

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Mercadotecnia



**El liderazgo como herramienta para potenciar la gestión comercial y mejora de relaciones en empresas de negocios de alta gerencia, en el municipio de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de Graduación)

Adilia Virginia Barrera Alvarez

Guatemala, septiembre 2020

**El liderazgo como herramienta para potenciar la gestión comercial y mejora de relaciones en empresas de negocios de alta gerencia, en el municipio de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Adilia Virginia Barrera Alvarez

M.A. Pedro Túm Cortéz (Asesor)

M.A. Edber Barrios (Revisor)

Guatemala, septiembre del 2020

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th, Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario general

**AUTORIDADES DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Rolando Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Samuel Zabala**

Coordinador

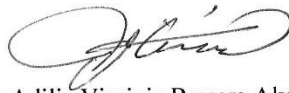
Guatemala, 08 de noviembre de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “**El liderazgo como herramienta para potenciar la gestión comercial y mejora de relaciones en empresas de negocios de alta gerencia, en el municipio de Guatemala**” y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para los efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Adilia Virginia Barrera Alvarez  
Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad  
Carné No. 201500041

## Espacio para orden de impresión



REF.:C.C.E.E.CPA.CT.A02-PS.0019.2020

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 01 DE AGOSTO DE 2020  
DICTAMEN

**Tutor:** M.A. Pedro Tum Cortez  
**Revisor:** M.A. Edber Osinaldo Barrios Hernández  
**Carrera:** Licenciatura en Mercadotecnia

**Tesis titulada:** “El liderazgo como herramienta para potenciar la gestión comercial y mejora de relaciones en empresas de negocios de alta gerencia, en el municipio de Guatemala”.

**Presentada por:** Adilia Virginia Barrera Alvarez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciatura



M.A. Ronaldo Antonio Ciron Diaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Economicas

## Espacio para dictamen de Asesor

Guatemala 4 de marzo del 2020


Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente:

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **“El liderazgo como herramienta para potenciar la gestión comercial y mejora de relaciones en empresas de negocios de alta gerencia, en el Municipio de Guatemala”** realizado por Adilia Virginia Barrera Alvarez, carné 201500041, estudiante de la licenciatura en Mercadotecnia, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado

Al ofrecerme de cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Pedro Tum Cortez  
Colegiado 18,886

## Espacio para dictamen de Revisor

Guatemala, 6 de Abril de 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado, **El liderazgo como herramienta para potenciar la gestión comercial y mejora de relaciones en empresas de negocios de alta gerencia en el municipio de Guatemala**, realizado por *Adilia Virginia Barrera Alvarez*, carné 201500041, estudiante de Licenciatura en Mercadotecnia, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



**M.A. Eder Osvaldo Barrios Hernández**  
Col. No. 16,330

## **DEDICATORIA**

- A Dios:** Por la vida, salud, trabajo, inteligencia y sabiduría para alcanzar la meta académica propuesta.
- A mi familia:** Por el apoyo incondicional que me proporcionaron en cada etapa de la carrera universitaria.
- A mi jefe:** Por el conocimiento aportado en el desarrollo de mi carrera profesional y crecimiento personal.
- A mis amigos:** Por motivarme a finalizar la meta trazada.
- A mis catedráticos  
De la universidad** Por transmitir sus conocimientos con esfuerzo y dedicación.



# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	<b>x</b>
<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	<b>1</b>
1.1.Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Definición de tipos de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5 Sujeto de investigación	4
1.6 Alcances de investigación	4
1.6.1Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	5
1.7.1 Empleo de la muestra finita	5
1.8 Definir instrumento de investigación	6
1.9 Recolección de datos	7
1.10 Procesamiento y análisis de datos	7
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultados</b>	<b>8</b>
2.1 Presentación de resultados	8
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Discusión</b>	<b>16</b>
3.1Extrapolación	16
3.2 Hallazgos y análisis general	19
3.3 Conclusiones	20
<b>Referencias</b>	<b>21</b>

**Anexo**

## Listado de gráficas

Gráfica No. 1	8
Gráfica No. 2	9
Gráfica No. 3	9
Gráfica No. 4	10
Gráfica No. 5	10
Gráfica No. 6	11
Gráfica No. 7	11
Gráfica No. 8	12
Gráfica No. 9	12
Gráfica No. 10	13
Gráfica No. 11	13
Gráfica No. 12	14
Gráfica No. 13	14
Gráfica No. 14	15
Gráfica No. 15	15

## **Abstract**

Muchas negociaciones no se han llevado a cabo exitosamente por la falta de preparación en quienes las realizan, en consecuencia, continuamente a los negociadores se les ve insatisfechos o lamentando el resultado obtenido en sus negociaciones.

Se plantearon objetivos generales y específicos para determinar el impacto del liderazgo y el desarrollo de técnicas de negociación para la creación de relaciones redituables. Se utilizó una investigación descriptiva a través de un cuestionario a gerentes y ejecutivos que tienen a su cargo negociaciones en organizaciones del municipio de Guatemala, la muestra con la que se trabajó es infinita.

En la investigación se constató la importancia de las negociaciones efectivas para el desarrollo de toda organización, el alto ejecutivo sí considera que las técnicas de negociación deben aplicarse en un término integral de toda relación comercial. La enseñanza de la negociación profesional a gerentes y a ejecutivos de cientos de compañías garantiza el éxito de su crecimiento comercial.

## INTRODUCCION

En la ciudad de Guatemala, muchas organizaciones no integran a sus equipos de trabajo negociadores que potencialicen las relaciones comerciales, esto puede debilitar la estructura organizacional y por ende no se genera un crecimiento comercial integral.

La investigación descriptiva se lleva a cabo con el propósito de determinar si las empresas utilizan herramientas de negociación para la construcción de relaciones redituables con los clientes, además de establecer cuáles son las clases de liderazgo que se utilizan para el efecto.

