



UNIVERSIDAD CENTRAL
"MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TRABAJO DE DIPLOMA

Propuesta de entrenamiento en negociación para el personal del
CAI Melanio Hernández UEB Derivados Paraiso

Autores: Yoanis Valdivia Martin
Yolisbey Gonzalez Alvarez

Tutoras: Msc. Marlene Penichet Cortiza
Msc. Gislina Mesa Contreras

Santa Clara, junio de 2007

La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, que se desarrolla en casi todas las actividades de su vida. Se negocia en la familia, en el trabajo y en todas las actividades cotidianas. Por esto, negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones.

... Por todo esto, negociar, merece ser estudiado.”

Mauro Rodríguez Estrada.

Dedico este trabajo a:

Mis padres: por convertir en realidad el sueño de sus vidas. Por su dedicación y paciencia, por deberles gran parte de lo que soy.

Mi esposa: por su apoyo incondicional, amor y comprensión en los momentos buenos y malos para alcanzar esta meta.

Mi hijo: por darme toda la fuerza y el amor que necesito para seguir adelante.

Mi hermano: por brindarme todo su apoyo y conocimiento a lo largo de todos estos años.

Mi abuela: por brindarme todo el amor de una madre y apoyarme para hacer realidad este sueño.

Mis suegros: por brindarme todo su apoyo y confianza a lo largo de estos cinco años.

Yoanis Valdivia Martín

Dedico este trabajo a:

Mis padres: por ser gran parte de mi vida, por su entrega incondicional, por confiar en mi y dejarme hacer realidad el sueño de sus vidas.

Mis abuelos: por ser mi fuente de inspiración y apoyarme en los momentos difíciles, por ser mis segundos padres y consentirme aún cuando halla errado.

Mi novia: por su amor y comprensión, por ser quien es y regalarme los mejores momentos de mi vida.

Mi hermana: por ser parte inseparable de mi, por su alegría, y por ser la mejor de las hermanas.

Yolisbey González Álvarez.

Agradecer es siempre tarea difícil, en la memoria se ausentan algunos nombres. Pedimos desde ahora disculpas a quien resulte olvidado.

A nuestros padres que tanto se han sacrificado por nosotros durante todos estos años.

A nuestros familiares más allegados que siempre estuvieron pendientes de nosotros.

A nuestras tutoras Marlene Penichet y Gislina Mesa Cortiza por guiarnos y brindarnos su apoyo y dedicación en esta tarea.

A Ignacio Valdivia por todo su apoyo y colaboración en la realización de dicho trabajo.

A todos los profesores del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y en especial a la memoria de quien fue el padre de la economía en nuestra facultad y tantos aportes hizo a la formación de nuestros conocimientos: Dr. Víctor M. Figueroa Albelo.

A todos los trabajadores del CAI Melanio Hernández UEB Derivados Paraíso.

A todos nuestros compañeros de estudio en especial a Lesther, Harlan, Hai, Yandís y Yaroslay por compartir junto a nosotros los momentos buenos y malos durante estos cinco años.

A Fidel Castro y a esta Revolución que nos han dado la oportunidad de realizar nuestros sueños.

..... a todos muchas gracias.

Resumen

Por estos tiempos el acto de negociar en una empresa juega un papel importante ya que garantiza que se realice la acción de compra-venta que a su vez sustenta la base económica de la empresa. Sin embargo, la mayoría de las personas dedicadas a este acto efectúan este proceso de manera intuitiva, a pesar de que es reconocido que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

El diagnóstico de necesidades de capacitación de los ejecutivos de UEB Derivados Paraíso expresa entre las principales debilidades del personal la falta de habilidades de negociación para enfrentar contextos relacionales; de lo cual se derivó el pedido a la Universidad Central de Las Villas de entrenamiento específico para el personal dedicado con frecuencia a las negociaciones. Es por ello que la presente investigación proyectiva se propone incrementar la habilidad de negociación en ejecutivos de dicha entidad a través de un programa de formación acorde a sus necesidades, para lo cual es preciso diagnosticar el estado actual de dificultades para enfrentar negociaciones exitosas en los ejecutivos seleccionados; determinar habilidades a desarrollar en el entrenamiento y etapas del mismo.

Summary

For these times the act of negotiating in a company plays an important paper since it guarantees that he/she is carried out the purchase-sale action that in turn sustains the economic base of the company. However, most of people dedicated to this act make this process in an intuitive way, although it is grateful that to negotiate is an integral act of behavior and in him, the negotiator should know which their abilities, their weaknesses and strengths are, with the purpose of being able to support or to be supported in a work team.

The diagnosis of necessities of the executives' of UEB Derived Paradise training expresses among the personnel's main weaknesses the lack of negotiation abilities to face contexts you relate them; of that which was derived the order to the Central University of The Villages of specific training for the personnel frequently dedicated to the negotiations. It is for it that the present investigation projective intends to increase the negotiation ability in executives of this entity through a program of in agreement formation to its necessities, for that which is necessary to diagnose the current state of difficulties to face successful negotiations in the selected executives; to determine abilities to develop in the training and stages of the same one.

