



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.2066>

Ciencias de la educación  
Artículo de revisión

*Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC*

*Collaborative negotiation processes using ICT*

*Processos de negociação colaborativa usando TIC*

Jennifer Sobeida Moreira-Choez <sup>I</sup>

[jennifer.moreira@utm.edu.ec](mailto:jennifer.moreira@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-7172-7459>

Carmen Liliana Mera-Plaza <sup>II</sup>

[itspem.cmera@gmail.com](mailto:itspem.cmera@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-5015-5540>

Luz del Carmen Galarza-Santana <sup>III</sup>

[itspem.lgalarza@gmail.com](mailto:itspem.lgalarza@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8576-7846>

Correspondencia: [jennifer.moreira@utm.edu.ec](mailto:jennifer.moreira@utm.edu.ec)

\***Recibido:** 25 de marzo de 2021 \***Aceptado:** 28 de abril de 2021 \* **Publicado:** 29 de mayo de 2021

- I. Licenciada en Secretariado Ejecutivo, Magíster en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- II. Licenciada en Contabilidad y Auditoría, Magister en Administración de Empresas, Docente del Instituto Superior Tecnológico Paulo Emilio Macías, Portoviejo, Ecuador.
- III. Ingeniera Comercial, Docente del Instituto Superior Tecnológico Paulo Emilio Macías, Portoviejo, Ecuador.

## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

### Resumen

La negociación colaborativa fomenta la búsqueda de soluciones aceptables para ambas partes, la mejor forma de llevar a cabo este proceso es cara a cara, pero hoy en día, las TIC son herramientas útiles para establecer negociaciones virtuales win-win a distancia. El objetivo general del estudio consistió en analizar el proceso de negociación colaborativa utilizando las TIC. Se eligió una metodología de revisión bibliográfica. Para la búsqueda de información se recurrió a la bases de datos de revistas científicas indexadas, libros online, otros, de reciente publicación desde 2016 hasta 2021, sin embargo, también se tomó en cuenta material de fecha anterior por su relevancia para este trabajo, la recopilación se realizó mediante palabras claves como: negociación, tecnologías de información y comunicación, entre otros. La sistematización de la información se hizo mediante el análisis de contenido. Los resultados dan cuenta de que; las negociaciones son vitales para las empresas y generalmente se plantean desde dos vertientes como confrontación, o bien, como una cooperación, así desde la percepción colaborativa, se trata de ganar-ganar. En la actualidad, las TIC son una herramienta muy útil para realizar negociaciones colaborativas en un ambiente digital. Se concluye que: la negociación colaborativa es la más ideal cuando se trata de resolver situaciones complejas y que además requieren de tiempo para llevarse a cabo.

**Palabras clave:** Negociación; colaboración; TIC.

### Abstract

Collaborative negotiation encourages the search for solutions acceptable to both parties, the best way to carry out this process is face to face, but today, ICTs are useful tools to establish virtual win-win negotiations at a distance. The general objective of the study was to analyze the collaborative negotiation process using ICT. A literature review methodology was chosen. To search for information, the databases of indexed scientific journals, online books, others, recently published from 2016 to 2021, were used, however, material from a previous date was also taken into account due to its relevance to this work, the The compilation was carried out using keywords such as: negotiation, information and communication technologies, among others. The systematization of the information was done through content analysis. The results show that; Negotiations are vital for companies and generally arise from two aspects such as confrontation, or, as a cooperation, thus from the collaborative perception, it is about win-win. Currently, ICTs

## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

are a very useful tool for conducting collaborative negotiations in a digital environment. It is concluded that: collaborative negotiation is the most ideal when it comes to solving complex situations that also require time to carry out.