El capítulo número uno plantea la metodología empleada como: el planteamiento del problema y la importancia del mismo, un objetivo general que desglosa tres específicos, la definición de la muestra, en donde también se establece el instrumento de investigación que consiste en un cuestionario dirigido a los sujetos involucrados en el campo de estudio los gerentes y personal a cargo de negociaciones, los resultados se evidencian de forma escrita.

El capítulo número dos refleja en gráficas y porcentajes los datos recopilados después de tabular la información proporcionada por los sujetos de investigación. Y para una mayor ilustración se presentan los resultados para ser comprensible al lector.

El capítulo número tres se analizan la información y hallazgos más importantes y relevantes concernientes a la discusión de los resultados del tema de investigación, junto a ello se respalda el análisis con la teoría e investigación de otros autores.

# Capítulo1

## Metodología

### 1.1.Planteamiento del problema

Se ha observado que los colaboradores de alta gerencia de muchas empresas del municipio de Guatemala son los responsables de la toma de decisiones que impactan de forma positiva o negativa la gestión comercial. Estas decisiones, aunado con la relación comercial entre la alta gerencia y el resto de colaboradores, fundamentan el éxito de la empresa, sin embargo, en la Ciudad de Guatemala hay muchas organizaciones que no integran negociadores que potencialicen las relaciones comerciales, hay falta de entendimiento entre las partes involucradas, pérdida de oportunidades y principalmente no se llega a un acuerdo efectivo gana-gana en las negociaciones.

Es vital que toda organización conozca y trabaje con herramientas adecuadas para diseñar estrategias de negociación efectivas, así también fomentar la integración con todos los colaboradores. Se debe considerar que es responsabilidad de los miembros de la alta gerencia lograr acuerdos a corto y largo plazo dentro y fuera de la organización. El mundo de hoy es un sistema de conocimiento, información, alta tecnología, participación real, autogestión y crecimiento conjunto, el reto de todo líder es cambiar el paradigma de la negociación con técnicas para avanzar y autodescubrir su potencial y ayudar que otros descubran el suyo.

Es necesario abordar este tema debido a que en el mundo de las organizaciones empresariales porque se continúa practicando un sistema arraigado en procesos arcaicos de negociación sin demostrar plena efectividad. El líder que practica técnicas de negociación genera competitividad y representa un cambio en la cultura corporativa, con un gran beneficio a largo plazo, se cambia al individuo más fuerte por el equipo más poderoso.

La presente investigación es funcional para que toda organización de a conocer a todos sus colaboradores un sistema de ganancia conjunta y hacer de las relaciones comerciales una ventaja competitiva e incorporar una cultura organizacional orientada hacia las personas, tomando en

cuenta que las negociaciones no sólo se deben proyectar a acuerdos para días, semanas o meses, sino que el mundo de las negociaciones se mueve por largos períodos.

Este estudio es impostergable puesto que la gestión comercial va aumentando considerablemente, y no se puede dejar al tiempo, pues en la actualidad el nuevo paradigma es que todos, independientemente de su posición, deben cumplir papeles de líder pues se negocia para obtener beneficios y las técnicas para potencializar la gestión comercial contribuirán a lograr los objetivos.

Es preciso señalar que previamente a la investigación se evalúan a los negociadores de la alta gerencia y el recurso humano que tiene relación comercial, teniendo así, el suficiente campo en el municipio de Guatemala para el desarrollo de esta investigación. También existe la factibilidad de encontrar la información necesaria para cumplir con el propósito, potencializar la gestión comercial y mejorar las relaciones comerciales.

Poca experiencia de los negociadores encargados de las altas gerencia, falta de liderazgo, así como tensas relaciones entre colaboradores, son algunas de las deficiencias que presenta el país para el inicio del proceso del desarrollo.

Evidencia del tema es, que por la falta de capacidad para negociar entre sectores fue la causante de que un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Corea del Sur haya fracasado, según lo indicó Fanny de Estrada, directora de Relaciones Interinstitucionales de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport, 2019) en la entrevista realizada por Prensa Libre el 5 de Agosto de 2019.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Qué herramientas son necesarias para potencializar la gestión comercial y mejorar las relaciones comerciales en las empresas de negocios en la ciudad de Guatemala?

### 1.3 Objetivos de investigación

Tomando en cuenta que esta investigación está enfocada a presentar herramientas negociación para potencializar las gestiones comerciales en las organizaciones del municipio de Guatemala, es importante establecer objetivos puntuales que permitan destacar las principales herramientas de negociación.

#### 1.3.1 Objetivo general

Identificar las herramientas necesarias para potencializar la gestión comercial y mejorar las relaciones comerciales en las empresas de negocios en la ciudad de Guatemala.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Describir las herramientas que todo líder debe de aplicar en la gestión comercial.
- Identificar cuáles técnicas de negociación aplican los negociadores para mejorar las relaciones comerciales en las empresas.
- Conocer el grado de importancia que tiene el desarrollo de negociadores para la mejora de las relaciones comerciales.

### 1.4 Definición de tipos de investigación

En esta investigación es necesario implementar el estudio de tipo descriptivo, pues los resultados obtenidos colaborarán al conocimiento actual sobre el liderazgo en la gestión comercial en las empresas de municipio de Guatemala.

### 1.4.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva puntualiza las características de la población que está estudiando, en este caso es a los negociadores de alta gerencia. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. En otras palabras, su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. Es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que los resultados de una investigación descriptiva no pueden ser utilizados como una respuesta definitiva, por el contrario, pueden constituir una herramienta útil en muchas áreas de la investigación científica pues aportan un conocimiento.

En esta investigación descriptiva, cuantitativa, se medirá el alcance de los objetivos relacionados con el liderazgo para la creación de relaciones redituables y la potencialización de las relaciones comerciales en empresas de alta gerencia en el departamento de Guatemala.