INDICE

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	4
1.1 La negociación en la gestión empresarial.....	4
1.2 Concepto de Negociación y sus Variables.....	5
1.2.1 Tipos de negociación	7
1.2.2 Estrategias de Negociación	8
1.2.3 Estilos de Negociación.....	10
1.2.4 Factores que influyen en una Negociación	12
1.2.5 Fases de la negociación	15
1.3 La comunicación en la negociación.	16
1.3.1 El lenguaje en la comunicación.....	19
1.4 El entrenamiento en negociación: habilidades claves para el personal de negocios	20
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO.....	25
2.1 Caracterización de la empresa como entidad comercializadora	25
2.2 Diagnóstico de necesidades de aprendizaje del personal negociador.	31
2.2.1 Tipo de investigación.....	32
2.2.2 Selección de la muestra	33
2.2.3 Técnicas a utilizar.....	34
2.3 Resultados diagnósticos	35
CAPÍTULO III PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO DE NEGOCIADORES EN LA UEB DERIVADOS PARAÍSO.....	39
3.1 Diseño del Programa de formación acción	39
3.2 Evaluación del entrenamiento.....	44

CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las relaciones de intercambio comercial han llegado al Siglo XXI con un notable desarrollo. Durante muchas décadas el hombre se ha encaminado a la búsqueda de vías y formas que permitan el perfeccionamiento de este intercambio en aras de fortalecer el desarrollo económico. La introducción de nuevos adelantos científico-técnicos y del propio desarrollo social de la humanidad exige por tanto una mayor preparación con vista a alcanzar en este nuevo milenio un intercambio de esta economía que fortalezca el desarrollo mundial.

Todas las personas en algún momento de la vida recurren a la negociación. En el plano internacional, en el ámbito de las relaciones empresariales, en el medio laboral, e incluso en la familia, se enfrentan situaciones de negociación continuas. No importa cuántas formas de conflicto se genere, se necesitará negociar para autorrealizarse y lograr resultados. Sin embargo, la mayoría de las personas efectúan este proceso de manera intuitiva. Unos se caracterizan porque jamás dan su brazo a torcer, ganan a cualquier costo, pero ganan; otros, en un sentido opuesto incluso por temor a contrariar se allanan y dejan que hagan con ellos cualquier cosa; la gran mayoría, tiende a negociar en la medida de lo posible.

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación se involucran distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga los intereses en juego.

La complejidad de este proceso constituye una de sus características más relevantes y que, en definitiva, determina que no hay instancia de negociación que sea igual a otra y, por ende, que toda instancia de negociación es única.

Se debe comprender, entonces, que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo. (Schilling, 2001)

Es por ello que se incluye la negociación dentro de las disciplinas de la administración, teniendo en cuenta que puede considerarse tanto arte como ciencia. Si bien la concepción de arte conlleva a pensar en capacidad innata para negociar, es reconocido por los teóricos del tema la necesidad de fomentar el aprendizaje de métodos y técnicas que se aplican intuitivamente, enriqueciendo así el conocimiento del negociador con fundamentos provenientes del marco teórico.

El entrenamiento para negociadores es, en este contexto, descrito como necesidad imperante para la formación de ejecutivos que se enfrentan a este tipo de procesos.

De ahí que la presente investigación se perfile sobre el siguiente problema:

- ¿Qué características debe tener un entrenamiento de negociación para personal que enfrenta estos procesos en Derivados Paraíso?

Asociado a este problema se trazó la siguiente hipótesis:

- El programa de formación quedará correctamente conformado si se basa en la determinación de necesidades de formación, cuenta con objetivos concretos y un sistema de indicadores que prueben su efectividad.

En este sentido los objetivos de la investigación son:

Objetivo general:

- Propuesta de un diseño de entrenamiento para la formación en negociación de ejecutivos acorde a sus necesidades.

En correspondencia con este objetivo general se presentan los objetivos específicos siguientes:

- Diagnosticar el estado actual de dificultades para enfrentar negociaciones exitosas en los ejecutivos seleccionados.
- Determinar habilidades a desarrollar en el entrenamiento y etapas del mismo.

- Establecer mecanismos de control y validación del entrenamiento propuesto.

Cada objetivo específico responde a preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las dificultades generales de las personas para emprender negociaciones?
- ¿Qué habilidades deben entrenarse en este grupo? ¿Por qué estas habilidades y no otras?
- ¿Cómo puede ser validado el programa del entrenamiento?

CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

El presente capítulo aborda el material teórico referente a la negociación en la gestión empresarial. Se analizan sus principales variables, estrategias, estilos, así como la comunicación como herramienta clave en el proceso de negociar. Cabe señalar que se aplican habilidades que debe tener presente un buen negociador para el éxito empresarial.

1.1 La negociación en la gestión empresarial.

La negociación es una realidad diaria; de hecho se negocia todos los días y a todos los niveles. El dinero no constituye la única divisa negociable; se negocian objetivos de trabajo, desarme mundial, ofertas de proyectos; en fin, un sinnúmero de situaciones que determinan que en alguna medida, más o menos conscientemente, todos seamos negociadores. Negociar ayuda a resolver problemas y a obtener beneficios, cuando alguien más controla lo que se desea o necesita. Por lo tanto la negociación es un proceso de intercambio entre dos o más partes, que redundan en un acuerdo, convenio o contrato. (Ilich, 1997)

A pesar de que el hecho de negociar se hace cotidiano, no siempre se realiza de la forma correcta. Las estrategias utilizadas suelen dejar a las personas insatisfechas, cansadas o alienadas y algunas veces las tres cosas a la vez; (Fisher y Ury, 1997) para que esto no suceda el negociador debe tener un buen dominio de lo que realiza, por eso también debe disponer de la información suficiente y necesaria para que sea efectiva la negociación. El negociador debe ser en muchos casos estudioso del comportamiento ajeno, sin dejarse llevar siempre por las apariencias, quizás para poder prevenir la posibilidad de reacción de su oponente y de esta forma estar en condiciones de persuadir y controlar en cierta medida los términos finales de su negociación en vistas de satisfacer la mayoría, al menos, de sus intereses. Es por eso que las personas oficialmente encargadas de realizar este acto deben desarrollar un cierto sentido común, que les permita captar rápidamente los estados anímicos de sus adversarios, para saber como maniobrar, y tener estilos de influencia adecuados que garanticen la efectividad del proceso.

