



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

**EXISTENCIA DE MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN DENTRO DE LAS ONG DE  
BOGOTÁ INVOLUCRADAS EN LA CRISIS MIGRATORIA VENEZOLANA EN  
COLOMBIA Y LA CORRELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE ÉSTAS Y  
LAS CONDUCTAS DE COOPERACIÓN**

AUTORES:

*JOSÉ ARTURO POLANCO*

*CLAUDIA LILIANA LÓPEZ*

*ANA LAURA SANCHEZ*

*ANDREA VIVIANA SANDOVAL*

DIRECTOR:

JOSÉ DAGOBERTO ORTIZ

BOGOTÁ D.C., 24/05/2019

## **Resumen**

Venezuela, como fenómeno migratorio regional, se ha convertido en una problemática de alcance continental debido a las condiciones inherentes a la celeridad e irregularidad de la coyuntura. Sin embargo, Colombia, como país vecino y empático a la situación, es por definición, el destino predilecto para los migrantes venezolanos. Situación que ha puesto en jaque a las diferentes organizaciones tanto estatales como no estatales para generar planes de acción para mitigar los impactos colaterales del fenómeno. Esta investigación pretende identificar el comportamiento de las organizaciones no gubernamentales en términos de organización entre éstas y la capacidad de resolución de conflictos internos a través de herramientas de negociación. De igual manera, busca proponer el método de negociación de Harvard como alternativa y evaluar la voluntad de participación en mesas de trabajo mediadas a través de este ejercicio.

**Palabras Clave** — Conflicto, Metodología de Negociación de Harvard, Migración, Negociación de Harvard, Redes organizaciones.

## ***Abstract***

*Venezuela, as a regional migratory phenomenon, has become a problem of continental scope due to the inherent conditions of the speed and irregularity of the conjuncture. However, Colombia, as a neighboring country and empathetic to the situation, is by definition, the favorite destination for Venezuelan migrants. This situation has put in check the different organizations, both state and non-state, to generate action plans to mitigate the collateral impacts of the phenomenon. This research aims to identify the behavior of non-governmental organizations in terms of their organization and the ability to resolve internal conflicts through negotiation tools. In the same way, it seeks to propose the Harvard negotiation method as an alternative and to evaluate the willingness to participate in work tables mediated through this exercise.*

**Keywords:** *Conflict, Harvard Negotiation Methodology, Migration, Harvard Negotiation, Organization Networks.*

## TABLA DE CONTENIDO

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
2.	OBJETIVOS.....	10
3.	JUSTIFICACIÓN .....	11
4.	MARCO TEÓRICO .....	12
4.1.	El conflicto.....	12
4.2.	Redes Organizacionales.....	14
4.3.	Método de Negociación de Harvard.....	17
4.4.	Casos de éxito .....	20
5.	METODOLOGÍA.....	21
6.	VARIABLES.....	21
7.	HIPÓTESIS.....	22
8.	RECOLECCIÓN DE DATOS .....	23
8.1.	Instrumento de Recolección de información .....	23
8.2.	Determinación de la muestra .....	23
8.3.	Método de Análisis de Resultados .....	24
9.	RESULTADOS .....	24
9.1.	Resultados de las Gráficas de las Encuestas .....	24
9.2.	Resultados de las Tablas de Frecuencia Cruzada.....	27
a.	Métodos de Negociación en las Mesas de Trabajo.....	27
b.	Conocimiento de Estrategias de Negociación .....	29
c.	Facilidad para la Consecución de Acuerdos .....	30
d.	Incompatibilidad de Intereses.....	31
e.	Voluntad de Participación .....	33
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	34
10.1.	Conclusiones.....	34
10.2.	Recomendaciones .....	36
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Tendencia del desplazamiento global y proporción de desplazados.....	6
<b>Figura 2</b> - Evolución de la población migrante nacida en Venezuela ( <i>número de personas</i> ).....	7
<b>Figura 3</b> - Mapa de características presentes en la definición de red organizacional.....	15
<b>Figura 4</b> - Alternativas entre colaboración y competencia.....	16
<b>Figura 5</b> - Conceptos propuestos.....	17
<b>Figura 6</b> - Métodos de investigación.....	18
<b>Figura 7</b> - Modelo de negociación Harvard-Fisher.....	19
<b>Figura 8</b> - Recursos financieros y en especie del año 2018 de las ONG.....	25
<b>Figura 9</b> - Años de creación de la ONG.....	25
<b>Figura 10</b> - Recursos financieros y en especie del año 2018 de las ONG.....	25
<b>Figura 11</b> - Categorías de atención de las ONG.....	26
<b>Figura 12</b> - Colaboración de las partes en las mesas de negociación.....	26
<b>Figura 13</b> - Utilización de medio agresivos en las mesas de negociación.....	26
<b>Figura 14</b> - Existencia de actitud conciliadora por parte de los líderes de las mesas de negociación.....	27
<b>Figura 15</b> - Diferencia de valores o creencias sobre el tema migratorio.....	27
<b>Figura 16</b> - Métodos de Negociación en las Mesas de trabajo.....	27
<b>Figura 17</b> - Conocimiento por parte de las ONG de Métodos de Negociación.....	29
<b>Figura 18</b> - Facilidad para la consecución de acuerdos entre las ONG en las mesas de trabajo...	30
<b>Figura 19</b> - Incompatibilidad de intereses entre las ONG.....	32
<b>Figura 20</b> - Voluntad de participación de las ONG en una mesa de trabajo que incluya el Modelo de Negociación de Harvard.....	33

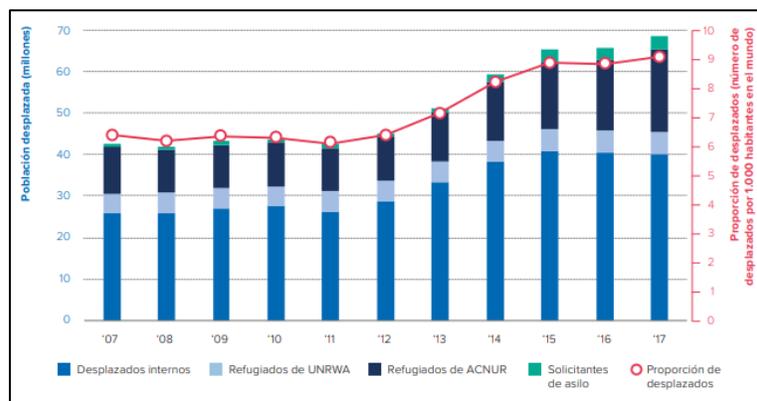
## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1-</b> Descripción de variables.....	22
<b>Tabla 2-</b> Relación cruzada entre Tamaño Vs Uso Métodos de Negociación.....	28
<b>Tabla 3-</b> Relación cruzada entre Experiencia Vs Métodos de Negociación.....	28
<b>Tabla 4-</b> Relación cruzada entre Tamaño Vs Conocimiento Estrategias de Negociación.....	29
<b>Tabla 5-</b> Relación cruzada entre Experiencia Vs Conocimiento Estrategias de Negociación...	29
<b>Tabla 6-</b> Relación cruzada entre Tamaño Vs Facilidad para Consecución de Acuerdos.....	30
<b>Tabla 7-</b> Relación cruzada entre Experiencia Vs Facilidad para Consecución de Acuerdos...	31
<b>Tabla 8-</b> Relación cruzada entre Tamaño Vs Incompatibilidad de Intereses.....	32.
<b>Tabla 9-</b> Relación cruzada entre Experiencia Vs Incompatibilidad de Intereses.....	32.
<b>Tabla 10-</b> Relación cruzada entre Tamaño Vs Voluntad de Participación.....	33
<b>Tabla 11-</b> Relación cruzada entre Experiencia Vs Voluntad de Participación.....	34

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La migración internacional es un complejo fenómeno relacionado con múltiples aspectos económicos, sociales y de seguridad que inciden en la vida cotidiana, en un mundo cada vez más interconectado. En los últimos años, se ha observado un aumento de las migraciones y los desplazamientos provocados por conflictos, persecuciones y situaciones de degradación humana, en todo el mundo. La siguiente Figura evidencia lo anterior:

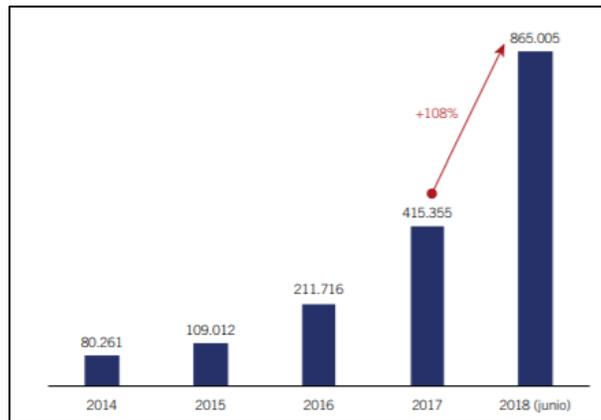
**Figura 1. Tendencia del desplazamiento global y proporción de desplazados**



Tomado de: ACNUR, 2018

Actualmente Colombia vive un fenómeno migratorio sin precedentes, miles de venezolanos cruzan la frontera en búsqueda de nuevas oportunidades y ese número viene incrementando de manera importante, de acuerdo con el DANE (2018), la población migrante nacida en Venezuela ha aumentado en un 108%.