### 1.5 Sujeto de investigación

En este estudio tiene el propósito de investigar cual es el grado de liderazgo que tienen los gerentes o negociadores de alta gerencia en las empresas y la vulnerabilidad que tiene las relaciones comerciales por la falta de liderazgo y es por eso que los sujetos del estudio son los Gerentes (Generales, Comerciales, Financieros, Producción)

### 1.6 Alcances de investigación

Son los límites temporales y geográficos que se determinan dentro de la investigación.

#### 1.6.1 Temporal

El tiempo que la investigación se lleve a cabo será según la programación estipulada dentro del cronograma de la Universidad el cual es del 12 de octubre al 07 de marzo 2020.

#### 1.6.2 Geográfico



El estudio de investigación se lleva a cabo en las altas gerencias de las empresas de la ciudad de Guatemala, localizadas en la región metropolitana de la cabecera departamental.

## 1.7 Definición de la muestra

El universo se determina por medio de una inferencia fundamentada entendiendo que por universo la totalidad de la población donde se encuentran ubicados los sujetos de investigación. Según el censo que publicó la Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas Mipyme del Ministerio de Economía (MINECO, 2017) en el año 2015, en el departamento de Guatemala hay 1,127 organizaciones registradas en la clasificación de grande y mediana empresa y se estima que en cada empresas hay más de 30 personas a cargo de las negociaciones.

En este estudio la población a evaluar es de más de 30,000 personas, se ha determinado utilizar la muestra infinita para la obtención de los datos, según el número de encuestados.

### 1.7.1 Empleo de la muestra infinita

Para determinar la muestra de acuerdo a la inferencia fundamentada que corresponde a más de treinta mil se aplicará la muestra infinita, se visitó algunas empresas, verificando la cantidad de personas que laboran y que se encuestarán.

Se obtiene una inferencia fundamentada de más de 30,000 entendiendo por universo la totalidad de la población donde se ubican los sujetos de investigación, para determinar el grado de confianza esperada de la muestra ( $Z$ ) será del 93%, y según la tabla de áreas bajo la curva normal, será del 1.81 en donde se espera la confianza del 93%, obteniendo un nivel de exactitud y precisión. Presentando una dualidad del 0.5 de éxito ( $P$ ), y 0.5 ( $q$ ), de fracaso fijando un error muestral del 8% (0.08), en el que indica el grado de imperfección y sesgo que tolera la muestra, es decir que se va a encuestar a 128 personas. (José Martínez, 2017, pág. 118 a 121).

Misma que se describirá a continuación. Para calcular el tamaño de la muestra utilizando la fórmula en referencia al resultado obtenido de acuerdo a la población, que se presenta a continuación

#### Valores

N= Más de 30,000 (Universo estimado)

z= 93% (valor de z 1.81 al cuadrado)

n= (muestra buscada)

P=0.5 (probabilidad de éxito)

q= 0.5 (probabilidad de fracaso)

e= 8% (error muestral)

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{1.81^2(0.5 * 0.5)}{0.08^2}$$

$$n = \frac{0.819025}{0.0064}$$

$$n = 128.00$$

### 1.8 Definir instrumento de investigación

Para llevar a cabo la investigación se utilizará el instrumento de recolección de información siguiente: Cuestionario estructurado con preguntas cerradas para los gerentes y negociadores de las empresas. Este instrumento servirá para recopilar datos e información del liderazgo aplicado y los procesos o técnicas de negociación que se ejecutan para potencializar las relaciones comerciales y cómo la ausencia o la poca práctica de las mismas pueden llegar a afectar el desarrollo comercial de las empresas significativamente.

## 1.9 Recolección de datos

El proceso de investigación por medio del cuestionario dará la guía necesaria para el análisis correspondiente y posteriormente llegar a una conclusión.

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Posteriormente efectuadas las encuestas se hace el proceso de recolección y vaciado de datos, enfocados al planteamiento del problema, luego el registro de la información del trabajo de campo y finalmente el análisis el cual consiste básicamente en dar respuesta a los objetivos, evidenciando los hallazgos encontrados y proporcionar nuevos aportes.

## Capítulo 2

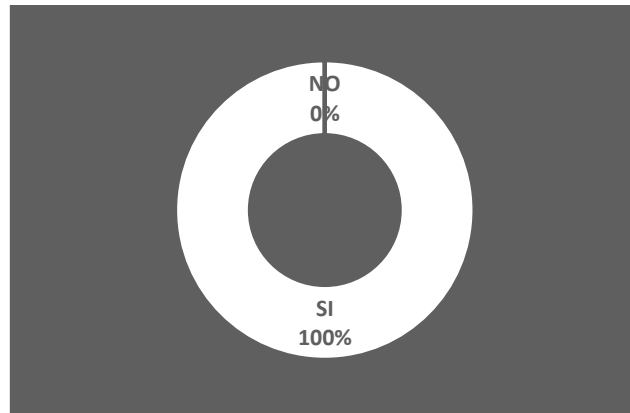
### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo, después de aplicar los instrumentos de esta investigación a diferentes gerentes de empresas de diferentes industrias en la ciudad de Guatemala.

#### Gráfica No.1

**¿Tiene a su cargo personal?**

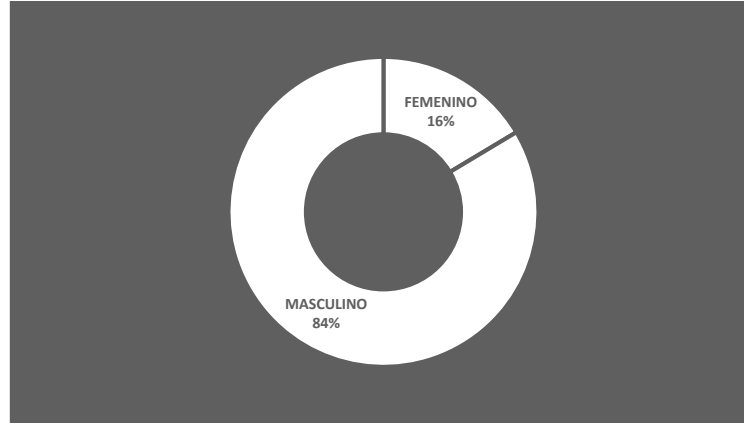


Fuente elaboración propia, (2019).

