ideas	Reconocimiento de Oportunidades
	Identificar oportunidades	
	Escanear el medio ambiente	
	Adquirir recursos	Organizacionales
	Controlar	
	Coordinar	
	Delegar tareas	
	Desarrollar un equipo	
	Desarrollar una cultura organizacional	
	Desarrollar la organización	
	Organizar procesos	

Competencias	Descripción	
	Administrar	Estrategia y Gestión
	Diseñar productos y servicios	
	Desarrollar un plan de finanzas y presupuesto	
	Desarrollar una estrategia de marketing	
	Desarrollar productos y servicios innovadores	
	Desarrollar estrategias	
	Implementar ideas y tareas	
	Gestionar los recursos humanos	
	Maniobrar en la industria	
	Monitorear el trabajo de otros	
	Planificar procesos	
	Preparar un plan de negocios	
	Preparar un análisis competitivo	
	Ver la imagen completa	
	Vender los productos o servicios	
	Establecer objetivos	
Competencias de relación	Comunicar	
	cooperar y colaborar	
	Lidiar con las costumbres sociales	
	Intercambiar conocimientos	
	Liderar equipos	
	Administrar clientes	
	Motivar a los miembros de la organización	
	Negociar	
	Persuadir	
	Presentar las ideas	
	Entrenar el equipo	
	Utilizar y desarrollar redes de contactos	
	Trabajar en equipo	

Fuente: Tittel & Terzidis (2020)

Los autores afirman que las listas de competencias descritas ponen en contexto las habilidades que deben desarrollar los emprendedores, pero no logra establecer una dirección clara hacia las competencias de emprendimiento más decisivas para establecer el perfil de un emprendedor. Una comprensión clara de los conceptos psicológicos, como rasgos, motivos y actitudes, ayudaría a la comunidad científica, a los formadores, y a los emprendedores, a crear una

lista de las actividades y las competencias necesarias para el desarrollo personal, la formación de equipos y la evaluación de los programas de emprendimiento.

Debido a la variedad en las definiciones y marcos de competencias en el campo del emprendimiento, la teoría y la práctica presentan confusión sobre lo que se debe enseñar en los programas de emprendimiento y qué competencias deben desarrollarse.

Los métodos para guiar el desarrollo del emprendimiento presentan rasgos comunes con diversos países en cuanto a la competitividad, pero las ventajas comparativas y la institucionalidad generan particularidades que se traducen en diversas leyes y rutas de emprendimiento.

Como resultado, para realizar la descripción del Perfil del emprendedor del municipio de Dosquebradas, se realizó un trabajo colaborativo con el equipo de emprendimiento de la alcaldía, atendiendo el direccionamiento del Plan de Desarrollo “Empresa de Todos”, así como los impactos esperados por los programas de emprendimiento del municipio y las competencias de emprendimiento más relevantes.

Tabla 15. Equipo de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas.

Rol	Profesión
Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad.	Ingeniero Comercial - Especialista en Finanzas.
Coordinadora Programa de Emprendimiento.	Administradora Financiera - Especialista en Alta Gerencia.
Coordinador TICS, Ciencia y Tecnología.	Ingeniero en Sistemas - Especialista en Gerencia Informática.
Apoyo a la gestión de Programas de Emprendimiento e Internacionalización.	Administradora de Negocios Internacionales.
Profesional Programas de Empleo y Competencias Laborales.	Administradora Financiera.

Perfil del emprendedor del municipio de Dosquebradas.

Para el municipio de Dosquebradas, el emprendedor es el ciudadano que tiene la capacidad de identificar una necesidad en el mercado y definir acciones para atender esa necesidad a través

de un producto o servicio *innovador*. Este producto o servicio puede pertenecer a cualquier sector económico y debe estar *validado en el mercado*, con el propósito de crear empresa y generar empleo de manera *formal*, y así mejorar la productividad, la competitividad, y el desarrollo económico del municipio.

Funciones del emprendedor: Identificar y atender las necesidades del mercado por medio de un producto o servicio innovador; gestionar recursos para apalancar el emprendimiento; aplicar estrategias de comercialización del producto o servicio.

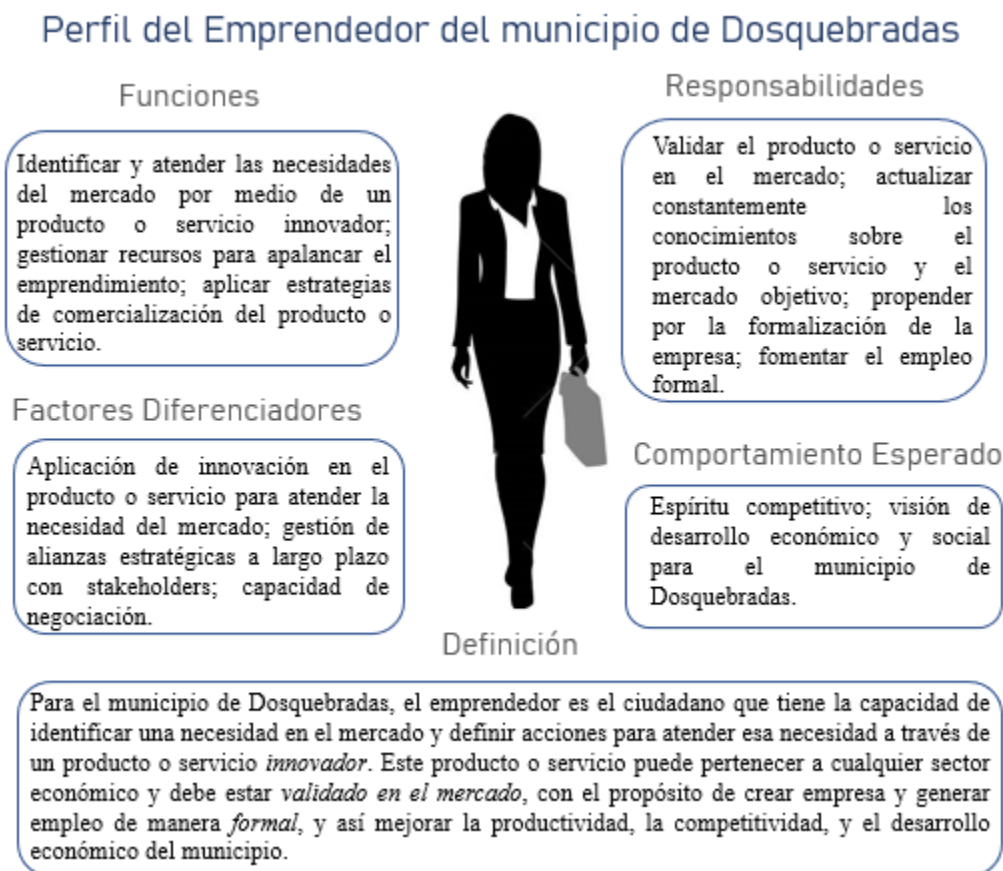
Responsabilidades del emprendedor: Validar el producto o servicio en el mercado; actualizar constantemente los conocimientos sobre el producto o servicio y el mercado objetivo; propender por la formalización de la empresa; fomentar el empleo formal.

Características del emprendedor: Mentalidad abierta y creativa; actitud proactiva; tolerancia a la frustración; capacidad para la resolución de problemas; capacidad de relacionamiento; orientación comercial.

Factores diferenciadores del emprendedor: Aplicación de innovación en el producto o servicio para atender la necesidad del mercado; gestión de alianzas estratégicas a largo plazo con stakeholders; capacidad de negociación.

Comportamiento esperado del emprendedor: Espíritu competitivo; visión de desarrollo económico y social para el municipio de Dosquebradas.

Figura 6. Perfil del emprendedor del municipio de Dosquebradas.



9.2 Competencias de negociación Propuestas

Con base en la fundamentación teórica, se identificaron previamente los factores esenciales (habilidades, conocimientos y actitudes) para llevar a cabo un proceso de negociación exitoso. Desde este punto de partida, se proponen las competencias de negociación que mejor agrupan estos factores esenciales de la negociación y se categoriza el tipo de competencia. Como resultado, se obtienen las siguientes competencias de negociación.

Tabla 16. Competencias de negociación propuestas.

Tipo de competencia	Competencia de Negociación	Factores esenciales de la competencia de negociación		
		Habilidades	Conocimientos	Actitudes
Competencias Comportamentales (de gestión).	Gestión de la comunicación	La comunicación, la habilidad para escuchar, la percepción, explicar.	La argumentación, compartir información.	
	Gestión de las relaciones	La gestión de relaciones, trabajo en equipo, establecer confianza.		Empatía, honestidad, integridad, madurez.
	Gestión de la creatividad	La creatividad, adaptación, pensar lateralmente, generar opciones, buscar alternativas.	Capacidad para resolver problemas.	
	Gestión de objetivos	Alto rendimiento.	Establecer meta u objetivo en común, orientación a resultados.	Motivación, mentalidad de abundancia.
Competencias Específicas (técnicas).	Gestión del poder	La persuasión, reconocer patrones.	El poder, las estratagemas.	
	Gestión de la información	Descubrir intereses.	Preparación de información, hacer preguntas, minimizar irracionalidad.	
	Gestión del acuerdo	Toma de decisiones.	Acordar compromisos, criterios de legitimidad, orientación a los sistemas.	Seguir las reglas.
	Gestión de estrategias	Administrar el tiempo.	Planificar estrategias, anticipar tácticas.	

A continuación, se realiza una descripción de cada competencia de negociación propuesta, y se amplían los factores esenciales (habilidades, conocimientos, actitudes) para el desarrollo de las mismas.

Gestión de la comunicación

Para lograr fluidez en la negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien, es necesario verificar la calidad de los mensajes que se transmiten. Es importante mostrar sensibilidad y comprensión al hablar y al escucharse entre las partes. El malentendido siempre es posible, por eso, el negociador debe compartir conocimientos,

información, pensamientos e ideas de la forma más comprensible para quien recibe el mensaje. Se debe propender por evitar las dudas y confusiones, y fomentar la claridad, la empatía y la escucha activa. *Lo que no se comunica no existe.*

Habilidades: Escuchar activamente, claridad en el hablar, facilidad para explicar, la percepción, lenguaje no verbal.

Conocimientos: La argumentación, estructurar la información, feedback.

Actitudes: Simpatía, disposición al diálogo.

Gestión de las relaciones

Se negocia por la necesidad de obtener algo a cambio o porque la relación con la otra parte es importante. La relación está en constante riesgo durante toda la negociación debido a que las personas tienen sentimientos, emociones y opiniones distintas. El negociador entonces, debe lograr en forma exitosa el acuerdo, pero también debe mantener una buena relación con las otras partes negociadoras, manteniendo una visión a largo plazo. Cuando una persona hace un negocio se supone que habrá de repetirlo en el futuro. *Si se dice que en la guerra la primera baja es la verdad, en la negociación fallida la primera baja puede ser la relación.*

Habilidades: Establecer confianza, trabajo en equipo, comunicación asertiva, la percepción.

Conocimientos: Estilo comportamental.

Actitudes: Empatía, honestidad, integridad, madurez.

Gestión de la creatividad

Cuando se descubren los intereses y necesidades de los negociadores, se debe tener la capacidad de generar diversas opciones para llegar a un acuerdo en beneficio mutuo de las partes. Por otro lado, el poseer alternativas diferentes al acuerdo que se desea realizar constituye una

ventaja en la negociación, debido a que una mejor alternativa permite descartar acuerdos que no cumplan las expectativas, y facilita abandonar la mesa de negociación. *En momentos de crisis, solo la imaginación es más importante que la inteligencia.*

Habilidades: Generación de ideas, adaptación, pensar lateralmente.

Conocimientos: Capacidad para resolver problemas.

Actitudes: disposición al cambio.

Gestión de objetivos

Es la movilización de recursos, acciones, o actividades hacia la meta o acuerdo que se desea alcanzar en una negociación. Todo lo que hacemos tiene un fin, un sentido final a donde queremos llegar, que es la sumatoria de los pasos dados para alcanzarlo. Los objetivos suelen plantearse antes de emprender la acción, ya que resulta conveniente saber hacia donde vamos antes de empezar a caminar, es decir, solo podremos determinar la mejor ruta hacia el éxito de la negociación si sabemos cuál es el objetivo que nos hemos propuesto. De ese modo, los objetivos forman parte de preparación de la negociación. *Todas las metas se pueden hacer realidad, si tenemos el coraje de perseguirlas.*

Habilidades: Alto rendimiento.

Conocimientos: Establecer meta u objetivo en común, orientación a resultados.

Actitudes: Motivación, mentalidad de abundancia.

Gestión del poder

En esencia el poder no es ético ni antiético, es neutral. Es un medio no un fin. Resulta indispensable para la supervivencia pacífica y se basa en la percepción. El poder constituye una ventaja en los procesos de negociación debido a que ejerce influencia sobre la contraparte. El poder se obtiene de diferentes fuentes como: el conocimiento, el dinero, los recursos, la persuasión, la

moralidad, la autoridad, el compromiso, la legitimidad, la competencia, etc. Por otro lado, “la técnica más importante, que también es la base del poder, es la capacidad de controlar las emociones” (Greene, 2005, p. 22). *Si no se puede escapar del juego del poder, es mejor ser un experto que negar su existencia.*

Habilidades: La persuasión, control de las emociones, reconocer patrones.

Conocimientos: fuentes de poder, las estratagemas.

Actitudes: Serenidad.

Gestión de la información

La información es un elemento central en la etapa de preparación de la negociación. Analizar la mayor cantidad de información de la contraparte y la propia constituye una fuente de valor y permite generar argumentos persuasivos para llegar al acuerdo. Durante la negociación es importante realizar preguntas acertadas para descubrir los verdaderos intereses y/o necesidades de la contraparte. *Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo y serás triunfador en mil batallas.*

Habilidades: Descubrir intereses de la contraparte.

Conocimientos: Capacidad de análisis, preparación de la negociación, formulación de preguntas.

Actitudes: Curiosidad.

Gestión del acuerdo

Al acuerdo se llega en la medida en que las partes se comprometan con el proceso de negociación, y el resultado sea satisfactorio y se pueda cumplir en el futuro. Es preciso evitar un compromiso descuidado que sea demasiado amplio, que no sea obligatorio para la otra parte, que omita información crucial o que sea inoperante. El resultado de la negociación se debe regir por

algún criterio justo, como el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley.

Nada está acordado hasta que todo esté acordado.

Habilidades: Toma de decisiones.

Conocimientos: Acordar compromisos, criterios de legitimidad, orientación a los sistemas.

Actitudes: Seguir las reglas.

Gestión de estrategias

Ury (2011) plantea que hay múltiples estrategias en la negociación, pero en una discusión acalorada cuesta trabajo recordarlas. Por ello, se listan algunos elementos esenciales para alcanzar buenos resultados en cualquier situación:

Pensar constructivamente por ambas partes, evitar contraatacar, ceder o romper relaciones.

No discuta, póngase del lado de su oponente reconociendo su punto de vista, sus sentimientos, su idoneidad, su prestigio; acceder cada vez que pueda.

En lugar de rechazar lo que la contraparte dice, acéptelo y replantéelo como una oportunidad para hablar del problema.

No presione, ayude al oponente a superar los obstáculos más comunes que impiden llegar a un acuerdo. Incluirlo en el proceso de encontrar una solución para que ésta se convierta en idea suya.

Enseñarle al oponente que la única manera de ganar es ganar juntos. Hágale ver que lo más importante es evitar las consecuencias funestas de no llegar a un acuerdo.

Una decisión apresurada puede llevar al fracaso y una prolongación de los acuerdos puede causar el abandono de la negociación.

Habilidades: La persuasión, el manejo del tiempo.

Conocimientos: La argumentación, planificar estrategias, anticipar tácticas.

Actitudes: flexibilidad.