**Figura 2. Evolución de la población migrante nacida en Venezuela (número de personas)**



Tomado de: DANE, 2018

Dicha crisis tiene como origen los años 1900 y 1998. La economía venezolana creció a un ritmo anual de 3,4%, sin embargo, generando un incremento en el poder de compra de la población, a raíz del aumento derivado por la renta del petróleo, ya que en el año 1998 llegó a pasar de 9.4\$ a 146,08\$ en el 2008 (Servicio Jesuita a los Refugiados, 2018).

En el marco de la caída y la crisis del petróleo, la renta derivada por el mineral empezó a recrudecer su exportación y producción, según el Fondo Monetario Internacional (2017), la inflación llegó para en el 2017 a un aproximado de 1000%, situándose como la más alta en el mundo llevando a Venezuela a una crisis económica que impactó a sus ciudadanos, y que según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida pasó de un 48,4% en 2014 a un 87% en 2017, con un 61,2% de pobreza extrema (UCAB, 2017).

El escenario económico adverso dejó como consecuencia un deterioro social que llevó a venezolanos y colombo venezolanos a optar por medidas para contener la crisis económica, una de ellas migrar a Colombia, que al ser el principal destino ha recibido más de 1.000.000 de venezolanos y retornados colombianos, los cuales según Migración Colombia (2018), hay más de 204 mil personas ubicadas en Bogotá, en la Guajira con más de 101 mil registros, y Norte de Santander se estima que hay más de 98 mil ciudadanos venezolanos.

Ante esta emergencia, el Estado, el sector privado, el sector social, la academia y la sociedad civil vienen realizando acciones de auxilio, pero la falta de un trabajo articulado hace que se

hagan dobles esfuerzos, que se opere de manera desorganizada y no existan modelos efectivos de intervención a través de una ruta integral, conllevando a la confusión.

A pesar de las estrategias desarrolladas por el Gobierno nacional en los últimos dos años en temas de atención al migrante, consolidación de la información estadística y manejo de dinámicas relacionadas con seguridad y convivencia, se ha encontrado que la capacidad de la institucionalidad existente ha sido desbordada por el importante volumen de migrantes provenientes de Venezuela que ha ingresado al país en los últimos dos años. (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2018, p.98).

Ante estos retos ya se han venido materializando, en los últimos meses, importantes iniciativas de organismos multilaterales, gobiernos internacionales, gobierno nacional y gobiernos locales que si bien atienden partes importantes del fenómeno como: la xenofobia, las necesidades humanitarias, regularización migratoria, entre otros, no han logrado articular ni organizar esto efectivamente con las acciones de las ONG, empresa privada y otros actores trascendentales.

De acuerdo con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (2018), en Colombia existen 3 retos fundamentales para enfrentar la situación migratoria:

1. Garantizar una respuesta humanitaria y de protección adaptada y eficaz.
2. Asegurar una respuesta coordinada con las autoridades y los socios nacionales y locales que dan respuesta a los flujos mixtos, especialmente en la frontera.
3. Construir un enfoque integral de soluciones, que garantice que todas las personas accedan a mecanismos que avalen sus derechos y promoviendo la recuperación de sus medios de vida y su empoderamiento económico y social de manera sostenible. (p. 5).

Por su parte, las Organizaciones No Gubernamentales, han tenido un papel fundamental, puesto que, como consecuencia de la lenta e ineficaz respuesta del Estado, han atendido las principales necesidades de los migrantes provenientes de Venezuela.

La mayoría de las necesidades en protección social están siendo atendidas por ONG en áreas como techo, alimentación, aseo, apoyo psicosocial, entre otras. En áreas receptoras, la atención humanitaria a la población migrante es atendida en su mayoría por las agencias cooperantes y las ONG, a las cuales los municipios apoyan en la gestión y eventualmente en lo relacionado con la disposición de alguna infraestructura. (Banco Mundial, 2018, p.107).

Sin embargo, el volumen (crecimiento del 108%) de migrantes provenientes de Venezuela está rebosando las capacidades de estas Organizaciones No Gubernamentales y ha generado un nuevo reto para el gobierno nacional de encontrar métodos eficientes, para lograr liderazgo y resolución de conflictos entre los actores involucrados. Acorde a lo mencionado por la Universidad del Rosario (2018) dentro de su estudio respecto a los retos y oportunidades en la construcción de una política migratoria, recomienda “Coordinar programas de apoyo y de articulación en red con las instituciones públicas, organizaciones civiles, religiosas y no gubernamentales, que adelantan una labor humanitaria con retornados, migrantes regulares e irregulares, en casas de acogida, comedores comunitarios y espacio público” (Pg. 42) y de manera complementaria, el Centre for International Governance Innovation y Diálogo Interamericano (2019) propone como solución sostenible:

**Incluir el sector privado y la sociedad civil.** El sector privado y la sociedad civil — especialmente los grupos de diáspora — pueden desempeñar un papel determinante y deben ser una parte sustancial al formular políticas a nivel local y tener un puesto en la mesa cuando los gobiernos se sientan a compartir sus mejores prácticas y las lecciones aprendidas sobre la integración de migrantes y refugiados venezolanos. El modelo canadiense de financiación privada de refugiados y los esfuerzos hechos por empresas tales como Chobani, WeWork y Starbuck por emplear refugiados deben ser un ejemplo a seguir. (Pg. 18).

Es por ello, que la búsqueda de mecanismos y estrategias que permitan crear redes, puentes de comunicación e integración entre las diferentes Organizaciones No Gubernamentales será fundamental para lograr la resolución positiva de la situación coyuntural que vive el país en términos migratorios, potencializando, optimizando y centralizando las diferentes ayudas y recursos provenientes de entidades sin ánimo de lucro.

La institucionalidad es el principal actor para resolver esta crisis migratoria, sin embargo, las organizaciones no gubernamentales también son relevantes para afrontar dicha situación, puesto que gracias a sus programas y proyectos, han logrado ser un soporte esencial para garantizar los derechos de los migrantes provenientes de Venezuela, y por lo tanto, su articulación no necesariamente garantiza que trabajen de manera eficiente para cumplir su objetivo principal: integrar al migrante en la sociedad colombiana.

De acuerdo a la entrevista con la Fundación Wikideas y su Directora Sandra Giraldo, quien está realizando una Plataforma Web-App que permita articular a todos los actores que están involucrados en el fenómeno migratorio, y ha sido partícipe de mesas de trabajo entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y ONG de todo el país, para trabajar en conjunto, han llegado a la conclusión que el problema principal es que no hay métodos ni estrategias que permitan crear redes entre las organizaciones, provocando discordia y respuestas negativas para coordinar.

Considerando esta necesidad, el presente artículo busca identificar la existencia y conocimiento de métodos de negociación dentro de las mesas de trabajo de estas organizaciones y encontrar posibles características que condicionan conductas comportamentales de cooperación entre las ONG. De igual manera, el objetivo es instruir a aquellas organizaciones que no conocen métodos de negociación para que adopten el Método de Negociación de Harvard como alternativa de resolución de conflictos. Entendiendo la negociación como una de las principales habilidades de un gerente de proyectos y enmarcado en el contexto académico de este trabajo, se pretende ofrecer una alternativa para construir redes entre las organizaciones que permita tomar decisiones en conjunto y juntar esfuerzos para la resolución de la crisis. Por esta razón, nace la siguiente pregunta de investigación:

¿Conocen y aplican algún método de negociación dentro de las mesas de trabajo de las ONG de Bogotá involucradas en atender la crisis migratoria venezolana actual, y de igual manera, existe alguna correlación entre las conductas comportamentales de cooperación y las características inherentes (tamaño y experiencia) de las ONG?

## **2. OBJETIVOS**

### **General:**

Reconocer las dificultades en términos de negociación de las mesas de trabajo actuales de las ONG en Bogotá y las características estructurales de las organizaciones que impiden conductas comportamentales de cooperación entre éstas.

### **Específicos:**

- Evidenciar si existen mesas de trabajo, en las cuales se agrupen a las ONG involucradas en el fenómeno migratorio en Bogotá.
- Reconocer si existen estrategias de negociación dentro de las mesas de trabajo entre las ONG involucradas en el fenómeno migratorio en Bogotá.
- Evidenciar el conocimiento de estrategias de negociación por parte de las ONG involucradas en el fenómeno migratorio en Bogotá.
- Exponer y proponer el método de Harvard como posible estrategia de negociación, en las mesas de trabajo en las que participan las ONG involucradas en el fenómeno migratorio en Bogotá.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se enfocará en conocer la existencia o inexistencia de métodos de negociación dentro de las mesas de trabajo de las ONG, al igual que buscar patrones dentro de las características de las ONG que les impide tener conductas de cooperación. De igual manera, se propondrá el Método de Negociación de Harvard, como herramienta que ayude a construir una red entre las ONG en Bogotá, aplicando una de las competencias fundamentales que debe tener un PM (Project Manager), la negociación, que es definida como la capacidad de influir en otras personas, además de desempeñar un rol importante en la adquisición, asignación y distribución de recursos de la forma más favorable, logrando concretar un compromiso formal entre la partes involucradas (PMBOK, 2017).