En su totalidad, 128 encuestados tiene a su cargo personal.

## Gráfica No.2

¿Cuál es su género?

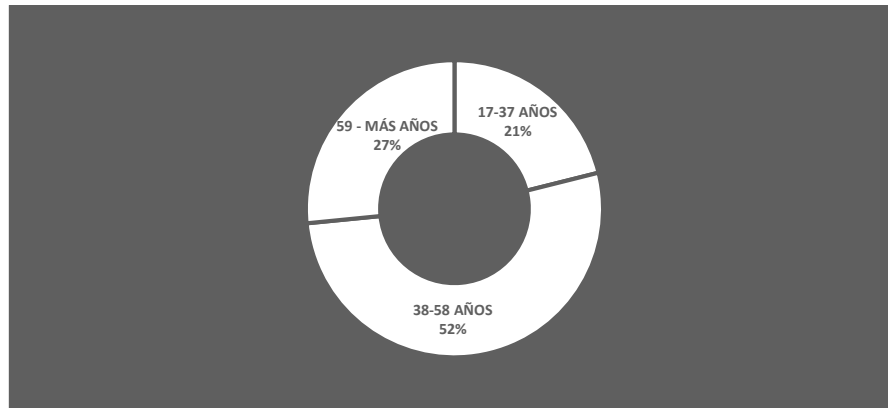


Fuente elaboración propia, (2019).

Del total de encuestados, 107 son de género masculino y 21 de género femenino dentro de las organizaciones de alta gerencia.

## Gráfica No.3

¿En qué rango de edad está?

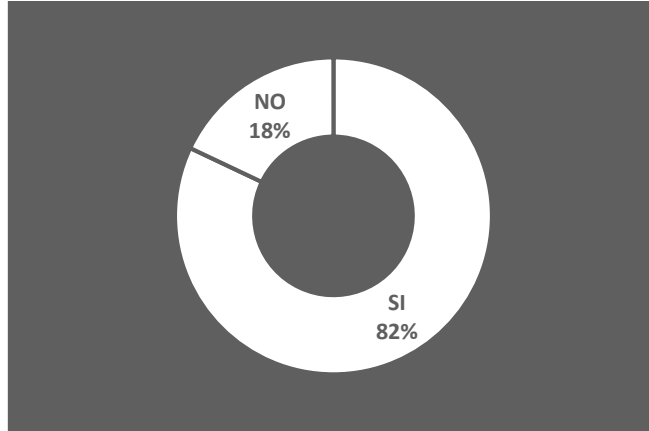


Fuente elaboración propia, (2019).

67 de los encuestados tienen un rango de edad de 38-58 años, seguidamente 34 tienen un rango de 59 años o más y finalmente 27 de los encuestados tienen un rango de 17-37 años.

#### Gráfica No.4

¿Ha recibido alguna capacitación de liderazgo o negociación?

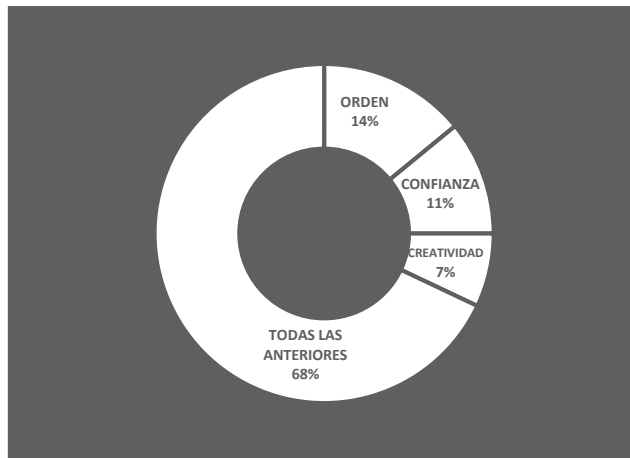


Fuente elaboración propia, (2019).

105 encuestados reflejan que sí han recibido capacitación sobre el liderazgo o negociación, 23 encuestados indican que no lo ha recibido.

#### Gráfica No.5

¿Qué herramientas considera necesarias en un líder?

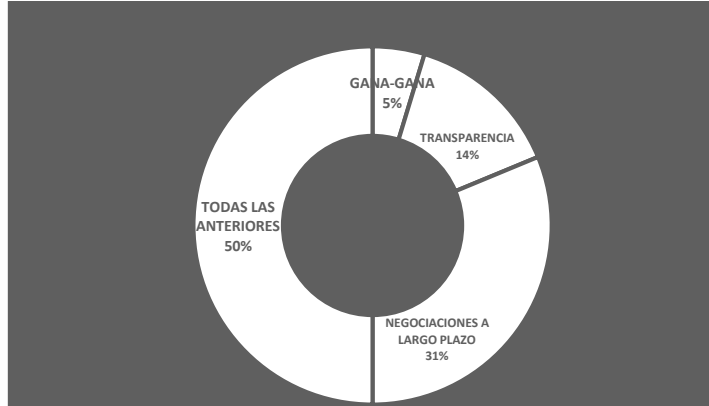


Fuente elaboración propia, (2019).

87 encuestados consideran que el orden, confianza y creatividad son herramientas necesarias para un líder, 18 consideran que es el orden, 14 consideran que es la confianza y 9 encuestados que la herramienta necesaria para un líder es la creatividad.

## Gráfica No.6

¿Qué técnicas de negociación aplica en sus relaciones comerciales?