La negociación es una estrategia para resolver conflictos y lograr acuerdos sin utilizar la coacción. Existen otras estrategias para lograr lo deseado; sin embargo, la negociación

usada hábilmente, tiene mayores posibilidades de originar acuerdos de calidad para construir, fortalecer y no destruir las buenas relaciones entre las partes. Es también la estrategia más compleja para obtener efectividad en la práctica.

En un proceso de negociación se tiene a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Se debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo. (Schilling, 2001)

1.2 Concepto de Negociación y sus Variables.

La palabra negociación ha cobrado una importancia tan marcada que la sitúa por encima de otras formas de solución de conflictos, como son el arbitraje, los procesos judiciales o el uso de mediadores, tanto en la arena internacional como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas. (Hernández y Cedré, 2006)

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación a un asunto determinado con el objetivo de acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos. Se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar. Su propósito es eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos. En tal sentido, lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación (Hernández y Cedré, 2006).

Para iniciar una negociación tiene que haber interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo. Solo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte. No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Por el contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vistas a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino con problemas. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados. No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente. En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren ciertos riesgos:

- Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.
- Que la parte perdedora cumpla lo acordado pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido, imposibilitando establecer relaciones económicas duraderas.

En definitiva, hay que tratar de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes. De este modo todos ellos considerarán el acuerdo como algo propio y no como una solución que ha venido impuesta. Además, todos saldrán satisfechos de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener esta relación profesional que ha resultado tan beneficiosa.

En cualquier negociación debe haber varios puntos susceptibles de ser discutidos. Si sólo se negocia sobre uno de ellos se acabará regateando.

Esas variables pueden ser, por ejemplo: salario, horarios, medios técnicos para hacer el trabajo, etc. Se tendrán que ordenar según la importancia que tengan y definir para cada una la banda de objetivos: en el tema del salario, por ejemplo, se tendrá claro un mínimo del cual no se está dispuesto a bajar, un máximo ideal y una franja intermedia – la zona de acuerdo– con la que se quedaría satisfecho.

Una vez que se haya hecho lo mismo con el resto de las variables, se dedicará también un tiempo a pensar en cuál podría ser la banda de objetivos mínimos y máximos de la otra parte y cuál su franja intermedia en cada variable, es decir, su zona de acuerdo. De esta forma se estará en mejores condiciones de negociar.

1.2.1 Tipos de negociación.

El conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar. Según Hernández y Cedré, las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

Según las personas involucradas: Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso, pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

Según la participación de los interesados: Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.

Según asuntos que se negocian: Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.

Según el status relativo de los negociadores: Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; vertical, cuando las partes que negocian se encuentran vinculadas a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.

Según el clima humano: De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas, abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.

Según los factores desencadenantes: De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.

Según canal de comunicación: Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.

Según el modo de negociación: Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación. (Hernández y Cedré ,2006)

1.2.2 Estrategias de Negociación.

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

- Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.
- Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como un

contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración. (Mesa Contreras, 2000)

Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro. Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo, o decidir no volver a establecer relaciones de negociación con la parte inflexible. (Mesa Contreras, 2000)

Para concluir se puede indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato. Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar. (aulafacil.com)

1.2.3 Estilos de Negociación.

Para saber cómo se debe afrontar una negociación, se tiene que decidir hasta qué punto interesan los resultados y hasta qué punto interesa mantener una buena relación con la otra parte, una vez finalizado el proceso. En función de estos dos factores, se decidirá qué estilo de negociación se va a utilizar:

- Estilo competitivo: se utiliza cuando el resultado es claramente más importante que la relación, y sobre todo cuando lo que se está negociando es cómo distribuir una cierta cantidad de bienes. Son negociaciones en las que uno gana y el otro pierde.
- Estilo colaborativo: es habitual cuando la relación y los resultados son igual de importantes y existe la posibilidad de que ambas partes salgan ganando.
- Estilo acomodativo: A veces importa más mantener una buena relación en el futuro que conseguir unos objetivos a corto plazo. Puede ser preferible "dejar ganar" a la otra parte y recoger los frutos de esa inversión más adelante.
- Estilo de compromiso: cuando se establece de mutuo acuerdo un pacto rápido y equilibrado. Se diferencia del estilo colaborativo en que no se intenta aumentar al máximo los beneficios para ambas partes, sino tan sólo repartir de manera equitativa los recursos.
- Estilo evitativo: (en ocasiones no conviene negociar) son casos en los que no se tiene posibilidad alguna de conseguir los objetivos, ni interés en que la otra parte consiga todos los suyos

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica. No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de negociación. No hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado. Sobre este aspecto, diferentes autores han tratado de combinar elementos en dos estilos básicos. Este es el caso de Martínez y Herrera, que proponen la negociación inmediata y progresiva como forma fundamental. La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin

preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte. La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación. (aulafacil.com)

Según la Escuela de Harvard (Fisher y Ury, 1997) se pueden identificar dos tipos de negociación fundamentales: *Negociación Distributiva o Suma Cero* y *Negociación Integrativa*.

