

LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO



JOSÉ IGNACIO SOTOMAYOR MORENO*

**Director Regional de Investigación
Universidad del Valle de México
Región Ciudad de México
Sadi Carnot 57 Colonia San Rafael
Delegación Cuauhtemoc CP.06466
Tel. 56286300 ext. 01152
isotomayor@uvmnet.edu
nashoso@hotmail.com
josomo2002@yahoo.com.mx**

*Doctor en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas por la E.S.C.A. IPN. Mtro. en Administración, Mtro. en Sistemas y L.S.C.A. por la UVM. Catedrático de la Universidad del Valle de México y de la Universidad del Ejército y la Fuerza Aérea. Director Regional de Investigación de la UVM.

RESUMEN

La investigación es descriptiva y esta enfocada a desarrollar el uso de las estrategias de negociación que los niveles directivos puede utilizar para la administración del conocimiento en las organizaciones modernas, En la actualidad las organizaciones están enfocadas a crear las condiciones favorables para que el personal pueda aprovechar los resultados de una negociación efectiva con los directivos, se pueden lograr aumentos de productividad, generar nuevas ideas, proponer nuevas alternativas con las experiencias vividas, transmitir los conocimientos que fueron adquiridos por el personal durante su vida laboral, Todos tenemos que negociar, la negociación es una estrategia muy eficaz para resolver conflictos y obtener lo que queremos, se puede utilizar como estrategia para darle mayor importancia a lo que necesitan a las personas, uniendo las metas individuales y convirtiéndolas en metas de la organización. La investigación pretende lograr la aplicación de la negociación como un proceso efectivo para la administración en las organizaciones.

ABSTRACT

The investigation is descriptive and this focused to develop the use of the negotiation strategies which the directive levels can use for the administration of the knowledge in the modern organizations, At the present time the organizations are focused to create the favorable conditions so that the personnel can take advantage of the results an effective negotiation with the directors, can be obtained increases of productivity, be generated new ideas, be proposed new alternatives with the lived experiences, be transmitted the knowledge who were acquired by the personnel during their labor life, All we must negotiate, the negotiation is a very effective strategy to solve conflicts and to obtain what we want, can be used like strategy for to give greater importance him to which they need the people, uniting the individual goals and turning them goals of the organization. The investigation tries to obtain the application of the negotiation like an effective process for the administration in the organizations.

INTRODUCCIÓN

El ser humano ha estado negociando durante miles de años, desde la época en que los antepasados de la Edad de Piedra intercambiaban pedernal por pieles. La especie humana es una especie gregaria. Esto supone que necesitamos vivir en comunidad. No obstante ésta convivencia trae consigo la necesidad de conciliar intereses, armonizar relaciones entre grupos y resolver conflictos de muy variada índole propios de la vida en sociedad. Desde la condición personal, nos vemos en la necesidad de negociar en nuestro trabajo, con los clientes, con la familia, con nuestra pareja y prácticamente en todo ámbito de convivencia. Por todo esto podríamos suponer que a estas alturas del desarrollo de la cultura, seríamos hábiles negociadores. Lamentablemente no es así. Las guerras siguen estallando, las huelgas siguen siendo una presión en las relaciones laborales, los índices de divorcio han alcanzado su máximo nivel, los tribunales están congestionados de litigios y en todo tipo de organizaciones existen quejas respecto del hecho de que cada área de trabajo, persigue sólo sus propios intereses. Todos tenemos que negociar, la Negociación es una estrategia muy eficaz para resolver conflictos y obtener lo que queremos. Negociamos para resolver nuestras diferencias y por los propios intereses, para satisfacer nuestras necesidades y lograr nuestras metas, para convivir en armonía, para compartir recursos, para todo negociamos. En una negociación, las partes tienen intereses en común e intereses en conflicto. (A Mills: 1998) A menos que los dos tipos de intereses estén presentes, la negociación es inútil. Aunque numerosas diferencias o intereses conflictivos separaban a la Unión Soviética de los Estados Unidos, durante mucho tiempo se esforzaron por negociar, en lugar de pelear, por el común interés de reducir los gastos y los peligros de una carrera desenfrenada de armamentos. Esta dialéctica entre intereses está presente prácticamente en toda relación humana. Negociar nos permite entonces encontrar mejores caminos para dirimir los conflictos que se nos presentan y ayuda a abrir posibilidades creativas y diversas. (Aguilar: 2004).

Con frecuencia confundimos la negociación con otras formas de resolución de conflictos. En esencia, las negociaciones implican un intercambio de concesiones, donde las partes se abocan a resolver un conflicto y satisfacer sus necesidades a través de un acuerdo. Es el proceso en el que dos o más partes, con intereses en común e intereses encontrados, se reúnen con el objetivo de resolver un conflicto y llegar a un acuerdo que satisfaga a las partes involucradas, sobre la división de recursos o la resolución de controversias. Como decía Benjamín Franklin, sólo debe haber negociación si es benéfica para ambas partes. Bajo este principio, valiosísimo para su época y válido aún hoy, la sabiduría de Franklin ya anticipaba la esencia del juego del ganar-ganar, una actitud fundamental en la nueva ética de las negociaciones: para que yo gane, el otro necesita no perder. Hay dos opciones, ganar-ganar o perder-perder. En la dinámica de la negociación, usted puede influir en su interlocutor o manipularlo. (A Mills: 1998)

Cuando su actitud e intención es del tipo ganar-ganar, usted está influyendo; ejerce su capacidad de comunicación para llegar a un acuerdo que será satisfactorio para las partes interesadas. Las personas manipula cuando su actitud o intención es del tipo ganar-perder. Para que usted gane es necesario que la otra persona pierda. Desafortunadamente, todavía es muy común este tipo de juego. Son muchos los que practican esta clase de negociación en todas las áreas de los negocios y en todos los tipos de relaciones interpersonales. Sin embargo, a largo plazo el hechizo se vuelve contra el hechicero: los juegos del ganar-perder generalmente degeneran hacia el perder-perder. Se negocia en todo lugar, momento y a cualquier nivel. La negociación es un componente clave de nuestra vida cotidiana, tanto privada como profesional. Un simple ejemplo basta para ilustrarlo: En cualquier situación de la vida hay un proceso de negociación que puede ser permanente ante diversas circunstancias. En cambio, durante una discrepancia vecinal sobre el uso de áreas comunes de un condominio ya no se negocia. Los dos vecinos quieren obtener el beneficio. No obstante, si uno de ellos pretende imponer plenamente su posición, relegará al otro al papel de perdedor. Con demasiada frecuencia termina el caso ante los tribunales, que se hubiese resuelto con mayor facilidad con una cerveza y una buena plática. También es impensable la vida comercial sin la negociación, de forma análoga a lo que sucede ante los tribunales, cuentan menos los derechos que se alegan que el acuerdo al que se llega. (Alles: 2002).

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

La investigación es de carácter descriptiva y se enfoca a la presentación de estrategias para la aplicación de la negociación como proceso efectivo en la administración del conocimiento del personal de las organizaciones modernas.

- En la primera parte se revisó un marco teórico de los temas hasta alcanzar el Estado del Arte.
- Se analizó el proceso de la negociación efectiva para su aplicación en la investigación.
- Se aplicará el proceso de la negociación en la administración del conocimiento de la organización.
- Se determinará la factibilidad de la investigación para la aplicación de las estrategias de negociación como un modelo de un proceso efectivo.

Situación Problemática.

En México no se aplican estrategias de negociación para la administración del conocimiento en las organizaciones, provocando que sea muy difícil el lograr que el personal aporte sus diferentes conocimientos en los procesos de capacitación y formación de otros trabajadores, prefiriendo que el personal tenga un alto índice de rotación y cambios continuos en los puestos y las empresas, la negociación es un proceso que no se toma en consideración y los beneficios que resultan tampoco son aprovechados por las organizaciones.

Objetivo General.

Aplicar el proceso de la negociación en la administración del conocimiento de las organizaciones modernas, cuando el personal se ve favorecido con cambios importantes se logran un ambiente que favorece la transmisión de conocimientos y experiencias a otros trabajadores de la organización.

Objetivos Específicos.

1. Conocer el proceso de negociación y sus diferentes fases.
2. Aplicar el proceso de la negociación en la administración del conocimiento.
3. conocer los resultados de la aplicación del proceso de negociación en la administración del conocimiento del personal.
4. Determinar los beneficios que se logran con la transmisión del conocimiento al personal de la organización.