9.3 Competencias de negociación del emprendedor

En trabajo colaborativo con el equipo de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas, se realizó una matriz de priorización para seleccionar las competencias de negociación más relevantes para un emprendedor, con base en el perfil de emprendimiento, en las expectativas de los emprendedores, y en el impacto esperado por los programas de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas.

Como resultado, se definieron los siguientes criterios de priorización:

Tabla 17. Criterios de priorización para selección de competencias.

Criterio	Descripción	Peso
Perfil del emprendedor	Busca que la competencia a evaluar potencialice el perfil del emprendedor del municipio de Dosquebradas, así como sus funciones y características.	30%
Gestionar contactos	Relacionado con el impacto esperado a largo plazo por parte del emprendedor, como contactos comerciales y alianzas con otros emprendedores.	25%
Concretar negocios	Obedece a las expectativas en ferias comerciales, muestras empresariales y ruedas de negocios.	25%
Diferenciación - Innovación	Hace referencia a la ventaja competitiva que debe distinguir a un emprendedor de Dosquebradas.	20%

Se estableció el mayor peso ponderado para el Perfil del Emprendedor (30%) debido a que es la población objetivo, y, por lo tanto, las competencias de negociación deben estar articuladas con las características del emprendedor de Dosquebradas.

Se asigna igual peso ponderado (25%) a los criterios de Gestionar Contactos y Concretar Negocios, debido a que representan dos formas de medir el éxito (impacto) del emprendedor en los espacios comerciales. Ambientes donde participan los emprendedores apoyados por la alcaldía.

En menor medida (20%) se presenta el criterio de Diferenciación – Innovación, debido a que es una característica que deberían incluir los productos y servicios de los emprendedores, y de esta forma constituir poder de negociación.

Con los criterios de priorización descritos y la asignación del peso ponderado, se aplicó la matriz de priorización para seleccionar las competencias de negociación que debe desarrollar un emprendedor del municipio de Dosquebradas.

Tabla 18. Matriz de priorización de competencias de negociación del emprendedor.

Criterio Opción	Perfil del emprendedor			Gestionar contactos			Concretar negocios			Diferenciación - Innovación			Total por opción	Prioridad
	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal		
Gestión de la comunicación	3	30%	0,9	4	25%	1	3	25%	0,75	1	20%	0,2	2,85	-----
Gestión de las relaciones	5	30%	1,5	5	25%	1,25	4	25%	1	1	20%	0,2	3,95	4
Gestión de la creatividad	5	30%	1,5	3	25%	0,75	5	25%	1,25	5	20%	1	4,5	1
Gestión de objetivos	2	30%	0,6	1	25%	0,25	3	25%	0,75	2	20%	0,4	2	-----
Gestión del poder	4	30%	1,2	3	25%	0,75	4	25%	1	1	20%	0,2	3,15	5
Gestión de la información	4	30%	1,2	4	25%	1	4	25%	1	4	20%	0,8	4	3
Gestión del acuerdo	5	30%	1,5	3	25%	0,75	5	25%	1,25	4	20%	0,8	4,3	2
Gestión de estrategias	2	30%	0,6	1	25%	0,25	3	25%	0,75	1	20%	0,2	1,8	-----

La Gestión de la Comunicación obtuvo un puntaje bajo, pero puede desarrollarse como un subconjunto de la Gestión de las Relaciones. Por otro lado, la Gestión de Objetivos y la Gestión de Estrategias obtuvieron puntajes muy inferiores, debido a que estas competencias pueden ser determinantes en procesos de negociación extendidos, en los cuales se requiere una planeación más detallada.

Tabla 19. Competencias de negociación del emprendedor seleccionadas.

Prioridad	Tipo de competencia	Competencia de Negociación	Factores esenciales de la competencia de negociación		
			Habilidades	Conocimientos	Actitudes
1	Comportamental (de gestión)	Gestión de la creatividad	Generación de ideas, adaptación, pensar lateralmente.	Capacidad para resolver problemas.	Disposición al cambio.
2	Específica (técnica)	Gestión del acuerdo	Toma de decisiones.	Acordar compromisos, criterios de legitimidad, orientación a los sistemas.	Seguir las reglas.
3	Específica (técnica)	Gestión de la información	Descubrir intereses de la contraparte.	Capacidad de análisis, preparación de información, formulación de preguntas.	Curiosidad.
4	Comportamental (de gestión)	Gestión de las relaciones	Establecer confianza, trabajo en equipo, comunicación asertiva, la percepción.	Estilo comportamental.	Empatía, honestidad, integridad, madurez.
5	Específica (técnica)	Gestión del poder	La persuasión, control de las emociones, reconocer patrones.	Fuentes del poder, las estrategias.	Serenidad.

La propuesta consiste en trabajar a partir de estas competencias de negociación; no de todas, sino de aquellas que un emprendedor requiere para alcanzar una performance superior.

Figura 7. Perfil de competencias de negociación del emprendedor.

Perfil de Competencias de Negociación del Emprendedor

Gestión de la información



El emprendedor analiza la mayor cantidad de información de la contraparte y la propia como fuente de valor para generar argumentos persuasivos y alcanzar el acuerdo. *Conoce a tu enemigo y concóctate a ti mismo y serás triunfador en mil batallas.*



Gestión del Acuerdo

El emprendedor evita un compromiso descuidado que sea demasiado amplio, que no sea obligatorio para la otra parte, que omita información crucial o que sea inoperante. El resultado de la negociación se debe regir por algún criterio justo, como el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley. *Nada está acordado hasta que todo esté acordado.*

Gestión de las Relaciones



El emprendedor logra en forma exitosa el acuerdo, pero también mantiene una buena relación con las otras partes negociadoras, manteniendo una visión a largo plazo. Cuando una persona hace un negocio se supone que habrá de repetirlo en el futuro. *Si se dice que en la guerra la primera baja es la verdad, en la negociación fallida la primera baja puede ser la relación.*



Gestión del Poder

El emprendedor tiene la capacidad de identificar las diferentes fuentes de poder como: el conocimiento, el dinero, los recursos, la persuasión, la moralidad, la autoridad, el compromiso, la legitimidad, la competencia, etc. Por otro lado, tiene la capacidad de controlar las emociones. *Si no se puede escapar del juego del poder, es mejor ser un experto que negar su existencia.*

Gestión de la Creatividad



El emprendedor tiene la capacidad de generar diversas opciones para llegar a un acuerdo en beneficio mutuo de las partes. Así mismo, intenta poseer alternativas diferentes al acuerdo para descartar acuerdos que no cumplan sus expectativas. *En momentos de crisis, solo la imaginación es más importante que la inteligencia.*



Factores esenciales:

Habilidades: Descubrir los intereses de la contraparte, establecer confianza, trabajo en equipo, comunicación asertiva, la percepción, generación de ideas, adaptación, pensar lateralmente, la persuasión, control de las emociones, reconocer patrones, toma de decisiones.

Conocimientos: Capacidad de análisis, preparación de la negociación, formulación de preguntas, estilo comportamental, capacidad para resolver problemas, fuentes del poder, las estratagemas, acordar compromisos, criterios de legitimidad, orientación a los sistemas.

Actitudes: Curiosidad, empatía, honestidad, integridad, madurez, disposición al cambio, serenidad, seguir las reglas.

Estilo de Negociación



Cooperativo: El emprendedor debe propender por satisfacer los intereses de ambas partes negociadoras, con el propósito de establecer confianza y continuar negociando en el futuro.

Por otro lado, Es indispensable ver el proceso de negociación en tres fases principales, la preparación de la negociación, el desarrollo de la negociación y la implementación del acuerdo. Con este propósito, se ordenan las competencias de negociación de acuerdo al momento en donde son determinantes en el proceso de negociación.

Figura 8. Fases y competencias de negociación.



La preparación: en esta etapa, es fundamental la Gestión de la Información, la mayoría de los autores coinciden en que se debe tomar el mayor tiempo de dedicación para conocerse a sí mismo y a la contraparte. Este grado de conocimiento puede considerarse directamente proporcional al éxito de la negociación. Se recopila información pertinente para definir los objetivos, realizar las ofertas, planear las estrategias y tácticas, establecer el margen de maniobra, y contribuye, entre otros, a aumentar la confianza del negociador.

Desarrollo: el desarrollo abarca desde que se toma asiento en la mesa de negociación hasta que se finaliza con o sin acuerdo. En este intervalo es determinante la Gestión de las Relaciones, la Gestión de la Creatividad y la Gestión del Poder, ya que se hace necesaria la comunicación asertiva, el intercambio de información, la generación de propuestas, la ejecución de estrategias, entre otros, para alcanzar el acuerdo.

La implementación del acuerdo: la literatura sobre negociación se ha enfocado en alcanzar acuerdos, pero muchos acuerdos terminan en fracasos al no poderse implementar, tener una

mentalidad enfocada en acuerdos debe evolucionar hacia una mentalidad orientada a la implementación de esos acuerdos, por eso es fundamental la Gestión del Acuerdo.

9.4 Cuestionario estructurado sobre negociación

Se realiza una síntesis del diseño, construcción, validación y estandarización del instrumento de medición de las competencias de negociación.

9.4.1 Diseño del instrumento

Se utiliza el cuestionario estructurado como instrumento para generar información que nos permita realizar un diagnóstico sobre las competencias de negociación del emprendedor del municipio de Dosquebradas. Este formulario se estructura en 5 secciones, primero se indica el propósito de la encuesta y la población a la que va dirigida. En la segunda sección, se invita al participante a recordar las experiencias de negociación cuando ha participado con sus productos o servicios en ferias, eventos comerciales, muestras empresariales o ruedas de negocios, apelando al método de *Referencias*, el cual consiste en utilizar información sobre comportamientos pasados para inferir comportamientos futuros. Este método se aplica por medio de 25 afirmaciones que están relacionadas con las 5 competencias de negociación. En la tercera sección, se establecen dos preguntas relacionadas con la capacitación recibida sobre negociación antes de participar en eventos comerciales, y con el grado de satisfacción en dicha participación. La cuarta parte está relacionada con obtener información demográfica y de emprendimiento del participante. Finalmente, se indica en la protección de datos, que la información será utilizada con fines de consultoría o investigación.

9.4.2 Construcción del instrumento

El cuestionario estructurado se elabora en formato físico (Anexo A) y en formato digital por medio de la plataforma de Google Forms (Anexo B).

9.4.3 Validación del instrumento de medición

Validez: Se realizó la comprobación de la validez de contenido por medio de una valoración de un equipo interdisciplinario de 7 profesionales cuyas funciones laborales están relacionadas con el emprendimiento en el departamento de Risaralda. Estos jueces atendieron las siguientes consideraciones:

1. Se considera que un ítem es válido si brinda información exacta y relevante sobre la competencia de negociación que se pretende valorar, por este motivo se presta especial atención a la definición de la competencia y a su relación con el ítem.

2. Se considera la correcta redacción del ítem, para no dar lugar a diferentes interpretaciones por parte del sujeto evaluado. Cuanto menos tenga que reflexionar el sujeto sobre el significado de un ítem, más válida será la respuesta.

Se elaboró un formato en donde se presentaban las definiciones de cada competencia de negociación y una lista de 5 ítems relacionados con dicha competencia. Cada experto podía valorar el contenido de los ítems, su redacción, y realizar recomendaciones.

Como resultado de la valoración de los 25 ítems propuestos (5 por cada competencia de negociación), se debieron cambiar 3 ítems y se mejoró la redacción de 12 ítems.

Confiabilidad: en cuanto a la consistencia de la medición obtenida, se ha seguido el método de estabilidad Test-Retest, el cual consiste en aplicar el instrumento a las mismas personas en distinto momento, garantizando similares condiciones de aplicación.

En este ejercicio, se aplicó dos veces el cuestionario estructurado a 3 emprendedores con un intervalo de tiempo de una semana. Como resultado se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0,88 indicando una buena consistencia en las mediciones obtenidas.

9.4.4 Estandarización del instrumento de medición

En este apartado se abordaron aspectos relacionados con la aplicación y calificación del instrumento de medida.

Estandarización de la aplicación: Se le indica al emprendedor el propósito de la encuesta de la siguiente manera *“El presente cuestionario, tiene una duración aproximada de 10 minutos, y está dirigido a los emprendedores y empresarios que han sido beneficiados por algún programa de desarrollo empresarial de la alcaldía de Dosquebradas. Tiene como propósito, realizar un diagnóstico sobre el perfil de negociación del encuestado y obtener información para estructurar el curso de formación por competencias de negociación, en el marco de la consultoría titulada: Diseño de un Modelo para el Desarrollo de las Competencias de Negociación”*. Así mismo, se indican las instrucciones precisas para el diligenciamiento adecuado del formulario con el propósito de garantizar aspectos tales como la objetividad, la replicabilidad y la transparencia. En esta etapa, se atendieron las recomendaciones realizadas por el equipo de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas, y que básicamente hacían referencia a la redacción de la introducción, al orden de los ítems, y a la inclusión de una sección sobre el grado de satisfacción del emprendedor en eventos comerciales.

Estandarización de la calificación: El proceso de la calificación comprende dos etapas, la primera es la obtención de la puntuación directa, y la segunda es la transformación del puntaje directo a escalas estándares de resultados.

En el cuestionario estructurado, la sección de las competencias de negociación se valora de acuerdo con la frecuencia de ocurrencia que cada encuestado asigna a las afirmaciones de negociación propuestas (ítems). Las opciones de respuesta son: Nunca, Rara vez, Algunas veces,

Siempre. En este ejercicio, se transforman las respuestas a una escala cuantitativa para facilitar el análisis de información.

Tabla 20. Transformación de resultados de cada ítem.

Resultado Cualitativo	Transformación a Cuantitativo
Siempre	5
Algunas veces	3,75
-----	2,5
Rara vez	1,25
Nunca	0

Se presenta una escala entre 0 y 5. Donde “0” hace referencia a que el emprendedor *Nunca* ha utilizado la afirmación de negociación propuesta (ítem) en espacios comerciales apoyados por el municipio de Dosquebradas, y “5”, cuando el emprendedor *Siempre* ha utilizado la afirmación de negociación.

Como se mencionó previamente, en el cuestionario se plantean 25 ítems (afirmaciones sobre negociación) que están vinculados con las 5 competencias de negociación.

Para realizar una valoración adecuada de cada emprendedor evaluado, se establece la siguiente fórmula para el cálculo del nivel de dominio de cada competencia de negociación:

Nivel de Competencia de Negociación = Promedio del Resultado cuantitativo de los 5 ítems vinculados a la competencia.

De igual forma, para realizar una evaluación general del emprendedor, se establece el cálculo del nivel de negociación del emprendedor, de la siguiente forma:

Nivel de Negociación = Promedio del Nivel de las 5 Competencias de Negociación.

9.5 Syllabus para la formación de competencias de negociación

La transferencia de conocimientos se debe armonizar con la calidad de los métodos de entrenamiento. De acuerdo a esto, se deben seleccionar los métodos más apropiados para la

formación de las competencias de negociación en los emprendedores del municipio de Dosquebradas, y posteriormente, adaptarlos en el Syllabus para la formación de las competencias de negociación.

9.5.1 Andragogía: El arte de educar adultos

El programa de formación, debe abordarse desde la perspectiva del adulto, cómo aprende, cuál es su experiencia, cuál es su desarrollo fisiológico, social y cognitivo. Así como su relacionamiento con otros y su visión del mundo. El éxito del aprendizaje del adulto está condicionado a un espacio de equilibrio y horizontalidad entre sus pares y el facilitador, además de una atmósfera de cordialidad, empatía y de afectividad. El emprendedor se sentirá tranquilo en la medida que internalice que todos al interior del salón de clases están en igualdad de condiciones, madurez, experiencia y en la búsqueda de un objetivo común. En resumen, lo que se pretende es lograr el más alto aprendizaje significativo de este grupo de individuos (Cadamuro, 2021).

