

Importancia del desarrollo de competencias de negociación en equipos de trabajo

Corporación Universitaria Remington.

Ciencias empresariales

Especialización Alta Gerencia

Johan Sebastián Bernal Bonilla, Juan Camilo Rodríguez Angulo
Asesor: Oscar Eduardo Duque Restrepo
Informe de seminario en herramientas de coaching para la gerencia
2025

Contenido

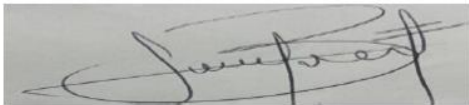
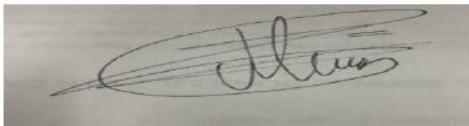
Contenido	2
Resumen	4
Palabras clave	5
Sustentación teórica de la pregunta	6
Habilidad del escucha	8
Habilidad del habla	9
La psicología en las competencias de negociación	10
La inteligencia emocional	12
Toma de decisiones eficientes	14
Metodología de la investigación	16
Conclusiones	17
Bibliografía	18

Armenia, 21 de febrero de 2025

Nombre de los Alumnos: Johan Sebastián Bernal Bonilla – Juan Camilo Rodríguez Angulo

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, por los autores del presente documento y tampoco por otros autores, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquier otra universidad y que las fuentes bibliográficas fueron citadas de acuerdo a las exigencias requeridas para este tipo de procesos, de acuerdo a los requisitos establecidos por la Corporación Universitaria Remington.”

Firmas:

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is cursive and appears to read "Johan Sebastián Bernal Bonilla".A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is cursive and appears to read "Juan Camilo Rodríguez Angulo".

Resumen

Las competencias de negociación son fundamentales para el éxito de un equipo de trabajo o cualquier compañía, en la actualidad muchos equipos comerciales al interior de una compañía carecen de las competencias de negociación necesarias para lograr el éxito en el cierre de una negociación. En este artículo se exploran cuatro competencias claves para el desarrollo de competencias de negociación exitosa, estas competencias al momento de complementarse de manera eficiente encaminarán un equipo o compañía hacia la consecución de resultados exitosos.

La comunicación asertiva es la capacidad que permite establecer límites y expresar sus deseos y pensamientos de manera clara y concisa, logrando un análisis y diagnóstico eficiente partiendo de habilidades como el escucha y el habla. Es un tema que va ligado con la psicología, otra competencia que es indispensable a la hora de desarrollar competencias eficientes para la negociación exitosa es la que permite a un negociador identificar cómo guiar la negociación o conversación de forma inteligente hacia donde se proyectó, eso sí, siempre teniendo en cuenta que la otra parte necesita sentirse beneficiada y cómoda en todo momento (Alvarez, 2011).

La competencia de inteligencia emocional es crucial a la hora de avanzar con una negociación, se pueden tener momentos o comentarios que no son del todo agradables, inclusive comentarios negativos, en los cuales se deben canalizar las emociones y mostrar la emoción adecuada de la mejor forma para llegar al cierre de la negociación exitosa, este tema comprende habilidades que fortalecen el desarrollo de un negociador exitoso.

Por último, la competencia de la toma de decisiones también se abordará en este documento, es una competencia que separa un cierre exitoso, de la pérdida de la

negociación para siempre, esta competencia como las anteriores, reúne habilidades de todas las competencias para poder llegar a la decisión correcta (Costa, 2013).

Palabras clave

Negociación, venta, equipos de trabajo, desarrollo de competencias, eficiencia, éxito, capacitación.

Pregunta orientadora de la búsqueda

En el mundo actual, el desarrollo y construcción de equipos de trabajo donde la sinergia sea el elemento conductor para el logro de los objetivos organizacionales se hace cada vez más exigente el desarrollo de competencias que permitan a los miembros de dichos equipos participar de manera activa aportando al crecimiento mismo de las organizaciones, las cuales requieren cada vez más personas con capacidades de negociación.

En este contexto, aparecen los distintos tipos de competencias que son clave para mejorar la eficiencia en el logro de resultados, sin lugar a duda, una de estas es la comunicación asertiva, de aquí parte una negociación fluida, identificando necesidades que permitan tomar decisiones correctas al momento de comunicar una idea, como lo plantea Luis Aníbal López en el libro 77 (Lopez, 2015) claves de asertividad comunicacional.