Hipótesis General

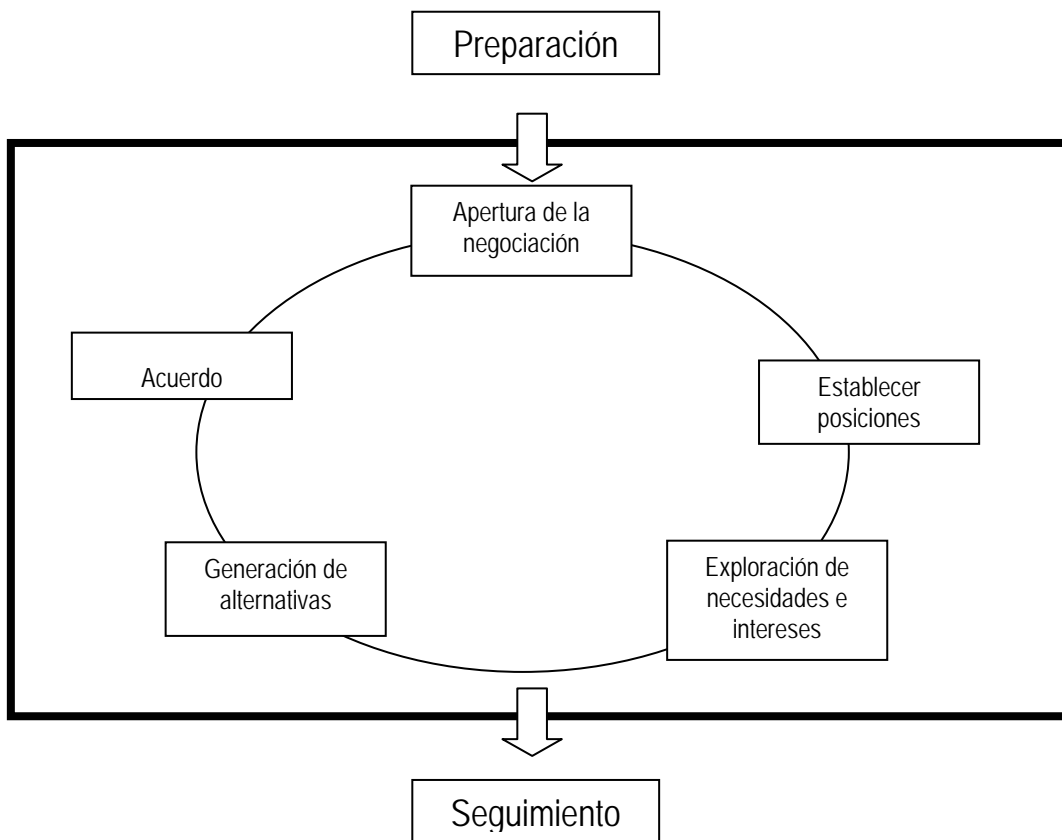
La aplicación del proceso de negociación efectiva incrementa significativamente la administración del conocimiento del personal de las organizaciones.

NEGOCIACIÓN EFECTIVA

Como muchas otras cosas, el éxito en la negociación no suele darse por azar, sino como resultado de una buena planificación y de habilidades especiales, algunas de las cuales son innatas y otras adquiridas. La investigación pretende demostrar que partes de una hábil conducción de negociación pueden aprenderse. (Afirmación producto de una experiencia de varios años como formadores de negociación). Y a pesar de esto, casi nadie está entrenado específicamente para esta tarea. La mayor parte de los tratados sobre negociación pueden clasificarse en dos grupos: El primero se ocupa exclusivamente de la discusión académica referente al tema y el segundo ofrece una amplia gama de consejos, quizá banales, sobre cómo negociar con cualquiera y en cualquier lugar con resultados exitosos. Este último grupo de libros se encuentra con frecuencia en el quiosco del aeropuerto, por ejemplo, en forma de breve manual como lectura de vuelo. Ambos tipos de publicaciones son poco satisfactorios; el primero no ofrece una ayuda práctica y el otro no es sistemático. Pero tampoco es aconsejable intentar combinar ambos puesto que un falso compromiso no haría justicia al académico ni al práctico – ni mucho menos a la persona con experiencia en negociación, quien desea colmar ambas expectativas-. Por tanto, y de acuerdo con el contenido del evento, nuestro objetivo consiste en la combinación de puntos fuertes de ambos enfoques en lugar de limitarse a sopesar ventajas y desventajas. Se deben clasificar y analizar los múltiples aspectos de la práctica negociadora de tal manera que, poco a poco, aparezcan las reglas y principios generales.

El objetivo de este procedimiento consiste en revelar la esencia de la negociación mediante la experiencia, colocando en primer plano la comprensión del proceso. Tales principios básicos son de mucha mayor utilidad práctica que la simple exposición de soluciones puntuales carentes de trasfondo teórico. Por otra parte, incluso la mejor teoría sólo valdría la mitad sin su aplicación práctica. Fig. 1. El proceso de Negociación.

Fig. 1. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN



Fuente: Tomado del curso Negociación Efectiva Gabriel Aguilar.

FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Cada persona necesita tiempo para familiarizarse con una nueva situación. Antes de emprender un movimiento y otra reacción desde la apropiada posición, es preciso empezar por evaluar las nuevas informaciones. En la negociación no obstante, el movimiento es el elemento que prima. Solamente vamos a negociar cuando podamos esperar que ambos lados acabaran por acercarse. Toda negociación de reiterada consideración y planificación llevando mucho más tiempo del que sería necesario si se tratara tan solo de un asunto de intercambio de información. El tiempo requerido se incrementa en función de la complejidad técnica de la información y sus efectos sobre la otra parte, ya que es, más difícil comprender una revolución que un cambio menor. En consecuencia cuando más complejo el asunto a tratar y cuanto más divergente la propia posición de la del oponente, tanto más tiempo se demorará la negociación. (Alles: 2002).

Si ignoramos este hecho e intentamos abarcar la materia de un golpe, el impacto de adaptación podrá resultar demasiado intenso y la otra parte preferiría no cerrar el trato en vez de encontrarse abocada a una situación incontrolable y amenazadora. Como no podemos permitir que esto ocurra, el cuidado que dediquemos a la preparación de las negociaciones no deberá limitarse a tomar en cuenta las cuestiones de estrategia y táctica, sino también a desglosar el proceso de resolución del conflicto en una serie de pasos prácticos. Los siguientes apartados presentarán las fases naturales de la negociación. Cada fase aporta nuevos cometidos y enfoques a la negociación, y es importante apuntar que los cometidos adjudicados a cada una no se consideran concluidos hasta que haya terminado la negociación en su conjunto. (Fisher: 1995).

Apertura.

Empezando por la fase de calentamiento, ambos negociadores tendrán que invertir algo de tiempo para llegar a conocerse y familiarizarse con la situación tanto física como de contenido. La atmósfera debe ser cordial para permitir la ruptura del hielo, puede tratarse de cuestión de negocios, pero estamos iniciando una relación personal entre dos negociadores. Cuanto más profesional sea el negociador, más se acercará a su interlocutor, dentro de ciertos límites. (Aguilar: 2004). El tiempo que sea preciso en ésta fase y los esfuerzos que le dediquemos dependerán, naturalmente, del objeto de la negociación y del contexto cultural en el que se desarrolla. Ya que las relaciones personales lo son todo en esos ámbitos, es preciso cultivar una atmósfera positiva y contactos personales que se mantengan a lo largo de la negociación, especialmente en los difíciles momentos de conflicto. Pero la fase de apertura tiene, además, una función adicional a la de crear una atmósfera constructiva. Todos los asuntos que se discutirán y profundizarán más adelante en detalle se anotarán ahora, con la excepción de algunas sorpresas que podamos tener en mente, por supuesto. Esta panorámica conferirá a ambas

partes una visión de conjuntos de las cuestiones a tratar y facilitará la búsqueda de posibles soluciones más adelante. Ambos lados estarán en mejores condiciones de apreciar lo que significa para ellos la relación, reconocer los posibles puntos contenciosos y adaptar su estrategia. También existe la oportunidad de medir la talla del otro. ¿Cuánta autoridad tiene? ¿Está autorizado a firmar un contrato o deberíamos estar tratando en realidad con otra persona? En ésta fase es posible solicitar un interlocutor que tenga la competencia necesaria para tratar el asunto a nuestro mismo nivel, a saber, dotado de mandato y autoridad suficientes. (A Mills: 1998).

Presentación de posiciones.

Todas las cuestiones a negociar están ahora sobre la mesa, no claramente delineadas, pero ambas partes han podido tener una primera visión de conjunto. Ahora se trata de delimitar y presentar la propia posición: ¿Qué es lo que pretendemos lograr ahora? Con las propuestas de apertura estamos sentando las bases de una posible solución, la conversación adquiere un tono más técnico, hemos entrado a la fase de distribución. Ambas partes intercambian argumentos para apoyar su posición y aunque es todavía temprano para ello, puede haber algún atisbo de primeras concesiones. Ésta clase de intercambios deberá realizarse en forma de tentativa para evitar compromisos prematuros. Ninguna de las partes deseará encontrarse atrapada en una discusión detallada sobre puntos específicos en una fase tan temprana. Para evitar incurrir en compromisos en este punto, cabe elegir las palabras con mucha cautela y el tiempo verbal predominante será el condicional, en lo posible con preguntas abiertas. -¿Podríamos discutir este tema en caso de que ustedes estuvieran dispuestos a contemplar este otro...?-, apoyado con abundantes expresiones limitativas tales como: en caso de, tal vez, puede, dependiendo, intente. No obstante, no significa que las partes se enfrenten desde dos extremos de la mesa como enemigos. Esta segunda fase de la negociación está dirigida a la presentación de la posición de una forma cordial, pero firme, para poder garantizar un resultado satisfactorio como parte de una solución integradora. Es preciso mantener presente este objetivo a lo largo de la negociación. . (Alles: 2002).

Exploración de necesidades e intereses - alternativas

Una vez que, exponiendo sus respectivas posiciones, se definieron los interlocutores en la negociación, debemos iniciar la fase de acercamiento. No cabe duda que antes de poder repartir el pastel, primero hay que hornearlo. Lo inicial es establecer las necesidades y los deseos del otro, si queremos conseguir algo, tenemos que ofrecer algo a cambio. (Fisher: 1995). Desde este punto de partida será posible trabajar conjuntamente para conseguir soluciones constructivas del conflicto en curso haciendo gala de un máximo de creatividad. Lo que las dos partes tienen en común es más importante que lo que las separa, cada una tendrá presente, como es natural, sus propios intereses, pero no es este el momento de insistir en ellos. No se recurrirá al cuchillo hasta que el pastel haya salido del horno, pero está bien que esté ahí dispuesto. Ahora se hablará de cuestiones específicas, explayándose sobre sus respectivos detalles y relacionándolos para componer soluciones alternativas que permitan

llegar a firmar el documento. En esta fase se forja la parte integradora del proceso. La atmósfera amistosa de cooperación que al principio nos habíamos esmerado tanto en crear, dará resultados positivos. (Aguilar: 2004)

Acuerdo.