La primera identifica la situación de negociación en la cual se demuestra una débil cooperación e incluso, en casos extremos, ésta es nula. Se prioriza la ganancia personal, hasta en detrimento de los objetivos contrarios comunes. En este tipo de negociación los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de los recursos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

La segunda también denominada *nueva teoría de la negociación*, particulariza en la necesidad de redefinir el problema a través de un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes. Las siguientes son algunas de las bases para su utilización:

- 1) No se negocia en términos de adversario ni de amigo.
- 2) Su propósito es resolver un problema común, no ganar al otro o arribar a un acuerdo a cualquier precio.
- 3) Pensar a largo plazo, es decir, no sólo en el plano de la negociación sino también desde el punto de vista de las futuras relaciones que deberán mantenerse con la otra parte.
- 4) Pensar en la otra parte tanto como en uno y realizar propuestas teniendo presente este principio.
- 5) Determinar cuáles son los puntos totalmente incompatibles, aquellos otros en los cuales se comparte un mismo interés y, finalmente, aquellos en los cuales existe una valoración diferente.

- 6) “Ampliar la torta”, procurando enriquecer el resultado de la negociación, utilizando criterios objetivos externos a los negociadores y procurando identificar un bloque de puntos a negociar.
- 7) Valorar las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación, fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar.
- 8) Establecer las diferencias de valor que pueden existir entre las partes.

Se trata de una orientación en la cual los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común. Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- a) Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- b) Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- c) Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro.

El método de negociación desarrollado por el Programa de Negociación de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard consiste en decidir los problemas según sus méritos; sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y en caso de conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo. El método no emplea trucos ni poses, le muestra cómo preservar los derechos y a la vez ser ético; permite ser justo y también protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja. La negociación es un proceso que prioriza el protagonismo, la consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes en un marco de confidencialidad. Se trabaja cooperativamente a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos. (Fisher y Ury, 1997)

1.2.4 Factores que influyen en una Negociación.

En la estructura de la negociación se encuentran tres elementos básicos: los actores, la divergencia y la voluntad o búsqueda de un acuerdo. (Schilling, 2001)

1. Los actores: Son elementos fundamentales en la negociación, la que se inicia no en el primer contacto que se tiene con la contraparte sino antes, en la mente de las personas que van a negociar. Se debe entender que en el proceso de negociación se relacionan personas, manifestándose la naturaleza humana, ya que los actores intervienen con todas sus características personales.
2. La divergencia: Es desacuerdo, litigio, lo contencioso, el conflicto declarado o latente que separa a los actores cuando se presenta. Pero no basta la sola separación de intereses sino que es necesaria además la oposición de distintas pretensiones, para que se esté en presencia de una divergencia. Un negociador debe poder identificar cuál es el origen de las divergencias que se plantean. Estas pueden presentarse por problemas de comunicación (malos entendidos, problemas semánticas o “ruido” en los canales de información), por estructura (una organización muy grande, diferenciación de sueldos en una empresa, etc.) o características personales de la contraparte (un oponente autoritario, un pusilánime que nunca hace nada, etc.).
3. Voluntad o búsqueda de acuerdo: La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo. En este sentido, la negociación no puede ser un simple debate ni una conversación profunda sobre cuestiones inherentes al conflicto.

Como todo proceso empresarial, las negociaciones son eventos complejos, donde entran en juego un sinnúmero de variables externas (del oponente) e internas (del propio negociador), todo lo cual hace que se genere cierto estrés en el sujeto de la negociación. La expresión de este estrés interno se manifiesta a través de las preguntas que el propio sujeto se hace a la hora de negociar, y se han clasificado de forma general en 9 dilemas del negociador. El esquema que sigue muestra estos dilemas.



Fig. 1.1 Dilemas del Negociador

Fuente: Elaboración propia

- La dependencia: Cada parte tiene derecho a dejar de negociar
- La percepción de poder: ¿qué piensa cada parte acerca del poder que maneja y cuánto realmente tiene?
- La interpretación: ¿se entiende lo que se dice como se quisiera? ¿No hay equívocos?
- La información: ¿Qué se hace saber, qué se guarda, en qué momento se dicen los argumentos, qué saben las partes de cada uno?
- Las concesiones: ¿Es necesario ceder? ¿Hasta dónde?
- La actitud: ¿Se puede ser más duro, más formal, más cortés (o menos)?
- La confianza: ¿hasta qué punto se puede confiar en los datos que se ofrecen?
- La auto evaluación: ¿Se está ganando o perdiendo?
- El punto muerto o impasse: ¿Se está rondando un punto muerto, un cese en el avance del proceso negociador?

Estos dilemas deben tenerse en cuenta a la hora de negociar porque afectan el proceso. El control de la información sobre lo negociado y la experiencia de la persona

ante procesos negociadores, son las armas con que se cuenta para enfrentar estas contradicciones.

1.2.5 Fases de la negociación.

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes.

1. Preparación
2. Desarrollo
3. Cierre

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir una posición, por tanto es necesario recopilar toda la información pertinente sobre la oferta, sobre los competidores y sobre la empresa con la que se va a negociar. Definir con precisión objetivos, estrategia que se va a utilizar y tácticas que se van a emplear. Hay que conocer con exactitud el margen de maniobra: hasta dónde se puede ceder, qué tipo de acuerdos se pueden firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.