Asertividad comunicacional es: Determinar si lo que pienso, quiero y me propongo decir es necesario pertinente y conveniente que sea dicho. Si no lo es, seré sabio y elocuente con mi silencio (Lopez, 2015, Pág 11). Si lo es, entonces diré:

1. Lo que hay que decir.
2. De la forma correcta.

3. A las personas indicadas
4. En el tiempo debido.
5. Con el propósito y la intención adecuada. (Lopez, 2015, Pág 11)

La descripción de asertividad comunicacional que hace Luis Aníbal López (Lopez, 2015), tiene competencias que son necesarias ante una negociación eficaz, la negociación exitosa es el uso eficiente de habilidades de comunicación asertiva.

Las competencias principales para el desarrollo de una negociación exitosa son: capacidad de tener claridad de donde se quiere llegar, escuchar, identificar expectativa de la otra parte negociadora, estratégicamente determinar palabras indicadas que lleven la negociación donde se planteó desde un inicio teniendo en cuenta la expectativa de la otra parte y por último ejecutar la estrategia. “No se puede concebir el desarrollo de habilidades y competencias en comunicación para una persona o una empresa sin incluir la escucha como capacidad prioritaria. Es necesario entenderla como una destreza que requiere entrenamiento”. (Alvarez, 2011, Pág 35)

En este contexto, se pretende en el presente informe, generar espacios de reflexión que permitan profundizar y dar respuesta a la pregunta orientadora, ¿Cuál es la importancia del desarrollo de competencias clave de negociación que cada miembro de un equipo debería tener para ser eficiente en el logro de resultados?

Sustentación teórica de la pregunta

Una compañía competitiva en la actualidad es aquella que se adapta a los cambios del mercado, que constantemente se reinventa e innova en su función, las empresas exitosas se

caracterizan por algo en común, la flexibilidad ante un cambio y la calidad del talento humano. Una empresa con visión de tener equipos de trabajo capacitados es una empresa que se sostendrá en el tiempo, esto debido a que hoy en día cualquier área de una empresa cambia constantemente en cuanto a los procesos, y esto se da por los cambios tan agresivos que se ven día a día en los mercados (Peña & Aguilera Cruz, 2006).

Siempre va a ser importante tener el talento humano en constante capacitación y con información a su disposición para que cada miembro del equipo este preparado para cualquier cambio que se presente. El conocimiento es poder, es una frase que identifica a los equipos de trabajo exitosos, un miembro de un equipo es sostenible en el tiempo cuando da los resultados que espera la compañía, y para ser rentable tiene que ser eficiente en su labor, lo que lleva al inicio, es eficiente en su función todo colaborador que tenga un claro conocimiento de su ejercicio y este capacitado para ello, de esta manera se logra el poder a través del conocimiento (Alvarez, 2011).

Ahora bien, hablando de las compañías, no se puede desconocer que, en su estructura, el área comercial es la más importante, es la encargada de darle rentabilidad al ejercicio, cómo dice (Castells, 2013, Pag 12), en su libro Dinamización de las ventas: el proceso comercial.

La venta es, más que importante, imprescindible, es un asunto prehistórico. Unos arqueólogos encontraron una vez unas cajas de bronce con pequeños departamentos de varios miles de años de antigüedad (edad del bronce) y llegaron a la sorprendente conclusión de que se trataba de receptáculos de comerciantes para llevar muestras (Castells, 2013).

Así que los empresarios, grandes o pymes, e incluso autónomos que no den toda su importancia a la venta, andan un poco perdidos. Porque ninguna empresa lucrativa puede funcionar sin vender (y cobrar); es la función final, la que cierra el ciclo, la que culmina todo el esfuerzo anterior. Si no se vende, todo lo anterior no sirve. Hemos fracasado. Y, efectivamente, la mayor parte de las empresas que cierran lo hacen porque fallaron las ventas. Por este tipo de colapso empiezan los fracasos graves y también por los grandes fallos financieros, detrás de los cuales está un lamentable desconocimiento de la realidad y del consiguiente riesgo. (Castells, 2013, Pag 13).