En consecuencia, sin importar el nivel educativo del adulto, se debe valorar la autonomía y su participación en la toma decisiones; las experiencias previas y su importancia para potencializar el alcance del programa; la motivación y su disposición para aprender; y el fomento de la aplicación del conocimiento (Azofeifa, 2016).

9.5.2 Método de formación para la población objetivo

La teoría menciona diferentes métodos de formación de acuerdo a las necesidades de los participantes y a la transferencia de conocimientos. En consecuencia, para la selección de una técnica de formación para el desarrollo de las competencias de negociación, se aplicó una Matriz de Priorización con base en las 7 técnicas de formación más apropiadas para la negociación, y a la incorporación de 4 criterios de importancia para la alcaldía de Dosquebradas y de los grupos de interés.

Tabla 21. Matriz de priorización para selección de la técnica de formación.

Criterio Técnica	Bajo Costo			Efectividad			Didáctico			Ágil			Total por opción
	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal	
Estudio de casos	3	40%	1,2	3	30%	0,9	3	20%	0,6	4	10%	0,4	3,1
Juegos gerenciales	3	40%	1,2	4	30%	1,2	5	20%	1	3	10%	0,3	3,7
Seminarios	4	40%	1,6	2	30%	0,6	2	20%	0,4	5	10%	0,5	3,1
Juego de roles	3	40%	1,2	4	30%	1,2	4	20%	0,8	3	10%	0,3	3,5
Codesarrollo	2	40%	0,8	5	30%	1,5	2	20%	0,4	1	10%	0,1	2,8
Exposición	4	40%	1,6	2	30%	0,6	2	20%	0,4	5	10%	0,5	3,1
Simulación	1	40%	0,4	5	30%	1,5	5	20%	1	4	10%	0,4	3,3

Como resultado, se propone la técnica de formación “Juegos Gerenciales” para acceder a la transferencia de conocimiento sobre las competencias de negociación.

9.5.3 Método de formación para el Autodesarrollo

La organización *les dice* a las personas qué competencias deben desarrollar según las necesidades de desarrollo y luego *les dice* cómo hacerlo. Desarrollar competencias implica el cambio de comportamientos, y eso se logra de una manera mucho más fácil y mejor si partimos de nuestra propia decisión. Esto es en esencia el autodesarrollo (Alles, 2005).

En este apartado, también se aplicó la Matriz de Priorización con base en 6 técnicas de autodesarrollo y a 4 criterios de importancia para la organización objeto de la consultoría, pero con diferentes ponderaciones debido al enfoque de autoformación.

Tabla 22. Matriz de priorización para selección de la técnica de autodesarrollo.

Criterio Opción	Ágil			Bajo costo			Efectivo			Didáctico			Total por opción
	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal	Valor asignado	Peso	Subtotal	
Deportes	2	40%	0,8	2	30%	0,6	1	20%	0,2	4	10%	0,4	2
Hobbies	2	40%	0,8	2	30%	0,6	3	20%	0,6	5	10%	0,5	2,5
Actividades Ext.	3	40%	1,2	2	30%	0,6	3	20%	0,6	4	10%	0,4	2,8
Guía/lectura	5	40%	2	4	30%	1,2	3	20%	0,6	3	10%	0,3	4,1
Análisis películas	4	40%	1,6	5	30%	1,5	3	20%	0,6	3	10%	0,3	4
Referentes	2	40%	0,8	3	30%	0,9	5	20%	1	4	10%	0,4	3,1

Como resultado, se propone la técnica de autodesarrollo “Guía/lectura” para acceder al conocimiento sobre las competencias de negociación.

El syllabus

Este documento describe el programa o curso de formación en negociación, y tiene como objetivo desarrollar las competencias de negociación de los emprendedores. Contiene la siguiente estructura: Información General; presentación del curso; logros o resultados de aprendizaje; programación de contenidos; estrategias metodológicas; evaluación de los aprendizajes; fórmula de evaluación; perfil de docente; bibliografía.

9.5.4 Información General.

Tabla 23. Información general Syllabus

Nombre de curso	El poder de la Negociación
Entidad	Alcaldía del municipio de Dosquebradas
Plan de Desarrollo	Dosquebradas "Empresa de Todos" 2020-2023
Secretaría	Desarrollo Económico y Competitividad
Línea Estratégica	Territorio Competitivo
Programa	2.1. Dosquebradas dinamizadora del desarrollo empresarial
Proyecto	2.1.1. Crecimiento empresarial para la reactivación económica
Actividad	2.1.1.184. Apoyar la formulación y el desarrollo de iniciativas de emprendedores para las etapas de iniciación, maduración o escalamiento.
Línea de emprendimiento	Desarrollo de competencias; Promoción y comercialización.
Intensidad horaria	Formación presencial = 10 horas Autodesarrollo = 2 horas
Población Objetivo	Emprendedores del municipio de Dosquebradas
Requisitos	Estar vinculado a un programa de emprendimiento

Actualización	17 de agosto de 2022
---------------	----------------------

9.5.5 Presentación del curso.

El mundo ha sido una inmensa mesa de negociaciones en la que, nos guste o no, todos negocian. La manera en que se producen las relaciones cotidianas con los demás, tanto en la vida privada como en la profesional, influye decisivamente en que las cosas salgan bien o se presenten fracasos y decepciones. La negociación se trata de un proceso que se puede comprender y dirigir, una habilidad práctica en la que es posible adiestrarse para aumentar las posibilidades de llegar a ser un triunfador (Cohen, 1986).

El curso corresponde al área de formación de competencias específicas del emprendedor; es de carácter teórico-práctico y tiene por finalidad desarrollar las competencias de negociación. El contenido aborda las competencias de Gestión de la Creatividad, Gestión del Acuerdo, Gestión de la Información, Gestión de las Relaciones y Gestión del Poder.

Motivación al emprendedor: Es difícil imaginar un día, en donde no ocurra una negociación. Un emprendedor negocia constantemente con muchos tipos de actores (stakeholders); clientes, proveedores, colaboradores, socios, empresarios, acreedores, sociedad, gobierno. Algunas de estas negociaciones pueden ser muy sencillas, como la participación en un evento comercial, sin embargo, otras negociaciones, como la negociación de una alianza, puede presentar altas implicaciones en la vida personal y profesional. A pesar de que continuamente se negocia, el negociador no se toma el tiempo para pensar profundamente acerca de lo que determina el éxito en la negociación. Como resultado, este curso propende porque el emprendedor mejore su performance en la participación en ferias, eventos comerciales, muestras empresariales y ruedas de negocio.

Objetivo del curso: brindar a los participantes conceptos, experiencias y herramientas para el fortalecimiento de las competencias de negociación.

9.5.6 Logros o resultados de aprendizaje.

Al finalizar el curso, el emprendedor:

1. Analiza la mayor cantidad de información de la contraparte y la propia como fuente de valor para generar argumentos persuasivos y alcanzar el acuerdo.
2. Forja una relación limpia y de confianza con la contraparte para mantener una visión de negociación a largo plazo.
3. Genera diversas opciones para llegar a un acuerdo en beneficio mutuo de las partes.
4. Utiliza las fuentes del poder para influir en la negociación.
5. Analiza de manera crítica los resultados de la negociación y proyecta el cumplimiento de los acuerdos.

9.5.7 Programación de contenidos.

Tabla 24. Diagnóstico de la población objetivo.

Unidad 0	DIAGNÓSTICO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO			
Diagnóstico	Cuestionario Estructurado sobre competencias de negociación.	Valoración del nivel de dominio de cada competencia de negociación por parte de los emprendedores.		
Número de sesión	Criterio/ Capacidades	Temas / Contenidos	Herramientas y/o Recursos tecnológicos	Actividades y/o estrategias
1	Brechas del nivel de dominio de competencias de negociación.	Diligenciamiento de Cuestionario.	Formulario en Google Forms.	Responder cuestionario por medio digital.
2		Caracterización de la población objetivo.	Excel.	Análisis de datos.
		Diagnóstico sobre competencias de negociación.	Documento de informe.	Socialización de resultados.

Tabla 25. Las bases de la negociación.

Unidad 1		LAS BASES DE LA NEGOCIACIÓN		
Competencia	Gestión de la información	La información es un elemento central en la etapa de preparación de la negociación. Analizar la mayor cantidad de información de la contraparte y la propia constituye una fuente de valor y permite generar argumentos persuasivos para llegar al acuerdo. Durante la negociación es importante realizar preguntas acertadas para descubrir los verdaderos intereses y/o necesidades de la contraparte. Conoce a tu enemigo y concómete a ti mismo y serás triunfador en mil batallas.		
Número de sesión	Criterio/ Capacidades	Temas / Contenidos	Herramientas y/o Recursos tecnológicos	Actividades y/o estrategias
1	Analizar la mayor cantidad de información de la contraparte y la propia como fuente de valor para generar argumentos persuasivos y alcanzar el acuerdo.	Introducción a la negociación. Etapas de la Negociación. Posiciones, necesidades e intereses. Argumentación, datos y cifras del mercado.	Equipo de cómputo y de proyección. Hojas de trabajo y marcadores. Kit de herramientas de negociación. Guía de autodesarrollo.	Feedback. Foros de discusión. Juegos gerenciales. Lecturas opcionales.

Tabla 26. El propósito de la negociación.

Unidad 2		EL PROPÓSITO DE LA NEGOCIACIÓN		
Competencia	Gestión de la Relación	Se negocia por la necesidad de obtener algo a cambio o porque la relación con la otra parte es importante. La relación está en constante riesgo durante toda la negociación debido a que las personas tienen sentimientos, emociones y opiniones distintas. El negociador entonces, debe lograr en forma exitosa el acuerdo, pero también debe mantener una buena relación con las otras partes negociadoras, manteniendo una visión a largo plazo. Cuando una persona hace un negocio se supone que habrá de repetirlo en el futuro. Si se dice que en la guerra la primera baja es la verdad, en la negociación fallida la primera baja puede ser la relación.		
Número de sesión	Criterio/ Capacidades	Temas / Contenidos	Herramientas y/o Recursos tecnológicos	Actividades y/o estrategias
2	Forjar una relación limpia y de confianza con la contraparte para mantener una visión de negociación a largo plazo.	Modelo cooperativo de negociación. Comunicación y escucha. Influir sobre las personas. Contactos comerciales.	Equipo de cómputo y de proyección. Hojas de trabajo y marcadores. Kit de herramientas de negociación. Guía de autodesarrollo.	Feedback. Foros de discusión. Juegos gerenciales. Lecturas opcionales.

Tabla 27. La fuente de valor de la negociación.

Unidad 3		LA FUENTE DE VALOR EN LA NEGOCIACIÓN		
Competencia	Gestión de la Creatividad	Cuando se descubren los intereses y necesidades de los negociadores, se debe tener la capacidad de generar diversas opciones para llegar a un acuerdo en beneficio mutuo de las partes. Por otro lado, el poseer alternativas diferentes al acuerdo que se desea realizar constituye una ventaja en la negociación, debido a que una mejor alternativa permite descartar acuerdos que no cumplan las expectativas y facilita abandonar la mesa de negociación. En momentos de crisis, solo la imaginación es más importante que la inteligencia.		
Número de sesión	Criterio/ Capacidades	Temas / Contenidos	Herramientas y/o Recursos tecnológicos	Actividades y/o estrategias
3	Generar diversas opciones para llegar a un acuerdo en beneficio mutuo de las partes y gestionar alternativas diferentes al acuerdo deseado.	Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado. Generación de opciones para llegar al acuerdo.	Equipo de cómputo y de proyección. Hojas de trabajo y marcadores. Kit de herramientas de negociación. Guía de autodesarrollo.	Feedback. Foros de discusión. Juegos gerenciales. Lecturas opcionales.

Tabla 28. La influencia en la negociación.

Unidad 4		LA INFLUENCIA EN LA NEGOCIACIÓN		
Competencia	Gestión del Poder	En esencia el poder no es ético ni antiético, es neutral. Es un medio no un fin. Resulta indispensable para la supervivencia pacífica y se basa en la percepción. El poder constituye una ventaja en los procesos de negociación debido a que ejerce influencia sobre la contraparte. El poder se obtiene de diferentes fuentes como: el conocimiento, el dinero, los recursos, la persuasión, la moralidad, la autoridad, el compromiso, la legitimidad, la competencia, etc. Por otro lado, “la técnica más importante, que también es la base del poder, es la capacidad de controlar las emociones” (Greene, 2005, p. 22). Si no se puede escapar del juego del poder, es mejor ser un experto que negar su existencia		
Número de sesión	Criterio/ Capacidades	Temas / Contenidos	Herramientas y/o Recursos tecnológicos	Actividades y/o estrategias
4	Utilizar las fuentes del poder para influir en la negociación.	Las emociones personales. Las fuentes de poder. Las estrategias. Las leyes del poder.	Equipo de cómputo y de proyección. Hojas de trabajo y marcadores. Kit de herramientas de negociación. Guía de autodesarrollo.	Feedback. Foros de discusión. Juegos gerenciales. Lecturas opcionales.

Tabla 29. Cumplimiento de acuerdos.

Unidad 5		SEGUIMIENTO DE ACUERDOS		
Competencia	Gestión del Acuerdo	Al acuerdo se llega en la medida en que las partes se comprometan con el proceso de negociación, y el resultado sea satisfactorio y se pueda cumplir en el futuro. Es preciso evitar un compromiso descuidado que sea demasiado amplio, que no sea obligatorio para la otra parte, que omita información crucial o que sea inoperante. El resultado de la negociación se debe regir por algún criterio justo, como el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley. Nada está acordado hasta que todo esté acordado.		
Número de sesión	Criterio/ Capacidades	Temas / Contenidos	Herramientas y/o Recursos tecnológicos	Actividades y/o estrategias
5	Analizar de manera crítica los resultados de la negociación para garantizar el cumplimiento de los acuerdos.	El engaño. Criterios de legitimidad. Viabilidad del Compromiso. Seguimiento al acuerdo.	Equipo de cómputo y de proyección. Hojas de trabajo y marcadores. Kit de herramientas de negociación. Guía de autodesarrollo.	Feedback. Foros de discusión. Juegos gerenciales. Lecturas opcionales.

9.5.8 Estrategias metodológicas.

1. Formación con base en las teorías de Andragogía.
2. Sesiones presenciales para la presentación y explicación de los contenidos.
3. Práctica de juegos gerenciales de negociación con énfasis en la competencia objeto de aprendizaje.
4. Socialización de historias relacionadas a los temas de negociación.
5. Análisis de proceso de negociación reales.
6. Metodología de recompensas para propiciar la participación.
7. Elaboración del kit de herramientas para la negociación.
8. Guía para el autodesarrollo.
9. Feedback al inicio de cada sesión.
10. Recomendación de lecturas para la ampliación de conocimientos.

9.5.9 Evaluación de los aprendizajes.

“la evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias explícitas sobre el desempeño profesional, laboral o educativo, con el propósito de formarse un juicio a partir de un criterio o referente estandarizado para identificar aquellas áreas de desempeño que han sido desarrolladas y aquellas que requieren ser fortalecidas” (María et al., 2007, p.4).

Tabla 30. Evaluación unidad 1.

Unidad 1: Las bases de la Negociación			Competencia a evaluar: Gestión de la Información		
Sesión	Criterio	Desempeño	Producto	Instrumento de evaluación	Peso
1	Analiza la mayor cantidad de información de la contraparte y la propia como fuente de valor para generar argumentos persuasivos y alcanzar el acuerdo.	Consulta información relevante sobre las partes negociadoras, con propósitos claros para preparar adecuadamente el proceso de la negociación.	Opciones de negociación propuestas.	Rúbrica de valoración de las competencias de negociación. Lista de chequeo.	20%

Tabla 31. Evaluación unidad 2.