**Keywords:** Negotiation; collaboration; ICT.

### Resumo

A negociação colaborativa incentiva a busca de soluções aceitáveis para ambas as partes, a melhor forma de realizar esse processo é presencial, mas hoje as TICs são ferramentas úteis para estabelecer negociações virtuais ganha-ganha à distância. O objetivo geral do estudo foi analisar o processo de negociação colaborativa utilizando as TIC. Foi escolhida uma metodologia de revisão de literatura. Para a busca de informações, foram utilizadas as bases de dados de periódicos científicos indexados, livros online, outros, recentemente publicados de 2016 a 2021, porém, também foi considerado material de data anterior devido à sua relevância para este trabalho, a foi realizada utilizando-se palavras-chave como: negociação, tecnologias de informação e comunicação, entre outras. A sistematização das informações foi feita por meio da análise de conteúdo. Os resultados mostram que; As negociações são vitais para as empresas e geralmente são levantadas dos dois lados como um confronto, ou como uma cooperação, portanto, do ponto de vista colaborativo, é sobre ganha-ganha. Atualmente, as TICs são uma ferramenta muito útil para conduzir negociações colaborativas em um ambiente digital. Conclui-se que: a negociação colaborativa é a mais ideal para a resolução de situações complexas que também requerem tempo de execução.

**Palavras-chave:** Negociação; colaboração; TIC.

### Introducción

La negociación está presente de manera constantemente en la vida social y familiar de las personas y forma parte de las relaciones e interacciones que se establecen en las diversas instituciones, como forma de plasmar un acuerdo o para resolver una desavenencia. Como subraya (Nieremberg, 1968), las negociaciones pueden considerarse como un elemento de suma relevancia del comportamiento humano. Por tanto, aprender a negociar es clave porque una forma de negociar poco eficiente puede significar problemas tanto personales como profesionales. (Úbeda, 2020) En términos generales,

## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

por negociación se entiende el proceso en el cual las partes intervinientes (o partes negociadoras) buscan ponerse de acuerdo sobre cuestiones que a ambos les interesan. (Alvarez & et al, 2018).

Así, lejos de ser únicamente un enfrentamiento, la negociación también es un ejercicio de colaboración. (Lemelin, 2011). Desde esta premisa, las negociaciones colaborativas se basan en la satisfacción de los intereses de cada parte a raíz del proceso negociador. (Parra, 2012). Desde el prisma de la negociación colaborativa, se toma en cuenta las necesidades del otro y se trabaja para llegar a un acuerdo beneficioso para todos los interesados, a la vez que se fortalecen las relaciones de confianza entre las partes, sean de índole personal, institucional o en el mundo empresarial. En este quehacer, asegura (Altschul, 1997) el encuentro cara a cara ayuda a construir legitimidad, sin la cual es imposible la confianza, clave en toda negociación.

No obstante, es innegable que, los tiempos que corren están definidos por intensos cambios y, naturalmente, el entorno económico, no es ajeno a este fenómeno y, tal como indica, (Jusdado, 2015), la negociación se ha convertido en un aspecto esencial para la supervivencia de las empresas, el hecho de conseguir buenos acuerdos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Si la negociación se inscribe en el marco de la globalización, las empresas no solo requieren del conocimiento del contexto y de los hábitos culturales para el logro de acuerdos o concesiones exitosas y el fomento de inmejorables relaciones, sino que en este proceso también reviste una gran importancia, la adopción de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como un factor estratégico, ya que como plantea (Gimeno, 2010) proporcionan ventajas competitivas sostenibles a las empresas, aunado al hecho de que las empresas no podrían operar hoy sin sustanciales sistemas de infraestructura en TIC. Por lo tanto, se está ante una especie de “argumento de supervivencia”.