Si todo ha transcurrido tal como estaba previsto, al final de la tercera fase habrá sobre la mesa una o varias soluciones satisfactorias para ambas partes; de lo contrario, la cooperación no habrá sido posible porque los intereses son irreconciliables o, tal vez, los negociadores no hayan conseguido superar aún las fases anteriores. Sea como fuere, ésta fase está diseñada para conducir hacia una finalización apropiada de la negociación, y si ha sido exitosa será el momento de escoger entre las alternativas planeadas. Llegados a este punto, muchos negociadores se harán a un lado para pasar el mando al responsable de la toma de decisión final. Hasta el momento de firma y sello de un contrato o acuerdo legalmente vinculante, la solución que tanto esfuerzo y tiempo costó encontrar solamente existe en las mentes de los negociadores. Las personas que deciden pueden abstenerse de dar su visto bueno hasta el final porque es posible que las condiciones hubiesen cambiado en el intermedio. Siempre sigue existiendo la solución de retirarse de la negociación, pero cuanto más tarde se tome, más desagradable resultará para todos los implicados. No obstante, por regla general, sería peor firmar un acuerdo si una de las partes hubiera preferido no hacerlo. En tal caso, su puesta en práctica será seguramente difícil o incluso imposible. Es necesario que ambas partes consideren que es preferible tener un acuerdo a que no exista ninguno. (Alles: 2002).

Fases y preguntas

La primera pregunta a plantearnos tiene que ver con la otra persona. ¿Quién es él/ ella? ¿Cuál es su mandato? ¿Está autorizado a firmar un contrato o cuáles son sus limitaciones? Estas cuestiones son parte de la fase de apertura. La segunda fase, está determinada por las respectivas posiciones de las partes. ¿Qué es lo que queremos, qué es lo que quiere mi interlocutor? ¿Qué cosas son negociables y cuáles no? Una vez que quedaron claras las respectivas posiciones, pasamos a la resolución de conflictos en sí. La pregunta más importante en esta fase se refiere a los deseos y las necesidades respectivas ¿Por qué piden esto y no otra cosa? ¿Cuáles son las soluciones con las que estaríamos de acuerdo y cuáles podríamos dar a cambio de otras y de qué tipo?.

Tan pronto como se haya respondido aceptablemente a todas las preguntas, plantharemos la última interrogante que se refiere a la conclusión de las negociaciones ¿Cuál es el mejor paquete negociado y cuándo se procederá a su firma? Estas cinco cuestiones vienen a ser el marco básico de toda negociación. Fig. No. 2.

Fig. 2. El Proceso de la Negociación.

Fase	Elementos clave	Acciones
1. Apertura de la negociación	Generación de una atmósfera propicia Acuerdo sobre la estructura de la negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un clima de confianza, optimismo y colaboración • Definir objetivos y asuntos a tratar • Establecer las reglas del juego • En caso necesario, sanear la relación
2. Establecer Posiciones	Comunicar y clarificar posiciones Defender las posiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar y clarificar las posiciones • Defender y/o sustentar las posiciones • Identificar áreas de acuerdo y de conflicto • Probar la posición del otro
3. Exploración de necesidades e intereses	Indagar necesidades Encontrar intereses estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información acerca de las necesidades de la contraparte • Indagar los intereses tácticos de la otra parte • Conocer los criterios de decisión del otro • Precisar prioridades de ambas partes
4. Generación de alternativas	Generación de alternativas de solución Intercambio de concesiones	<ul style="list-style-type: none"> • Producir diversas alternativas de solución • Solicitar alternativas • Sondeo con propuestas • Intercambiar satisfactores
5. Acuerdo	Estructurar el acuerdo Preparar el seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar un acuerdo claro y preciso que refleje las concesiones finales • Verificar la satisfacción de necesidades • Determinar las acciones de implementación y monitoreo del acuerdo • Diseñar acciones contingentes ante fallas y desviaciones del acuerdo

Fuente: Tomado de curso de Negociación efectiva, Gabriel Aguilar.

Las fases del proceso de la negociación aplicadas a la administración de las organizaciones son la Motivación del personal, la explicación de objetivos, el intercambio de necesidades, el intercambio de conocimientos, y el establecimiento de compromisos.

La motivación del personal debe generar un ambiente de colaboración en el cual las partes puedan negociar de la mejor manera, se facilita la descripción de la negociación, por medio de un clima de confianza, optimismo y colaboración, permite la definición de objetivos y asuntos que se van a tratar, se pueden establecer claramente las reglas de juego y mejora significativamente el ambiente de trabajo del personal.

La explicación de objetivos se identifican los conocimientos por transmitir y las propuestas de mejora del trabajador, se presentan las posiciones, se explican los objetivos y metas, se identifican las áreas de acuerdo y de conflicto de las partes, se puede probar la posición de la otra parte y se ofrecen opciones de mejora.

Intercambio de necesidades, en esta punto se pueden investigar las necesidades de cada una de las partes y se buscan los intereses estratégicos, se pretende obtener información acerca de las necesidades del personal, se explican los intereses compartidos, se pueden conocer anticipadamente las decisiones y precisar las prioridades de ambas partes, Intercambio de conocimientos, Aportación de Conocimientos, Intercambio de concesiones Generar varias maneras de transmitir el conocimiento, Compartir el conocimiento, Intercambio de ideas y experiencias, Recibir mejora en la calidad de vida, Establecimiento de compromisos Elaborar por escrito los compromisos, Verificar la mejora en la calidad de vida, Redactar documentos claros y precisos del intercambio de concesiones, Buscar la satisfacción de necesidades, Implementar las acciones el monitoreo, Diseñar acciones contingentes.

Fig. 3. Fases del proceso de la Negociación aplicadas a la administración de las organizaciones.

Fase	Elementos clave	Acciones
1. Motivación del Personal.	Ambiente de colaboración Descripción de la Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un clima de confianza, optimismo y colaboración • Definir objetivos y asuntos a tratar • Establecer las reglas del juego • Mejora el ambiente de trabajo.
2. Explicación de Objetivos.	Identificar conocimientos por transmitir Propuestas de la mejora del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar y clarificar las posiciones • Explicar los objetivos y metas • Identificar áreas de acuerdo y de conflicto • Probar la posición del otro • Ofrecer las opciones de mejora.
3. Intercambio de necesidades	Indagar necesidades Encontrar intereses estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información acerca de las necesidades del personal • Explicar los intereses compartidos • Conocer anticipadamente la decisión • Precisar prioridades de ambas partes
4. Intercambio de Conocimientos	Aportación de Conocimientos Intercambio de concesiones	<ul style="list-style-type: none"> • Generar varias maneras de transmitir el conocimiento • Compartir el conocimiento • Intercambio de ideas y experiencias • Recibir mejora en la calidad de vida
5. Establecimiento de Compromisos	Elaborar por escrito los compromisos Verificar la mejora en la calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar documentos claros y precisos del intercambio de concesiones • Buscar la satisfacción de necesidades • Implementar las acciones el monitoreo • Diseñar acciones contingentes.

Fuente: Elaborado por el autor.

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento en las organizaciones se puede dividir en tres, el primero que es el conocimiento del personal, que se incrementa con la experiencia laboral a través de los años para mejorar sus competencias laborales, el segundo que es el conocimiento de los grupos, se logra con el intercambio de vivencias de la vida cotidiana, permite construir nuevas ideas, transmitir sentimientos y emociones con los miembros del equipo y el tercero es el conocimiento organizacional que se puede ver como la capacidad que se va desarrollando en la empresa para lograr nuevas oportunidades en los mercados. (Peña, 2000). El conocimiento es el activo más importante de una organización, el conocimiento nace de pensamiento y de la experiencia de las personas y adquiere un valor mayor al ser combinado con el conocimiento de otros individuos, el conocimiento debe ser administrado por las organizaciones para usarlo, protegerlo e incrementarlo, aprovechándolo para crear nuevas ventajas competitivas a través de estrategias de innovación, que están soportadas con el aprendizaje continuo a la par de las nuevas tecnologías de información como una forma de obtener ventajas potenciales sobre sus competidores. La administración del conocimiento es la estrategia de la organización que permite hacer llegar el conocimiento adquirido por un trabajador a todos los que tengan la posibilidad de usarlo, impidiendo que personas ajenas u organizaciones no deseadas puedan hacer uso del mismo. el objetivo es contar con personal operativo, normativo y directivo calificados y preparados para el uso, manejo y aprovechamiento del conocimiento en las organizaciones.

En el caso de las Instituciones de educación Superior debe conocer y adecuar a sus capacidades las estrategias utilizadas para la formación de capital intelectual que están basadas en cuatro factores, la educación, la experiencia, las habilidades naturales, la actitud, y estos pueden ser combinados con la organización, los sistemas, la estructura, la cultura, el ambiente laboral, y la investigación. El conocimiento en las organizaciones es único, y por lo tanto debe ser medido, entendido e incrementado en forma particular, para su administración se están utilizando modernas tecnologías de información en su identificación, socialización y difusión. El Alineamiento estratégico, las relaciones efectivas, implementación de nuevos sistemas, la construcción y manejo de infraestructura tecnológica, evaluación de la Organización de Tecnologías, manejo de proveedores externos, el alto desempeño y el rediseño de los Sistemas de Información. Son puntos que resultan importantes para la nueva organización de las tecnologías de información en las empresas. (Rockart, Earl, Ross; 1996).