Al emplear la negociación como método de resolución de conflictos, en ocasiones resulta importante la Figura de intermediarios, los cuales actúan de forma imparcial y neutra para superar diferencias, encontrar puntos en común y nuevas perspectivas para lograr acuerdos satisfactorios (Fisas, 2005) .

Adicionalmente, y de acuerdo a la Fundación Wikideas, es la primera vez que tantas ONG se reúnen en Colombia para resolver un tema común, por lo cual, es un fenómeno novedoso y la proposición de estrategias que permitan facilitar reuniones con resultados positivos, con soluciones eficaces y la construcción de redes organizacionales, es importante. Por otro lado, los

resultados que arrojará el presente artículo, con respecto a la existencia y conocimientos de métodos de negociación, características inherentes de las organizaciones que facilitan o dificultan la cooperación y la percepción de las Organizaciones para la aplicación del Método de Negociación de Harvard en sus mesas de trabajo, va a permitir dejar un precedente para próximas investigaciones que busquen aplicar este método dentro de contextos de resolución de conflictos en organizaciones y voluntad, a partir de la caracterización, en la adopción del mismo.

Así mismo, es relevante puesto que la gerencia de proyectos, al ser multidisciplinaria, le permite a un gerente abordar e influir en distintas problemáticas a nivel nacional e internacional. Es por ello que utilizar las habilidades de los mismos, resulta útil y oportuno para aportar a la solución de conflictos entre organizaciones, generando puentes de comunicación entre sector público y otros actores del área.

Se debe agregar que también pueden haber limitantes para el desarrollo de la investigación, algunos de ellos son: la falta de cooperación por parte de las ONG para la realización de las encuestas, y el posible sesgo de la recolección de datos informados por parte de las ONG, para entender la problemática en las mesas en trabajo.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. El conflicto**

El conflicto al ser intrínseco en el ser humano, se presenta en cualquier contexto de nuestras vidas, particularmente en las organizaciones, debido a que las mismas aunque tengan un objetivo en común, están estructuradas de diferente manera. La mayoría de significados describen el conflicto como diferencias reflejadas en: rivalidad, lucha de ideales, enfrentamientos entre dos o más partes, haciendo ver el mismo como algo negativo, a continuación algunas definiciones (González Consuegra, 2010),

“Dos sistemas (personas, grupos, organizaciones) están en conflicto cuando interactúan directamente de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro” (citado en Katz y Kahn, 1977, p. 56).

“Luchas con un propósito entre actores colectivos, que usan el poder social para derrotar y eliminar oponentes y ganar estatus, poder, recursos y valores escasos” (citado en Himes, 1980, p. 14).

“Una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas” (citado en Hocker y Wilmot, 1995, p. 21).

Sin embargo, según como se enfoque o asuma el conflicto, puede traer consigo aspectos positivos, tales como:

- “Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.”
- “Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.” (Domínguez y García, 2003, p. 1).

Para poder enfocar el conflicto que aplica al presente proyecto, se precisa conocer los tipos de conflictos organizacionales que se han identificado, a continuación se citan los mismos:

“Intrapersonal: proceso psicológico interno en el que diversas fuerzas psíquicas, con dimensiones cognitivas y motivacionales, se oponen.”

“Interpersonal: representa los enfrentamientos entre diversos individuos de una organización, los cuales en ocasiones son pasivos (resistencia pasiva) y en otras implica un elevado grado de actividad.”

“Laborales u organizacionales: que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.”. (González Consuegra, 2010, p. 10).

Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionó el tipo de conflicto laboral u organizacional, ya que si bien las ONG tienen como objetivo generar proyectos que aporten a la solución de la problemática de migrantes que presenta el país, la posible falta de aplicación de una metodología que permita estructurar las mesas de trabajo, provoca desacuerdo llevando así a un conflicto organizacional, que impide la ejecución de trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos. Es

en estos casos donde cobra importancia la gerencia estratégica que conlleva a definir métodos de negociación.

Según el estudio de gerencia estratégica y los conflictos organizacionales de Valbuena, Morillo, Montiel y Hernández (2012), dentro de la población muestral se encontró, que un 29.63% de los conflictos son a nivel empresarial y para el 40% de los directivos y docentes del estudio, concuerdan en que utilizar la mediación como estrategia para la resolución de conflictos donde una tercera parte (externa al conflicto) mediará para encontrar de manera objetiva, una propuesta que satisfaga las partes (negociación distributiva).

#### **4.2. Redes Organizacionales**

Para la RAE, una red es “*Conjunto de elementos organizados para determinado fin*” y dentro del contexto del presente documento, una red organizacional es un conjunto de organizaciones alineadas para cumplir una meta determinada. Alineación que será fomentada empleando la negociación distributiva como mecanismo de cohesión entre las Organizaciones No Gubernamentales para generar sinergia orientada a la generación de acciones resolutivas para la situación migratoria coyuntural del país.

Ahora bien, aunque la semántica de la palabra “red” ha sido tergiversada y utilizada en ámbitos donde no existen elementos organizados, sino por el contrario, elementos relacionados entre sí pero carentes de propósito u objetivo, para esta investigación una red organizacional es “un sistema de organizaciones y relaciones de intercambio y cooperación orientado al beneficio mutuo, que adquiere una configuración flexible tejida en y con esos mismos procesos de interacción” (Casellas, 2003).

La creación de redes organizacionales permitirá a las ONG gestionar de manera eficiente los recursos y conocimiento, entre otros beneficios que impactarán de manera positiva e incremental la problemática migratoria actual. Esto en contraste a la situación actual donde cada ONG (problemática expuesta en reuniones con ONG e hipótesis que será verificada científicamente en la presente investigación) genera su plan de acción sin contemplar un panorama global donde se involucren a las demás entidades de acción semejante.

Acorde a Casellas (2003), una red organizacional cumple con las siguientes características para ser robusta y madura:

**1. Relaciones:** de intercambio y cooperación, donde se permita la comunicación en todas las direcciones y permanente. Estas relaciones son lo que permite mantener vivo el tejido de la red. La red utiliza la mayor diversidad de instrumentos y canales que permitan la comunicación efectiva.

**2. Intercambio:** de conocimiento, medios materiales e influencia cobijados bajo el principio de reciprocidad y reconocimiento de la contraparte.

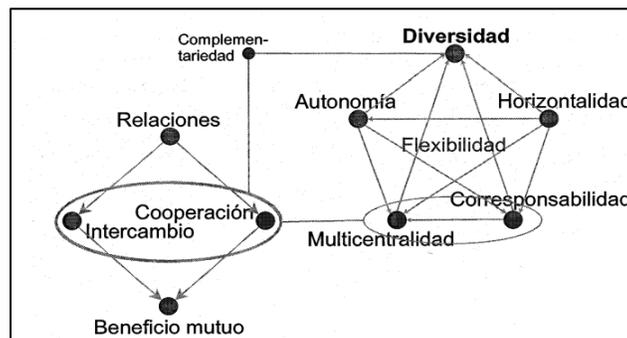
**3. Cooperación:** supone, fundamentalmente, acción conjunta basada en la complementariedad que se ha puesto de manifiesto al hablar del intercambio, donde se debe fomentar la confianza para evitar oportunismos que deterioren la red.

**4. Beneficio Mutuo:** la lógica del trabajo en red entre organizaciones se apoya en el principio “todas ganan”, sin embargo, no se debe interpretar por separado lo que se entiende como beneficio mutuo entre las partes, esto debe ser explícito para que las partes estén de acuerdo en el objetivo en común a atacar.

**5. Flexibilidad:** la flexibilidad se manifiesta en cinco características: horizontalidad, multicentralidad, autonomía, corresponsabilidad y diversidad. Donde se recalca la premisa que una red no sustituye, limita o compite con las iniciativas de sus miembros.

**6. Proceso:** se refiere a la construcción de un marco lógico de trabajo que regule las interacciones entre los nodos de la red, y que debe ser coherente con el resto de características mencionadas anteriormente.