En este sentido, (Cano & Baena, 2015) han destacado que las organizaciones buscan diversas alternativas que puedan soportar el proceso de negociación, y esta realidad se hace perceptible cuando las empresas elevan el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y reconocen además el nivel de importancia de estas herramientas, dado que estas pueden incidir directamente en la reducción del tiempo y del costo total del proceso de negociación. Es así que, muchas variables entran en juego cuando se quieren alcanzar resultados satisfactorios en el proceso de negociación: la preparación de las partes para conseguir ese acuerdo; la información que se

## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

compartirá, la estrategia a desarrollar y las variables que serán objeto de intercambio (Jusdado, 2015) En este cometido las TIC, pueden convertirse en una herramienta muy útil que ayudará en gran medida a mantener el control durante los trámites de la negociación y de esta forma conseguir buenos arreglos.

Con base en lo anterior, el objetivo general del estudio consistió en analizar el proceso de negociación colaborativa utilizando las TIC.

### Desarrollo

Donde hay interacción social y humana inevitablemente habrá desavenencias que solucionar y administrar adecuadamente (Ovejero, 2004). Esto implica que, para enmendar un conflicto o establecer mejoras a un problema hay que implementar un proceso de negociación. (Dupont, 1994, pág. 11), define la negociación como una actividad que pone en interacción a varios actores, quienes, confrontados a la vez por sus divergencias y sus interdependencias, eligen (o consideran oportuno) encontrar voluntariamente una solución aceptable para todos los participantes. Del mismo modo, la negociación es la estrategia que se pone en funcionamiento cuando dos o más partes interesadas en un asunto, acuerdan unas pautas y buscan un arreglo que satisfaga los intereses de cada uno. (Junta de Andalucía, 2016).

Es así que, el objetivo principal de las negociaciones, es dotar las situaciones conflictivas de diálogo y fomentar la búsqueda de soluciones que sean aceptables para ambas partes. (Jimenez, 2019). Reafirmando esta idea, (Altschul, 1997) dice que se trata de “un proceso mediante el cual se acceden a beneficios y objetivos imposibles de alcanzar sin diálogo”. Así también, (Junta de Andalucía, 2016), ha denotado que el objetivo que se persigue cuando se negocia, es la satisfacción de las necesidades e intereses de las personas.

Es bajo este paradigma donde la negociación, como una forma de resolver conflictos, y sus técnicas tienen mucho que aportar en cómo han de ser afrontadas las distintas divergencias que a raíz de la necesaria interrelación entre los individuos han de surgir. (Parra, 2012). En efecto, mucho se ha asegurado que todo es susceptible de ser negociado, todo el tiempo las personas en su cotidianidad y también en el ámbito de las organizaciones, tienen que gestionar los conflictos que nacen del natural mundo de las relaciones humanas.

## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

El proceso de negociación surge cuando hay escenarios antagónicos que confrontar y donde el resultado dependerá del manejo de la situación. Tal como plantea, (Altschul, 1997) "...la naturaleza y pronóstico del proceso dependerá de cómo se equilibren las obligaciones, necesidades y deseos en un despliegue inteligente de intereses y riesgos del que surgirán, en principio, aspiraciones y conjeturas, más tarde, compromisos e implicaciones calculadas". Varios elementos se conjugan en la esfera de la negociación, pero hay que tener en cuenta dos variables significativas las relaciones y los resultados y, a tal efecto, la adopción de una actitud asertiva que permita crear situación de beneficio mutuo es fundamental.

En el tejido empresarial, las negociaciones son interacciones importantes cuando se llevan a cabo transacciones económicas y en el panorama empresarial pueden identificarse varios tipos de negociación, siendo que cada persona o circunstancia es diferentes, las negociaciones también deben de serlo. Generalmente la negociación es planteada desde una doble perspectiva, ya sea como una confrontación, o bien, como una cooperación. (Parra, 2012). Así, quienes consideran a la negociación como una confrontación ven al proceso negociador como una competición, la cual ha sido descrita como negociación distributiva. Por su parte, las personas que entienden que la negociación no es una competencia, tratan de encontrar soluciones creativas para satisfacer mutuamente a ambas partes, este tipo de acuerdo se ha denominado negociación cooperativa o integradora. (Parra, 2012)