La gestión del conocimiento es un nuevo método de administración organizacional que involucra a otros tales como: Políticas de innovación permanente, Mercadotecnia estratégica, política de recursos humanos, dirección por objetivos, calidad total y reingeniería de procesos podríamos resumirla en Información más gestión de recursos humanos. Desarrollar un conjunto de actuaciones y procedimientos que aporten valor agregado a las actividades de la organización y que generalicen las mejores prácticas, en cada uno de los procesos de su actividad. **.(González, 1998).**

El capital intelectual

Es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología, patentes, mejora de procesos, productos y servicios. Información conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades. Habilidades desarrolladas por el personal solución de problemas en equipo, comunicación manejo de conflicto, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continúa para el cliente. **(Valdés,1997 p-330).** Cuando estos datos son ordenados se convierten en información básica, Los datos son formas de expresar algo, mientras que la información es el arreglo de los datos en patrones que tienen una interpretación o significado. La interpretación de la información se realiza por medio de la inteligencia del personal y se convierte en conocimiento, es un acervo de información dinámica que se encuentra en el cerebro “intelecto” de las personas y se puede expresar como información por diferentes canales de comunicación. El conocimiento es la aplicación y el uso productivo de la información. **(Valdés,1997 p-333).** Si al acervo de conocimientos se le adiciona la capacidad de decisión y el juicio, entonces se obtiene como resultado el potencial intelectual de cada persona dentro de la empresa. La información es pasiva y estática, mientras que el conocimiento es activo y dinámico. La información esta estructurada de alguna forma y solo se transforma mediante la inteligencia de la gente. Cuando los conocimientos son documentados o expresados se convierten en insumos para que otra persona genere un conocimiento nuevo.

Manejo del conocimiento en las organizaciones

Es muy común que el conocimiento depositado en cada miembro de la organización, pueda no ser puesto a disposición de los demás. Los factores son varios, ignorancia de la necesidad, carencia de esquema de comunicación que permita que esto se lleve a cabo o negación para compartir lo que yo se surgen entonces en la empresa esfuerzos paralelos y frecuentes. Cuando un individuo se integra en el grupo de trabajo, éste afrontará el mayor reto de asimilación del conocimiento en toda su vida dentro de la compañía, ningún programa de capacitación puede lograr transferir la experiencia, que sólo la inmersión en el trabajo real dará al individuo, aún cuando si se le brindara al individuo una base de experiencias, esto le permitirá ajustarse de una manera más eficiente. Una solución para la administración del conocimiento se puede alcanzar mediante herramientas de colaboración, publicación y comunicación electrónica, considerando que la tecnología no es el elemento principal en este proceso, también es necesario un cambio sustantivo en los esquemas de la organización. **(González, 1998 p 61-64).**

La administración del capital intelectual de las organizaciones, permitirá mejorar las capacidades con las que cuenta una organización para la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a través del manejo de sus activos intangibles como son la inteligencia y el conocimiento, ahora se convierten en el nuevo paradigma de las empresas en la generación de sus ventajas competitivas. el capital intelectual esta compuesto de varios elementos como es el talento humano, los clientes y la estructura organizacional, el talento humano se puede definir como las capacidades del personal de una organización aprovechadas para facilitar la satisfacción de las necesidades de los clientes, los clientes son parte del segmento atendido en los mercados que tiene una empresa, y están en función de los beneficios y utilidades que encuentran en una empresa para su satisfacción, con los productos y servicios que se ofrecen, la estructura organizacional es el conjunto de habilidades, destrezas que manejadas con inteligencia generan más conocimiento de los mercados atendidos y permiten aprovechar al máximo las capacidades de la empresa. El valor agregado de productos y servicios proviene del conocimiento y la inteligencia aplicadas por el capital intelectual de las organizaciones y la información es insumo básico en la productividad empresarial. (Peña,2000).

La administración del conocimiento es la estrategia de la organización que permite hacer llegar el conocimiento adquirido por un trabajador a todos los que tengan la posibilidad de usarlo, impidiendo que personas ajenas u organizaciones no deseadas puedan hacer uso del mismo. el objetivo es contar con personal operativo, normativo y directivo calificados y preparados para el uso, manejo y aprovechamiento del conocimiento en las organizaciones. En el caso de las Instituciones de educación Superior debe conocer y adecuar a sus capacidades las estrategias utilizadas para la formación de capital intelectual que están basadas en cuatro factores, la educación, la experiencia, las habilidades naturales, la actitud, y estos pueden ser combinados con la organización, los sistemas, la estructura, la cultura, el ambiente laboral, y la investigación. El conocimiento en las organizaciones es único, y por lo tanto debe ser medido, entendido e incrementado en forma particular, para su administración se están utilizando modernas tecnologías de información en su identificación, socialización y difusión.

El capital intelectual y los factores organizacionales

Los principales factores son: Organización y Sistemas, Estructura, Cultura y Ambiente organizacional, Investigación. La organización que no tiene los sistemas para promover la generación del conocimiento, estimular la experimentación y evaluar los resultados no aprovecha el capital intelectual de su personal. Las políticas y los reglamentos internos de una empresa definen el comportamiento esperado de los individuos, cuando se administra el conocimiento se genera un nuevo conjunto de disciplinas tradicionales, como la economía, la tecnología, y los recursos humanos, administrar el conocimiento como un bien genera una nueva forma de administrar las empresas. Las estructuras que ayudan al aprendizaje y la generación de conocimientos permiten liberar el potencial creativo del hombre, más que limitarlo, y promueven el intercambio continuo de información, experiencias y conocimientos. La formación de redes esta orientada en gran medida a promover y estimular ese intercambio de conocimientos dentro y fuera de la

organización. La cultura, debe permitir al personal intentar fallar aprender y tratar de nuevo, la cultura debe adoptar la experimentación y la innovación, como dos de sus principales valores. Para aprovechar el capital intelectual se tiene que Estructurar, Capitalizar y Sistematizar, Para estructurar se tienen que establecer caminos formales para que los colaboradores, puedan aplicar sus conocimientos tales como: Equipos de mejora continua, grupos de trabajo por proyecto, reuniones de expertos, buzón de sugerencias, influencia para la toma de decisiones, sistemas externos de redes para intercambio de información y conocimientos.

La información se puede agrupar en:

- Procedimientos: Conjunto de pasos que una persona realiza para obtener un resultado específico incluye las decisiones que se necesitan tomar.
- Proceso Serie de cambios que se dan en un periodo de tiempo para lograr un propósito describen lo que pasa durante fases de tiempo o como trabajo algo.
- Estructura forma de división en partes de un todo con límites físicos e identificables
- Concepto grupo de objetos físicos, condiciones, relaciones, eventos e ideas que comparten una combinación única de atributos no compartidos por otros grupos
- Principio enunciado sobre lo que debe hacerse
- Hechos Evidencia que se presenta sin evidencias que lo apoye.
- Clasificación Distribución de un grupo de elementos en clases o categorías.

Para capitalizar el acervo intelectual cada miembro de la organización debe tener claro que rumbo tiene la empresa. El sistematizar es necesario diseñar medios efectivos para que el conocimiento se comparta y se difunda. Modificando, intercambiando, conexión en red, reuniones de trabajo. (Valdés,1997 p-344).

Los factores que ayudan a lograr esta nueva forma de administración Inteligente en las organizaciones son:

- Una filosofía llena de valores que esta relacionada con la Misión y la Visión o Propósito Corporativo.
- Una Cultura basada en principios de calidad, con personas convencidas de su actuación, que acepten y reconozcan el trabajo en equipos de alto rendimiento.
- Organizaciones que se adapten a los cambios y a los acontecimientos que se presentan en los mercados atendidos.
- Aprender a corregir los errores en base a sus experiencias, hasta alcanzar una forma de comportamiento fundamentada en mejora continua.
- Aplicar la gestión del conocimiento y talento humano al saber captarlo, generarlo, almacenarlo y organizarlo, transferirlo, compartirlo, reutilizarlo y ponerlo al servicio de la organización.

- a) Captarlo. El talento humano o profesionales que se incorporen a las organizaciones pueden ser la clave del éxito, para las empresas, ya que representan una forma rápida de alcanzar nuevas y mejores ventajas competitivas.
- b) Generarlo. La capacitación y el desarrollo de los trabajadores a través de estrategias modernas como son los sistemas competencias laborales, garantizaran que solamente aquellas personas, técnicos, administrativos y profesionales que se encuentren acreditados ante estos organismos, cuenten con los estándares de productividad y conocimientos requeridos en los distintos puestos de las estructuras organizacionales, para facilitar la administración de las modernas unidades de negocios de las empresas.
- c) Almacenarlo. La retención de los profesionales reconocidos por las empresas fortalecerán las estructuras organizativas, disminuyendo el número tan alto en cuanto a niveles de rotación y ausentismo que es provocado por tabuladores salariales no actualizados o rezagados.
- d) Organizarlo. Como la formación de grupos de trabajo y equipos de alto rendimiento que consoliden los proyectos y objetivos establecidos por las organizaciones en un tiempo menor y a costos apropiados para la empresa.
- e) Transferirlo. Con planes de actualización y especialización que difundan el conocimiento en la empresa en todos sus niveles para generar nuevos niveles de productividad organizacional.
- f) Compartirlo. Enseñar a los trabajadores a socializar el conocimiento para mejorar el trabajo en equipo de las diferentes áreas hoy convertidas en unidades de negocios.
- g) Reutilizarlo. Crear y generar ciclos en el manejo del conocimiento para prepara constantemente a la organización en sus diferentes retos e incrementando sus ventajas y fortalezas competitivas para conservar sus espacios en los mercados atendidos.

Si los administradores de hoy, empresarios, directivos, gerentes utilizaran una forma diferente para el manejo de sus organizaciones a través de un liderazgo que tome en cuenta las exigencias de la globalización y los mercados, podrían aumentar el valor de su empresa.

PRUEBA PILOTO

Se aplicó el instrumento a niveles directivos de una Institución de Estudios Superiores, para conocer su opinión y realizar las modificaciones necesarias que hagan más entendible cada uno de los módulos considerados en esta investigación. El instrumento esta diseñado en 2 secciones, la primera que esta relacionada directamente con las estrategias de negociación, dividida en 6 módulos, la estrategia de negociación, el establecimiento de posiciones, la exploración de necesidades e intereses, la generación de alternativas, la elaboración del acuerdo y la evaluación de la negociación, la segunda que se enfoca con la administración del conocimiento y esta dividida en 4 módulos la administración del conocimiento, el capital intelectual, las herramientas de transmisión y los factores organizacionales.