Unidad 2: El propósito de la Negociación			Competencia a evaluar: Gestión de la Relación		
Sesión	Criterio	Desempeño	Producto	Instrumento de evaluación	Peso
2	Forja una relación limpia y de confianza con la contraparte para mantener una visión de negociación a largo plazo.	Demuestra empatía y trabaja colaborativamente con la contraparte, e inicia una relación al largo plazo.	Contactos comerciales logrados.	Rúbrica de valoración de las competencias de negociación. Lista de chequeo.	20%

Tabla 32. Evaluación unidad 3.

Unidad 3: La Fuente de Valor en la Negociación			Competencia a evaluar: Gestión de la Creatividad		
Sesión	Criterio	Desempeño	Producto	Instrumento de evaluación	Peso
3	Genera diversas opciones para llegar a un acuerdo en beneficio mutuo de las partes.	Propone opciones innovadoras que facilitan llegar al acuerdo, y a partir de su exploración alcanzar el beneficio mutuo de las partes.	Opciones de negociación propuestas.	Rúbrica de valoración de las competencias de negociación. Lista de chequeo.	20%

Tabla 33. Evaluación unidad 4.

Unidad 4: La Influencia en la Negociación			Competencia a evaluar: Gestión del Poder		
Sesión	Criterio	Desempeño	Producto	Instrumento de evaluación	Peso
4	Utiliza las fuentes del poder para influir en la negociación.	Utiliza estratégicamente las fuentes del poder para influir sobre la contraparte negociadora.	Fuentes de poder utilizadas.	Rúbrica de valoración de las competencias de negociación. Lista de chequeo.	20%

Tabla 34. Evaluación unidad 5.

Unidad 5: Seguimiento a los Acuerdos			Competencia a evaluar: Gestión del Acuerdo		
Sesión	Criterio	Desempeño	Producto	Instrumento de evaluación	Peso
5	Analiza de manera crítica los resultados de la negociación y proyecta el cumplimiento de los acuerdos.	Analiza de manera crítica los compromisos realizados para garantizar el cumplimiento de los acuerdos.	Acuerdos sensatos y realizables.	Rúbrica de valoración de las competencias de negociación. Lista de chequeo.	20%

9.5.10 Fórmula de evaluación.

Una evaluación consiste en la emisión de un juicio de valor o toma de decisión respecto a determinada situación con base en el análisis de hechos o datos. Comprende comparar un

fenómeno con una referencia o estándar, lo que implica tener en cuenta la referencia de comparación y las posibles limitaciones de racionalidad, de información o de subjetividad de quien evalúa (Lago & Nadruz, 2013).

Rúbrica de valoración de las competencias de negociación.

Tabla 35. Rúbrica de la competencia Gestión de la Creatividad.

Competencia	Descripción	Objetivo de Aprendizaje	Ponderación	Criterio de Valoración
Gestión de la Creatividad	Cuando se descubren los intereses y necesidades de los negociadores, se debe tener la capacidad de generar diversas opciones para llegar a un acuerdo en beneficio mutuo de las partes. Por otro lado, el poseer alternativas diferentes al acuerdo que se desea realizar constituye una ventaja en la negociación, debido a que una mejor alternativa permite descartar acuerdos que no cumplan las expectativas y facilita abandonar la mesa de negociación. <i>En momentos de crisis, solo la imaginación es más importante que la inteligencia.</i>	Generar diversas opciones que beneficien a las partes y Gestionar alternativas diferentes al acuerdo deseado.	20%	Opciones de negociación propuestas.
	Supera [4.6-5]	Cumple [3.5-4.5]	Deficiente [2.5-3.4]	No cumple [0-2.4]
	Propone opciones innovadoras que facilitan llegar al acuerdo, y a partir de su exploración alcanzar el beneficio mutuo de las partes.	Propone opciones para llegar al acuerdo, y alcanzar el beneficio mutuo de las partes.	Propone opciones para llegar al acuerdo, pero se dificulta alcanzar el beneficio mutuo de las partes.	No propone opciones para llegar al acuerdo, y no se alcanza el beneficio mutuo de las partes.

Tabla 36. Rúbrica de la competencia Gestión del Acuerdo.

Competencia	Descripción	Objetivo de Aprendizaje	Ponderación	Criterio de Valoración
Gestión del acuerdo	Al acuerdo se llega en la medida en que las partes se comprometan con el proceso de negociación, y el resultado sea satisfactorio y se pueda cumplir en el futuro. Es preciso evitar un compromiso descuidado que sea demasiado amplio, que no sea obligatorio para la otra parte, que omita información crucial o que sea inoperante. El resultado de la negociación se debe regir por algún criterio justo, como el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley. <i>Nada está acordado hasta que todo esté acordado.</i>	Analizar de manera crítica los resultados de la negociación y proyectar el cumplimiento de los acuerdos.	20%	Acuerdos sensatos y realizables.
	Supera [4.6-5]	Cumple [3.5-4.5]	Deficiente [2.5-3.4]	No cumple [0-2.4]
	Analiza de manera crítica los compromisos realizados para garantizar el cumplimiento de los acuerdos.	Analiza los compromisos realizados para el cumplimiento de los acuerdos.	Analiza los compromisos realizados, pero se dificulta garantizar el cumplimiento de los acuerdos.	No analiza los compromisos realizados para el cumplimiento de los acuerdos.

Tabla 37. Rúbrica de la competencia Gestión de la Información.

Competencia	Descripción	Objetivo de Aprendizaje	Ponderación	Criterio de Valoración
Gestión de la información	La información es un elemento central en la etapa de preparación de la negociación. Analizar la mayor cantidad de información de la contraparte y la propia constituye una fuente de valor y permite generar argumentos persuasivos para llegar al acuerdo. Durante la negociación es importante realizar preguntas acertadas para descubrir los verdaderos intereses y/o necesidades de la contraparte. <i>Conoce a tu enemigo y concéte a ti mismo y serás triunfador en mil batallas.</i>	Preparar la negociación con base en el conocimiento propio y de la contraparte para elaborar estrategias, y descubrir los intereses de los negociadores.	20%	Análisis de Información realizada.
	Supera [4.6-5]	Cumple [3.5-4.5]	Deficiente [2.5-3.4]	No cumple [0-2.4]
	Consulta información relevante sobre las partes negociadoras, con propósitos claros para preparar adecuadamente el proceso de la negociación.	Consulta información necesaria sobre las partes negociadoras para preparar el proceso de la negociación.	Consulta información necesaria sobre las partes negociadoras, pero no se logra preparar la negociación.	No consulta información necesaria sobre las partes negociadoras, y no logra preparar la negociación.

Tabla 38. Rúbrica de la competencia Gestión de las Relaciones.

Competencia	Descripción	Objetivo de Aprendizaje	Ponderación	Criterio de Valoración
Gestión de las Relaciones	Se negocia por la necesidad de obtener algo a cambio o porque la relación con la otra parte es importante. La relación está en constante riesgo durante toda la negociación debido a que las personas tienen sentimientos, emociones y opiniones distintas. El negociador entonces, debe lograr en forma exitosa el acuerdo, pero también debe mantener una buena relación con las otras partes negociadoras, manteniendo una visión a largo plazo. Cuando una persona hace un negocio se supone que habrá de repetirlo en el futuro. <i>Si se dice que en la guerra la primera baja es la verdad, en la negociación fallida la primera baja puede ser la relación.</i>	Forjar una relación limpia y de confianza con la contraparte para mantener una visión de negociación a largo plazo.	20%	Contactos comerciales logrados.
	Supera [4.6-5]	Cumple [3.5-4.5]	Deficiente [2.5-3.4]	No cumple [0-2.4]
	Demuestra empatía y trabaja colaborativamente con la contraparte, e inicia una relación a largo plazo.	Trabaja colaborativamente con la contraparte, y avanza en el inicio de una relación al largo plazo.	No trabaja colaborativamente con la contraparte, pero crea canales de comunicación con la contraparte.	No trabaja colaborativamente con la contraparte y no logra una relación con la contraparte.

Tabla 39. Rúbrica de la competencia Gestión del Poder.

Competencia	Descripción	Objetivo de Aprendizaje	Ponderación	Criterio de Valoración
Gestión del Poder	En esencia el poder no es ético ni antiético, es neutral. Es un medio no un fin. Resulta indispensable para la supervivencia pacífica y se basa en la percepción. El poder constituye una ventaja en los procesos de negociación debido a que ejerce influencia sobre la contraparte. El poder se obtiene de diferentes fuentes como: el conocimiento, el dinero, los recursos, la persuasión, la moralidad, la autoridad, el compromiso, la legitimidad, la competencia, etc. Por otro lado, “la técnica más importante, que también es la base del poder, es la capacidad de controlar las emociones” (Greene, 2005, p. 22). <i>Si no se puede escapar del juego del poder, es mejor ser un experto que negar su existencia.</i>	Utilizar fuentes del poder para influir en la negociación.	20%	Fuentes de poder utilizadas.
	Supera [4.6-5]	Cumple [3.5-4.5]	Deficiente [2.5-3.4]	No cumple [0-2.4]
	Utiliza estratégicamente las fuentes del poder para influir sobre la contraparte negociadora.	Utiliza las fuentes del poder para influir sobre la contraparte negociadora.	Utiliza las fuentes del poder, pero no logra influir sobre la contraparte negociadora.	No utiliza las fuentes del poder para influir sobre la contraparte negociadora.

9.5.11 Perfil del docente.

Requisitos Académicos:

- Título profesional en Ciencias Administrativas, Psicología o Afines.
- Título de posgrado en Ciencias Administrativas.

Experiencia Laboral:

- Cuatro (4) años de experiencia como emprendedor exitoso o,
- Cinco (5) años de experiencia laboral en cargos relacionados con el proceso de negociación.

Competencias pedagógicas:

- Orientación de procesos formativos presenciales.
- Formación por competencias.
- Andragogía.

Conocimientos Específicos:

- La Negociación.
- Etapas de la negociación.
- Estilos de negociación.
- Estrategias de negociación.
- Juegos de roles y/o gerenciales.

9.5.12 Bibliografía del Syllabus.

Bourdoiseau, Y. (1977). *Saber Negociar*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Estado de México: Pearson Educación.

Cadamuro, I. (2021). *La andragogía: El arte de educar adultos*. UNAP. Recuperado de https://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20210709/pags/20210709231717.html.

Cohen, H. (1986). *Todo Es Negociable* (Primera ed). Buenos Aires: Editorial Planeta.

De Miguel, M., Alfaro, I., Apodaca, P., Arias, J., García, E., Lobato, C., & Pérez, A. (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2013). *SÍ... ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder* (Segunda Ed). Bogotá: Editorial Norma S.A.
- García, A. (2017). *La práctica de la negociación*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Lago, G., & Nadruz, P. (2013). Gestión por competencias : Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *Udelar*, 1–29.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de Negociación*. (Quinta Edición, Vol. 5). México D.F: McGraw-Hill.
- Nierenberg, G. (1994). *El negociador completo* (Primera ed). México: Editorial Limusa.
- Pumariño, E. (2014). *El arte de Negociar*. Madrid: Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid.
- Ury, W. (2011). *¡SUPERE EL NO! Cómo negociar con personas obstinadas* (Segunda Ed). Bogotá: Editorial Norma S.A.

9.6 Selección del segmento de emprendedores

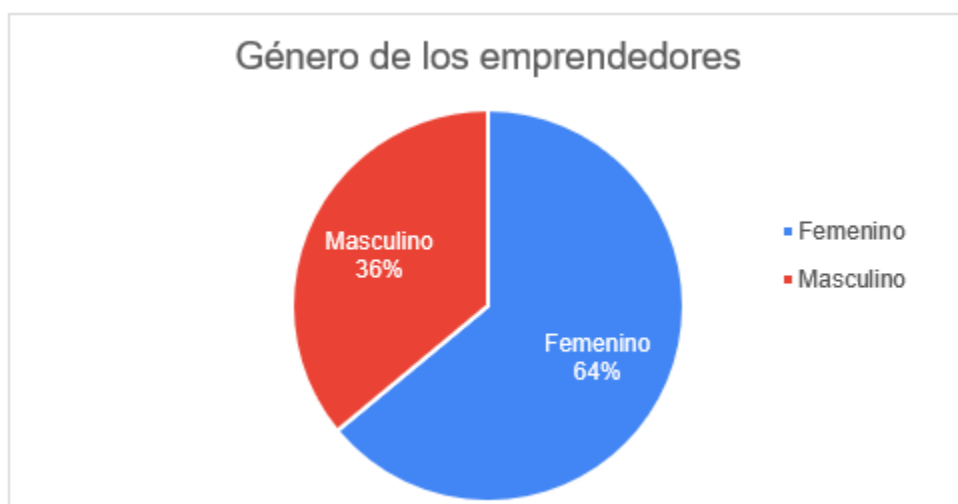
La alcaldía de Dosquebradas seleccionó emprendedores de diversos sectores que han participado en algún programa del municipio, y los invitó a participar en el diligenciamiento del cuestionario estructurado sobre las competencias de negociación.

En esta etapa, se tenía previsto lograr la participación de 20 emprendedores del municipio de Dosquebradas, pero gracias a la gestión y seguimiento durante un mes, se logró la participación de 50 emprendedores en el diligenciamiento del cuestionario.

Los participantes debían cumplir dos requisitos principales: El emprendedor debió recibir previamente atención por algún programa de emprendimiento de la Alcaldía, y su producto o servicio debía estar validado en el mercado.

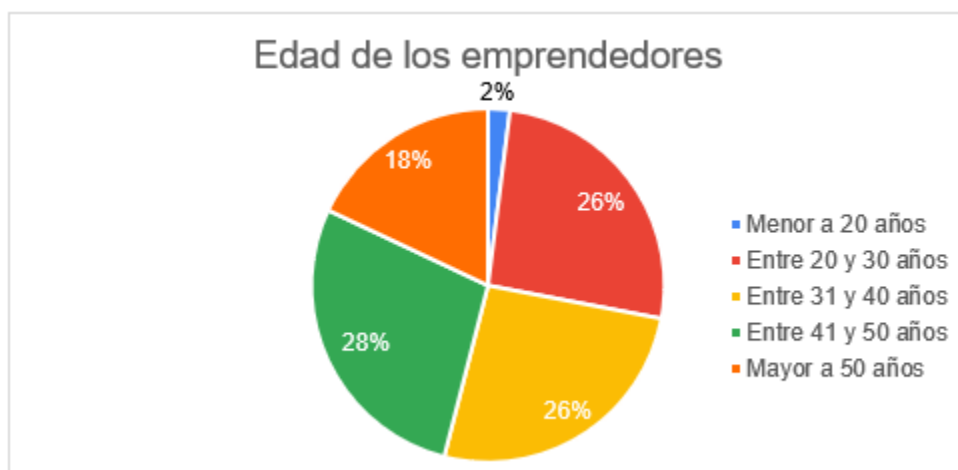
Como resultado, se obtuvo la siguiente caracterización.

Figura 9. Género de los emprendedores.



El cuestionario fue diligenciado por 32 mujeres (64%), lo que muestra una gran participación del género femenino en las actividades de emprendimiento convocadas por la alcaldía de Dosquebradas.