Centrando la atención en la negociación cooperativa o integradora, también conocida como negociación ganar-ganar, es un tipo de negociación en donde las partes cooperan para lograr el resultado satisfactorio para ambas partes. (Villa, 2016). En un sentido similar, (Junta de Andalucía, 2016), establece que la negociación colaborativa tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como de encontrar la mejor solución posible para ambas. Se trata, más bien un proceso en el que las dos partes pueden salir triunfantes (Lemelin, 2011)

Debido a que la colaboración lleva tiempo, el estilo integrador es uno de los tipos de negociación que mejores resultados garantizan en el mediano y largo plazo. (Hernández, 2020). Tal es así, que cuando el proceso de negociación sea complejo y mire a establecer relaciones a largo plazo (como por ejemplo en una negociación laboral colectiva), resultará mucho más eficaz un estilo cooperativo. (Parra, 2012)

## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

Cabe señalar que, el proceso de negociación exige una etapa de preparación, la cual es considerada como la fase más importante de la negociación. Se trata de una etapa crucial, pues la negociación no se improvisa, así más que el talento y las aptitudes, la preparación es lo que determina el éxito de una negociación. (Lemelin, 2011). Con mucha frecuencia, la preparación se realiza para recabar la máxima información y descubrir las necesidades del otro, esto supone saber acerca de: (a) sus prácticas de negocios; (b) su estrategia comercial; (c) su situación financiera; (d) hechos más recientes que conciernen a su empresa; (e) competidores, entre otros (Lemelin, 2011). La información anticipada y también el reflexionar sobre posibles respuestas y reacciones del otro preparan el terreno para lograr mejores resultados” (Maratea, 2016). Así, este conocimiento previo ayudará al negociador a desempeñar un mejor papel en la negociación.

### **La Negociación Colaborativa y las TIC**

Muchos expertos en la materia dicen que, la mejor forma de llevar una situación de negociación, es hacerlo cara a cara, pues, mejora sustancialmente los resultados, si bien esto es cierto, tampoco es menos cierto que, el carácter global y el impacto de Internet ha permeado el ambiente de los negocios y, tal como argumentan (Cano & Baena, 2015), con el tiempo, las empresas han tendido a experimentar diversos cambios no solo en la manera en cómo se llevan a cabo los procesos internos, sino también en el modo en cómo éstas llevan a cabo las operaciones de negociación. Ligado a ello, (Origlia, 2016) expone que en un mundo cada vez más plano (las distancias se borran), la tecnología va rompiendo límites y las empresas globalizadas son determinantes para que, en muchos casos, existan negociaciones a la distancia o con intermediarios, que se pueden entre empresas locales, nacionales y extranjeras.

De lo anterior se desprende que, se ha hecho manifiesto un nuevo concepto en las operaciones en las empresas con la implementación de las TIC, y en consecuencia se han desarrollado herramientas para el soporte a la negociación; herramientas las cuales buscan la solución eficiente de problemas complejos. (Kersten & Lai, 2007), es así que, hoy en día, la tecnología facilita la comunicación entre dos interlocutores, que toman la decisión de negociar de manera virtual. A este respecto, conviene señalar que en los procesos de negociación internacional el aporte de las TIC, ha sido relevante, a título de ejemplo, han impulsado los mercados electrónicos, convirtiéndose así en una forma dominante de negociación en las operaciones comerciales. (Strobel & Weinhardt, 2003).

## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

A este respecto, (Huerta, 2011) ha subrayado que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son una parte integral de los negocios, ya sea como apoyo de una función operativa o como medio para generar ventajas competitivas. Siguiendo esta misma dirección, (Munoz, 2005) destaca que las fortalezas del medio virtual para comunicar y lograr acuerdos se centran en la disminución de costos para encontrar contactos (proveedores, compradores, distribuidores, etc.), presentar propuestas, cerrar acuerdos, otros.