**Figura 3. Mapa de características presentes en la definición de red organizacional**



Tomado de: Casellas, L., 2003

Estas seis características permitirán la generación de sinergias organizacionales y la gestación de acciones de impacto dentro de las problemáticas abordadas por las entidades que conforman la red. Sin embargo, no todas las organizaciones tendrán las mismas condiciones y no podrán aportar de manera equivalente dentro del esquema de red organizacional, por esta razón, Child y Faulkner (1998) plantean la siguiente relación:

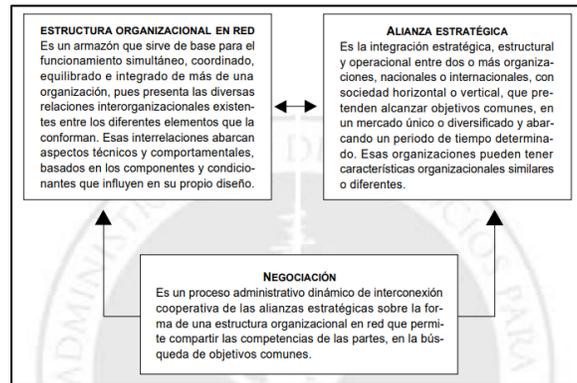
**Figura 4 . Alternativas entre colaboración y competencia**



Recuperado de: Porras., 2003

Donde la utopía comportamental para las interacciones en redes debe ser colaboración y competencia alta, para que los involucrados obtengan beneficios y aprendizaje mutuo, pero la realidad mostrará relaciones con diferentes características y es aquí donde la negociación como herramienta resolutive ayudará a determinar las diferentes acciones a tomar para fomentar mejores prácticas entre organizaciones. Esta premisa es respalda en un contexto empresarial por Louffat (2004), donde plantea la relación entre estructura organizacional en red, alianza estratégica y negociación como se muestra a continuación:

**Figura 5. Conceptos propuestos**



Tomado de: Louffat, 2004

Haciendo hincapié en la importancia de la negociación como mecanismo para construir alianzas estratégicas que permitan estructurar comportamientos organizacionales para satisfacer objetivos comunes. Definición en concordancia con la negociación distributiva planteada por el método de Harvard y principal característica de un gerente de proyectos para la resolución de conflictos.

### **4.3. Método de Negociación de Harvard**

Las relaciones humanas se llevan a cabo en entornos variados, donde pueden surgir discrepancias entre dos partes y generar situaciones que requieran mediación.

La negociación se puede definir como el proceso en el cual dos o más personas se relacionan con el fin de llegar a un acuerdo frente a un asunto determinado, en el cual la interacción es necesaria para encontrar soluciones a necesidades particulares (Bazerman y Neale, 1993). Existen diferentes tipos de negociación, los cuales se clasifican de acuerdo con su duración y contexto, aplicando diversos métodos y fases específicas. Con respecto a la duración, se puede presentar una negociación inmediata o progresiva y según el contexto puede establecerse una negociación intrapersonal, interpersonal, internacional, organizacional o inter-organizacional.

**Figura 6 . Métodos de investigación**



Tomado de: Velasco, 2019

De acuerdo a la Figura 6, se pueden evidenciar los distintos métodos de negociación que se pueden aplicar para la resolución de un conflicto, los cuales están determinados por el análisis previo de los factores que limitan la negociación y el alcance de la misma. En el presente proyecto, dadas las condiciones de la problemática y resultados que se desean obtener, se plantea aplicar la negociación cooperativa o modelo Harvard, el cual involucra los intereses de ambas de partes, brindando importancia a que los implicados obtengan beneficios, forjando relaciones beneficiosas a largo plazo.

En este tipo de negociación, denominada «negociación integradora» o «negociación cooperativa», destaca como una de sus características la inexistencia de perdedores, de este modo el enfrentamiento de intereses no acaba con el beneficio exclusivo de una de las partes, por el contrario, es mucho más satisfactorio para los negociantes conseguir un mutuo acuerdo que los convierta a ambos en ganadores, lo cual trae aparejado una consolidación de sus relaciones en el tiempo”(Echevarría ,2017).

El modelo Harvard de Negociación fue desarrollado en los años 70, por Roger Fisher y William Ury, quienes recopilaron diversas tácticas aplicadas por negociadores de la época y emplearon sus propios conocimientos para generar un método eficaz para resolución de conflictos en diversos ambientes. Este modelo aplica siete elementos interrelacionados, los cuales

constituyen los pilares para enfrentar cualquier situación de negociación, según Sepúlveda (2012) son:

**Figura 7. Modelo de negociación**



Tomado de: Echeverria, 2017.

- **Alternativas:** Recursos con lo que cuenta cada parte implicada. En la preparación previa a la negociación, se deben determinar y desarrollar las mejores alternativas con el fin de proteger los intereses y llegar a acuerdos.
- **Intereses:** Necesidades, deseos y temores de cada una de las partes que motivan la negociación.
- **Opciones:** Corresponden a las posibilidades puestas a discusión para llegar a un acuerdo, con la finalidad de satisfacer las necesidades e intereses particulares. Dentro de las estrategias para generar opciones se encuentra: Crear valor, reclamar valor, y los dos procesos simultáneos.
- **Criterios:** Analizar las propuestas para aceptar aquellas que más convengan de acuerdo con las necesidades particulares.
- **Relación:** Capacidad de trabajo en conjunto.
- **Comunicación:** Mantener una eficaz comunicación entre las partes involucradas.

- **Compromisos:** Planteamiento verbal o escrito de los acuerdos logrados, definiendo alcance y limitaciones.

#### **4.4. Casos de éxito**

La metodología Harvard de negociación se ha aplicado en múltiples áreas, logrando resultados favorables para las partes involucradas, a continuación se ilustra un caso de éxito :

#### **Google y la FTC (Comisión Federal de Comercio) (Shonk, 2019)**

En 2014, Google evitó los cargos formales de la Comisión Federal de Comercio al aceptar realizar pequeños cambios en sus prácticas de búsqueda. En febrero, Google llegó a un acuerdo similar con los reguladores de la Comisión Europea, prometiendo reservar un lugar alto en sus páginas de búsqueda europeas para que los competidores ofrecieran sus propios resultados de búsqueda, aunque solo después de pagarle a Google por el espacio.

El acuerdo permitió a Google evitar una investigación oficial y una posible multa de hasta el 10% de sus ingresos anuales globales, que fueron de \$ 59,8 mil millones en 2013, según *The Journal*. Los competidores de Google, incluidos Microsoft y Nokia, manifestaron que los términos del acuerdo no fueron lo suficientemente lejos. (Shonk, 2019).

En contraste con la estrategia de negociación de Google usando el método Harvard, Microsoft luchó contra los cargos antimonopolios europeos durante una década, una batalla que finalmente le costó a la compañía más de \$ 2.5 mil millones en multas.

La investigación se realizó durante tres años, en este tiempo Google trabajó estrechamente con los reguladores, trasladando a sus ingenieros a Bruselas, Bélgica, para describir y socializar las complejidades de sus productos. Después de que dos acuerdos tentativos anteriores se derrumbaran ante las críticas, Google ofreció ofertas más arriesgadas que beneficiaran a ambos bandos, logrando evitar una sentencia en la corte.

A partir del caso descrito anteriormente, se puede evidenciar, que el método de Harvard se puede aplicar para resolver cualquier tipo de conflicto, en el cual se desee generar acuerdos

equitativos entre las partes implicadas, dando los mayores beneficios y relaciones duraderas a largo plazo.

## **5. METODOLOGÍA**

La presente investigación es de tipo exploratoria, como consecuencia de lo novedoso del fenómeno en Colombia, es decir, busca investigar sobre un tema poco estudiado y el resultado es una visión aproximada. Además, para lograr lo anterior la investigación se dividió en tres fases. En la primera, se construyó un marco teórico que incluyó conceptos como: conflicto, redes organizacionales y Metodología de Negociación de Harvard. En la segunda, se realizó una encuesta a las ONG que atienden el tema migratorio en Bogotá, e identificó las siguientes variables:

- a.** Características de las ONG en Bogotá (muestra): tamaño, recursos, cantidad de migrantes que atiende, tipo de servicio (atención humanitaria y de emergencia, asistencia migratoria, salud, educación, integración y productividad), cobertura geográfica.
- b.** Características del conflicto en las mesas de trabajo entre las ONG de Bogotá.
- c.** Voluntad de participación por parte de las ONG de Bogotá para el uso del Método de Harvard, para resolución de conflictos y creación de redes organizacionales.
- d.** Conocimiento sobre estrategias de negociación.

Previo a la encuesta, se desarrolló una presentación a la muestra objetivo, que incluyó una descripción, beneficios, casos de éxito y el cómo se debe aplicar el Método de Negociación de Harvard. Finalmente, y a partir de la recolección de datos, y a través del uso de estadística y tablas de frecuencia cruzada (que según Jaime Rojas Mora, profesor de la Universidad de la Salle y Máster en Economía, es un método utilizado en distintas áreas del conocimiento como las ciencias sociales, para la búsqueda de correlaciones entre variables) se evidenció: la posible existencia de mesas de negociación entre las ONG y estrategias de negociación por parte de las mismas; el conocimiento de estrategias de negociación y por último la voluntad de participación de éstas en una mesa de trabajo que incluya el Método de Negociación de Harvard.