El desarrollo de la negociación abarca desde que las partes se sientan a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, es donde se crea un clima de receptividad entre las dos partes y se busca la identificación y semejanzas entre las visiones del mundo de los negociadores, además se explora ¿Cuáles son sus necesidades y motivaciones? ("¿Por dónde le gustaría comenzar? ¿O qué es más importante para el negociador?"), otro punto a tratar es la clarificación, donde existe la identificación de dudas y superación de eventuales resistencias (¿Qué es lo que no está claro para usted? ¿Puedo esclarecer algo más sobre aquel punto?). Detectándose así los posibles impasses y brindando las diferentes consecuencias que contribuyen o no a un cierre parcial.

El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él. Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados. Una vez cerrado hay que

recoger por escrito todos los aspectos del mismo y realizar el contrato. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado. Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas tácitas o expresas, jurisdicción pertinente, etc.

La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia. Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo. (Aula facil.com)

1.3 La comunicación en la negociación.

Los ejecutivos contemporáneos están ante un entorno donde el tema de la comunicación se ha tornado sumamente complejo. La globalización de los negocios ha llevado a los ejecutivos a adquirir plena conciencia de los procedimientos de la comunicación y las características de una serie de culturas diferentes.

El proceso de comunicación en negociación va dirigido al manejo de conflictos. La negociación nos ayuda a convertir las necesidades en acciones concretas. La manifestación de un deseo se convierte en un proceso de mutuas concesiones gracias a la negociación y a través de esta es que se exponen posturas y se consigue llegar al acuerdo con otras personas, al mismo tiempo, que el interlocutor puede proponer otras demandas como condición para acceder a lo exigido.

Para que la comunicación, cualquiera que sea su objetivo, tenga éxito; el emisor debe transmitir un mensaje claro y el receptor percibirlo con la misma eficacia. En las negociaciones, los papeles de emisor y receptor varían rápidamente, en tanto transcurren como conversaciones dinámicas, por lo que se acrecienta la necesidad de emitir información clara y precisa; poniendo especial atención en el mensaje. (Mesa Contreras, 2000)

No es infrecuente que las partes se enzarcen en una agria disputa sin que ninguna de ellas conozca realmente cual es la posición de la otra. La causa principal de los fallos de comunicación reside generalmente en que no se escucha. Se está más preocupado en lo que se quiere decir que en oír lo que dicen. Además, la tensión que genera la

negociación, el miedo a perder posiciones, lleva a adoptar una actitud defensiva que hace saltar ante el primer comentario con el que no se coincida. La buena comunicación exige una escucha activa. Concentrarse en lo que está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que se va a responder; cuando el interlocutor ha expuesto una idea importante conviene repetir sus palabras ("Lo que usted quiere decir es que...") para asegurarnos que se ha entendido perfectamente.

Por lo general cuesta trabajo preguntar, se evitan ciertas preguntas por miedo a molestar. Si la respuesta no ha quedado clara, resulta aún más difícil insistir. Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido; da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir auto respondiéndose.

El problema comunicativo esencial de la negociación, es que a menudo las palabras comunican cuestiones determinadas, pero tras ellas existe un mensaje muy distinto. Cuando el negociador no se atreve a preguntar algo directamente, por lo general acostumbra a dar rodeos con el fin de que se plantee la cuestión que de verdad interesa. Esta puede ser una fuente de conflicto en la negociación.

Se dice que para influir en los demás primero es necesario dejarse influir. Esto es cierto en aquellas relaciones interpersonales basadas en la mutua confianza y en la libertad de pensamiento. Las escuelas tradicionales de negociación aconsejan en exceso la desconfianza. Esto se debe a que el hombre está acostumbrado a pensar por defecto: "si no está dentro está fuera", "si no es bueno es malo". Este tipo de interpretación es simplista y fácil, una manera de que nada se escape de las manos, pero la naturaleza tiene un curso independiente del hombre y en ella no se da esta premisa. Así pues, en las relaciones personales tampoco es positivo plantearse: "o tu o yo", "se puede ser los dos", mediante la comprensión mutua. Abrirse a la influencia de otros no es nada malo, puede reportar grandes beneficios: nuevos puntos de vista para plantear, nuevas ideas y opciones, otras formas de comprensión y percepción. (Nieto, 2000)

Para negociar hay que comunicarse, ¡No solo hablar! y menos hablar solo. También es necesario saber escuchar y especialmente saber preguntar para tener el máximo de información sobre la otra parte. No se debe tomar ninguna decisión, ni adoptar ninguna postura negociadora sin haber escuchado y sin haber recabado información. Tal vez

concurra a una negociación con prisa, esperando terminar cuanto antes, lo cual suele ser un mal camino. Si se dominan las técnicas de negociación se debe ser dueño del proceso, y el cierre debe hacerse en el momento más oportuno, a la vez que sea favorable para nosotros.

Siempre que se comunica o negocia con otra persona existe un mensaje que se transmite por medio de un soporte, siendo el más sencillo la palabra hablada. Por otro lado, toda actividad social presupone el uso de un lenguaje común entre los elementos del grupo si se espera lograr un objetivo mediante la comunicación. Siempre que las personas se comunican, se emiten y reciben mensajes, que no siempre tienen el mismo significado para las partes.