Partiendo de lo que indica Castells (2013) en el párrafo anterior, las empresas de la actualidad deben adaptar su equipo comercial al cambio constante del mercado, esta capacitación debe ser orientada a potencializar las competencias de negociación. Un equipo comercial que desarrolle las competencias de negociación es un equipo que está enfocado ser eficiente en su ejercicio y así mismo a la consecución de resultados positivos en cuanto a la rentabilidad de la compañía. Dicho esto, un equipo comercial eficiente al interior de una compañía es un equipo con competencias de negociación, este tema es muy importante en la actualidad.

Las competencias de negociación van ligadas a un tema muy interesante y es el motor de una negociación exitosa, se habla así de la comunicación asertiva, este último tiene que ver con lo siguiente:

Habilidad del escucha

Como menciona Lopez, (2015) “Determinar si lo que pienso, quiero y me propongo decir es necesario pertinente y conveniente que sea dicho” (Lopez, 2015) esto indica que

primero se debe escuchar a la otra parte con atención, y cuando de escuchar se trata no es tan sencillo como se puede leer, se debe escuchar de tal forma que se pueda llegar a identificar si lo que se piensa o se quiere decir es conveniente, esto partiendo del análisis inicial, es decir diagnosticar la expectativa de respuesta que tiene la parte que está hablando, y de esta manera poder cumplir con dicha expectativa, la habilidad de escuchar es una habilidad de tomar la información de la parte que habla y realizar un diagnóstico acertado de expectativa de respuesta, esto cuando se habla de una venta o como tal negociación (Alvarez, 2011).

Habilidad del habla

Cuando se analiza la habilidad del habla, se hace referencia a la segunda habilidad de comunicación asertiva que es de vital importancia para lograr una negociación o venta exitosa, después de la habilidad del escucha y la capacidad de análisis y diagnóstico de expectativa de respuesta de la parte que habla, viene la capacidad de respuesta asertiva, es decir guiar la conversación de manera asertiva, esto conlleva a tener el control de la conversación de manera positiva con todas la herramientas que se reunieron en el escucha y guiar la negociación hacia una respuesta de “estoy de acuerdo”, “si, me interesa” o “trato hecho”. Cuando se dice que se lleva la negociación o venta de manera positiva se hace énfasis en frases como: “es una oportunidad excelente para usted, ¿cierto?”, “que buen trato estamos haciendo, ¿verdad?”. “con este negocio sus finanzas van a mejorar considerablemente, ¿cierto? Estas frases para la otra parte van a ser positivas de tal manera que cuando llegue el momento de la verdad o del cierre de negociación, la posibilidad de cerrar la venta o la negociación en gran medida podrán ser positivas (Alvarez, 2011).

Las anteriores habilidades de la comunicación asertiva usadas en una negociación o venta exitosa marcan la diferencia a la hora de lograr los cierres y es de vital importancia que un equipo comercial lo conozca y este capacitado para ello.

Cabe resaltar que estas habilidades en un equipo comercial deben ir de la mano con un conocimiento muy amplio de la actividad de la compañía, para lograr tener una capacidad de argumentación cuando sea necesario para la conversación o negociación. Como se dijo anteriormente, el conocimiento es poder, y un equipo eficaz necesita poder para cerrar ventas o negocios, este poder marca la diferencia al momento de argumentar con seguridad y conocimiento del tema (Castells, 2013).

La psicología en las competencias de negociación

El tema de la psicología también juega un papel muy importante, cuando se habla de desarrollo de competencias de negociación, la psicología es muy importante en este proceso, ya que se debe despertar un deseo en la persona para lograr una negociación exitosa, y claro que para esto existen teorías y ejercicios para potencializar las habilidades de manejo psicológico en una negociación exitosa. Como menciona Abraham Maslow (Maslow, 2016) “No es normal saber lo que queremos, es un extraño y difícil logro psicológico” (Maslow, 2016).

Maslow,(2016) cuando habla de lo extraño y difícil que es saber lo que se quiere, se refiere a que lograr que una persona consuma algo por deseo, es un logro psicológico, y el hace referencia al consumo, pero su teoría tiene bastante relación con el desarrollo de competencias de negociación, en el sentido que una competencia de negociación eficiente es el manejo e interpretación de deseos de una persona a través de un diagnóstico psicológico; y lo asombroso del asunto, es que es un análisis y diagnóstico que se debe

hacer a través de la habilidad mencionada anteriormente. Respecto a la habilidad de la escucha, esta habilidad permite identificar cómo se puede usar la psicología en una persona para poder cerrar un negocio o venta exitosa.