## 7. VARIABLES

Tabla 1. Descripción de variables

<b>TIPO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Cuantitativa	Caracterización de las ONG que atienden el tema migratorio	Tamaño, recursos, cantidad de migrantes que atiende, tipo de servicio (atención humanitaria y de emergencia, asistencia migratoria, salud, educación, integración y productividad), cobertura geográfica.
Cuantitativa	Caracterización de la problemática	Descripción de las problemáticas presentadas en la mesas de trabajo entre las ONG.
Cuantitativa	Voluntad de participación	Disposición de las organizaciones para la utilización del Método de Harvard, en las mesas de trabajo.
Cuantitativa	Conocimiento sobre estrategias de negociación	Conocimiento y/o aplicación de estrategias de negociación en las mesas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

## 8. HIPÓTESIS

Las ONG en Bogotá no cuentan y no conocen métodos formales de negociación que faciliten la cooperación entre éstas y ayuden a la construcción de relaciones duraderas y prósperas para la ejecución de acciones de mayor impacto dentro de la crisis migratoria actual. De igual manera, se considera que las características estructurales de las organizaciones pueden condicionar los comportamientos de cooperación al tener mayor o menor injerencia en la situación coyuntural migratoria en comparación con sus pares. Finalmente, se espera que una vez se conozca un método como el de negociación de Harvard, las ONG estén dispuestas a participar en mesas de trabajo mediadas por esta práctica.

## **9. RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **a. Instrumento de Recolección de información**

Durante el proceso investigativo se recolectó la información a través de encuestas, en las cuales se formularon preguntas que abordaban las cuatro variables propuestas, esto con el fin de determinar las dificultades relacionadas con la negociación en las mesas de trabajo actuales de las ONG en Bogotá y también, identificar las características estructurales de las organizaciones que puedan influir en la cooperación entre ellas.

Ver Anexo 1 - Encuestas para conocer las diferentes preguntas formuladas a las ONG, para el proceso de recolección de datos. Dicho instrumento fue avalado por expertos (Ver Anexo 2 - Juicio de expertos) en el tema con experiencia en:

- Incubación de proyectos de alto impacto social.
- Participación en proyectos relacionados con el fenómeno migratorio en Colombia.
- Gerencia de proyectos sociales y empresariales.

A partir de las observaciones dadas por los expertos, se realizaron las respectivas correcciones al instrumento de recolección de información, para comenzar con la respectiva ejecución del ejercicio práctico con las ONG.

### **b. Determinación de la muestra**

De acuerdo con el informe enviado por la Fundación Wikideas, en la ciudad de Bogotá hay 27 organizaciones involucradas en el fenómeno migratorio. Teniendo en cuenta lo anterior, se definió una muestra por conveniencia, puesto que no hay certeza sobre el número total de ONG involucradas en Bogotá, y por lo tanto, no es posible conocer la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra.

Se seleccionaron 9 ONG de distintos tamaños, quienes tenían cercanía con la Fundación Wikideas, lo que nos garantizó la realización de la encuesta y la generación de confianza con las mismas.

### **c. Método de Análisis de Resultados**

Con base en los resultados obtenidos, se realizó un análisis estadístico a partir de Tablas de Frecuencia Cruzada, lo que permitió evaluar la correlación entre las diferentes variables estructurales de las ONG de mayor relevancia (tamaño y experiencia) versus variables de caracterización del conflicto y voluntad de participación en mesas mediadas por el método de Harvard. De acuerdo a la entrevista con el profesor Máster en Economía Jaime Rojas de la Universidad de la Salle, dichas tablas permiten organizar de manera adecuada los datos y observar fácilmente las correlaciones entre las variables, garantizando la adecuada comprobación de la hipótesis.

Sobre la caracterización del conflicto, se indagó respecto a la utilización de métodos de negociación en las mesas de trabajo para reconocer la percepción de los diferentes actores en las estrategias utilizadas, y de igual manera, se identificó el conocimiento de las organizaciones en estas estrategias. También, se cuestionó la facilidad para la consecución de acuerdos desde la perspectiva diferencial inherente en las distintas ONG y la percepción de afinidad entre intereses de estas organizaciones. Finalmente, se determinó la correlación entre la voluntad de participación en mesas de trabajo mediadas a través del Método de Negociación de Harvard y las características estructurales de las ONG participantes en la encuesta. A continuación se presentan los diferentes resultados.

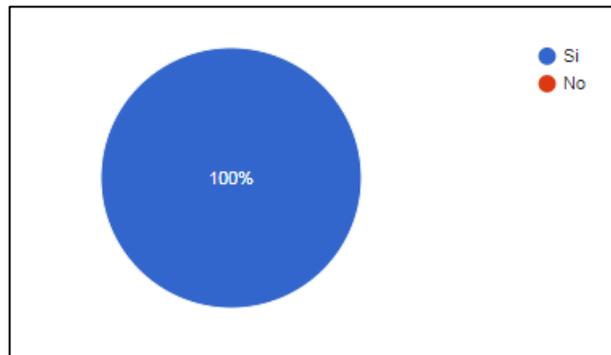
## **10. RESULTADOS**

### **a. Resultados de las Gráficas de las Encuestas**

Se realizó la encuesta a 9 ONG involucradas en el fenómeno migratorio en la ciudad de Bogotá, en su mayoría eran Organizaciones con distintos grados de experiencia y años de creación, adicionalmente, los tamaños de las organizaciones, basados en recursos financieros y en especie en el año 2018, incluyen desde pequeñas hasta grandes organizaciones. Lo anterior, evidencia que la migración venezolana ha reunido grupos de interés diversos, que buscan soluciones para la crisis que vive actualmente el país. (Ver Figuras 9 y 10).

Por otro lado, es importante exponer que el 100% de las ONG manifestaron en la encuesta que efectivamente si se reúnen para coordinar esfuerzos conjuntos, a pesar de tener diferentes frentes de acción. (Figura 8).

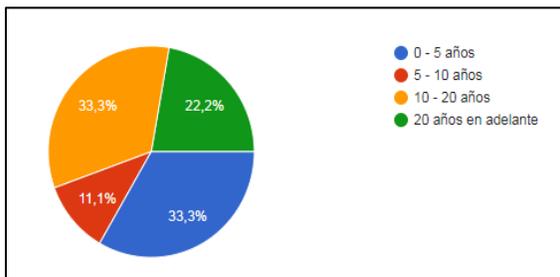
**Figura 8. Reuniones con otras ONG para coordinar esfuerzos**



Tomado de: Google Forms

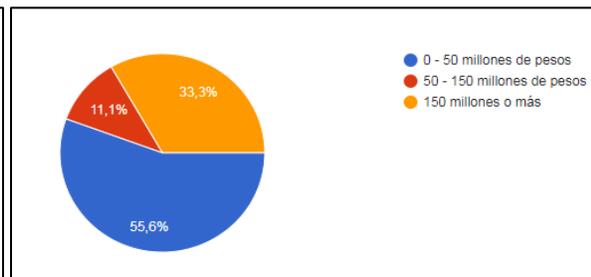
De acuerdo con los resultados obtenidos (ver Figura 11), las ONG en Bogotá trabajan temas tales como salud, educación, ayuda humanitaria y de emergencia, integración, productividad y asistencia migratoria, siendo estas dos últimas, las más ejecutadas y priorizadas, teniendo en cuenta las necesidades de los migrantes venezolanos.

**Figura 9. Años de creación de la ONG**



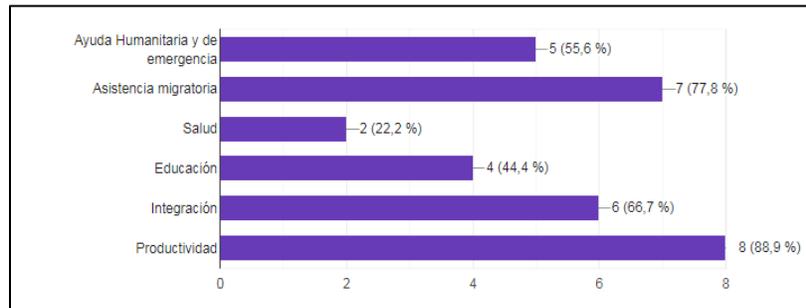
Tomado de: Google Forms

**Figura 10. Recursos financieros y en especie del año 2018 de las ONG**



Tomado de: Google Forms

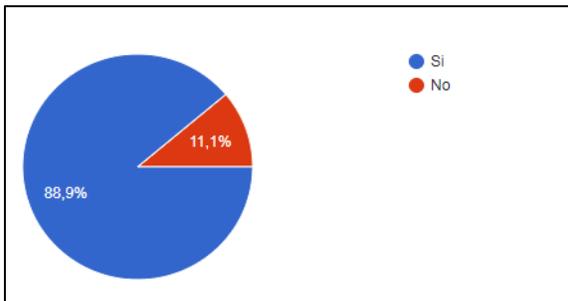
**Figura 11. Categorías de atención de las ONG**



Tomado de: Google Forms

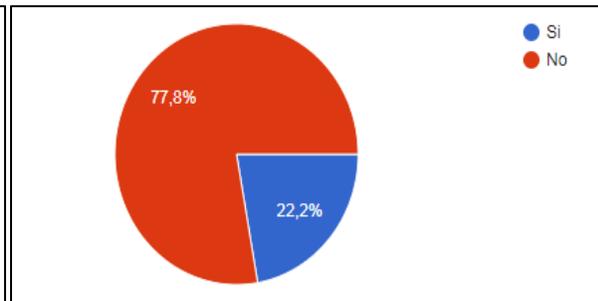
En las mesas de trabajo, el 88,9% de las ONG (ver Gráfica 12) concuerdan en que quienes hacen parte, tienden a colaborar en la resolución de conflictos internos, por lo tanto, la existencia de métodos agresivos es mínima, siendo confirmado por las organizaciones, de las cuales el 77,8% (Gráfica 13) considera que no hay existencia de métodos poco conciliadores, ni presencia de instrumentos coercitivos.