En idéntico sentido que, las negociaciones que se establecen cara a cara, la eficacia en el logro de acuerdos satisfactorios, se encuentran en la preparación previa de los negociadores, los cuales, a decir de (Munoz, 2005) deben estar preparados para cualquier dificultad que se presente en el intercambio de ideas en la mesa virtual de negociación. A partir principalmente del conocimiento que se tenga de las capacidades y limitaciones (propias y del otro) a parte de la plataforma tecnológica con que se cuente. En este punto, resulta interesante señalar que autores como (Swaab, Postmes, Neijens, Kiers, & Dumay, 2002), realizaron un estudio donde sugieren que las TIC permiten alcanzar acuerdos de forma eficiente, generando mayor satisfacción en los negociadores, en especial porque estos encuentran confirmaciones objetivas de la contraparte, y perciben equidad y control en una atmosfera colaborativa.

Todos estos aspectos denotan, la importancia de aumentar los conocimientos y utilizar todas las herramientas que la tecnología ofrece para llegar a acuerdos virtuales colaborativos que perduren a lo largo del tiempo. En este particular, se habla de negociar virtualmente acuerdos win-win, favorables para todas las partes implicadas. (Muñoz, 2016). Así, las TIC que más suelen utilizarse en las etapas de la negociación internacional son: Portales, páginas y directorios web, correo electrónico, teléfono, mensajería instantánea, video conferencia, redes sociales, software de traducción, digitalización de texto e imágenes, grabadoras de audio y/o video, computación en la nube (cloud computing), entre otros. (Cano & Baena, 2015)

En suma, la negociación cooperativa o integrativa es una tipología adecuada para llegar a acuerdos, en muchos aspectos ideales, puesto que es favorable para el mantenimiento y fortalecimiento de las buenas relaciones a mediano y largo plazo, pero además, aporta más beneficios para las partes implicadas, si se tiene en cuenta que todos salen ganando. Substantial destacar que para ello se pueden utilizar todos los canales disponibles, incluyendo la negociación cara a cara y la negociación mediada por las TIC, pues el paso hacia el futuro está implicando realizar acuerdos



## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

satisfactorios con empresas, nacionales e internacionales bajo un enfoque que marca el avance tecnológico. En medio de un panorama caracterizado por el uso intensivo de la tecnología en el ambiente empresarial, las firmas que no invierten en TIC limitan su posibilidad de crecimiento y ponen en riesgo su viabilidad (Huerta, 2011).

### Conclusiones

La negociación es un proceso que ha estado siempre presente en la vida de las personas, puesto que se negocia cotidianamente, en el ámbito familiar, social, laboral y empresarial, como una forma de llegar a soluciones favorables cuando existe una desavenencia o cuando se quiere mejorar alguna situación en particular.

En el terreno empresarial, las negociaciones son vitales y generalmente se plantean desde dos vertientes como confrontación, o bien, como una cooperación. Desde la óptica de la negociación cooperativa, el acuerdo gira en torno a satisfacer todas las partes involucradas, se trata de un ganar-ganar y todos los implicados cooperan para lograr un resultado exitoso, cultivando y manteniendo en el proceso óptimas relaciones con sus pares. También es la más idónea para resolver situaciones complicadas y que además requieren de tiempo para su acometimiento.

En este cometido, muchos especialistas consideran que, la mejor forma de llevar una situación de negociación, es hacerlo cara a cara, ya que mejora sustancialmente los resultados, sin embargo, en los tiempos que corren, en muchas ocasiones, hay que llevar a cabo negociaciones que involucran distanciamiento geográfico y en estas condiciones, las TIC son una herramienta muy útil para realizar negociaciones colaborativas en un ambiente digital.