Maslow, (2016) estudió el cómo y el por qué se toman decisiones de comprar o adquirir un producto. Es decir, una venta exitosa por alguien, que analizó desde los factores que influyen en el deseo de compra hasta los elementos que hacen que este se concrete. Su teoría es muy interesante porque hace referencia al papel que juega la psicología al momento de consumir, por ende también va a jugar un papel muy importante al otro lado del ejercicio. En el caso de la venta o la negociación, su teoría habla sobre las necesidades insatisfechas, indica que estas son las que motivan al consumidor, si se revisa esta teoría desde la perspectiva de la persona que va a cerrar un negocio o una venta, esta persona a través de habilidades antes mencionadas tendrá que identificar estas necesidades insatisfechas para lograr motivar al consumidor lo suficiente y así lograr la negociación exitosa.

“Mientras más te programes con anticipación para recuperarte, más fácil será para ti superar los fracasos y rechazos que son parte de las ventas” (Tracy, 2004). Esta frase fue dicha por Bryan Tracy en el libro “psicología de ventas”, frase que afirma que la psicología va a estar siempre presente en una negociación o una venta, si es claro que los procesos de una negociación y la forma como tal de lograr una negociación son cambiantes. Es importante resaltar que hay factores que siempre van a ser relevantes, esta frase que fue dicha por el autor en 2004, aún es presente en capacitaciones y foros dirigidas a personas que quieren potencializar sus competencias de negociación, porque analizando la psicología desde otra perspectiva, esta influye de manera relevante en el negociante o vendedor. Se

sabe que siempre van a existir negocios o ventas que no se logran en una conversación o cita, pero psicológicamente se tiene que estar preparado para ello, para recuperarse y terminar la cita o negociación de la mejor manera posible, porque hay negociaciones que son a largo plazo y no necesariamente para ser exitosas se deben lograr en corto plazo.

La inteligencia emocional

Partiendo del manejo adecuado de la psicología en las ventas, se tiene un tema importantísimo cuando de competencias de negociación se habla, la inteligencia emocional juega un papel muy importante en una negociación. Canalizar las emociones de manera inteligente es un factor que hace lograr una negociación exitosa o perder una para siempre, este tema estará presente desde el inicio hasta el fin del proceso de una negociación, tanto así que estará presente en el manejo de habilidades de comunicación asertiva, en la escucha y en el habla y en la habilidad del escucha. La inteligencia emocional debe apoderarse del negociante, debe ser neutro y analítico, para así llegar al diagnóstico de expectativa de respuesta de la otra parte, las emociones de un comercial siempre van a estar enfocadas en cerrar la venta o negocio, pero si no se canalizan adecuadamente se puede perder esta, psicológicamente, el comprador o consumidor, debe estar en un ambiente agradable, debe sentirse bien y lo más importante, debe estar seguro que lo que va a consumir o comprar le traerá beneficios. Si el negociador se nota ansioso por cerrar y hace que el consumidor pierda su ambiente agradable, empezaran dudas. Por otro lado, la perfección del proceso de una negociación está ligada en todas las competencias que se han mencionado, porque si se habla de la forma de conversar también va estar conectado con la inteligencia emocional y se debe transmitir la expectativa de respuesta del consumidor, de manera muy segura, y siempre mostrando beneficio. Como en las anteriores afirmaciones, se pueden ir

conectando todas estas competencias entre sí, porque se necesitan en todas las etapas de una negociación o venta, inclusive para recuperar una que se daba por perdida; se trata de la autorregulación y es sencillamente la competencia emocional que permite gobernar los impulsos: confiar en uno mismo, pensar que uno es capaz de hacer determinado trabajo. (Costa, 2013, Pag 49).