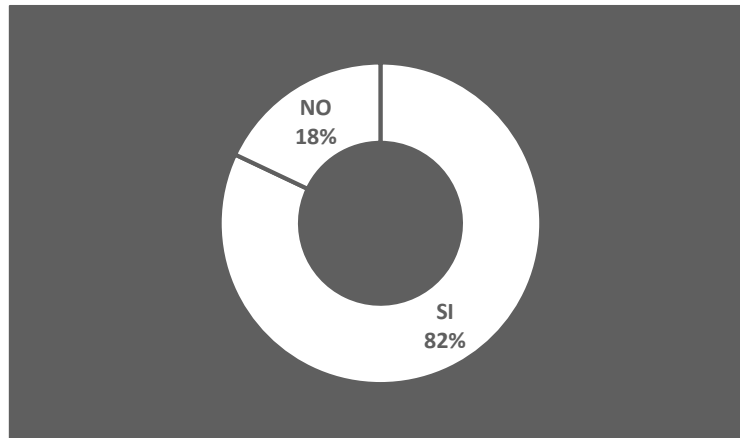


Fuente elaboración propia, (2019).

Del total de los encuestados 64 aplican en sus relaciones comerciales las técnicas de negociación: Gana-Gana, Transparencia y Negociaciones a Largo Plazo, 40 aplican la técnica Negociaciones a Largo plazo, 18 aplican la técnica de Transparencia y finalmente 6 aplican la técnica de Gana-Gana.

## Gráfica No.7

Cuando dirige una negociación, ¿Prepara una agenda previamente?

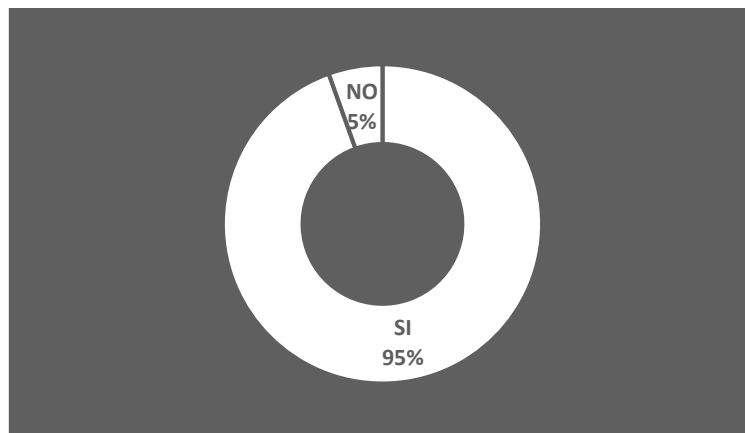


Fuente elaboración propia, (2019).

Del total de los encuestados 105 preparan anticipadamente a las negociaciones una agenda y 23 no lo hace.

### Gráfica No.8

¿Considera que los principios y valores apoyan las negociaciones?

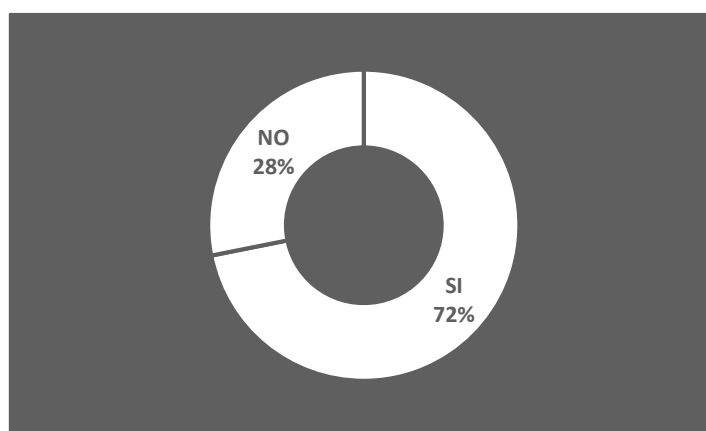


Fuente elaboración propia, (2019).

Del total de encuestados 121 considera que los principios y valores apoyan las negociaciones, 7 no lo considera así.

### Gráfica No.9

En su opinión, ¿Las relaciones comerciales dependen de la integración de un equipo de negociadores?



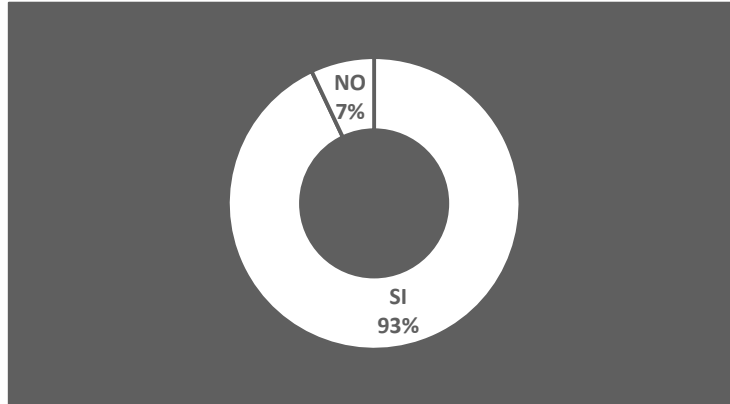
Fuente elaboración propia, (2019).

Del total de encuestados 92 consideran que la integración de un equipo de negociadores es necesario para las relaciones comerciales, 36 no lo considera así.



### Gráfica No.10

¿Está de acuerdo en que todo lo que se hace en la negociación tiene impacto en el futuro?