Siendo que, la tecnología domina al mundo, las personas y las organizaciones empresariales tienen que alinearse con sus requerimientos, y a este propósito para efectos de una negociación favorable, el conocimiento y el uso de todas las herramientas que la tecnología ofrece para llegar a acuerdos virtuales win-win que involucre a todas las partes, es fundamental hoy en día, en el entendido de que la empresa quiere permanecer por mucho tiempo en el mundo de los negocios.

## Referencias

1. Altschul, C. (1997). *Avenirse: actualización en negociación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Fundación OSDE.
2. Alvarez, C., & et al. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*. Alcoy, Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Primera edición. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.41>.
3. Cano, J., & Baena, J. (2015). Impacto de las tecnologías de información y comunicación en el desempeño de la negociación internacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Vol. 17. Núm. 54. São Paulo, Brasil. DOI:10.7819/rbgn.v17i54.1901, pp.751-768.
4. Dupont, C. (1994). *La négociation*. París, Dalloz: 4a. edición.
5. Gimeno, V. (2010). La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: La banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito. Universidad de Valencia, España, pp.188.
6. Hernández, C. (2020). Tipos de Negociación colaborativa.
7. Huerta, E. (2011). Tecnologías de la información y comunicación en las PYMES. Capítulo 24. En L. Fillion, L. Cisneros, & J. Mejía, *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas* (pág. pp.538). México: Pearson Educación. Primera edición.
8. Jimenez, A. (2019). ¿Cómo negociar en las empresas?: Tipos de negociación. *Revista Digital INESEM*. <https://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/tipos-de-negociacion-en-la-empresa/>.
9. Junta de Andalucía. (2016). *Estrategias de Negociación*. Andalucía, España: Fundación Pública Andaluza. Conserjería de Empleo. Formación y Trabajo Autónomo.
10. Jurdado, G. (2015). La importancia de negociar en el sector TIC. *Scotwork España*.
11. Kersten, G., & Lai, H. (2007). Negotiation support and e-negotiation systems: An overview. *Group Decision And Negotiation*, 16(6), pp.553-586.
12. Lemelin, M. (2011). Administrar es negociar. Capítulo 11. En L. Fillion, L. Cisneros, & J. Mejía, *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas* (pág. pp.538). México: Pearson Educación. Primera edición.
13. Maratea, R. (2016-08-22 de 2016). El cara a cara: Vital en la negociación. *Estrategias y Negocios*.

## Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC

---

14. Muñoz, J. (2005). El poder de la negociación Virtual. *Temas de gerencia*, sep 26.
15. Muñoz, M. (2016). Negociación virtual: 5 ventajas. In & Out Comunicación. Digital Marketing Agency.
16. Nieremberg, G. (1968). *The Art of Negotiating*. Nueva York: Hawthorn Books.
17. Origlia, G. (2016). Negociación: la importancia del cara a cara. *Estrategia y Negocios*. Edición 196.
18. Ovejero, A. (2004). *Técnicas de negociación, como negociar exitosamente*. Madrid: McGraw- Hill. pp 260.
19. Parra, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*. Vol 3. Núm 2. DOI 10.7770/RCHDYCP-V3N2-ART374, pp. 253-271.
20. Strobel, M., & Weinhardt, C. (2003). The Montreal Taxonomy for electronic negotiations. *Group Decision And Negotiation*, 12(2), pp. 143-164.
21. Swaab, R., Postmes, T., Neijens, P., Kiers, M., & Dumay, A. (2002). Multiparty negotiation support: The role of visualization's influence on the development of shared mental models. *Journal Of Management Information Systems*, 19 (1), pp.129-150.
22. Úbeda, M. (2020). *Tipos de Negociación Colaborativa*. Universidad de Alicante. Máster en Dirección de Empresas.
23. Villa, J. (2016). *Manual de Negociación y Resolución de Conflictos*. Define objetivos, resuelve incidencias y obtén resultados. Barcelona, España: Editorial Profit. DOI: 978-84-16583-30-.