**Figura 12. Colaboración de las partes en las mesas de negociación**



Tomado de: Google Forms

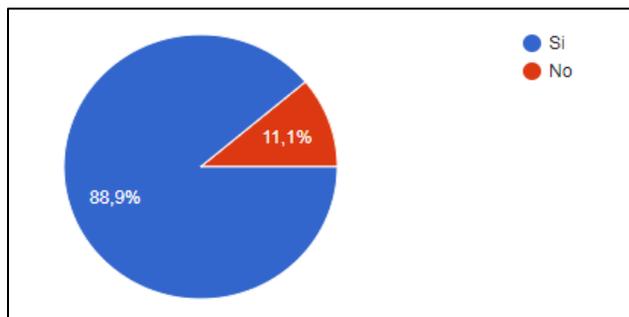
**Figura 13. Utilización de medio agresivos en las mesas de negociación**



Tomado de: Google Forms

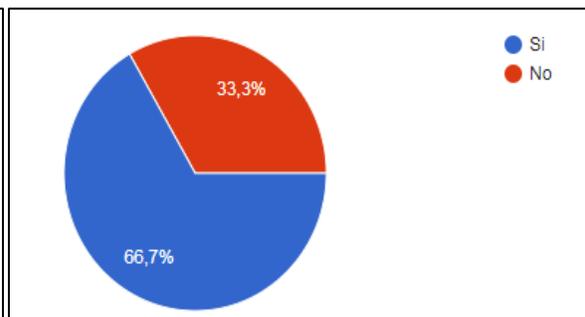
Lo mencionado, también se puede comprobar a través de la Figura 14, en la que las ONG, plantean que los líderes de las mesas de trabajo, y quienes proponen los métodos, son personas con actitudes conciliadoras, con la capacidad de cooperar y generar cooperación entre los actores involucrados en las distintas situaciones que se presentan. Y aunque el 66,7% (ver Gráfica 15) considera que hay diferencias de valores y creencias sobre el tema migratorio, existe un clima colaborativo y conciliador dentro de los diferentes actores.

**Figura 14. Existencia de actitud conciliadora por parte de los líderes de las mesas de negociación**



Tomado de: Google Forms

**Figura 15. Diferencia de valores o creencias sobre el tema migratorio**



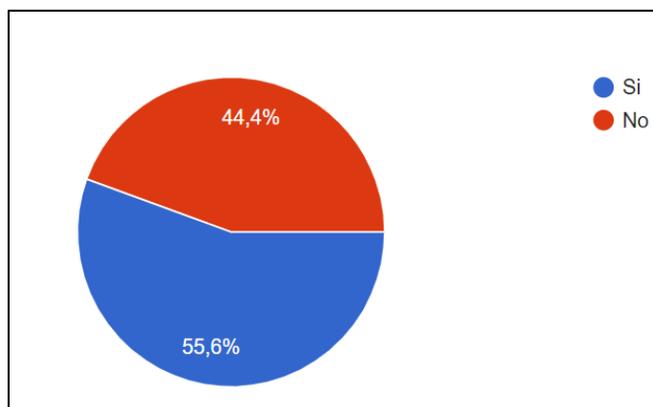
Tomado de: Google Forms

## **b. Resultados de las Tablas de Frecuencia Cruzada**

A través de los resultados de las encuestas, se realizaron tablas de frecuencia cruzada con el fin de encontrar relaciones entre las variables mencionadas y sus impactos dentro de la existencia de la concertación de conflictos en las mesas de trabajo de las ONG bogotanas. A continuación se muestran cada una de las características a evaluar y su relación con la experiencia y tamaño de las organizaciones:

### **a. Métodos de Negociación en las Mesas de Trabajo**

**Figura 16. Métodos de Negociación en las mesas de trabajo**



Tomado de: Google Forms

**Tabla. 2 - Relación cruzada entre Tamaño Vs Uso Métodos de Negociación**

<b>Relación</b>	<b>0 - 50 millones</b>	<b>50 - 150 millones</b>	<b>+150 millones</b>	<b>Total</b>
<b>Utilizan</b>	3 (60%)	0 (0%)	2 (40%)	5 (100%)
<b>No Utilizan</b>	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)	4 (100%)
<b>Total</b>	5 (55.55%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	9 (100%)

Tomado de: Elaboración propia

**Tabla. 3 - Relación cruzada entre Experiencia Vs Métodos de Negociación**

<b>Relación</b>	<b>0 - 5 años</b>	<b>5 - 10 años</b>	<b>10 - 20 años</b>	<b>+20 años</b>	<b>Total</b>
<b>Utilizan</b>	0 (0%)	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)	5 (100%)
<b>No Utilizan</b>	3 (75%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	4 (100%)
<b>Total</b>	3 (33.33%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	2 (22.22%)	1. (100%)

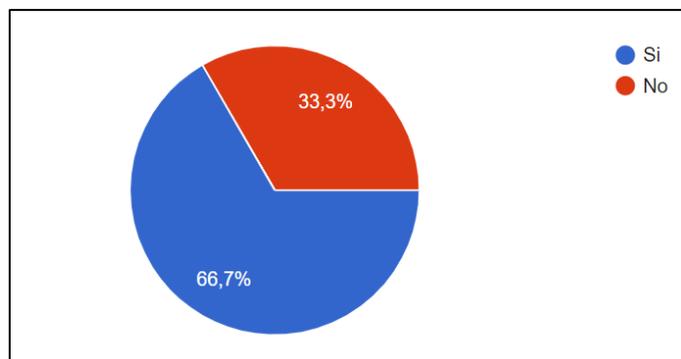
Tomado de: Elaboración propia

No hay una posición clara respecto a la existencia o no de métodos de negociación durante las mesas de trabajo de las ONG (Sí 55.6% y No 44.4%), lo cual puede indicar la inexistencia de los mismos, o bien, desconocimiento por parte de los miembros de las ONG respecto a la utilización de estos métodos, al no ser estructuras de trabajo formalizadas. De igual manera, no se encuentra una relación evidente entre la determinación de existencia o no de métodos de negociación y la características del tamaño de la organización, sin embargo, la experiencia de las ONG parece tener un impacto en la identificación de estos métodos dentro de las mesas de trabajo.

Las ONG de menor experiencia (0-5 años) contestaron en un 100% que no hay existencia de estos métodos, mientras que el 80% de las respuestas afirmativas están enmarcadas en las dos categorías de mayor experiencia. Reconociendo de esta manera, la inexistencia de estrategias formales dentro de las mesas de trabajo como herramientas de mediación de conflictos, y aunque se estén implementando (premisa acorde a las respuestas afirmativas de la encuesta), no son estrategias socializadas y comprendidas por todas las partes.

## b. Conocimiento de Estrategias de Negociación

Figura 17. Conocimiento por parte de las ONG de Métodos de Negociación



Tomado de: Google Forms

Tabla. 4 - Relación cruzada entre Tamaño Vs Conocimiento Estrategias de Negociación

Relación	0 - 50 millones	50 - 150 millones	+150 millones	Total
Sí	3 (50%)	1 (16.66%)	2 (33.33%)	6 (100%)
No	2 (66.66%)	0 (0%)	1 (33.33%)	3 (100%)
<b>Total</b>	5 (55.55%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	9 (100%)

Tomado de: Elaboración propia

Tabla. 5 - Relación cruzada entre Experiencia Vs Conocimiento Estrategias de Negociación

Relación	0 - 5 años	5 - 10 años	10 - 20 años	+20 años	Total
Sí	2 (33.33%)	0 (0%)	3 (50%)	1 (22.22%)	6 (100%)
No	1 (33.33%)	1 (33.33%)	0 (0%)	1 (33.33%)	3 (100%)
<b>Total</b>	3 (33.33%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	2 (22.22%)	9 (100%)

Tomado de: Elaboración propia

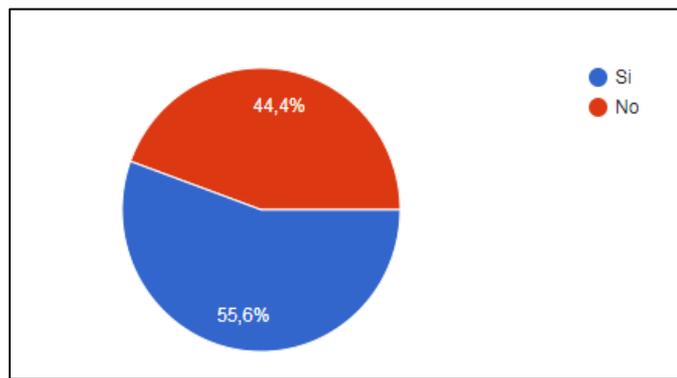
La mayoría de los encuestados coinciden en tener conocimiento respecto a metodologías de negociación (66.7%), y no parece existir relación entre el conocimiento y el tamaño de la ONG. Sin embargo, se presenta una relación respecto a la experiencia, donde se denota que el 72% de

las respuestas afirmativas están enmarcadas en las dos categorías de mayor experiencia. Por otro lado, el 66.66% de las respuestas negativas se enmarcan en las dos categorías de menor experiencia, evidenciando que la experiencia puede considerarse un factor en el conocimiento de estrategias de negociación. Algunas de las estrategias mencionadas por los participantes de las encuestas son: Mesas de concertación, Conciliación, Arbitramento, Mediación, entre otras.