Las personas piensan y emiten los mensajes mediante la palabra, pero hay que tener en cuenta que no se emite una gran parte de lo que se piensa. Este simple hecho hace que muchas veces se crea haber dicho algo y realmente no se ha hecho. Al entrar en una discusión las partes pueden estar seguras de lo que han querido decir, pero tal vez no se corresponda con la realidad.

El mensaje emitido pasa por filtros, ruidos, barreras, impedimentos físicos que lo distorsionan, lo que hace que el 60% que le llega es influenciado por creencias, valores, suposiciones, todo lo cual hace que solo un 40% de lo pensado por una parte sea entendido por la otra. Se puede pensar que es lamentable, pero si se tiene en cuenta estas apreciaciones a la hora de comunicarse, se pueden tomar medidas para asegurar que la comunicación mantiene el grado de eficacia que se propone.

Pedir feed-back es una de las medidas para mejorar la comunicación. Esta palabra del idioma inglés significa retroinformación. Pedir retroinformación sería entonces una acción por la cual se le solicita a la otra parte que informe o cuente qué ha entendido del mensaje emitido. (Ver anexo 1)

Quien recibe el mensaje cambiará su conducta global, es decir, su comportamiento físico y la dinámica psíquica se ven afectadas y la respuesta es consecuencia de ello. Algo dice o hace como respuesta, es más, algo siente y expresa de forma emotiva. Todo registro en el cerebro tiene dos pistas, como si se tratara de un grabador, por un lado están los hechos concretos, la representación de los objetos físicos que se ven y por otro las emociones que esa percepción causan; agrado, desagrado, temor, rabia,

alegría, simpatía y todo el cúmulo de emociones que pueden experimentar los humanos.

1.3.1 El lenguaje en la comunicación.

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza del lenguaje que uno posee, sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que se dirige. Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación. Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer. No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un lenguaje más específico.

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna. Aunque pueda conocer nuestro idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir. Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor. El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte. (Aula facil.com)

El lenguaje permite suavizar las formas sin perder por ello un ápice de firmeza. No es lo mismo decir "lo que usted plantea es a todas luces inaceptable", que decir "lamento decirle que no podemos aceptar su planteamiento". El uso del lenguaje puede ser muy útil para rebajar la tensión en el ambiente, sin que por ello pierdan claridad los mensajes.

Por otra parte, durante la negociación hay que mantener las reglas básicas de cortesía: No interrumpir, contestar cada pregunta que nos formulen (no guardar silencio), no monopolizar la conversación, mantener contacto visual con el interlocutor, etc.

1.4 El entrenamiento en negociación: habilidades claves para el personal de negocios.

Aun cuando algunas personas poseen una capacidad innata para negociar, el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que se aplican intuitivamente, así como para conocer otras que surgen del marco teórico. Se trata de distinguir, en suma, el conocimiento de la habilidad. La negociación es una habilidad y, por lo tanto, el sólo conocimiento del método no transforma de por sí a la persona en un buen negociador. Del mismo modo, para ser un negociador es necesario aprender la práctica del método antes del inicio del proceso, en la preparación previa, durante su realización, con el feedback que se recibe del otro y luego de su finalización para examinar el resultado del proceso y su posibilidad de mejorarlo a partir de la enseñanza. (Fisher y Ury, 1997)

El entrenamiento para negociadores, si bien es descrito como necesidad imperante para la formación de ejecutivos que se enfrentan a este tipo de procesos, se aborda por una amplia gama de fuentes consultadas como una forma mas de capacitación, encontrándose anarquía y poca sistematicidad en la base teórica del entrenamiento propiamente dicho, en tanto, las fuentes desarrollan aquellos temas sobre los cuales existe mayor información, o sobre los que se perciben parcialmente como mas importantes.

La negociación, como todo proceso de comunicación, posee en sí mismo un carácter relacional. Sin embargo, no todo el mundo posee una habilidad innata para las relaciones. Por lo tanto el aprendizaje emerge como la posibilidad real de desterrar unos hábitos incorrectos de comunicación para adoptar otros mas adecuados.

La mentalidad- solución, la parálisis por no decisión ante la falta de tiempo o información, el desconcierto metodológico y la lógica de conflicto de opiniones son

algunos de los reflejos mentales que la formación tradicional acentúa en los ejecutivos (Fiol, 1999); características estas que un negociador efectivo no debe poseer.

Ahora bien, esta dificultad exige la toma de dos decisiones de carácter trascendental para el desarrollo de programas de formación de habilidades en negociadores:

1ero: ¿Cómo establecer programas realmente desarrolladores de las habilidades propicias, en detrimento del aprendizaje de patrones esquemáticos?

2do: ¿Que habilidades entrenar en este sentido?