Costa, (2013) habla de la motivación en un equipo comercial e individual a la hora de enfocar sus metas de negociación o ventas, siempre se quiere tener un comercial o ejecutivo motivado a traves de incentivos como comisiones, bonos, pases de ingreso a gimnasios, cine, etcétera. En la actualidad algunas compañías intentan motivar a sus equipos comerciales con horas de descanso, salidas temprano, y manejo de horario. De este modo, estos incentivos ayudan a los equipos a enfocarse rapidamente en un objetivo, pero son motivaciones a corto plazo que no se sostendrán en el tiempo y no se logrará todo un mes. Por esto, los comerciales o ejecutivos no son máquinas que se pueden programar, son personas y por esta razón sus emociones son cambiantes. Al comercial de hoy se le debe enseñar automotivación, porque la motivación que es un tema dentro de la inteligencia emocional, es un factor clave para desarrollar competencias de negociación. Un ejecutivo entre más independiente sea, más fácil llegará a su automotivación, es una persona que va tener confianza en si mismo, va saber cómo manejar un proceso de manera correcta, va gerenciar su área de trabajo, una variable muy determinante en la automotivación es la capacitación de un miembro de un equipo, se va sentir cómodo sabiendo que la empresa o líder confía en el, en su gestión, en su manejo de procesos. Los comerciales o ejecutivos exitosos son personas que no les agrada que su proceso dependa en un alto porcentaje de una persona, es por ellos que la capacitación constante y con calidad creará una

competencia de negociación en un miembro de un equipo comercial, inclusive hará que su líder disminuya sus reprocesos en la gestión de su labor.

El conocimiento es poder, esta frase aplica para el manejo de motivación diaria, un comercial o ejecutivo que tiene su foco claro, sabe hacia donde va, cambia su motivación por disciplina, y es el tema que a cualquier equipo de trabajo le traera eficiencia en sus resultados. Cuando un comercial tiene su rumbo claro, tendrá días de motivación, pero por ser persona tendrá días en los cuales esta será excasa, pero su foco reemplazará esta por disciplina. Para que esto se cumpla, se deben tener comerciales que sean apasionados por el tema, que les guste el trato con las personas (Castells, 2013).

Toma de decisiones eficientes

Por último y no menos importante, se encuentra la competencia de toma de decisiones, esta competencia como las demás se ven en cualquier etapa de una negociación, pero es crucial en el cierre de esta, es la que separa un cierre de exitoso, de una negociación fallida. Esta competencia tiene que estar muy bien desarrollada en un equipo de trabajo y como las anteriores competencias, depende de todas, se debe usar la comunicación asertiva, hacer un buen trabajo con las habilidades del escucha y el habla, realizando un buen diagnóstico de la otra parte. La psicología en las ventas para encaminar la negociación hacia donde se quiere llegar y la inteligencia emocional, para canalizar las emociones y no tomar una decisión errónea por no manejar esta competencia de la mejor manera. Cabe resaltar que esta competencia se va usando a lo largo de un proceso de negociación o venta, se complementa con las demás competencias y por eso es tan importante.

Una negociación exitosa es el conjunto de decisiones acertadas, en escuchar, diagnosticar, hablar, escoger la emoción que predomina y la estrategia psicológica a

emplear. Más importante aún tener claro los límites y entender hasta donde se puede llegar con una decisión, saber hasta donde se puede satisfacer a la otra parte y tomar la decisión correcta. Por esto las demás competencias van de la mano para lograr la toma de decisión más conveniente para ambos, la negociación exitosa, es la de mutuo acuerdo, las dos partes se ven beneficiadas. “Todas las actividades de la vida ya sean profesionales o personales, implican alguna forma de negociación. La negociación se plantea en cualquier transacción humana con criterios de poder, de logro de propios objetivos compartidos por ambas partes”. (Peña & Aguilera Cruz, 2006, Pag 2).

Como indica Peña & Aguilera Cruz, (2006), las negociaciones son transacciones humanas que requieren tomar decisiones correctas para beneficiar a ambas partes y que esta sea exitosa.

El desarrollo de competencias de negociación se resume a las la capacitación y ejecución correcta de:

- Comunicación asertiva
- Psicología en las ventas
- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones

Las anteriores se complementan entre sí y el uso eficaz conduce hacia el éxito en negociaciones. Para esto es crucial la capacitación constante junto con la actualización de procesos y conceptos que van apareciendo en los mercados actuales, no es lo mismo negociar hoy que hace 5 años, se vive en un mundo cambiante y ya sean las compañías o los miembros de ellas que logren adaptarse al cambio, serán sostenibles en el tiempo.

Metodología de la investigación

El rastreo de la información bibliográfica que se tomó en cuenta para la elaboración del presente artículo se logró a través del buscador Google académico, de allí se logró acceso a libros revistas y artículos relevantes para la investigación, también se lograron obtener autores relevantes para la investigación de la biblioteca virtual de la universidad Remington. Teniendo en cuenta lo anterior, se escogieron los siguientes autores principales, los cuales se consideraron de relevancia para el presente informe.