INSTRUMENTO:

Cuadro 1. Cuestionario para la estrategia de negociación para la administración del conocimiento en la organización.

El siguiente instrumento esta diseñado para conocer la aplicación de la estrategia de negociación para la administración del conocimiento, toda la información que se solicita será manejada confidencialmente y con carácter enfocado hacia la investigación administrativa por lo que puede usted contestar de manera libre y segura, agradecemos su apoyo ya l finalizar se publicaran los resultados obtenidos para consideración estrictamente académica. Muchas gracias.

ESTRATEGIAS DE LA NEGOCIACION	No se	No nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Si siempre
1. ¿Tiene usted preparados los objetivos a tratar cuando inicia una negociación?						
2. ¿Establece puntos o reglas que se van a llevar a cabo durante la reunión?						
3. ¿Propicia un ambiente agradable con su colaborador para llevar a cabo una negociación?						
4. ¿Brinda confianza a su colaborador para llevar a cabo una negociación?						
5. ¿Al finalizar su reunión siente que se mejora su relación con los colaboradores?						
ESTABLECIMIENTO DE POSICIONES						
6. ¿Explica desde el inicio de la reunión cual es su posición como responsable?						
7. ¿Justifica la posición adquirida para clarificar a los colaboradores su intención?						
8. ¿Identifica las áreas de oportunidad de sus colaboradores en cuanto a sus necesidades?						
9. ¿Comprobó la posición de cada uno de sus colaboradores en cuanto al tema planteado?						
EXPLORACION NECESIDADES E INTERESES						
10. ¿Obtiene las necesidades e intereses de sus colaboradores durante la reunión?						
11. ¿Obtiene los intereses a mediano plazo de sus colaboradores?.						
12. ¿Identifica los criterios de decisiones de sus colaboradores?						
13. ¿Identifica las prioridades de sus colaboradores?						
GENERACION DE ALTERNATIVAS						
14. ¿Propone alternativas de solución de los conflictos o puntos en desacuerdo?						
15. ¿Solicita propuestas de solución a sus colaboradores de los puntos atendidos?						
16. ¿hace sondeo de aceptación de las nuevas propuestas a sus colaboradores?						
17. ¿En las propuestas consideradas se identifican los beneficios para las partes?						
ELABORACION DEL ACUERDO						
18. ¿Redacta los puntos acordados de manera clara y precisa?						
19. ¿Verifica la satisfacción de sus colaboradores de los puntos acordados?						
20. ¿Planea las acciones a seguir para cumplir con el acuerdo?						
21. ¿Planea las acciones contingentes por si se presentan fallas en cuanto al acuerdo?						

EVALUACION DE LA NEGOCIACION	No se	No nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Si siempre
1. Se pueden identificar de manera clara y precisa los puntos principales del acuerdo alcanzado?						
2. ¿Considera que quedaron satisfechas las necesidades de sus colaboradores?						
3. ¿Puede identificar los resultados esperados de sus colaboradores cuando alcanza el acuerdo?						
4. ¿Con el acuerdo alcanzado puede identificar si se mejoraron las relaciones con sus colaboradores?						
5. ¿Toma en consideración el tiempo que le llevar alcanzar un acuerdo con beneficio de las partes?						
ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO						
6. ¿Puede identificar con claridad quien de sus colaboradores tiene el conocimiento requerido?						
7. ¿Selecciona a los colaboradores que puedan formar equipos de trabajo con alto rendimiento?						
8. ¿Los colaboradores tiene el conocimiento necesario de la organización para realizar su trabajo?						
9. ¿La experiencia de sus colaboradores les permite cumplir de manera eficiente con los objetivos dados?						
CAPITAL INTELECTUAL						
10. ¿Conoce los procedimientos escritos que tiene el área a su cargo?						
11. ¿Tiene documentada una relación de los procedimientos de su área de trabajo?						
12. ¿Conoce usted las habilidades que han desarrollado sus colaboradores en su trabajo?						
13. ¿Comprueba el conocimiento que tienen sus colaboradores de sus requerimientos de trabajo?						
14. ¿Considera usted que aplican adecuadamente el conocimiento adquirido en sus actividades laborales?						
15. ¿Hay disposición en sus colaboradores para transmitir el conocimiento obtenido en su trabajo?						
HERRAMIENTAS DE TRANSMISION						
16. ¿Considera que el trabajo colaborativo facilita la adquisición y estandarización de conocimientos?						
17. ¿Documenta los procesos y procedimientos que realizan sus colaboradores al realizar sus funciones?						
18. ¿Difunde los procesos y procedimientos documentados en las áreas de la organización?						
19. ¿Mantiene comunicación directa con sus colaboradores cuando supervisa el cumplimiento?						
20. ¿Realiza sesiones de trabajo para conocer la opinión y problemas que se presentan en el trabajo?						
FACTORES ORGANIZACIONALES						
21. ¿La estructura de su área facilita el cumplimiento de los objetivos asignados?						
22. ¿La organización de su área es la adecuada para el cumplimiento de los objetivos asignados?						
23. ¿Los sistemas de información de la organización le apoya y facilitan el cumplimiento de objetivos?						
24. ¿La cultura de su área de trabajo ayuda a los colaboradores a trabajar de manera dinámica?						
25. ¿Es adecuado el ambiente de trabajo para formar equipos de alto rendimiento?						

DISCUSION DE RESULTADOS PREVIOS

Estrategias de Negociación.

Se obtuvo un 84% en promedio de las encuestas aplicadas que significa que los directivos dicen que casi siempre tienen preparados los objetivos al inicio de las reuniones, establecen las reglas para la reunión, propicia un ambiente agradable en la negociación y brinda la confianza a los colaboradores para llevar a cabo la negociación, al finalizar la reunión se mejora su relación con ellos. Diag.1.

Establecimiento de Posiciones.

Se alcanzó un 81.6% en promedio de los cuestionarios que indican que el directivo explica cual es su posición como responsable, justifica y explica los principales motivos, casi siempre identifica las áreas de oportunidad de sus colaboradores, y comprueba la posición de cada uno de ellos. Diag.2.

Exploración de Necesidades e Intereses.

Se registró un 71.6% en promedio de los instrumentos aplicados en los cuales indican que el directivo obtiene las necesidades e intereses a mediano plazo de sus colaboradores, identifica con claridad sus criterios de decisión y las prioridades que tienen. Diag.3.

Generación de alternativas.

Se obtuvo un 91.6% en promedio de las encuestas que refleja que el directivo propone alternativas de solución a los conflictos o desacuerdos que se dan durante la negociación, solicita propuestas de los colaboradores a los puntos tocados, hace un sondeo de aceptación de las nuevas propuestas e identifican los beneficios de las partes. Diag.4.

Elaboración del acuerdo.

Se logró un 85% en promedio de los cuestionarios que indican que los puntos de la negociación son redactados en forma clara y precisa, se verifica la satisfacción de los colaboradores al llegar a acuerdos, se planean acciones para cumplir con el acuerdo y se generan planes contingentes por si se presentan fallas en cuanto al acuerdo alcanzado. Diag.5.

Evaluación de la Negociación.

Se registró un 74.6% en promedio de las encuestas aplicadas en donde se identifican de manera clara y precisa los puntos principales del acuerdo alcanzado, se considera que si quedaron satisfechas las necesidades de los colaboradores, los resultados esperados se pueden identificar cuando se alcanza el acuerdo Diag.6.

Administración del conocimiento.

Se obtuvo un 85% en promedio de los cuestionarios que señalan que el directivo puede identificar con claridad quien de sus colaboradores tiene el conocimiento requerido, puede seleccionar a los colaboradores que formen equipos de trabajo con alto rendimiento, a los colaboradores que tienen el conocimiento necesario de la organización para realizar su trabajo, la

experiencia que tienen que les permita cumplir de manera eficiente con los objetivos establecidos. Diag.7.

Capital Intelectual.

Se alcanzo un 79.3% en promedio que indica que el directivo conoce los procedimientos de trabajo del área a su cargo, que se tiene la documentación de los procedimientos de su área de trabajo, que conocen las habilidades que han desarrollado sus colaboradores en su trabajo, comprueban que el conocimiento adquirido se aplica en los requerimientos de trabajo y que hay disposición para transmitir el conocimiento adquirido. Diag.8.

Herramientas de transmisión.

Se logro un 82.6% en promedio que refleja que el trabajo colaborativo facilita la adquisición y estandarización de conocimientos, que documentan los procesos y procedimientos que realizan sus colaboradores al realizar sus funciones se difunden los procesos y procedimientos documentados en todas las áreas de la organización y que se mantiene una comunicación directa con ellos cuando se supervisa el cumplimiento y se realizan sesiones de trabajo para conocer la opinión y problemas que se presentan en el trabajo. Diag.9.

Factores Organizacionales.

Se obtuvo un 77.3% en promedio de respuestas que indican que la estructura del área facilita el cumplimiento de objetivos, que la organización del área es la adecuada para el cumplimiento de objetivos asignados, que los sistemas de información de la organización le ayudan al cumplimiento de objetivos que la cultura en el área de trabajo ayuda a los colaboradores a trabajar de manera dinámica y el ambiente es el adecuado para formar equipos de alto rendimiento Diag.10.