La respuesta a la primera pregunta puede encontrarse en los principios de la formación de adultos, algunos de los cuales se enumeran a continuación (Fiol, 2002):

- 1) El formador debe crear las condiciones para que el aprendizaje sea efectivo y asegurarse de que lo es.
- 2) El aprendizaje, para los adultos, es el enriquecimiento del saber, el saber hacer y el saber estar.
- 3) El conocimiento es una condición necesaria para enseñar, pero raramente es una condición suficiente.
- 4) Toda situación de formación debe ser considerada como una experiencia de investigación.
- 5) Los objetivos de la formación deben ser comunicados por el formador y negociados con los formados.
- 6) La estructuración del programa de formación debe ser considerado como una fase de creatividad e innovación.
- 7) No hay aprendizaje auténtico sin un deseo o necesidad que lo motive.
- 8) El aprendizaje más firme es el que puede entrar en consonancia con la experiencia.
- 9) No hay aprendizaje duradero y arraigado sin una problemática que estimule la reflexión y el razonamiento.
- 10) Es indispensable diagnosticar el nivel de conocimientos, las expectativas y el humor de los formados respecto al tema a tratar, antes de comenzar la formación.
- 11) El formado aprende mejor lo que hace que lo que vio hacer, y no olvida nunca lo que ha descubierto por sí mismo.
- 12) La interacción entre formador y formados, así como entre estos mismos, favorece y refuerza el aprendizaje, con la condición de que este pertinentemente manejado.

Después de haber transmitido conocimientos, el formador debe asegurarse sistemáticamente de la capacidad de asimilación, análisis y crítica de los formados con respecto a esto.

La respuesta a la segunda interrogante introduce la particularidad de tomar en cuenta la multiplicidad de criterios que sobre el tema se han emitido. A continuación se exponen algunos de estos.

Peter Economy (Economy, 1998) plantea que, sin pretender agotarlas, son las más importantes el conocimiento de uno mismo, el autodomínio, la automotivación, el relacionamiento y la empatía.

El autodomínio es una cualidad que favorece la negociación y que consiste en utilizar durante el transcurso de la misma nuestro habitual repertorio de comportamientos considerando al mismo tiempo las actitudes asumidas por la otra parte. Conduce a una definición de una estrategia negociadora que implica reconocer qué postura se debe asumir para conseguir lo que se desea, teniendo en cuenta para ello los intereses, opciones, alternativas, relación y comunicaciones con el ocasional oponente.

La automotivación es la aptitud del negociador que facilita el desarrollo del proceso. Comprende el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo, actitudes que permiten aprovechar las oportunidades y afrontar con buen ánimo los contratiempos y obstáculos que generalmente aparecen en la negociación.

El conocimiento de uno mismo, como método de autoevaluación, permite a cada uno conocer sus limitaciones y fortalezas al momento de encarar una negociación. Se trata de un aspecto relacionado con la conciencia emocional, que permite determinar de qué manera influyen nuestras emociones en el desarrollo de la negociación.

La confrontación puede ser un modo de tratar el conflicto y constituir un recurso válido en ciertos casos. Sin embargo, debe caracterizarse como un enfrentamiento dentro de un marco leal, honrado y pacífico.

El control de emociones es un proceso que favorece la negociación. Para lograrlo conviene situarse momentáneamente fuera del conflicto, ganando en perspectiva, tiempo y tranquilidad, para no perder la calma. Existen tres reacciones espontáneas que suelen darse en el proceso de negociación y que es conveniente evitar: contraatacar, ceder y romper relaciones.

Por otra parte, Velazco Partida, (2002) considera como características de un buen negociador:

- Mucha observación
- Es oportuno
- Es objetivo
- Cierra y abre la negociación en el momento oportuno
- Gestos
- Sabe utilizar el poder
- Eminentemente creativo

La teoría de la Inteligencia Emocional aporta, en este sentido, una conceptualización sobre cinco componentes del coeficiente emocional, a desarrollar para elevar la eficacia de las personas en procesos relacionales.

De esos cinco, tres son capacidades relativas a la persona. El primero de ellos es la autoconciencia, la cual consiste en conocer las propias emociones. En segundo lugar está el autocontrol, que es la capacidad de cambiar o frenar emociones para evitar que las situaciones de la vida sean un problema; y por último la automotivación, que es la capacidad individual de estimularse ante situaciones adversas.

Ahora bien, los dos componentes restantes del coeficiente emocional se refieren a la capacidad de conocer a las otras personas. En este sentido, entrenar destrezas para intuir la condición emocional de los demás proporciona capacidades y habilidades muy útiles a la hora de interactuar con los demás. Por último se encuentra la asertividad, que es la capacidad de ser oportuno ante las situaciones, bien sea con acciones o palabras.

Un análisis muy efectivo del tema es realizado por Gregorio Billikopf Encina (Billikopf Encina, 2002) al sugerir que las habilidades de negociación incluyen estar bien

preparado, mostrar paciencia, mantener la integridad, evitar las conjeturas de que existen malas intenciones, controlar las emociones, comprender el papel que presenta la presión de tiempo, parcializar los grandes temas, evitar las amenazas y tácticas manipuladoras centrándose primero en el problema en lugar de la solución, buscar las decisiones basadas en el interés mutuo y rechazar las soluciones débiles.

A esto agrega que, al convertirse la comunicación en la negociación en la fuente del triunfo, el negociador debe tener las siguientes características. Un buen comunicador, paciente y perseverante, gran capacidad de análisis, buena escucha y observación, creativo y flexible, autocontrol y autoexigencia, autodominio y confianza en sí mismo, poder de persuasión, capacidad de tomar iniciativas, cortés y hábil para situarse en el lugar del otro.

Todas estas aproximaciones al tema de habilidades específicas de los negociadores pueden ser tan acertadas o no, en tanto sean aplicables a las propias condiciones de las personas a entrenar o formar. (Schilling, 2001) por tanto, el entrenamiento de negociación debe adecuarse a las necesidades de aprendizaje del grupo específico de formados.

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO.