Sonia Álvarez González con su libro: Habilidades de la comunicación y escucha, se escogió porque en su libro argumenta muy bien las habilidades que se evidencian al escuchar y hablar de manera eficiente (Alvarez, 2011).

Manuel Artall Castells con su libro: Dinamización de las ventas: el proceso comercial, soporta muy bien el proceso que se lleva a cabo cuando se está vendiendo o negociando, lo que lleva a un panorama más claro de habilidades y competencias más relevantes para lograr una negociación exitosa (Castells, 2013).

Walter Costa con su artículo: La inteligencia emocional aplicada a las ventas, muestra un factor muy importante a la hora de desarrollar competencias de negociación, la motivación. Este factor siempre es un tema relevante, y depende de la inteligencia emocional que tenga desarrollada cada individuo a la hora de fijar y trabajar por sus metas (Costa, 2013).

Luis Aníbal López con su libro: 77 claves para el asertividad comunicacional, expresa lo importante que es comunicarse de manera asertiva para lograr expresar de manera correcta lo que se piensa, en su libro de evidencia que comunicación asertiva no es solo hablar,

también es escuchar, son habilidades que al momento de analizar son profundidad y fue muy importante el libro para el desarrollo del informe (Lopez, 2015).

Abraham Maslow con su libro: Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas, muestra una realidad al momento un individuo consumir algo en el mercado como tal, su teoría plantea que el consumo en gran porcentaje está ligado con la psicología, soportando la psicología en las ventas para el desarrollo del informe (Maslow, 2016).

Jenny Ruiz de la Peña y Oscar Aguilera Cruz con su artículo: Sistema de apoyo a la toma de decisiones en la negociación comercial, definen la importancia de la toma de decisiones correctas a la hora de lograr una negociación, y en su escrito se puede evidenciar la importancia de analizar y diagnosticar de manera correcta un factor para así tomar la decisión más indicada (Peña & Aguilera Cruz, 2006).

Bryan Tracy con su libro: Psicología en ventas, demuestra que hay conceptos que siempre existirán en el tema de la negociación, es decir hay una base para las competencias de negociación, partiendo de esa base van naciendo conceptos y procesos nuevos que son cambiantes en el tiempo, pero él habla de unos temas de base, que aún se manejan en la actualidad (Tracy, 2004).

Conclusiones

La capacitación y entrenamiento son de vital importancia en un equipo de trabajo que se quiere encaminar al éxito, un equipo con la información a su alcance será un equipo altamente competitivo en el mercado y por ende será sostenible en el tiempo. La inteligencia emocional es fundamental para manejar objeciones y fortalecer los argumentos

en pro de lograr el cierre de una negociación, canalizar adecuadamente las emociones garantiza un alto porcentaje de abordar la negociación de forma eficiente.

El desarrollo de competencias de negociación requiere disciplina y disposición del equipo de trabajo, se debe contar con un equipo apasionado y comprometido con su labor, no es un logro de un día, la constancia será el mejor aliado. La toma de decisiones en una negociación es una competencia de mucho valor, esta competencia abarca habilidades que aplicadas de forma eficiente van a lograr cierres de negociación exitosos.

Las empresas de la actualidad deben iniciar cambios en cómo entrenan y sostienen a sus equipos de trabajo, si es claro que los procesos y conceptos se actualizan constantemente en el mundo, se debe contar con sistemas de capacitación y entrenamiento que garanticen las competencias de negociación en los equipos de trabajo.

Bibliografía

- Alvarez, S. G. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha*. Nashville: Graciela Lelli.
- Castells, M. A. (2013). *Dinamización de las ventas: el proceso comercial*. Madrid: Esic.
- Costa, W. (2013). La inteligencia emocional aplicada a las ventas. *Facultad de Ciencias de la Gestión - UADE*, 54.
- Lopez, L. A. (2015). *77 claves de la asertividad comunicacional*. Orlando: Casa editorial Eliprovox.
- Maslow, A. (2016). *Piramide de la jerarquía de las necesidades humanas*. 50minutos.
- Peña, J. R., & Aguilera Cruz, O. (2006). Sistema de apoyo a la toma de decisiones en la negociación comercial. *Ciencias Holguin*, 8.
- Tracy, B. (2004). *Psicología de ventas*. Nashville: Caribe, Inc.