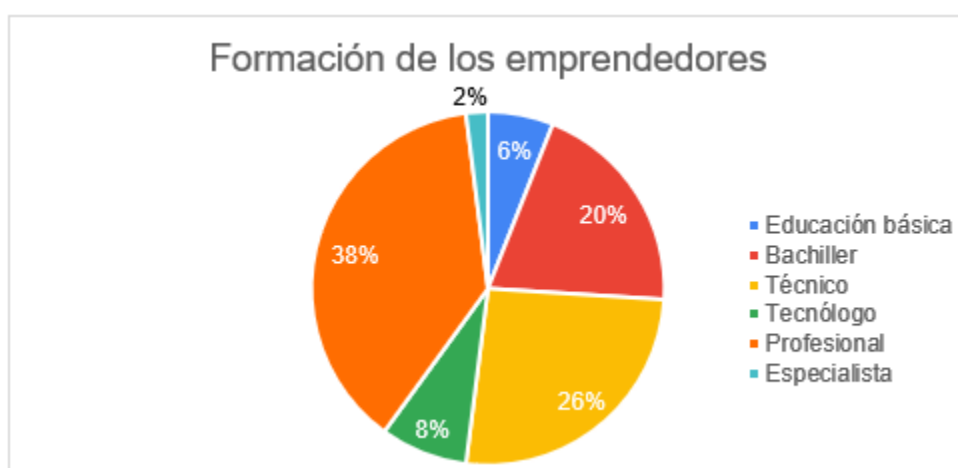
Figura 10. Edad de los emprendedores.



Se resalta la participación de 9 emprendedores mayores de 50 años (18%), un dato que muestra que la edad no es una barrera para el emprendimiento, y que, por el contrario, el emprender comienza a constituir un estilo de vida. Por otro lado, solo participó un emprendedor menor a 20 años, esta baja participación puede estar ocasionada por la necesidad de tener un producto o

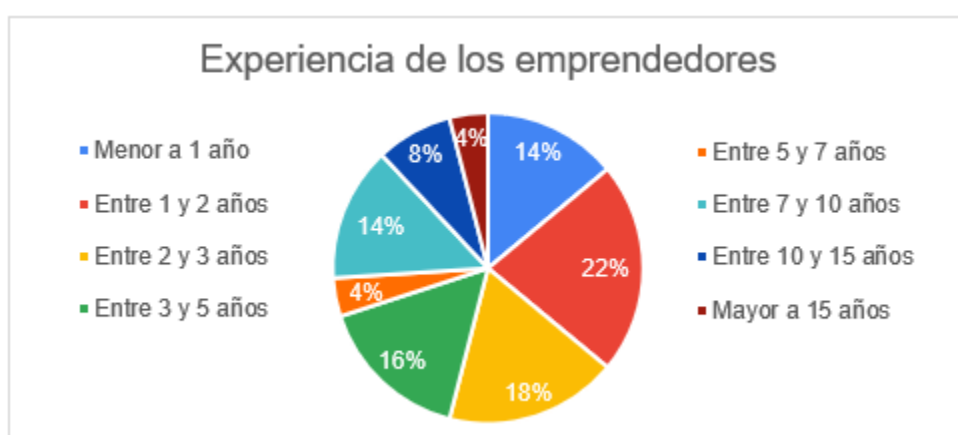
servicio validado en el mercado, actividad que puede demorar algún tiempo después de iniciar el emprendimiento. En los demás intervalos de edades, hay una participación uniforme de emprendedores.

Figura 11. Nivel de formación más alto alcanzado por los emprendedores.



Las iniciativas de emprendimiento no dependen de la formación alcanzada por el emprendedor. Sin embargo, se evidencia una alta formación profesional (38%) y técnica (26%). Solo 3 emprendedores alcanzaron educación básica (6%), y del total de participantes solo uno cuenta con especialización.

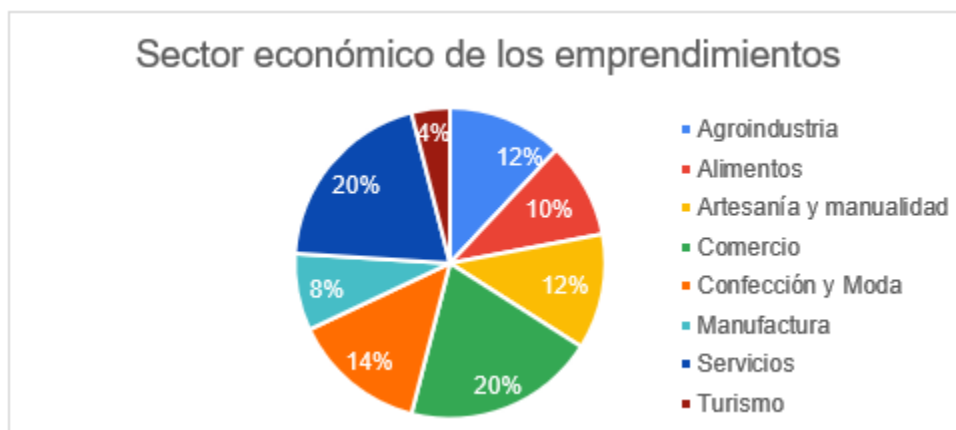
Figura 12. Años de experiencia como emprendedor.



El 14% (7) de los participantes tienen menos de un año de experiencia como emprendedores, un dato que indica el nacimiento de nuevos emprendimientos. El 4% (dos emprendedores) tienen más de 15 años de experiencia, y continúan actualizando sus conocimientos con los programas de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas.

Por otro lado, resulta interesante resaltar que 15 emprendedores (30%) tienen más de 5 años de experiencia. Si se asume que ésta cifra está relacionada con el mismo emprendimiento, se podría inferir que ha logrado sobrevivir la barrera de los 5 años y puede ser sostenible económicamente.

Figura 13. Sector económico del emprendimiento.



Se destaca la participación de 10 emprendimientos del sector Servicios (20%) y 10 emprendimientos del sector Comercio (20%), estos dos sectores suman el 40% del total de emprendimientos encuestados. En menor medida, participaron 7 emprendimientos del sector de confección y moda (14%). Por otro lado, participaron dos emprendedores del sector de Turismo, un sector que viene siendo impulsado fuertemente desde la administración municipal.

9.7 Diagnóstico sobre las competencias de negociación de los emprendedores

El equipo de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas apoyó el envío del cuestionario estructurado sobre competencias de negociación a cada uno de los emprendedores seleccionados, y se realizó el seguimiento respectivo para garantizar el diligenciamiento del mismo. El consultor utilizó la herramienta de Google Forms para el almacenamiento de los datos de la encuesta.

9.7.1 Exploración y limpieza de datos

Inicialmente se realiza una exploración de la base de datos que contiene los resultados de la encuesta aplicada, para identificar si las respuestas son congruentes, o si es necesario limpiar o sustituir datos. En este ejercicio, se sustituyó la respuesta “9 bachiller” por “Educación básica”.

Por otro lado, se identificaron 15 emprendimientos que no fueron categorizados en el sector adecuado por el encuestado. De estos emprendimientos, 4 se reasignaron a los sectores predefinidos, y se crearon dos sectores para asignar los 11 emprendimientos restantes (6 en Artesanía y Manualidad y 5 en Alimentos).

Finalmente, se identificó que una emprendedora con formación de bachiller, menor de 25 años, con menos de 2 años de experiencia en emprendimiento, y que no ha recibido ningún tipo de orientación en negociación, diligenció todo el cuestionario de negociación con las respuestas más altas posibles. Aunque se presume que las respuestas no corresponden a la realidad, el consultor decidió mantener esta información para el análisis, dado que los datos de este participante no influyen de manera significativa sobre los resultados de la población objetivo.

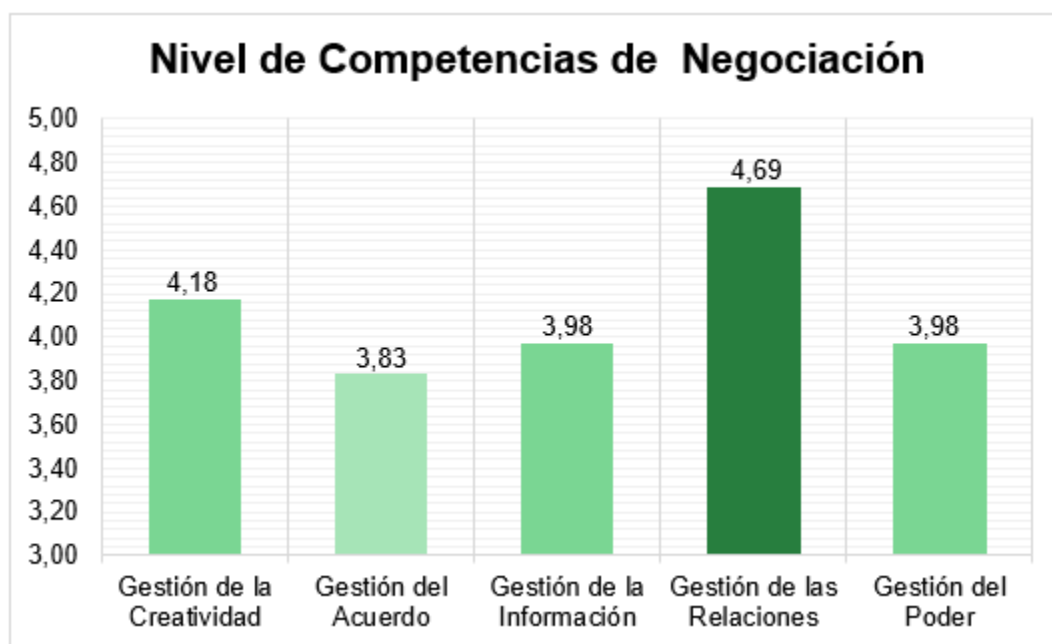
9.7.2 Nivel de negociación de la población objetivo

Para realizar la valoración de la población objetivo, se aplican las fórmulas para el cálculo del nivel de dominio:

Nivel de Competencia de Negociación = Promedio del Resultado cuantitativo de los 5 ítems vinculados a la competencia.

Nivel de Negociación = Promedio del Nivel de las 5 Competencias de Negociación.

Figura 14. Nivel de competencias de negociación de la población objetivo.



El Nivel de Negociación de la población objetivo se encuentra en 4,13 (promedio de las 5 competencias de negociación).

Debido al nivel de 4,69 alcanzado en la competencia de Gestión de las Relaciones, se puede afirmar que el estilo de negociación de los emprendedores encuestados en el municipio de Dosquebradas, tiene una fuerte inclinación hacia el modelo Cooperativo (como se indicó previamente en el Perfil del Emprendedor). Lo que indica, que el emprendedor demuestra simpatía, disposición al diálogo, y actúa colaborativamente con la contraparte que negocia. Esto permite, proyectar negociaciones a futuro.

La mayor debilidad se presenta en el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos pactados “Gestión del Acuerdo”, con un nivel de 3,83. Particularmente, los emprendedores no identifican

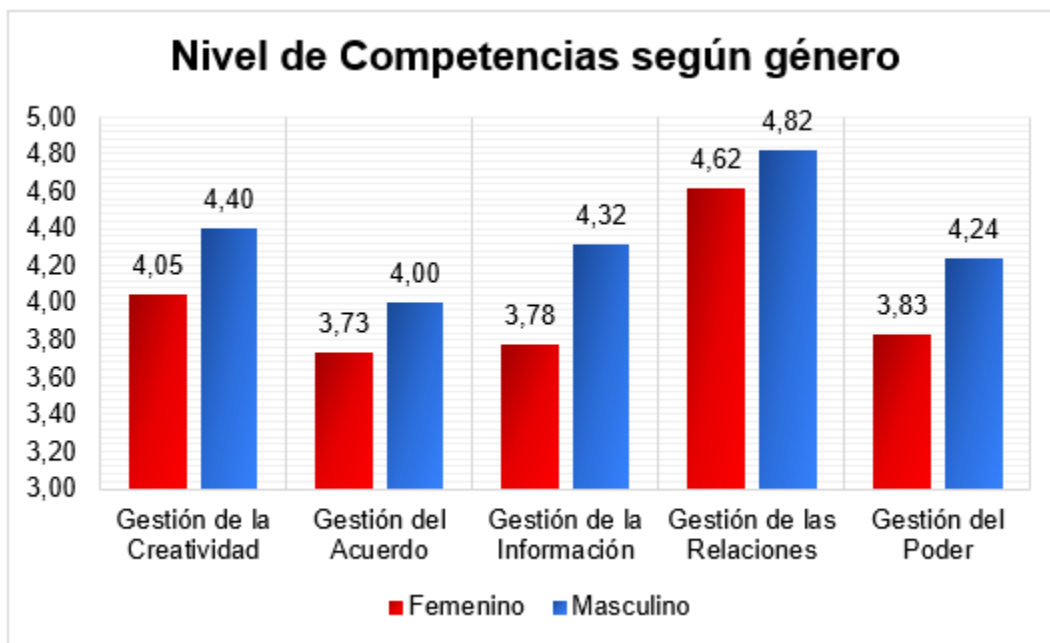
la posibilidad de ser engañados en la negociación, y no legitiman claramente y por escrito los compromisos del acuerdo logrado. Como resultado, no se posee certeza de que los negocios acordados se vuelvan realidad.

Por otro lado, en Gestión de la Creatividad, se muestra disposición para mejorar las ofertas y llegar al acuerdo, pero las propuestas no son innovadoras para el beneficio mutuo de las partes.

En Gestión de la información, se analizan las ventajas de llegar a un acuerdo, pero no se comparan las propuestas de la negociación con datos y cifras del mercado.

Finalmente, en Gestión del Poder, la mayor fortaleza reside en el control de las emociones personales durante la negociación, y la mayor debilidad reside en que no se utiliza a favor el tiempo limitado de negociación que posee la contraparte.

Figura 15. Nivel de competencias de negociación según el género.



Aunque el 64% de los emprendimientos están liderados por el género femenino, su nivel de negociación alcanza el 4,0, superado por el género masculino con un nivel de 4,36. Las

diferencias a favor de los hombres se reflejan a lo largo de las 5 competencias y se detallan a continuación:

Gestión de la creatividad: Los hombres tienden a generar mayor cantidad de ideas que agreguen valor a la negociación.

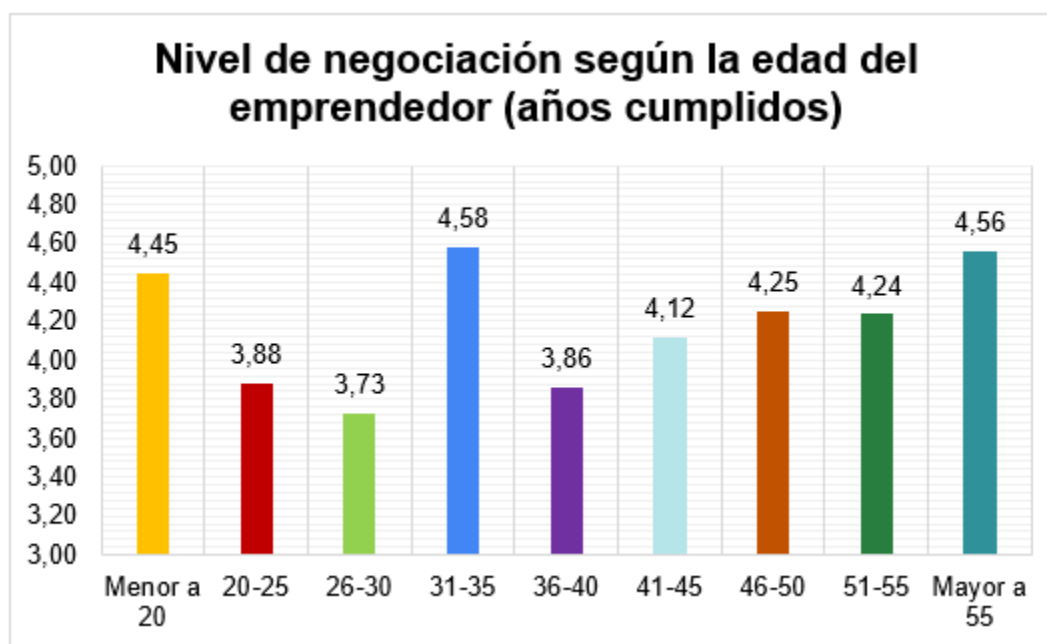
Gestión del acuerdo: el género masculino tiene mayor facilidad para proponer citas de reunión para cerrar el acuerdo, y tiene mayor disposición a plantear claramente los compromisos del acuerdo logrado.