Diagrama No 1. Estrategias de Negociación en la Empresa

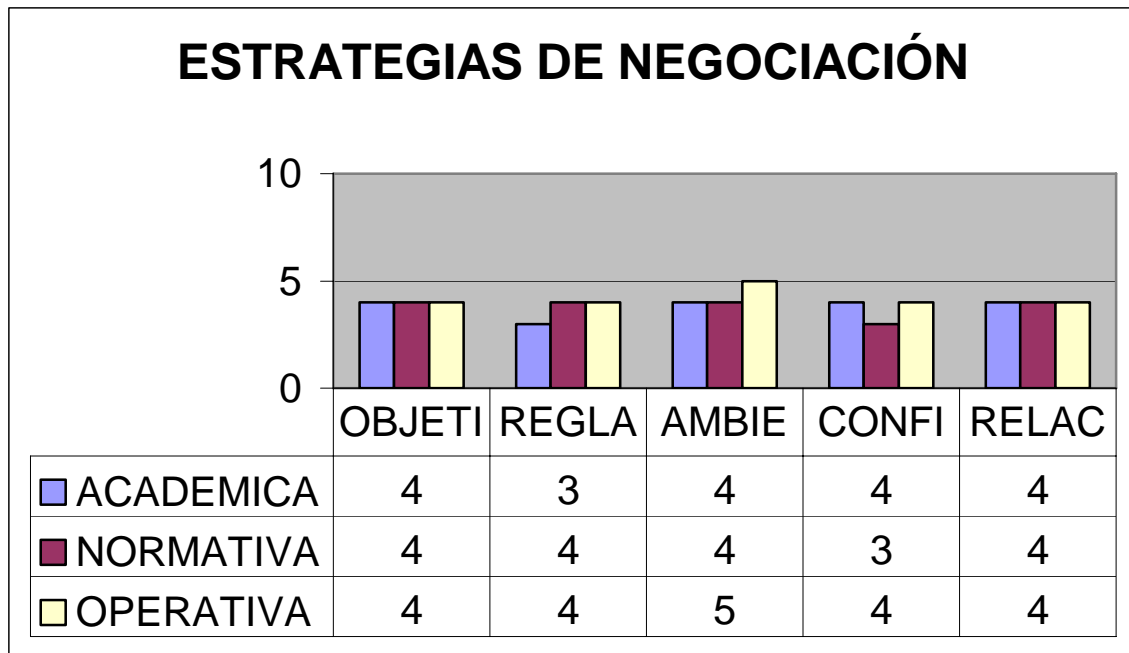


Diagrama No 2. Establecimiento de Posicione en la Negociación

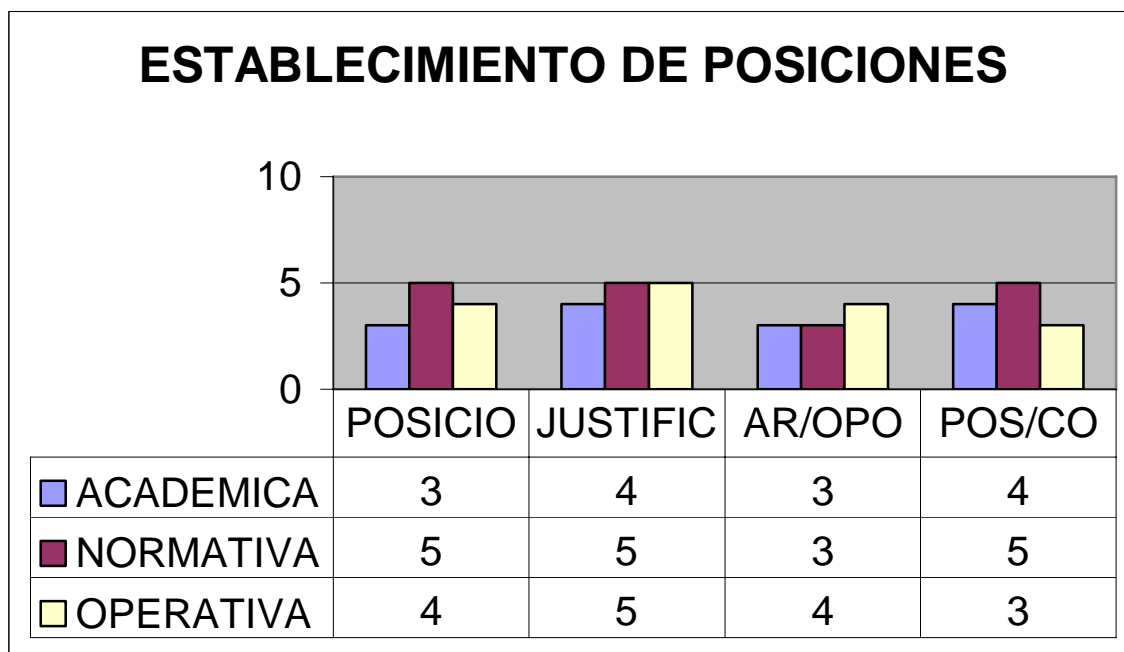


Diagrama No 3. Exploración de Necesidades e Intereses del personal

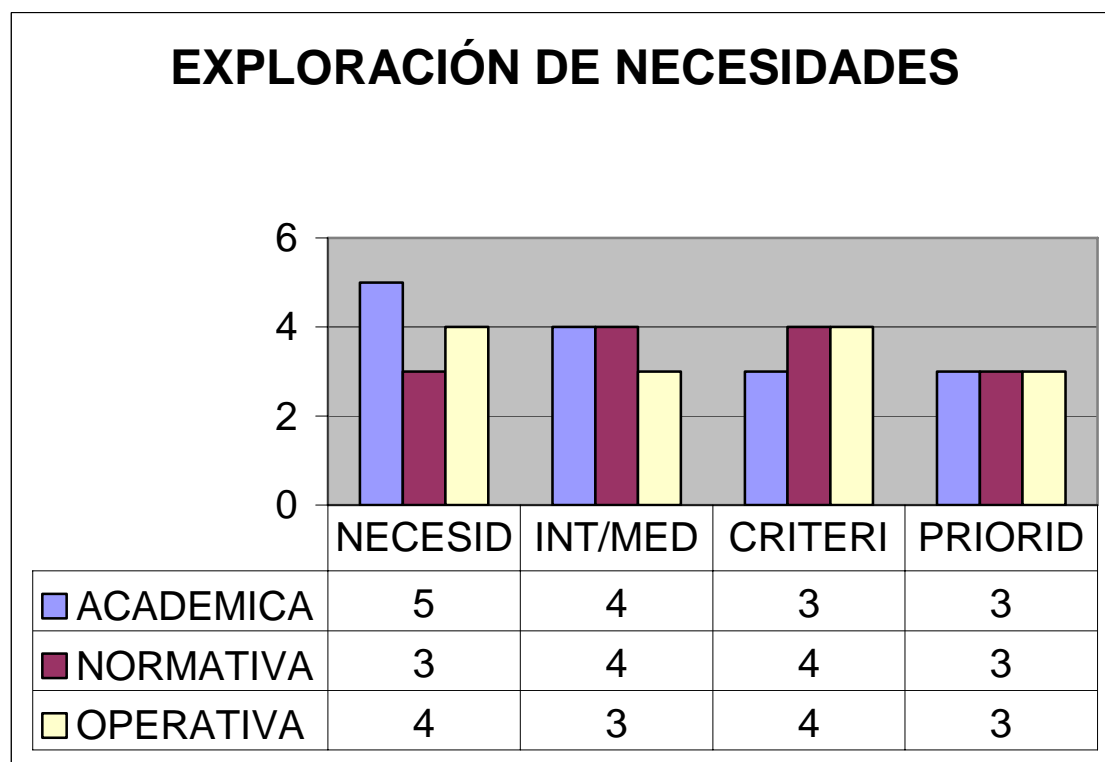


Diagrama No 4. Generación de alternativas en la Negociación

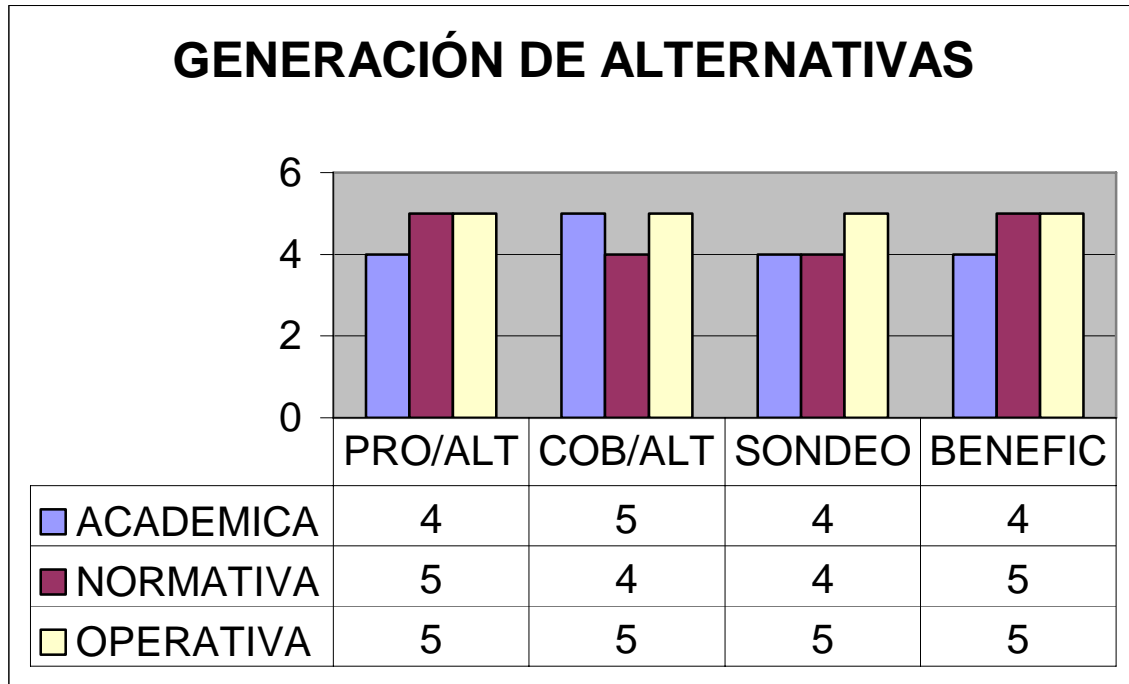


Diagrama No 5 Elaboración del acuerdo logrado en la Negociación

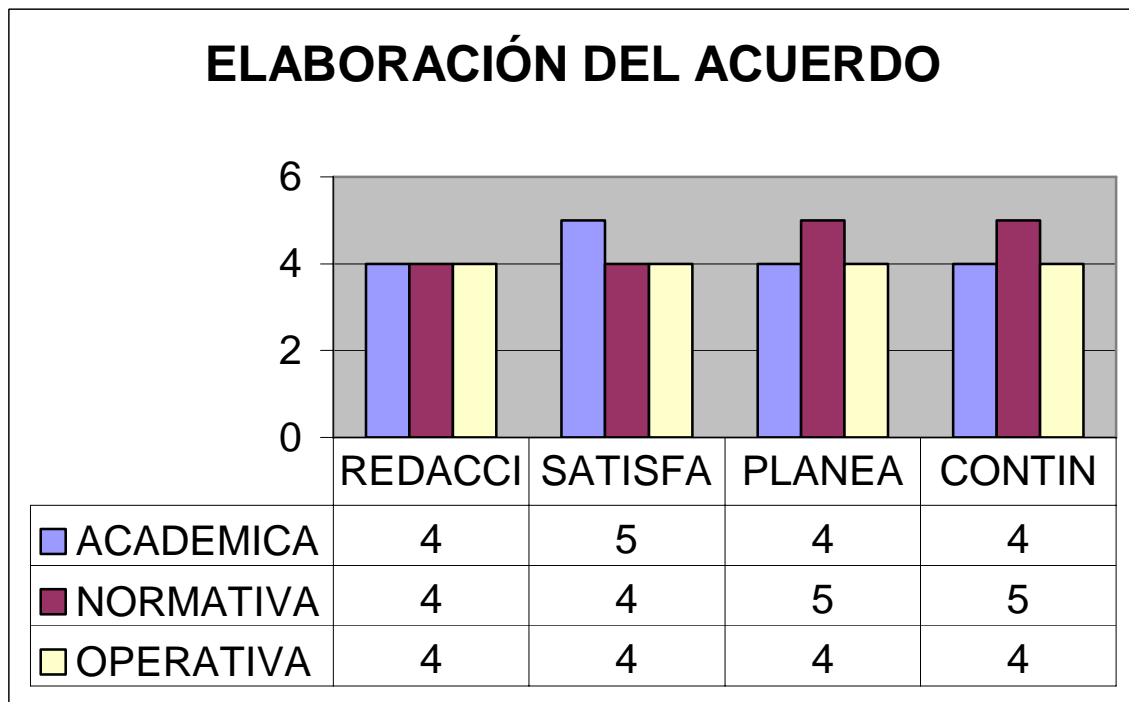


Diagrama No 6. Evaluación de la Negociación alcanzada

EVALUACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

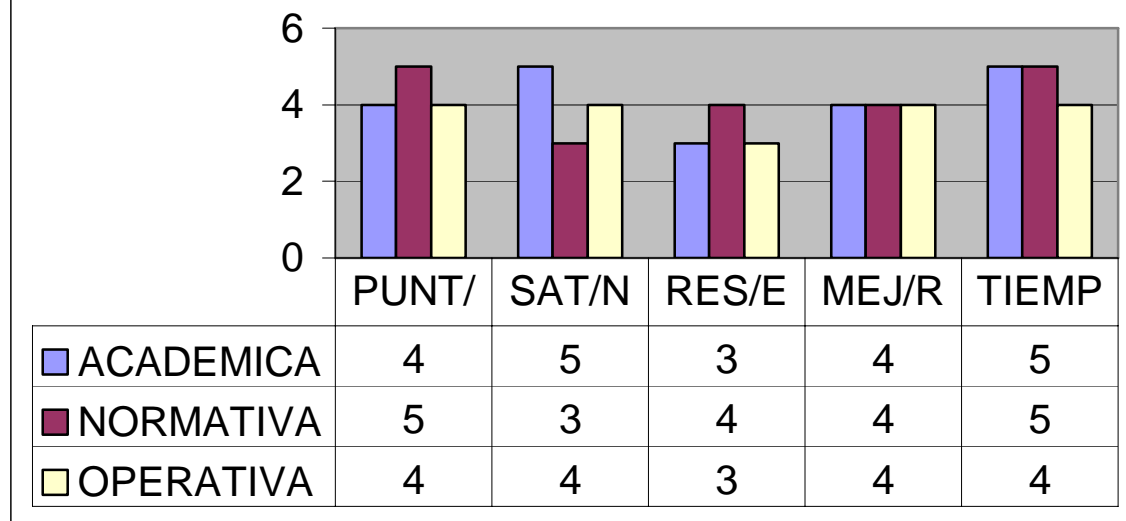


Diagrama No 7 Administración del Conocimiento en la Organización

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

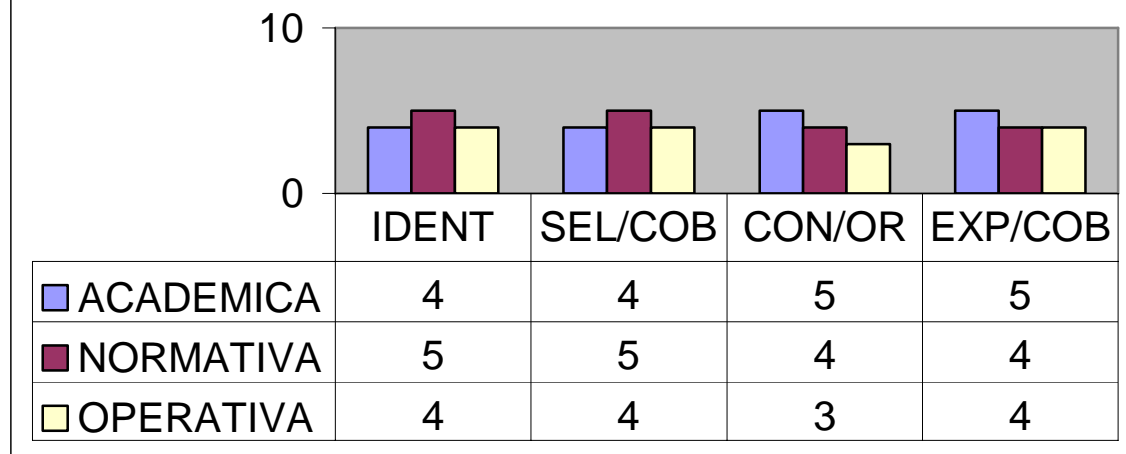


Diagrama No 8. Capital Intelectual de la Organización

CAPITAL INTELECTUAL

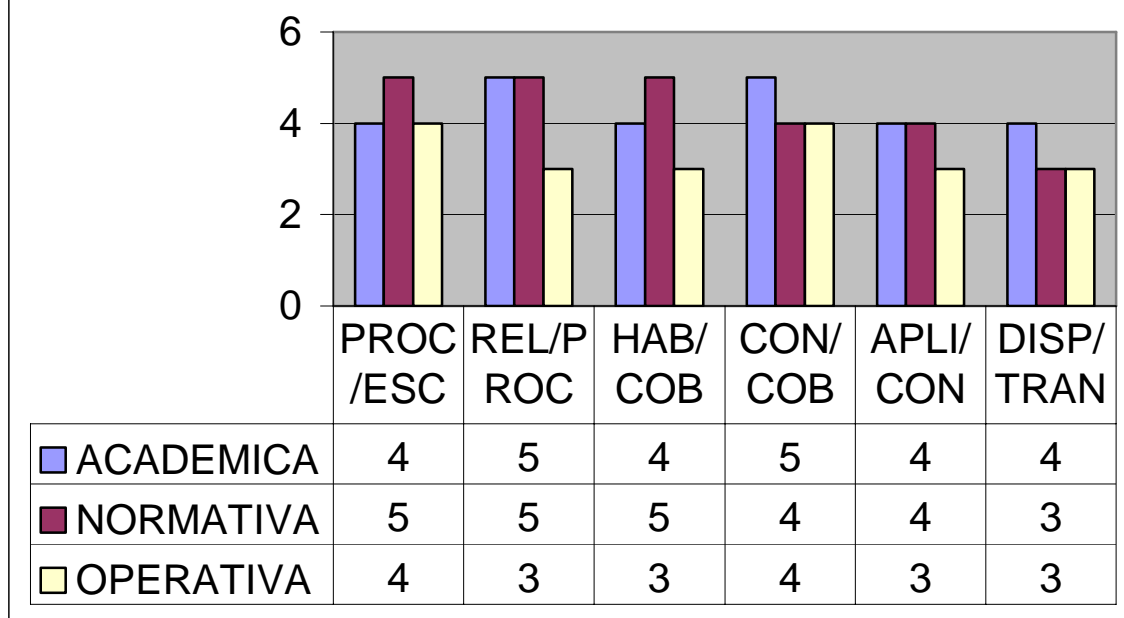


Diagrama No 9. Herramientas de Transmisión del conocimiento

HERRAMIENTAS DE TRANSMISIÓN

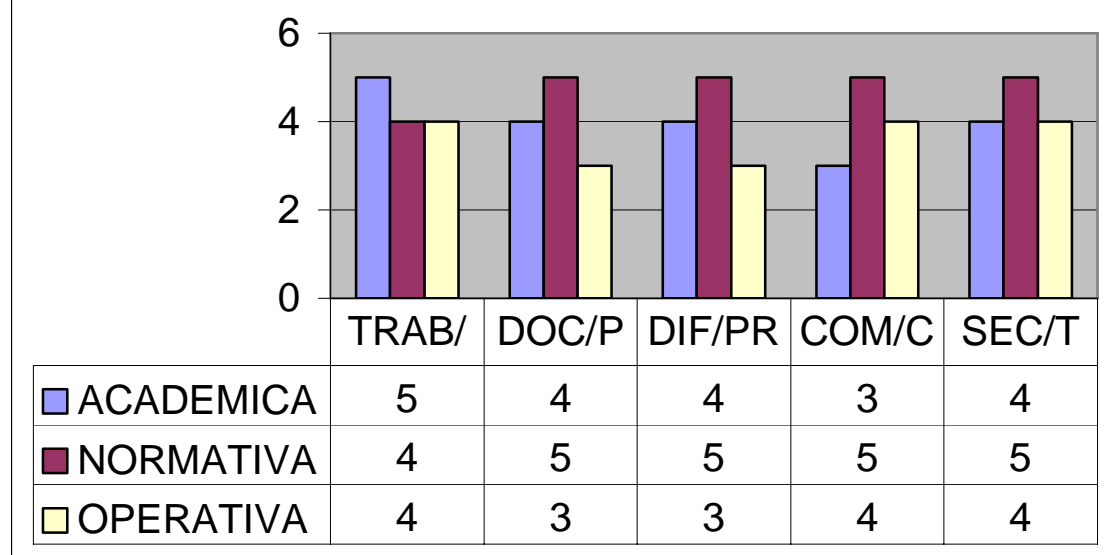
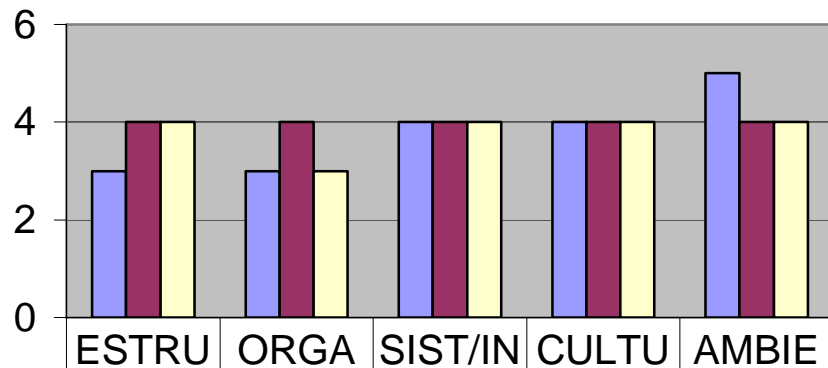


Diagrama No.10 Factores Organizacionales

FACTORES ORGANIZACIONALES



■ ACADEMICA	3	3	4	4	5
■ NORMATIVA	4	4	4	4	4
■ OPERATIVA	4	3	4	4	4

CONCLUSIONES

Las estrategias de negociación son muy poco utilizadas en la administración de las organizaciones y pueden representar una ventaja para la conciliación de los intereses de las partes que intervienen en una determinada situación.

Las estrategias de negociación permiten el intercambio de objetivos e intereses para convertirlos en nuevos beneficios para el personal y la organización mejorando las relaciones laborales.

Se pueden utilizar otras estrategias para mejorar las relaciones laborales de las organizaciones, pero el uso de la negociación permite conciliar de una manera más equilibrada los intereses de ambas partes.

Referencias Bibliograficas.

- A Mills, Harry Negociar: Un Arte Para El Triunfo Editorial Diana México, 1998.
- Ackoff, Russell L.; Planificación de la Empresa del Futuro, Editorial Limusa, México, 1990;
- Admidon M. Debra, El momento de la Administración del conocimiento, Editorial Entovation International 1995.
- Aguilar Gabriel Habilidades de negociación Curso Impartido en Campus Lomas Verdes, Agosto 2004.
- Alles, Martha Desempeño Por Competencias. Evaluación de 360° Editorial Granica, México 2002.
- Argüelles Antonio Competencia Laboral y Educación basada en normas de Competencia, Editorial Grupo Noriega editores (Limusa), Primera edición, México 1996.