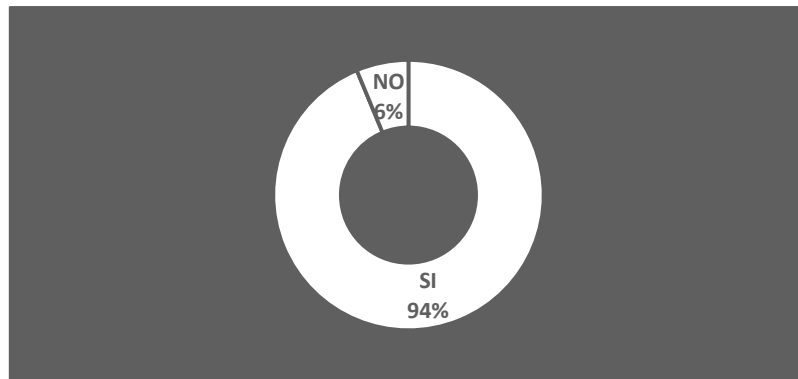


Fuente elaboración propia, (2019).

Del total de encuestados, 119 están de acuerdo en que todo lo que se hace en la negociación tiene impacto en el futuro, 9 no lo consideran de esa manera.

### Gráfica No.11

¿Es necesario que todos los negociadores de alta gerencia sean líderes?

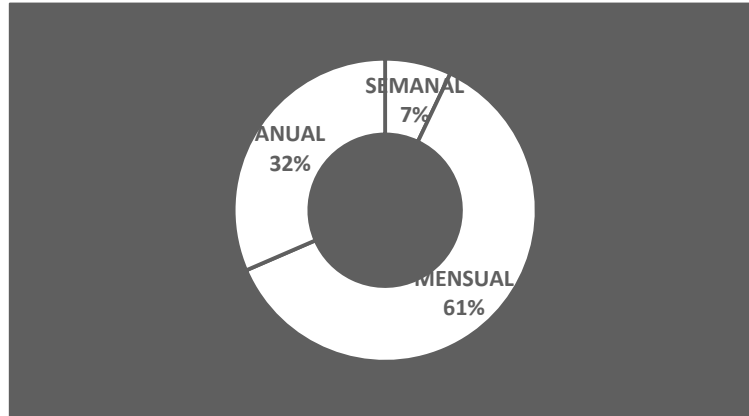


Fuente elaboración propia, (2019).

Del total de encuestados, 120 consideran que el negociador de alta gerencia debe ser líder, 8 no lo consideran así.

## Gráfica No.12

¿Cuánto tiempo invierte en potencializar las relaciones comerciales?

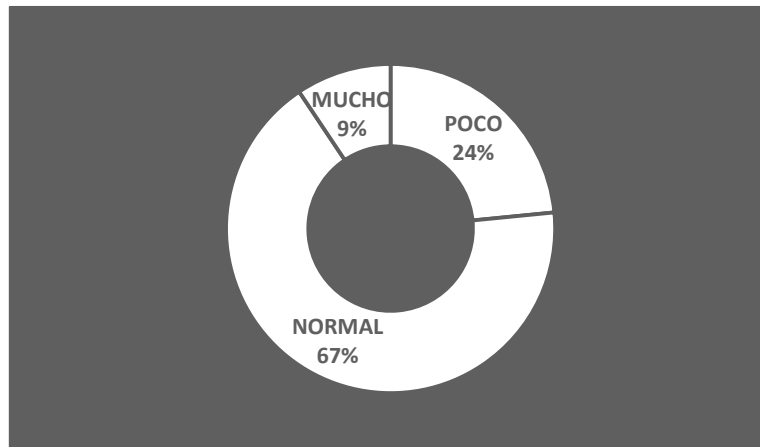


Fuente elaboración propia, (2019).

78 encuestados invierten mensualmente tiempo para potencializar las relaciones comerciales, 41 lo hacen de forma anual y 9 de manera semanal.

## Gráfica No.13

¿Cuánto reconocimiento proporciona habitualmente en sus colaboradores?

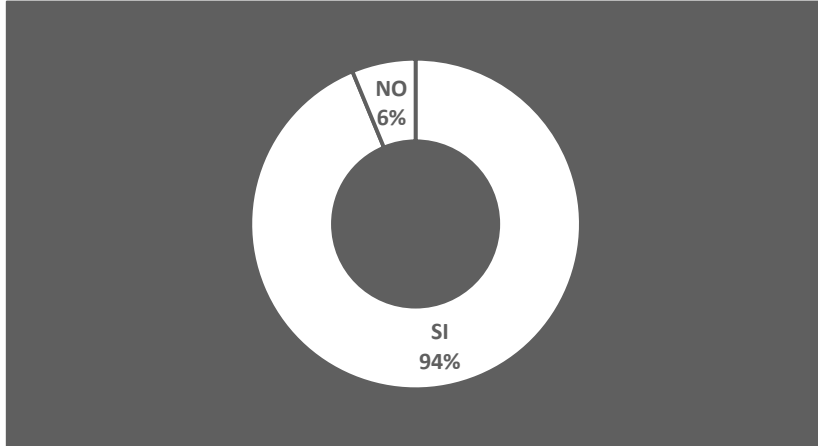


Fuente elaboración propia, (2019).

Del total de encuestados, 86 proporciona un reconocimiento Normal a sus colaboradores, 30 proporciona poco y 12 dan mucho reconocimiento a sus colaboradores.

### Gráfica No.14

¿Considera importante el continuo desarrollo de nuevos líderes?

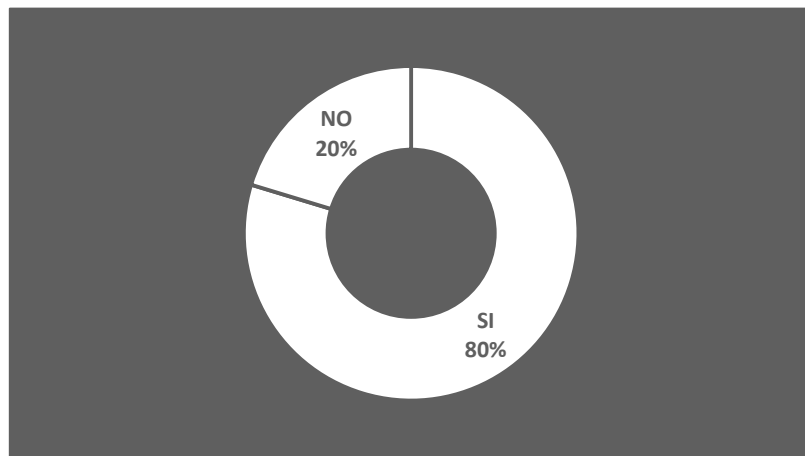


Fuente elaboración propia, (2019).