Gestión de la información: las mujeres tienen mayor debilidad para comparar la propuesta de la negociación con datos y cifras del mercado; los hombres se esfuerzan más por consultar información sobre la contraparte y exponer argumentos sólidos para lograr el acuerdo.

Gestión de las relaciones: Las mujeres demuestran mayor simpatía y disposición al diálogo con la contraparte, pero los hombres tienen facilidad para actuar colaborativamente y muestran mayor interés en mantener negociaciones a futuro.

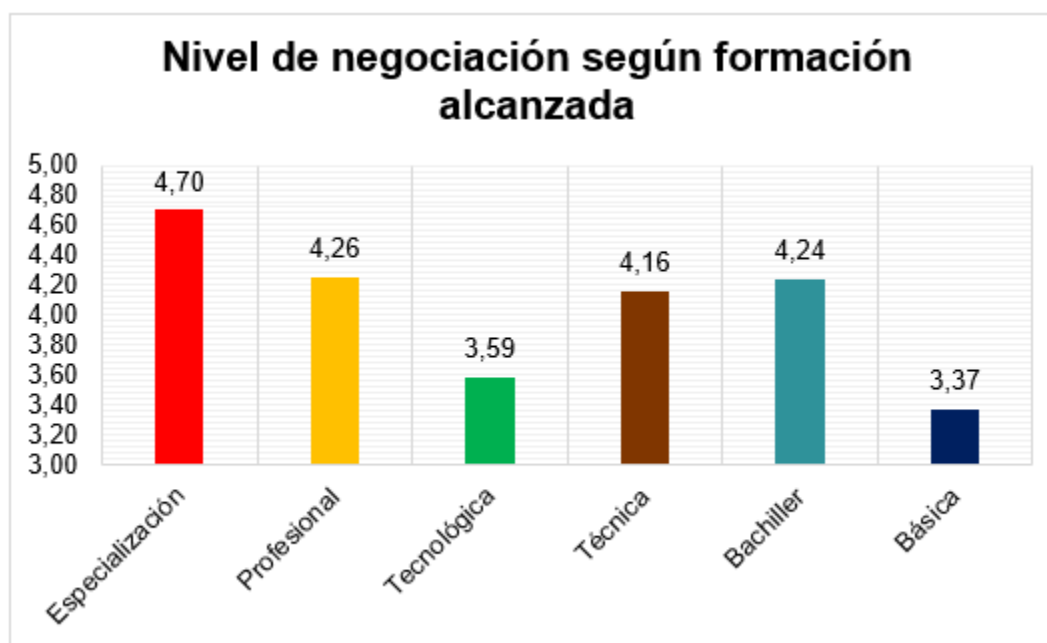
Gestión del poder: Las mujeres presentan debilidad para utilizar el tiempo de negociación a su favor, pero controlan mejor las emociones en el proceso de la negociación; los hombres identifican más fácilmente si la contraparte posee el poder del dinero, del conocimiento o de los recursos.

Figura 16. Nivel de negociación según la edad del emprendedor.



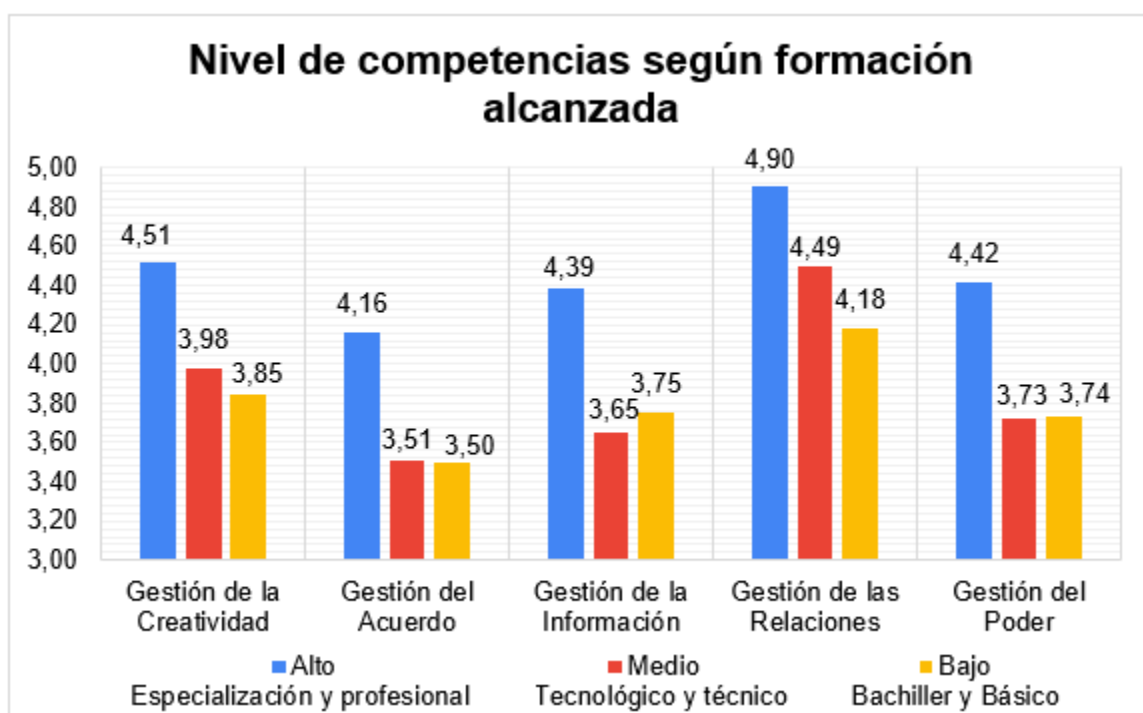
En la gráfica de barras, no se evidencia una tendencia del nivel de negociación respecto a la edad del emprendedor. Entonces la edad no es una variable que pueda influir en el nivel de negociación.

Figura 17. Nivel de negociación según formación alcanzada por el emprendedor.



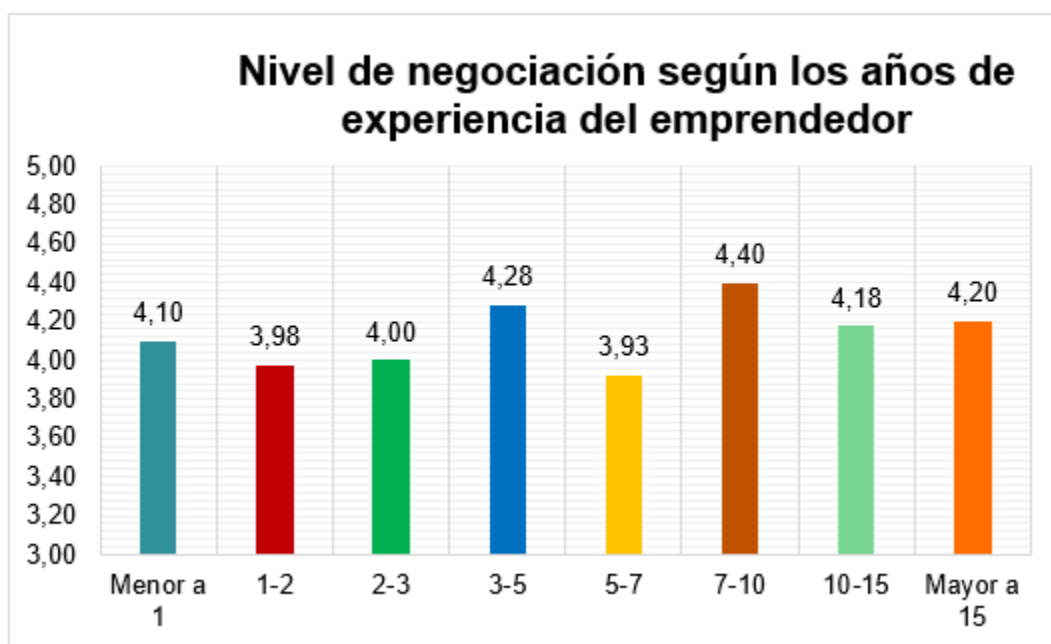
Aunque la Especialización presenta mayor nivel de negociación, no se presenta análisis descriptivo debido a que solo un emprendedor alcanzó esta formación. De igual forma, solo 3 emprendedores alcanzaron formación básica. Por lo tanto, se realiza una agrupación de formación en Bajo (Bachiller y Básico), Medio (Tecnológico y Técnico), y Alto (Especialización y Profesional), para continuar con el análisis.

Figura 18. Nivel de competencias según formación alcanzada.



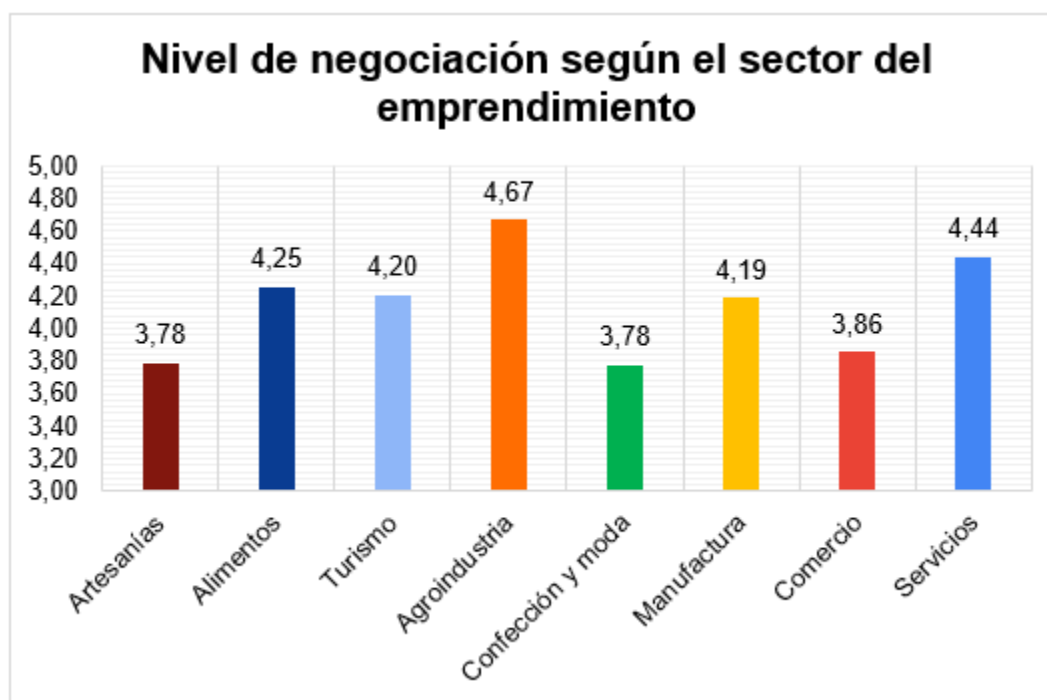
El grupo “Alto”, caracterizado por los emprendedores que tienen como mínimo la formación de Profesional, presentan mayor nivel en todas las competencias de negociación, superando ampliamente los demás grados de formación. Esto puede indicar, que en este grado universitario se empiezan a dictar asignaturas relacionadas con la Negociación.

Figura 19. Nivel de negociación según los años de experiencia del emprendedor.



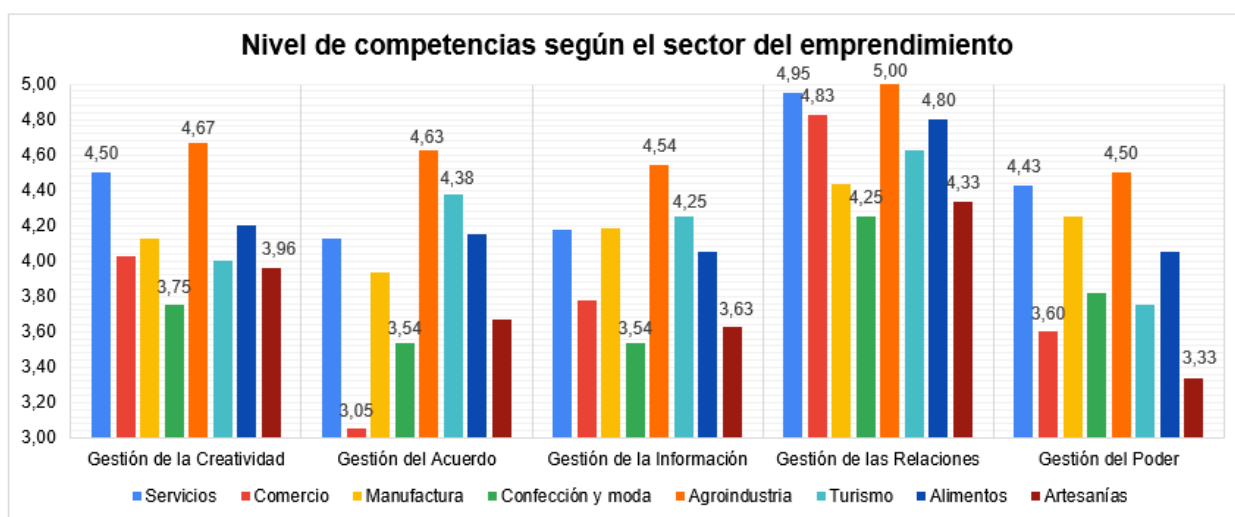
Se puede apreciar que el nivel de negociación según los años de experiencia, tienden a estar agrupados cerca de su media, es decir, del nivel de negociación de la población objetivo (4,13), con una desviación estándar de 0,16. Esto permite describir, que, en la población de emprendedores encuestada, el nivel de negociación no varía de forma determinante a lo largo de los años de experiencia del emprendedor.

Figura 20. Nivel de negociación según el sector del emprendimiento.



Los 6 emprendedores de la Agroindustria presentan un nivel de negociación muy alto (4,67) y puede deberse a su alto componente de valor añadido en sus productos. En el lado opuesto, y con nivel de negociación de 3,78 se encuentran el sector Artesanías – Manualidades y el sector Confección – Moda. Productos que tal vez no permiten un buen poder de negociación. Para ampliar el análisis, se profundiza en las competencias de negociación por sector de emprendimiento.

Figura 21. Nivel de competencias según el sector del emprendimiento.



Se puede apreciar que los emprendedores del sector Agroindustria sobresalen en todas las competencias de negociación, y cuentan con el más alto nivel en la Gestión de las Relaciones (5,0), lo que indica que *Siempre* forjan relaciones de confianza, escuchan activamente, tienen disposición al diálogo, actúan colaborativamente y muestran interés en mantener negociaciones futuras con la contraparte. De igual forma, el nivel de 4,67 en Gestión de la Creatividad indica, que los emprendedores realizan propuestas innovadoras y mejoran las ofertas sobre la mesa de negociación para alcanzar mejores acuerdos.