- B, Rossenberg, Marshall Comunicación no Violenta Editorial Urano, Barcelona España. 2000.
- Cano Cecilia. La calidad de vida, Internet. México 2002.
- Craver Charles El Negociador Inteligente, Editorial Aguilar. México. 2000
- Coil K.G. Designing Knowledge Ecosystems for communities of practice, Editorial Los Angeles, Usa, 1997.
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado México, Editorial, Editores Mexicanos Unidos, 1989; Tomo II 259 p.
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado México, Editorial, Editores Mexicanos Unidos, 1989; Tomo III 302 p.
- Drucker Peter La Administración de la Organización Basada en la Información, Editorial Norma, México 1996.
- French, Wendell, Desarrollo Organizacional, Editorial Prentice Hall, 5ta Edición. México 1996.
- Fisher, Ury, Patton Obtenga El Sí, El Arte De Negociar Sin Ceder Editorial .Cecsa México 1995.
- Fisher, Roger Negociación 2000 Editorial .Mc Graw Hill Bogotá, Argentina. 1996.
- Freid Schnitman, Dora / Schnitman, Jorge Resolución De Conflictos, Nuevos Diseños, Nuevos Contextos Editorial Granica, Buenos Aires Argentina. 2000.
- Fromm, Erich; Ética y Psicoanálisis, Editorial, Paidós, México, 1990.
- Guzmán Valdívía, Isaac; Humanismo Trascendental y Desarrollo México, Editorial. Limusa, México, 1987.
- Gibson, Ivanicevich, Donelly, Las Organizaciones, Editorial McGraw Hill, 8va Edición, Madrid España, 1996...
- Goleman, Daniel La Inteligencia Emocional en la Empresa Editorial Javier Vergara Argentina 1999
- González y González V. Manuel Una Administración Inteligente en un entorno Global, Revista Soluciones Avanzadas No 64 tendencias 99 p 61-64 México,1998.
- Hill w.l. Charles, jones r. Gareth Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, tercera edición, Colombia, 1997

- Hindle , Tim La Negociación Eficaz Editorial Grijalbo. Barcelona España 1998.
- Hoffman, Walter; Las 500 Fórmulas del Triunfador, Editorial. Diana, México, 1990.
- Illescas blanco Control integrado de Gestión, Editorial grupo editorial Noriega (limusa), primera edición, 5 reimpresión, México, 1990.
- Kendall y kendall Análisis y Diseño de Sistemas, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, tercera edición, México, 1997.
- Laudon c. Kenneth, laudon p. Jane Administración de los Sistemas de Información, Editorial prentice hall hispanoamericana, tercera edición, México, 1996.
- Lázzaro víctor Sistemas y Procedimientos, Editorial diana, octava edición, 10 impresión México, 1997.
- Lee, Blaine El Principio Del Poder Editorial Grijalbo Barcelona España 1998.