120 encuestados considera importante el continuo desarrollo de nuevos líderes, 8 no lo consideran importante.

### Gráfica No.15

¿Está de acuerdo en que el éxito siempre estará después de una negociación efectiva?



Fuente elaboración propia, (2019)

Del total de encuestados, 102 están de acuerdo en que el éxito siempre estará después de una negociación efectiva, 26 no lo considera así.

## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1 Extrapolación

Todo negociador busca a través de técnicas y herramientas disponibles, efectivas y de alto impacto, mejorar la forma en que aborda las negociaciones. Es responsabilidad del negociador buscar los caminos que hagan más fácil e interesante su vida, pero a la vez, deben intentar que sus interacciones hagan más felices a los que se cruzan en su vida familiar, laboral, social, entre otros.

En la actualidad las formas de negociación han evolucionado y adaptado al ser más que al hacer. Existe una demanda creciente de nuevos sistemas de interacción, menos orientados a la fuerza y más encauzados al diálogo, al análisis y al acuerdo. De esta manera, los individuos se sienten en familia, sin dependencias tan jerarquizadas como tradicionalmente ocurría. La negociación es un arte y como tal hay que practicarlo y enriquecerlo cada día.

(Barrera, 2016) Indica: “La negociación es para lograr acuerdos a corto y largo plazo que las partes deben cumplir independientemente, sin necesidad de que alguien esté presente y dé órdenes” (p.30)

Se identificó en los resultados de la encuesta que el 82% de los negociadores reciben capacitaciones para el desarrollo de habilidades comerciales efectivas que potencializan a los negociadores de manera efectiva para el manejo de relaciones redituables.

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo.

(Abraham, 1991) Comenta: “Las capacidades claman por ser utilizadas, en un clamor que cesa sólo cuando se explotan de manera suficiente y para un propósito específico” (p. 152)

Reconocer las fortalezas de la persona con la cual se negocia genera reacciones que contribuyen a mejorar y fortalecer la negociación el 67% de los encuestados consideran que un reconocimiento normal de sus fortalezas al colaborador aumentará su autoconfianza significativamente. La motivación no es más que es animación, interés, satisfacción con el trabajo realizado. El profesional estará motivado si la labor que se desempeña responde a sus expectativas, el superior le dirige correctamente y valora su trabajo.

“Un importante concepto que se debe recordar es que cuánta más atención se preste a un comportamiento, más se repetirá” (Blanchard, 2002), p.78)

El 95% de los negociadores atribuyen que una relación comercial se construye con base a principios y valores. La negociación es un proceso que requiere de todo lo que posee el humano, la inteligencia y el manejo emocional, la combinación oportuna de éstas dos áreas, permite actuar con sabiduría.

“Solo podemos subir tan alto como sean los principios y valores de los que sostienen nuestras escaleras” (Hespe, 2016, p. 22)

(Blanchard, 2002), afirma:

“Introducir patrones morales y éticos para convertir cualquier tipo de actividad en rentable es viable, y por tanto aceptada en todos los terrenos comerciales y sociales donde los hombres plantean reglas claras al momento de establecer algún tipo de negociación” (p.3)

62% de los encuestados toma el tiempo mensualmente para potencializar las relaciones comerciales, se consolida una relación cuando la otra persona desea volver a negociar no a corto plazo sino para toda la vida, es decir cuando los resultados son gratos y satisfactorios para ambas partes. El capital más importante de la empresa son las personas, elemento diferenciador entre distintas compañías y el factor clave para la obtención de buenos resultados. En efecto, de contar con un personal cualificado y eficaz, que ejecute debidamente su labor, depende conseguir o no los mejores frutos.

(Barrera, 2016), afirma:

“Cuando se realizan buenos encuentros con nuestro opuesto complemento, las siguientes negociaciones se facilitan y cada vez son mejores y más fructíferas, en realizar buenas inversiones, en saber que la negociación no tiene fin, que la última expresión y valoración debe concentrarse en saber que habrá una nueva negociación con esa persona” (p.56)

El mundo es circular, da vueltas, igual que las personas con las que se tiene interrelación, es por ellos que el 93% de los encuestados está de acuerdo en que todo lo que se hace en la negociación tiene impacto en el futuro, dejar una inversión positiva en la otra persona con quien negociamos dejará la puerta abierta para futuros negocios. En cualquier transacción en la vida, debemos pensar en ganar/ganar. Debemos buscar intencionalmente que ambas partes ganen.

“En nuestros equipos, todos deben tener muy clara la línea de meta para que todos empleen sus esfuerzos en ir en la misma dirección” (Chand, 2016), p.134.

Los negociadores que mejoran constantemente forman parte del proceso de mejora continua, se preparan y tratan de trabajar con una orientación clara hacia resultados exitosos desarrollan una madurez como negociadores y esa madurez se transmite de forma vertical hacia los demás colaboradores, el 94% de los negociadores fomentan el desarrollo de nuevos líderes.

Muchas personas tratan de ser líderes sin haber pasado un proceso de preparación, esto hace que no desarrollen su carácter ni maduren. Un líder no necesariamente es la persona que ocupe una posición, sino aquel que tiene a su cargo las cosas que se encuentran en su área de influencia.