Sin embargo, aunque la mayoría presume conocer estrategias de negociación, un alto porcentaje (33.3% - tercera parte de los encuestados) desconoce de este tipo de herramienta de mediación, evidenciando un déficit conceptual que podría inducir en la perpetuación de conflictos dentro de las mesas de trabajo, o la insatisfacción en los acuerdos generados.

### c. Facilidad para la Consecución de Acuerdos

Figura 18. Facilidad para la consecución de acuerdos entre las ONG en las mesas de trabajo



Tomado de: Google Forms

Tabla. 6 - Relación cruzada entre Tamaño Vs Facilidad para Consecución de Acuerdos

Relación	0 - 50 millones	50 - 150 millones	+150 millones	Total
Sí	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)	5 (100%)
No	3 (75%)	1 (25%)	0 (0%)	4 (100%)
<b>Total</b>	5 (55.55%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	9 (100%)

Tomado de: Elaboración propia

**Tabla. 7 - Relación cruzada entre Experiencia Vs Facilidad para Consecución de Acuerdos**

<b>Relación</b>	<b>0 - 5 años</b>	<b>5 - 10 años</b>	<b>10 - 20 años</b>	<b>+20 años</b>	<b>Total</b>
<b>Sí</b>	0 (0%)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)	5 (100%)
<b>No</b>	3 (75%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	4 (100%)
<b>Total</b>	3 (33.33%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	2 (22.22%)	9 (100%)

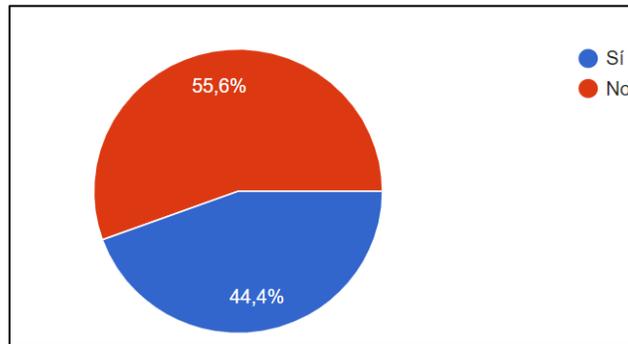
Tomado de: Elaboración propia

Las ONG pequeñas (Recursos financieros y en especie entre 0-50 millones de pesos) con un 75%, tienen la percepción de que no se llegan a acuerdos con facilidad, por otro lado, las ONG grandes (Recursos financieros y en especie de más de 150 millones) con un 60%, opinan lo contrario. Esto podría mostrar, que los acuerdos no necesariamente cubren los intereses de todos los involucrados y que por su parte los actores con más poder, se sienten satisfechos con las negociaciones, puesto que no deben ceder sus intereses y prevalecen sus objetivos, en comparación con los actores pequeños, que deben ajustarse a las dinámicas que les propongan, sin tener en cuenta sus capacidades y alcance.

Adicionalmente, los años de experiencia de las ONG puede considerarse un factor importante, puesto que a mayor experiencia, se tiene la percepción de que se llegan a acuerdos con facilidad. Lo que significa que a mayor cantidad de años de creación, mayores capacidades de negociación y de intervención en mesas de trabajo. Infiriendo que el conocimiento y trayectoria les ha permitido, a las organizaciones grandes, tener preponderancia en los espacios de cooperación

#### **b. Incompatibilidad de Intereses**

**Figura 19. Incompatibilidad de intereses entre las ONG**



Tomado de: Google Forms

**Tabla. 8 - Relación cruzada entre Tamaño Vs Incompatibilidad de Intereses**

Relación	0 - 50 millones	50 - 150 millones	+150 millones	Total
<b>Compatibilidad</b>	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)	5 (100%)
<b>Incompatibilidad</b>	3 (75%)	1 (25%)	0 (0%)	4 (100%)
<b>Total</b>	5 (55.55%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	9 (100%)

Tomado de: Elaboración propia

**Tabla. 9 - Relación cruzada entre Experiencia Vs Incompatibilidad de Intereses**

Relación	0 - 5 años	5 - 10 años	10 - 20 años	+20 años	Total
<b>Compatibilidad</b>	1 (20%)	0 (0%)	2 (40%)	2 (40%)	5 (100%)
<b>Incompatibilidad</b>	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)	0 (0%)	4 (100%)
<b>Total</b>	3 (33.33%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	2 (22.22%)	9 (100%)

Tomado de: Elaboración propia

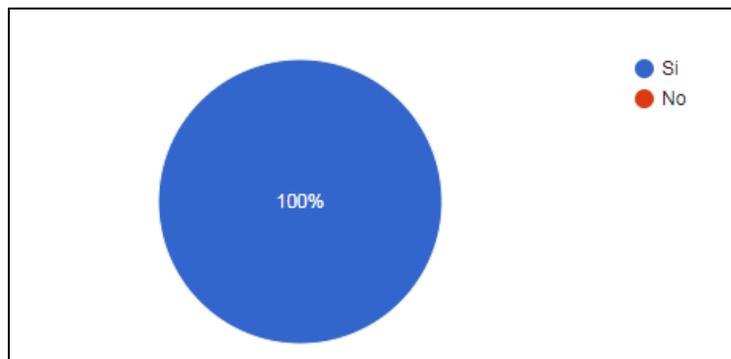
Respecto a la compatibilidad de intereses, no existe una tendencia clara (Sí 55.6% y No 44.4%), lo cual denota la existencia de diferencias al interior de las mesas de trabajo. Sin embargo, la posición de inconformidad parece tener relación con el tamaño de la organización, donde el 75% de los votos de inconformidad están enmarcados en la categoría de 0-50 millones. De igual manera, la experiencia marca un patrón de conformidad, donde el 80% de las respuestas

de compatibilidad están enmarcadas en las dos categorías de mayor experiencia, contrastando el 75% de las respuestas de inconformidad enmarcadas en las dos categorías de menor experiencia.

Esto sugiere que las organizaciones pequeñas y de menor experiencia perciben que sus intereses no son los comunes de las organizaciones grandes y de mayor experiencia, y que posiblemente, los acuerdos de las mesas van orientados a satisfacer los objetivos de las organizaciones grandes.

### c. Voluntad de Participación

Figura 20. Voluntad de participación de las ONG en una mesa de trabajo que incluya el Modelo de Negociación de Harvard



Tomado de: Google Forms

Tabla. 10 - Relación cruzada entre Tamaño Vs Voluntad de Participación

Relación	0 - 50 millones	50 - 150 millones	+150 millones	Total
<b>Voluntad</b>	5 (55.55%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	9 (100%)
<b>No Voluntad</b>	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>Total</b>	5 (55.55%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	9 (100%)

Tomado de: Elaboración propia

**Tabla. 11 - Relación cruzada entre Experiencia Vs Voluntad de Participación**

<b>Relación</b>	<b>0 - 5 años</b>	<b>5 - 10 años</b>	<b>10 - 20 años</b>	<b>+20 años</b>	<b>Total</b>
<b>Voluntad</b>	3 (33.33%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	2 (22.22%)	9 (100%)
<b>No Voluntad</b>	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>Total</b>	3 (33.33%)	1 (11.11%)	3 (33.33%)	2 (22.22%)	9 (100%)

Tomado de: Elaboración propia

El 100% de las ONG, tendrían la voluntad de participar en mesas de trabajo en las que se aplique el Método de Negociación de Harvard, lo que indica que no existe ninguna relación entre las variables Experiencia y Tamaño de las Organizaciones y la voluntad de participación. Lo anterior podría inferir que estos actores presentes en el fenómeno migratorio están dispuestos a ser parte de espacios con herramientas que les permitan lograr objetivos comunes y aumentar los niveles de relacionamiento a largo plazo, lo que ayudaría sin lugar a dudas, a la solución de problemáticas provocadas por la crisis migratoria, que individualmente sería imposible resolver.

## **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **a. Conclusiones**

En términos generales, se puede concluir que efectivamente estas organizaciones tienen mesas de trabajo organizadas con encuentros periódicos para tratar temas de interés común y resolver situaciones de conflicto interno. Sin embargo, la percepción de los diferentes participantes de las mesas de trabajo no es homogénea y conduce a concluir que la totalidad de los participantes no están satisfechos con los resultados obtenidos. Y aunque, la mayoría menciona comportamientos de cooperación y concertación, los acuerdos resultantes de estas reuniones no son satisfactorios para todos los miembros de estos equipos de trabajo y no existe un reconocimiento general de los métodos de mediación utilizados durante las sesiones.