- Levy-Levoyer, Claude Gestión de las competencias Editorial Gestión 2000, Barcelona España, 2003.
- Mahon, Herberto; Excelencia: Una Forma de Vida Editorial Javier Vergara, Argentina, 1991.
- Mark Smith-Palliser Calidad de vida en el trabajo, Internet. México 2002.
- Maslow, Abraham; La Personalidad Creadora, Editorial Paidós, México 1969.
- Maslow, Abraham; Motivación y Personalidad, Editorial Harper and Brothers, Nueva York, 1954.
- Morales Uribe Joaquín Modelo de Evolución de Internet en las Empresas Mexicanas, Tesis Doctoral.I.P.N. México. 1999.
- Murdick g. Robert, ross e. Joel Sistemas de información basados en computadoras para la Administración moderna. Editorial Diana, primera edición, 13 impresión, México 1994.
- Nolan Richard I y Croson David C. Creative destruction. Harvard Business Editorial School press, 1995 p3-5.
- Nolan Richard I Managing the crisis in data processing, Harvard business review, march- abril 1979. No. 79206
- Peña MA. Pilar Un enfoque del Estudio de la Gestión del conocimiento, Papeles de Trabajo, Esca, IPN, México, 2000.
- Resenos Edmundo, La Tendencia y la Relación de Estilos de Liderazgo, Satisfacción en el Trabajo y la Productividad, Tesis Doctoral Esca Ipn México,1980.
- Rivas Tovar Luis Arturo Nuevas Tendencias del Desarrollo Organizacional curso Taller Ceda Octubre de 1999.
- Ribeiro, Lair El Éxito Empresarial Editorial Urano, Barcelona España, 1997.
- Ryback David Trabaje con su inteligencia emocional Editorial Edaf Madrid España 1998.
- Robbins, Stephen y Otros, Fundamentos de Administración, Editorial Prentice Hall, México, 1995.
- Rockart F. John, Earl J. Michael, Ross W. Jeanne Ocho Imperativos Para La Nueva Organización De Las T.I. Slogan Management Review / Fall 1996 MIT. E.U.

- Saner, Raymond, El Experto Negociador Editorial .Gestión 2000. Barcelona, España. 2003.
- Senn a. James sistemas de información para la administración, Editorial grupo editorial iberoamerica, tercera edición, México, 1990.
- Stoner, John, Administración, Editorial Prentice Hall, México 1996.
- Valdés A, Luigi Conocimiento es Futuro, Editorial Concamin, 8 edición, México, 1997.
- Walker w. D. Sistemas de información para la administración, Editorial editores alfa omega (marcombo), primera edición, Colombia, 1996.
- Yeung K. Arthur Las capacidades de aprendizaje en la Organización Editorial Castillo, México, 1999.

Direcciones electrónicas en Internet.

- www.jbp.com/jbjournals/tocs/hrdq-3art.html Mayo.2002
- www.200.34.41.59/portafolio/desarrollo.html Mayo. 2002
- www.ciudadfutura.com/psico/articulos/trabajoyamistad.htm Mayo.2002.
- www.spin.com.mx/rjaguado/vidat.html Mayo.2002.