“Algunos líderes tienen habilidades naturales. Otras personas que quizás no tengan las mismas habilidades, se convierten en excelentes líderes a través del desarrollo. Pero aún líderes natos no llegan a ser buenos líderes sin algo de trabajo” (Meyer, 2002), p.6)

Negociar es encontrar espacios de vida, de trascendencia y de realización. Cuando se hace, se construye y reconstruye constantemente, el éxito viene después de la negociación el 80% de los

encuestados así lo considera, el único lugar en donde el éxito se encuentra antes de la negociación es en el diccionarios, en la vida el éxito siempre estará después de cada negociación.

“El éxito de una negociación hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas” (Covey, 2003), p.221

### 3.2 Hallazgos y análisis general

El negociador sabe muy bien que debe integrar muchos elementos, desde volverse consciente de lo que hace hasta dar continuidad a cada una de sus acciones, entender que negociar es un bien de consumo obligado para todos, sin distinción alguna es importante.

“Las mejores negociaciones concluyen en una solución que satisface a todas las partes” (Bazerman, 2010), p.20)

No se madura en sabiduría y fortaleza en una actitud egoísta y solitaria, se debe seguir aun líder para poder absorber las lecciones que esa persona ha aprendido, los líderes empresariales a menudo reconocen la importancia de un mentor y asisten a conferencias para potencializar su conocimiento.

De acuerdo con (Barrera, 2016) , el motivo es que el liderazgo, ante todo, es una habilidad relacional. El factor más determinante para la efectividad de un líder es el modo en el que éste interactúa con los demás, concretamente con sus colaboradores. Algunas veces la interacción es buena y el líder logra inspirar y coordinar, de forma efectiva, conduciendo a resultados superiores. Pero en entornos diferentes y con personas diferentes un mismo líder podría perder efectividad en sus labores, fruto de una interacción deficiente con las personas que le rodean y a las cuales lidera.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos Existe cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas por ello el liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente

profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer de su alrededor.

Promover una forma diferente de gestionar las organizaciones, donde liderar deje de ser exclusivo de unos cuantos y se traslade ese poder a todos aquellos que, independientemente del cargo o posición que ocupen, hará el éxito de toda organización.

### 3.3 Conclusiones

- Un buen negociador trabaja con herramientas como el orden, confianza y creatividad para maximizar sus objetivos, esto es conseguir los intereses y satisfacer sus necesidades creando relaciones a largo plazo que le garanticen que lo conseguido permanecerá y crecerá.
- La negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral, se habrá producido un mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para aplicar diferentes técnicas de negociación, entre otras se encuentran: Gana-Gana, Transparencia y Relación a largo plazo.
- Actualmente las empresas están inmersas en una lucha por atraer la atención del público y conseguir sus objetivos comerciales, por ello, que trabajan en desarrollar estrategias, una de las más importantes es la negociación comercial, un profesional líder que tenga excelentes capacidades de negociación aportará enormes beneficios a la empresa.



## Referencias

- Abraham, M. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.
- Agexport. (5 de Agosto de 2019). *Noticias Agexport*. Obtenido de <https://lahora.gt/agexport-por-falta-de-capacidad-negociadora-fracaso-tlc-con-corea-del-sur/>
- Barrera, Y. (2016). *Entre la razón y la emoción*. España, España: RYBS.
- Bazerman. (2010). *Administración de compras*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Blanchard. (2002). *Bien hecho*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Chand. (2016). *Piensa diferente, vive diferente*. Barcelona, España: Penguin RandomHouse Grupo Editorial.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Meyer, J. (2002). *El desarrollo de un líder*. Florida, Estados Unidos: Casa Creación.
- MINECO. (9 de Agosto de 2017). *MINECO.GOB.GT*. Obtenido de <https://www.mineco.gob.gt/ministerio-de-econom%C3%ADa-primer-bolet%C3%ADn-estad%C3%ADstico-mipyme-de-guatemala>

## Anexo

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD  
2019**



**Boleta No:** \_\_\_\_\_ **Lugar y Fecha:** \_\_\_\_\_

Buen día / tarde, soy estudiante de la Universidad Panamericana, y estoy realizando un estudio acerca de “El liderazgo como herramienta para potenciar la gestión comercial y mejora de relaciones en empresas de negocios de alta gerencia, en el municipio de Guatemala”. Agradeceremos su valioso aporte en responder las preguntas siguientes:

1. ¿Tiene a su cargo personal?

Si	No
----	----

2. ¿Cuál es su género?

F	M
---	---

3. ¿En qué rango de edad está?

17-37 años	
38-58 años	
59 años a más	

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de liderazgo o negociación?

Si	No
----	----

5. ¿Qué herramientas considera necesarias en un líder?

Orden	
-------	--

Confianza	
Creatividad	
Todas las anteriores	

6 ¿Qué técnicas de negociación aplica en sus relaciones comerciales?

Gana-Gana	
Transparencia	
Negociaciones a largo plazo	
Todas las anteriores	

7 Cuando dirige una negociación, ¿Prepara una agenda previamente?

Si	No
----	----

8 ¿Considera que los principios y valores apoyan las negociaciones?

Si	No
----	----

9 En su opinión, ¿Las relaciones comerciales dependen de la integración de un equipo de negociadores?

Si	No
----	----

10 Está de acuerdo en que todo lo que se hace en la negociación tiene impacto en el futuro?

Si	No
----	----

11 ¿Es necesario que todos los negociadores de alta gerencia sean líderes?

Si	No
----	----

12 ¿Cuánto tiempo invierte en potencializar las relaciones comerciales?

Semanal	
Mensual	

Anual	
-------	--

13 ¿Cuánto reconocimiento proporciona habitualmente en sus colaboradores?

Poco	
Normal	
Mucho	

14 ¿Considera importante el continuo desarrollo de nuevos líderes?

Si	No
----	----

15 ¿Está de acuerdo en que el éxito siempre estará después de una negociación efectiva?

Si	No
----	----