La inexistencia de métodos de negociación formales y, acorde a la percepción de un porcentaje de los encuestados, concertaciones con enfoque tradicional, donde predomina la negociación distributiva sobre la negociación integradora/cooperativa, están contribuyendo al deterioro de las relaciones organizacionales. Relaciones que están fundamentadas, como se

mencionó anteriormente en este estudio, en la cooperación conjunta y acciones de reciprocidad entre los involucrados. Esta situación es evidenciada particularmente por las ONG de menor tamaño y experiencia, quienes no reconocen los métodos de negociación utilizados y perciben dificultad para el encuentro de acuerdos comunes o acuerdos que satisfagan intereses propios. Se infiere que por poder de ejecución y de alcance, los intereses de las organizaciones grandes prevalecen sobre los intereses de las organizaciones de menor tamaño y experiencia.

Por otra parte, el desconocimiento de métodos de negociación por parte de las organizaciones de menor tamaño y experiencia, refuerza las restricciones de éstas al momento de concertar por sus intereses propios y encontrar acuerdos de satisfacción general. La adquisición empírica de una conducta de negociación, no implica la obtención de resultados favorables para la organización, al momento de aplicar dicha conducta. Situación actual de las organizaciones de menor poder ejecutivo.

También se concluye que todas las organizaciones propenden por comportamientos y conductas colaborativas, y que en términos generales están dispuestas a utilizar diferentes mecanismos para mejorar el relacionamiento entre éstas. Al exponer el método de Harvard como posible herramienta de resolución de conflictos, todas las organizaciones expresaron su voluntad en participar en este tipo de mediación de conflictos. Abriendo una oportunidad para futuras investigaciones enfocadas en la aplicación de esta metodología y los resultados obtenidos a partir de esta aplicación.

Finalmente, aunque la mayoría de participantes se encuentran con una posición colaborativa dentro de las mesas de trabajo, es evidente que las características estructurales de las ONG (tamaño y experiencia) condicionan el accionar de estas organizaciones. Como se mencionó anteriormente, aquellas de mayor tamaño y experiencia perciben que los acuerdos se logran con facilidad, la existencia de métodos de negociación en las mesas de trabajo y mencionan tener conocimiento sobre estos, obteniendo una posición dominante sobre las negociaciones. Por otra parte, las organizaciones de menor tamaño y experiencia perciben dificultad en la obtención de acuerdos, la inexistencia de métodos para la resolución de conflictos de interés y mencionan no tener conocimiento sobre estos métodos, condicionando a estas ONG a asumir una posición sumisa frente a las negociaciones.

## **b. Recomendaciones**

Para que las relaciones entre estas organizaciones sean duraderas y beneficiosas para las partes, se debe optar por concertaciones donde todos los involucrados obtengan un resultado favorable (negociación gana/gana) orientado a los intereses propios. Para construir este tipo de relaciones, se recomiendan los siguientes puntos:

- Mantener las mesas de trabajo periódicas y presenciales para el relacionamiento interpersonal directo. Fomentando de esta manera, relaciones organizacionales con personas reales y no a través de medios digitales que despersonalizan la interacción humana.
- Creación de espacios académicos para socializar métodos de negociación, con el fin que todos los participantes entiendan de estos y encuentren nuevos mecanismos para lograr concertaciones satisfactorias para los diferentes involucrados.
- La formalización y estructuración de un método de negociación (siendo el método de Harvard una opción concreta) como herramienta de resolución de conflictos marcaría los objetivos en las mesas de concertación y aclararía las expectativas de los diferentes participantes en los procesos de negociación.
- La participación de un tercero neutral, dentro de las mesas de trabajo, que ayude a la toma de decisiones de manera objetiva y desinteresada, con el fin de satisfacer el bien común y no el particular.
- Evaluar periódicamente la satisfacción de los participantes con los acuerdos generados, para entender el sentir de las diferentes partes respecto a los objetivos trazados por la mesa de trabajo y como estos están beneficiando a las diferentes partes. La insatisfacción permanente de un involucrado, podría representar un eslabón débil en la cadena de valor de estas mesas de trabajo.
- Evaluar la posibilidad de fusionar diferentes ONG, con el fin de atacar objetivos comunes sin la necesidad de concertar en diferentes situaciones. De esta manera, la estrategia y acciones de la ONG (nueva ONG) serían claras y evitaría la generación de algunos conflictos en las mesas de trabajo.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACNUR. (2018). *Tendencias globales - Desplazamiento forzado en 2017*. Tomado de <https://www.acnur.org/stats/globaltrends/5b2956a04/tendencias-globales-desplazamiento-forzado-en-2017.html>
- Banco Mundial (2018). *Migración desde Venezuela en Colombia*. Tomado de <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/131472SP.pdf>
- Bazerman & Neale. (1993) *La negociación racional en un mundo irracional*. <https://es.scribd.com/doc/150514409/Bazerman-Max-La-Negociacion-Racional>
- Cabrera & Lorenzo (2008) *La mediación: caja de herramientas ante el conflicto social*. Volumen 148. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada. Madrid, España.
- Casellas, L. (2003). *Redes organizacionales en el ámbito de la intervención social*. Madrid, España. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179818049002>
- Centre for International Governance Innovation y Diálogo Interamericano. (2019). *Hermanos en la Frontera - Responsabilidad colectiva y la respuesta regional a la crisis migratoria venezolana*.
- Chávez & Ramírez. (2004). *Realidades y falacias de la reconstrucción del tejido social en población desplazada*. Tomado de <http://www.revistatabularasa.org/numero-2/chavez.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2018). *Estrategia para la atención de la migración desde Venezuela*.
- DANE. (2018). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Tomado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>
- Echeverría, Yesid. (2017) *Modelo de negociación Harvard- Fisher*. Tomado de <http://harvard-fisher.blogspot.com/>
- Fedesarrollo. (2018). *Informe Mensual del Mercado Laboral - Migración Venezolana a Colombia*. Tomado de [https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml-octubre\\_2018-web.pdf](https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml-octubre_2018-web.pdf)
- Fisas (2015). *Abordar el Conflicto: La negociación y la mediación*. Tomado de <https://www.uninorte.edu.co/web/dialogos-de-paz-en-la-habana-y/entradas-de-blog/-/blogs/abordar-el-conflicto:-la-negociacion-y-la-mediacion->
- Fondo Monetario Internacional (2017). *Latin America and the Caribbean: Stuck in Low Gear*. Tomado de <https://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/.../10/.../wreo1017>

- Lic. Yamilet González Consuegra (2010) El conflicto organizacional: “una solución constructiva” Tomado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/download/338/345/+&cd=14&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Louffat, E. (2004). Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones - Un estudio multicaso. Lima, Perú. <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/158/149>
- María Valbuena, Roselia Morillo, Maritza Montiel y Jesús Hernández (2012). Gerencia estrategica y los conflictos organizacionales. Tomado de <https://www.redalyc.org/html/904/90431109044/>
- Migración Colombia. (2018). *Radiografía de Venezolanos en Colombia*. Tomado de [http://www.migracioncolombia.gov.co/venezuela/radiografia\\_web.pdf](http://www.migracioncolombia.gov.co/venezuela/radiografia_web.pdf)
- Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. (2018). *Plan de respuesta a flujos migratorios mixtos desde Venezuela*. Tomado de [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/plan\\_de\\_respuesta\\_a\\_flujos\\_migratorios\\_mixtos\\_desde\\_venezuela\\_2018.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/plan_de_respuesta_a_flujos_migratorios_mixtos_desde_venezuela_2018.pdf)
- Porras, T. (2003). Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales. Ciudad de México, México.
- Project Management Institute (2017) *Guia de los fundamentos para la dirección de proyectos*. 6 Edición. Pennsylvania, Estados Unidos.
- Servicio Jesuíta para Refugiados. (2018). *Informe sobre la movilidad humana venezolana*. Tomado de <https://cpalsocial.org/documentos/570.pdf>
- Shonk, Katie. (2019) Negotiation Case Studies: Google’s Approach to Dispute Resolution. Tomado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/googles-approach-to-dispute-resolution/>
- UCAB. (2018). *Encuesta sobre Condiciones de Vida en Venezuela*. Tomado de <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/ENCOVI-2017-presentaci%C3%B3n-para-difundir-.pdf>
- Universidad del Rosario. (2018). *Retos y Oportunidades de la Movilidad Humana Venezolana en la Construcción de una Política Migratoria Colombiana*. Tomado de [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6358b26a-f2e2-2aa9-9942-f33e994560ce&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=6358b26a-f2e2-2aa9-9942-f33e994560ce&groupId=252038)
- Universidad internacional de Andalucía (2013) Conflicto entre las Organizaciones y Mediación. Tomado de [https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477\\_GomezFunes.pdf](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf)
- Universidad militar nueva granada (2012) RESOLUCION Y MANEJO DE CONFLICTOS. Tomado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraReyesCarlosAndres2012.pdf?sequence=2>

Valencia (2018) *La mediación en la resolución de conflictos*. Tomado de <http://www.ceice.gva.es/orientados/profesorado/descargas/la%20mediacion%20en%20la%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>

Velasco. (2019). Estrategias de negociación. Universidad Externado de Colombia.