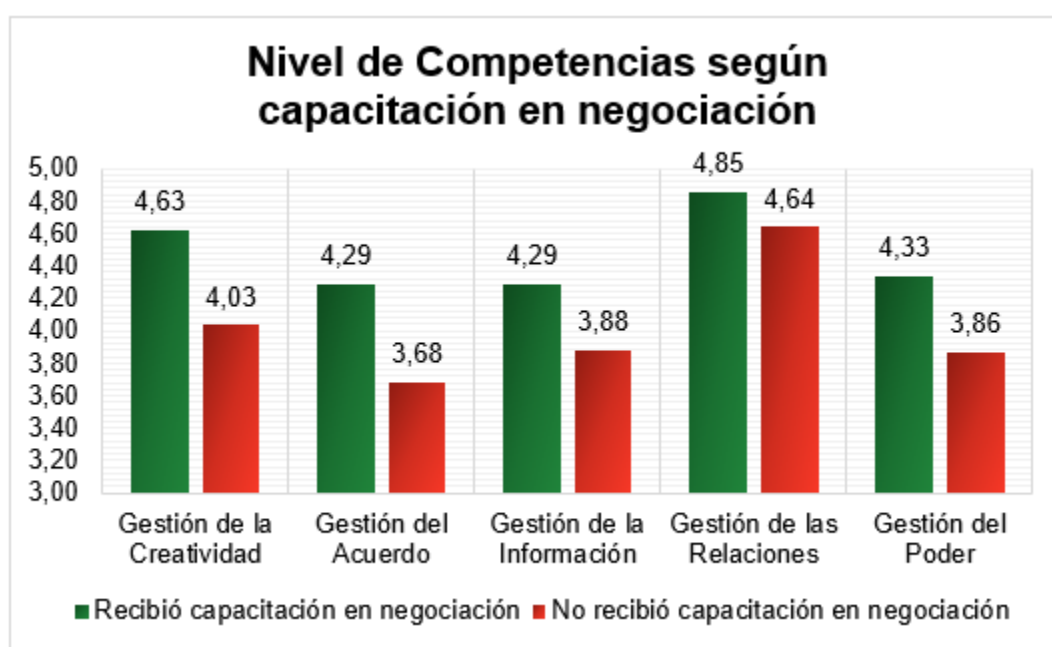
Por otro lado, sorprende que los 10 emprendedores del sector Comercio posean un nivel de Gestión del Acuerdo de 3,05. Y se debe a que *Rara Vez* identifican la posibilidad de sufrir un engaño en la negociación; tienen fuerte debilidad para plantear por escrito los compromisos acordados; y se les dificulta proponer citas de reunión para cerrar los acuerdos.

Los emprendedores del sector de Confección - Moda son los que menos Creatividad (3,75) y Gestión de la Información (3,54) tienen. Lo anterior, debido a que presentan debilidades para buscar elementos que agreguen valor a la negociación y no presentan propuestas innovadoras para

el beneficio mutuo de las partes. Así mismo, baja capacidad para comparar las propuestas de la negociación con datos y cifras del mercado, y falta de argumentos sólidos para llegar al acuerdo.

En el sector de Artesanías – Manualidades, los emprendedores poseen el nivel más bajo en la competencia de Gestión del Poder (3,33). Se debe principalmente, a que no se prepara la negociación y no se brinda la importancia necesaria para atraer a las personas con las que se puede negociar. También hay dificultad para agregar un atributo diferenciador al producto que ofrece.

Figura 22. Nivel de competencias según capacitación previa en negociación.

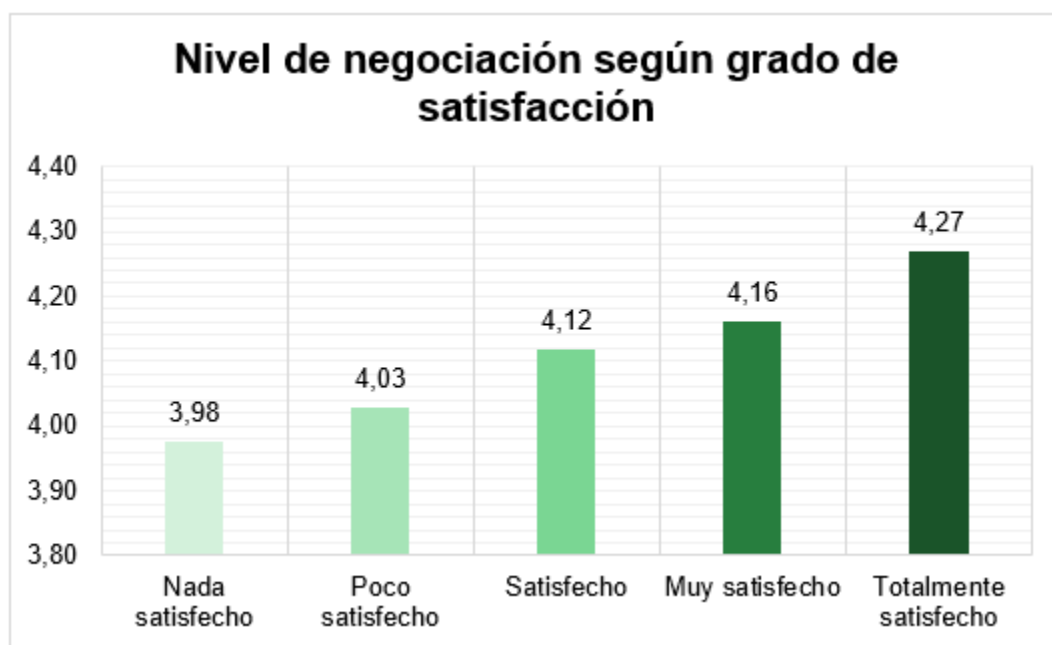


El 24% de los emprendedores habían recibido algún tipo de inducción, orientación o capacitación sobre negociación antes de participar en los espacios comerciales apoyados por la alcaldía de Dosquebradas. Estos emprendedores tienen un nivel de negociación de 4,48, una cifra superior al alcanzado por aquellos emprendedores que no recibieron orientación similar, pues solo alcanzaron un nivel de 4,02.

Como se aprecia en la gráfica anterior, los emprendedores que tienen conocimientos en negociación superan en todas las competencias a los que no, un dato muy relevante que avala la

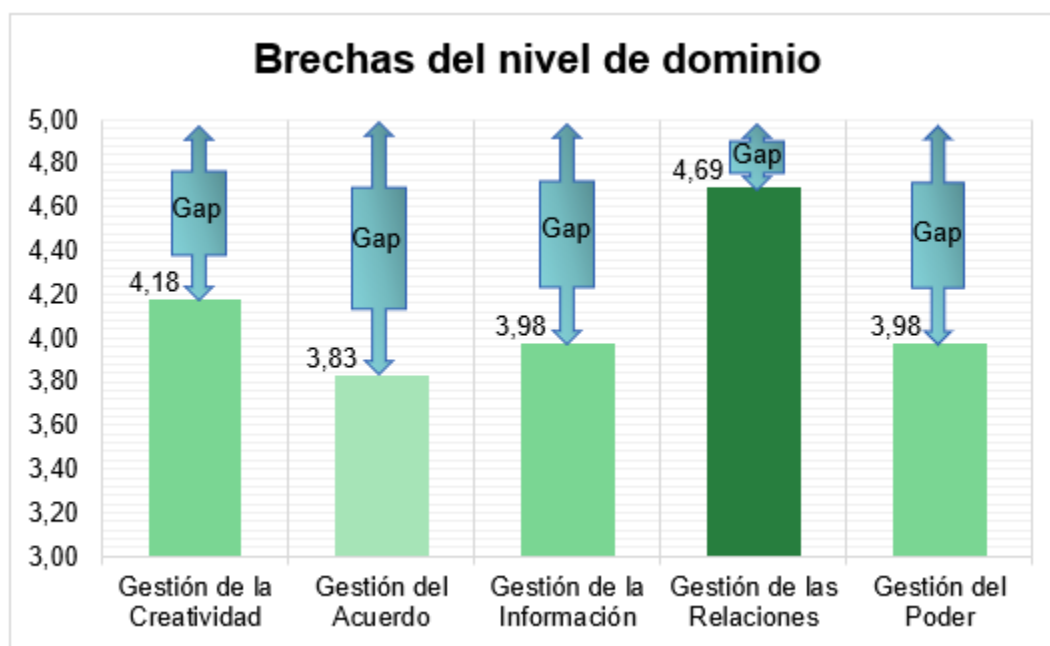
necesidad de implementar el modelo para el desarrollo las competencias de negociación en los emprendedores del municipio.

Figura 23. Nivel de negociación según el grado de satisfacción en los eventos comerciales.



Se puede apreciar, que hay una relación directa entre el nivel de negociación del emprendedor y su grado de satisfacción con la participación en eventos comerciales. Esto puede indicar, que, a mayor nivel de negociación del emprendedor, se logran mejores acuerdos, se obtienen mayores ingresos, se aumenta el grado de satisfacción en los eventos comerciales, y se genera mayor impacto en el sector de emprendimiento del municipio de Dosquebradas.

Figura 24. Brechas del nivel de dominio sobre las competencias de negociación.



Todas las competencias presentan brechas en el nivel de dominio. Sin embargo, se consulta la rúbrica de valoración para identificar las que más necesitan fortalecimiento.

Tabla 40. Valoración de las competencias de negociación.

Competencia	Resultado	Supera	Cumple	Deficiente	No cumple
		[4.6-5]	[3.5-4.5]	[2.5-3.4]	[0-2.4]
Gestión de la Creatividad	4,18		Propone opciones para llegar al acuerdo, y alcanzar el beneficio mutuo de las partes.		
Gestión del acuerdo	3,83		Analiza los compromisos realizados para el cumplimiento de los acuerdos.		
Gestión de la información	3,98		Consulta información necesaria sobre las partes negociadoras para preparar el proceso de la negociación.		
Gestión de las Relaciones	4,69	Demuestra empatía y trabaja colaborativamente con la contraparte, e inicia una relación al largo plazo.			
Gestión del Poder	3,98		Utiliza las fuentes del poder para influir sobre la contraparte negociadora.		

La población objetivo, no tiene deficiencias en las competencias de negociación. Sin embargo, presenta oportunidades de mejora en las competencias de Gestión de la creatividad, Gestión del Acuerdo, Gestión de la Información y Gestión del Poder.

9.8 Desarrollo de las competencias de negociación de los emprendedores

La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas, garantiza la implementación de la formación para el desarrollo de las competencias de negociación en emprendedores del municipio, a través de las líneas de emprendimiento que hicieron parte de la justificación de la consultoría, de la siguiente forma:

Línea Promoción y Comercialización: Fortalecimiento sobre competencias de negociación, dirigido a los emprendedores participantes en ferias, eventos comerciales, muestras empresariales y ruedas de negocios, con el propósito de que la inversión realizada por la alcaldía de Dosquebradas en estos espacios comerciales se refleje en el retorno de beneficios hacia los emprendedores. *En esta línea de emprendimiento, se propone la realización de un taller de 2 horas sobre competencias de negociación, previo a la participación de los emprendedores en los eventos comerciales apoyados por la alcaldía de Dosquebradas.*

Línea Desarrollo de Competencias: Ofertar el Modelo para el Desarrollo de las Competencias de Negociación para los emprendedores del municipio de Dosquebradas, el cual incluye el diagnóstico y formación de las competencias. Esto implica que los esfuerzos del municipio estén encaminados a las verdaderas necesidades del sector de emprendimiento. *En esta línea de emprendimiento se ejecuta el curso de negociación con base en el Syllabus para la formación en negociación.*

En consecuencia, se sugiere a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas, generar las condiciones para implementar el modelo de intervención para el desarrollo de las competencias de negociación en emprendedores, por medio de un Convenio de asociación que tenga por objeto: *Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el fortalecimiento del ecosistema del emprendimiento en el Municipio de Dosquebradas, a través de la implementación del modelo para el desarrollo de las competencias de negociación en un segmento de 50 emprendedores atendidos por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Dosquebradas.*

Área responsable: Dirección de Emprendimiento.

Tipo de Convenio: Convenio de asociación Competitivo.

Fuente de Recursos: Propios, del Proyecto 2.1.1. Crecimiento empresarial para la reactivación económica y la actividad 2.1.1.184. *Apoyar la formulación y el desarrollo de iniciativas de emprendedores para las etapas de iniciación, maduración o escalamiento.*

Meta de producto en el Plan de Desarrollo: Iniciativas de emprendedores apoyadas.

Horizonte de ejecución: durante el año 2023.

Población a intervenir: 200 emprendedores del municipio. Intervenidos en grupos de 50 emprendedores por trimestre.

9.9 Impacto del desarrollo de las competencias de negociación

Se sugiere a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas, realizar seguimiento a los acuerdos alcanzados por el emprendedor cuando participa en eventos comerciales y ruedas de negocios, con el propósito de evaluar el impacto logrado en los procesos de negociación.

10 Conclusiones

10.1 Respuesta al problema

1. En atención a la ausencia de un plan de formación ágil para el desarrollo de las competencias de negociación en emprendedores del municipio de Dosquebradas, se logró diseñar un modelo de intervención que permite identificar las competencias de negociación que deben ser fortalecidas por los emprendedores, y su ruta de formación (Syllabus) para el desarrollo de las mismas.

10.2 Impacto en grupos de interés

2. El modelo de solución a la problemática es práctico, con fundamentación teórica adecuada y se puede replicar en diferentes sectores de emprendimiento. Cumpliendo la expectativa planteada por la Red de Emprendimiento del departamento de Risaralda.

3. Para cumplir con la expectativa de CEmprende Sede Risaralda, se aplicó la matriz de priorización para seleccionar la técnica de autodesarrollo más adecuada “Guía/lectura”, para que el emprendedor mejore su capacidad de negociación en la competencia de negociación que presenta debilidad.

4. El Segmento de Emprendedores Objetivo, puede cumplir sus expectativas de capacidad de negociación con clientes, bancos, proveedores y aliados comerciales, con el fortalecimiento de las cinco competencias de negociación propuestas. Lo que permite potencializar las ventas de sus productos y/o servicios.

5. El consultor (Estudiante MBA), elaboró un modelo de desarrollo de competencias de negociación de carácter general, que se puede replicar en diferentes escenarios, con el objetivo de realizar análisis sobre las diferencias de negociación entre sectores, ciudades, poblaciones, etc.

10.3 Resultados obtenidos de la aplicación del modelo

6. Para el municipio de Dosquebradas, el emprendedor es el ciudadano que tiene la capacidad de identificar una necesidad en el mercado y definir acciones para atender esa necesidad a través de un producto o servicio *innovador*. Este producto o servicio puede pertenecer a cualquier sector económico y debe estar *validado en el mercado*, con el propósito de crear empresa y generar empleo de manera *formal*, y así mejorar la productividad, la competitividad, y el desarrollo económico del municipio. Este Perfil, se realizó en trabajo colaborativo con el equipo de emprendimiento de la alcaldía, atendiendo el direccionamiento del Plan de Desarrollo “Empresa de Todos”, así como los impactos esperados por los programas de emprendimiento del municipio y las competencias de emprendimiento consultadas.

7. Con base en la fundamentación teórica, se identificaron los factores esenciales (habilidades, conocimientos y actitudes) para llevar a cabo un proceso de negociación exitoso. Desde este punto de partida, se propusieron las 8 competencias de negociación que mejor agrupan estos factores esenciales de la negociación: Competencias Comportamentales o de gestión (Gestión de la comunicación, Gestión de las Relaciones, Gestión de la Creatividad, Gestión de Objetivos); Competencias Específicas o técnicas (Gestión del Poder, Gestión de la Información, Gestión del Acuerdo, Gestión de Estrategias).

8. En trabajo colaborativo con el equipo de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas, se realizó una matriz de priorización para seleccionar las competencias de negociación más relevantes para un emprendedor, con base en el perfil de emprendimiento, en las expectativas de los emprendedores, y en el impacto esperado por los programas de emprendimiento de la alcaldía de Dosquebradas. Como resultado, fueron seleccionadas las competencias de Gestión de la Información, Gestión de la Creatividad, Gestión de las Relaciones, Gestión del Poder, Gestión del Acuerdo.

9. En las consultas realizadas sobre el proceso de la negociación, no se identificaron instrumentos con fundamentos teóricos adecuados para medir o valorar las competencias de negociación de un emprendedor. Así que se optó por diseñar un cuestionario estructurado que permite obtener información sobre las competencias de negociación del emprendedor del municipio de Dosquebradas. Este formulario cumple las consideraciones de Validación y Estandarización del instrumento de medición.

10. Se realizó la construcción de un Syllabus para describir el programa o curso de formación en negociación para el desarrollo las competencias de negociación de los emprendedores del municipio de Dosquebradas. La elaboración del Syllabus, permitió dar respuesta al segundo alcance de la consultoría, el cual hace referencia a cómo se deben formar las competencias de negociación.

11. Inicialmente, se tenía previsto lograr la participación de 20 emprendedores del municipio de Dosquebradas para el diligenciamiento del Cuestionario Estructurado. Sin embargo, se logró la participación de 50 emprendedores, quienes debían cumplir dos requisitos principales: El emprendedor debió recibir previamente atención por algún programa de emprendimiento de la Alcaldía, y su producto o servicio debía estar validado en el mercado.

12. Para dar respuesta al primero de los alcances de la consultoría “competencias de negociación que deben ser desarrolladas por los emprendedores atendidos por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Dosquebradas”, se aplicó el cuestionario estructurado sobre la población objetivo, se analizaron los resultados, y se identificaron las brechas del nivel de dominio de cada competencia de negociación. Esto permitió reconocer las necesidades de desarrollo de los emprendedores y generar un diagnóstico descriptivo:

En una escala de 0 – 5, el Nivel de Negociación de la población objetivo se encuentra en 4,13 (promedio de las 5 competencias de negociación). La mayor fortaleza se encuentra en la competencia de Gestión de las Relaciones con un nivel de 4,69, permitiendo afirmar, que el estilo de negociación de los emprendedores encuestados en el municipio de Dosquebradas tiene una fuerte inclinación hacia el modelo Cooperativo, donde se destaca, que el emprendedor demuestra simpatía, disposición al diálogo, y actúa colaborativamente con la contraparte que negocia. La mayor debilidad se presenta en el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos pactados “Gestión del Acuerdo”, con un nivel de 3,83. Particularmente, los emprendedores no identifican la posibilidad de ser engañados en la negociación, y no legitiman claramente y por escrito los compromisos del acuerdo logrado. Como resultado, no se posee certeza de que los negocios acordados se vuelvan realidad.

Por otro lado, en Gestión de la Creatividad, se muestra disposición para mejorar las ofertas y llegar al acuerdo, pero las propuestas no son innovadoras para el beneficio mutuo de las partes. En Gestión de la información, se analizan las ventajas de llegar a un acuerdo, pero no se comparan las propuestas de la negociación con datos y cifras del mercado. Finalmente, en Gestión del Poder, la mayor fortaleza reside en el control de las emociones personales durante la negociación, y la mayor debilidad reside en que no se utiliza a favor el tiempo limitado que posee la contraparte para llegar a un acuerdo.

Aunque el 64% de los emprendimientos están liderados por el género femenino, su nivel de negociación alcanza el 4,0, superado por el género masculino con un nivel de 4,36. Estas diferencias se centran en que los hombres tienden a generar mayor cantidad de ideas que agreguen valor a la negociación, se esfuerzan más por consultar información sobre la contraparte y exponer argumentos sólidos para lograr el acuerdo, logran identificar más fácilmente si la contraparte posee

el poder del dinero, del conocimiento o de los recursos, y tienen mayor disposición a plantear claramente los compromisos del acuerdo logrado. Por otro lado, las mujeres controlan mejor las emociones en el proceso de negociación, demuestran mayor simpatía y disposición al diálogo con la contraparte, pero tienen debilidad para comparar la propuesta de negociación con datos y cifras del mercado, se les dificulta proponer citas de reunión para cerrar el acuerdo y no presentan gran interés en mantener las negociaciones a futuro.

Los emprendedores que tienen como mínimo la formación de Profesional, presentan mayor nivel en todas las competencias de negociación, superando ampliamente los demás grados de formación. Esto puede indicar, que en este grado universitario se empiezan a dictar asignaturas relacionadas con la Negociación.

En el sector de Agroindustria, los emprendedores presentan un nivel de negociación muy alto (4,67) y puede deberse a su alto componente de valor añadido en sus productos. En el lado opuesto, y con nivel de negociación de 3,78 se encuentran el sector Artesanías – Manualidades y el sector Confección – Moda. Productos que tal vez no permiten un buen poder de negociación.

Los emprendedores que habían recibido algún tipo de inducción, orientación o capacitación sobre negociación antes de participar en los espacios comerciales apoyados por la alcaldía de Dosquebradas tienen un nivel de negociación de 4,48, una cifra superior al alcanzado por aquellos emprendedores que no recibieron orientación similar, pues solo alcanzaron un nivel de 4,02. Estos datos son muy relevantes y avalan la necesidad de implementar el modelo para el desarrollo las competencias de negociación en los emprendedores del municipio.

Se identificó una relación directa entre el nivel de negociación del emprendedor y su grado de satisfacción con la participación en eventos comerciales. Esto puede indicar que, a mayor nivel de negociación del emprendedor, se logran mejores acuerdos, se obtienen mayores ingresos, se

aumenta el grado de satisfacción en los eventos comerciales, y se genera mayor impacto en el sector de emprendimiento del municipio de Dosquebradas.

13. Se sugiere a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas, generar las condiciones para implementar el modelo de intervención para el desarrollo de las competencias de negociación en emprendedores, por medio de un Convenio de asociación que tenga por objeto: *Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el fortalecimiento del ecosistema del emprendimiento en el Municipio de Dosquebradas, a través de la implementación del modelo para el desarrollo de las competencias de negociación en un segmento de 50 emprendedores atendidos por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Dosquebradas.*

14. La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la alcaldía de Dosquebradas, debe fomentar y apoyar la participación de los emprendedores en diversos eventos comerciales y ruedas de negocios, y realizar seguimiento al emprendedor en los procesos de negociación para evaluar el impacto logrado debido al desarrollo de las competencias de negociación.

11 Recomendaciones

1. Aplicar el Cuestionario Estructurado de Negociación en mayor cantidad de emprendedores del municipio de Dosquebradas, para generar diagnósticos más amplios sobre el sector del emprendimiento.
2. Utilizar los resultados del nivel de competencias de negociación de los emprendedores según sus características demográficas y de emprendimiento. Para direccionar los procesos de formación de manera más personalizada.
3. Realizar seguimiento al modelo, verificar su calidad e impacto sobre las poblaciones donde se aplique, para proyectar su transición hacia una Escuela de Negociación para el municipio de Dosquebradas.
4. Analizar el impacto económico y social del Modelo, para validar si puede constituirse como una ventaja competitiva para los emprendedores que lo utilizan.

12 Bibliografía

- Alcaldía de Dosquebradas. (2020). *Plan de desarrollo: Dosquebradas empresa de todos 2020-2023*. Recuperado de <https://plandesarrollo.dosquebradas.gov.co/repositorio/1%20-%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20PARA%20IMPRIMIR.pdf>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias Casos* (3a edición). Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Cámara de Comercio de Dosquebradas. (2021). *Estudio socioeconómico anual Municipio de Dosquebradas 2020*. Recuperado de <https://www.camado.org.co/web2/wp-content/uploads/2021/01/ESTUDIO-SOCIO-ECONOMICO-2020-CCD.pdf>
- Azofeifa, J. (2016). *Evolución conceptual e importancia de la andragogía para la optimización del alcance de los programas y proyectos académicos universitarios de desarrollo rural*. Revista Electrónica Educare. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v21n1/1409-4258-ree-21-01-00458.pdf>.
- Beros, M. (2019). *9 habilidades blandas imprescindibles para emprender*. vaSOYagua. Recuperado de <https://vasoyagua.com/9-habilidades-blandas-imprescindibles-para-emprender/>. [11,06,2020].
- Betancur, S. M. (2013). *Competencias del negociador* (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Bogotá.
- Bourdoiseau, Y. (1977). *Saber Negociar*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Estado de México: Pearson Educación.
- Cadamuro, I. (2021). *La andragogía: El arte de educar adultos*. UNAP. Recuperado de https://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20210709/pags/20210709231717.html.
- Cohen, H. (1986). *Todo Es Negociable* (Primera ed). Buenos Aires: Editorial Planeta.
- De Miguel, M., Alfaro, I., Apodaca, P., Arias, J., García, E., Lobato, C., & Pérez, A. (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Desarrollo Económico y Competitividad. (2019). *Informe final expocamello 2019*. Alcaldía de Dosquebradas. Recuperado de <https://dosquebradas.gov.co/web/index.php/about/banco-de->

- proyectos/summary/316-emprendedora-2019/1903-informe-final-expocamello-2019.
- Ertel, D. (2004). Getting Past Yes : Negotiating as if Implementation Mattered. *Harvard Business Review*.
- Fernández, A. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatio Siglo XXI*, 24(24), 35–56.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2013). *Sí... ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder* (Segunda Ed). Bogotá: Editorial Norma S.A.
- García, A. (2017). *La práctica de la negociación*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Lago, G., & Nadruz, P. (2013). Gestión por competencias : Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *Udelar*, 1–29.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de Negociación*. (Quinta Edición, Vol. 5). México D.F: McGraw-Hill.
- María, M., Rivera, E., Jose, M., & Bazaldua, A. (2007). La Evaluación de Competencias: Un Marco Metodológico. *Competencias educativas, profesionales y laborales: un enfoque para el seguimiento de egresados en instituciones de nivel superior* (pp. 59–81).
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral : sistemas , surgimiento y modelos herramientas para la transformación* (Primera Ed). OIT.
- MinCIT. (2019). *Logros en Emprendimiento*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/infografias/historico-infografias/2019/100-logros-primer-ano-de-gobierno/emprendimiento>.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Nierenberg, G. (1994). *El negociador completo* (Primera ed). México: Editorial Limusa.
- Pumariño, E. (2014). *El arte de Negociar*. Madrid: Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(February 2001), 471–499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
- Salgado, E. (2020). *Las soft skills, clave para los emprendedores*. Circulo de TENDENCIAS. Recuperado de <http://www.circulodetendencias.com/soft-skills#comments>.

- San Pedro, A. (2011). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Hay Group. Recuperado de <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>
- Serrano, D. (2020). *Las 10 habilidades blandas que todo emprendedor necesita para desarrollar un negocio con éxito*. MUYPYMES. Recuperado de <https://www.muypymes.com/2020/06/11/habilidades-blandas-emprendedor-desarrollar-negocio-exito>.
- Sierra, M. (2017). *Habilidades blandas: las más duras de encontrar*. Assessment Center EAN. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Bnh0Xu4F3Ww>.
- Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education* (Vol. 3, Issue 1). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>
- Tobon, S. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. *Acción Pedagógica*, 16, 14–28.
- Tobón, S., Pimienta, J., & García, J. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias* (Primera ed). Pearson Educación. www.pearsoneducacion.net
- Ury, W. (2011). *¡SUPERE EL NO! Cómo negociar con personas obstinadas* (Segunda Ed). Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., López, M., Parra, L., Martínez, P., Peñuela, J., Gómez, L. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*. Cali: Editorial Universidad Icesi.
- Xposible. (2020). *Habilidades blandas: las más duras de encontrar*. Colsubsidio Xposible. Recuperado de <https://www.xposible.com/tendencias/habilidades-blandas-las-mas-duras-de-encontrar/>.
- Zarzar, C. (2015). *Planeación didáctica por competencias* (1a edición). México D.F: Editorial Patria.

13 Anexos

Anexo A. Cuestionario estructurado sobre negociación, elaborado por el consultor.



Cuestionario sobre Negociación

El presente cuestionario, tiene una duración máxima de 10 minutos, y está dirigido a los emprendedores y empresarios que han sido beneficiados por algún programa de desarrollo empresarial de la alcaldía de Dosquebradas. Tiene como propósito, realizar un diagnóstico sobre el perfil de negociación del encuestado y obtener información para estructurar el curso de formación por competencias de negociación, en el marco de la consultoría titulada: Diseño de un Modelo para el Desarrollo de las Competencias de Negociación.

I. TEMAS PERTINENTES A LA NEGOCIACIÓN

“LA NEGOCIACIÓN es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea” (Budjac, 2011, p.2).

Para responder este cuestionario, trate de recordar sus experiencias de negociación cuando ha participado con sus productos o servicios en ferias, eventos comerciales, muestras empresariales o ruedas de negocios.

Seleccione la frecuencia en que usted ha realizado las afirmaciones que se plantean:

Llamo la atención y atraigo a las personas con las que puedo negociar. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Realizo propuestas innovadoras para el beneficio mutuo de las partes que negocian. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Forjo una relación limpia y de confianza con lo contraparte que negocia. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Poseo un producto o servicio con elementos diferenciadores respecto a mi competencia. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Identifico la posibilidad de sufrir un engaño en la negociación. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Realizo preguntas para descubrir cual es el interés de la contraparte en la negociación. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Muestro disposición para mejorar las ofertas y llegar a un acuerdo en la negociación. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Demuestro simpatía y disposición al diálogo con la contraparte que negocia. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Consulto información relevante sobre la contraparte negociadora. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Calculo el tiempo de duración de la negociación y lo utilizo a mi favor. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Expongo argumentos sólidos para alcanzar el acuerdo. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Propongo diferentes formas de llegar a un acuerdo. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Actúo colaborativamente durante la negociación. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Intento controlar las emociones personales en el proceso de la negociación. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Analizo que los acuerdos logrados sean viables y se puedan cumplir. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Comparo las propuestas de la negociación con datos y cifras del mercado. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Busco elementos que agreguen valor a la negociación. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Escucho activamente las propuestas de la contraparte que negocia. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Identifico si la contraparte posee el poder del dinero, del conocimiento o de los recursos. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Planteo claramente y por escrito los compromisos del acuerdo logrado. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Analizo las ventajas de llegar a un acuerdo. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Intento generar nuevas ideas en la negociación para cerrar un negocio. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Muestro interés en mantener negociaciones futuras con la contraparte. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Propongo citas de reunión en donde se pueda cerrar el acuerdo. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

Realizo seguimiento al cumplimiento de los acuerdos pactados. *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Siempre

II. ESPACIOS COMERCIALES

Espacios comerciales: ferias, eventos comerciales, muestras empresariales o ruedas de negocios apoyados por la alcaldía de Dosquebradas.

Antes de participar en los espacios comerciales, ¿usted recibió algún tipo de inducción, orientación, o capacitación sobre negociación? *

- ☐ Si
- ☐ No

Indique el grado de satisfacción con la participación en esos espacios comerciales. *

- ☐ Nada satisfecho
- ☐ Poco satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Totalmente satisfecho

III. PERFIL DEL ENCUESTADO

A continuación, seleccione sus características demográficas y de emprendimiento.

Género *

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Otros: _____

Edad (años) *

Elegir



Seleccione el nivel de formación más alto alcanzado *

- ☐ Sin estudios
- ☐ Educación básica
- ☐ Bachiller
- ☐ Técnico
- ☐ Tecnólogo
- ☐ Profesional
- ☐ Especialista
- ☐ Magíster
- ☐ Otros: _____

Indique los años de experiencia como emprendedor *

Elegir

Seleccione el sector económico de su emprendimiento / empresa *

- ☐ Servicios
- ☐ Comercio
- ☐ Manufactura
- ☐ Confección y Moda
- ☐ Agroindustria
- ☐ Industrias 4.0
- ☐ Turismo
- ☐ Otros: _____

Seleccione el municipio en donde se encuentra su emprendimiento / empresa *

- ☐ Dosquebradas
- ☐ Otros: _____

IV. PROTECCIÓN DE DATOS

Teniendo en cuenta el artículo 5 del Decreto 1377 de 2013 que reglamenta la Ley 1581 de 2012 "sobre la protección de datos personales", con el envío del formulario, autorizo para que la información suministrada sea tomada para fines de consultoría y/o investigación.

Nombre del emprendedor / empresario: *

Tu respuesta

Nombre del emprendimiento / empresa: *

Tu respuesta

Correo electrónico para envío de resultados: *

Tu respuesta

Anexo B. Cuestionario estructurado sobre negociación en formato digital (plataforma de Google Forms) en <https://forms.gle/oshHzsL54vPVCYDn6>