El presente capítulo aborda la caracterización general de la entidad objeto de estudio y los resultados del diagnóstico realizado en cuanto al proceso de negociación. Se hace referencia también a las decisiones de investigación consecuentes con la lógica del estudio realizado.

2.1 Caracterización de la empresa como entidad comercializadora.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) “Derivados Paraíso”, perteneciente a la Empresa azucarera Melanio Hernández del MINAZ, se encuentra enmarcada en la calle L sur del poblado de Tuinucú en el municipio de Taguasco en la provincia de Sancti-Spíritus.

Esta Unidad fue fundada en 1944 con el nombre de “Paraíso”, donde la línea principal de producción eran los Alcoholes Técnicos, que servían como materia prima para la elaboración de diferentes rones y aguardientes de las fábricas existentes en aquel entonces en el país.

Tras su nacionalización después del triunfo de la Revolución pasa a ser una Unidad Empresarial de Base de la empresa Melanio Hernández, comenzando a incrementar así sus líneas de producción como fueron: alcohol fino A, aguardiente, producción de CO₂, producción de ron agranel y embotellado (esta última línea fue modernizada en 1998 pudiéndose así incrementar los niveles productivos), y producción de levadura convirtiéndose así en su razón de ser fundamental la comercialización de sus productos, siendo de vital importancia el proceso de negociación en dicha entidad.

A inicios de la década del 90, la empresa tuvo un decrecimiento en sus producciones debido al deterioro de la zafra azucarera, ya que la miel como materia prima principal para la elaboración de alcoholes se obtiene de la caña de azúcar. También afectó en gran medida la pérdida de los mercados habituales tanto para la compra de materias primas como para la exportación.

En el año 1992 su producción alcanzaba los 132000 HLS de alcohol y fue disminuyendo paulatinamente hasta cerca de los 90000 HLS en el año 1996; a partir de este momento y hasta la actualidad la empresa se ha trazado una serie de medidas y planes estratégicos que le ha permitido alcanzar una recuperación en los últimos 10 años, logrando una producción promedio de 120000 HLS anuales.

Por su parte la producción de ron embotellado comienza a partir del año 1996 debido a la implantación del mercado de divisas en el país, produciéndose alrededor de 30000 cajas anuales, logrando su cifra máxima en el año 2006 con 131000 cajas, debido al nivel de demanda existente en este momento.

Derivados Paraíso se ha caracterizado por ser una empresa rentable, donde los gastos han sido cubiertos a partir de sus ingresos obteniéndose un margen de ganancia. Sus valores mercantiles superan los cuatro millones de pesos desde 1995 hasta el 2004, teniendo un pequeño decrecimiento en el 2005, aunque ya en el 2006 repite su recuperación, lo que hace que dicha Unidad sea rentable desde 1995 hasta 2006.

Dentro de las medidas y planes anteriormente mencionados se encuentran la automatización en el 2004 de la columna de aguardiente, destiladora y rectificadora, logrando una mayor eficiencia y rapidez en el proceso productivo, así como la adquisición de un metro contador para el despacho de alcoholes que permite agilizar y cuantificar las ventas realizadas.

Además como parte del programa de ahorro de energía del país en el año 2000 se instaló un turbo generador sincronizado con el SEN capaz de ofrecer la energía eléctrica a la Unidad.

El incremento en los últimos años de la producción está dado (entre otros factores) principalmente por el cumplimiento de los suministros de varios de sus proveedores, los cuales se relacionan a continuación:

- Empresa azucarera Melanio Hernández
- Empresa azucarera Uruguay
- Empresa azucarera Ciro Redondo
- Empresa azucarera 1 de enero
- Asugrup
- Tecno Azúcar

Esto permite que se realice a tiempo el proceso de comercialización, así como todos los planes de entrega con sus principales clientes, los cuales se mencionan a continuación:

MINAZ:

Ronera Melanio Hernández

Ronera José A. Echeverría

Ronera 30 de Noviembre

Ronera Las Guasimas

Ronera Enrique Varona

Ronera Urbano Noris

Ronera Dos Ríos

Laboratorios Sancti Spíritus

Medicina Verde Sancti Spíritus

Semillamientos Sancti Spíritus

Semillamientos Cienfuegos

CAI H. Duquesne Combustibles

CAI M. Hernández Combustibles

Tecno Azúcar

Universales:

Sancti Spíritus

Cienfuegos

Santa Clara

CUPET:

Sancti Spíritus

En la actualidad esta entidad cuenta con un departamento de producción que incluye cuatro turnos de trabajo, la ronera, área de recepción y entrega, planta de CO₂, de levadura y los laboratorios; un departamento de medio ambiente que controla las lagunas de oxidación y el riego de residuales; un departamento de dirección y el de economía que se encarga de llevar el área contable, financiera y de recursos humanos de la entidad. Además cuenta con diferentes áreas como son: garita, edificio administrativo, caldera, planta eléctrica, cuarto de los compresores, edificio de producción, almacén de alcoholes, almacén de mieles, almacén de materiales, comedor, planta de CO₂, planta de levadura, fábrica de ron, almacén de productos terminados, naves de toneles y planta de tratamiento de agua.

La Unidad es la única productora de derivados de la caña de azúcar en la provincia; por los rendimientos alcanzados ha sido varios años Vanguardia Nacional.

Esta entidad tiene el objeto social de satisfacer a partir de sus producciones las necesidades del mercado en la provincia así como en la red de turismo y algunas producciones para la exportación, distinguiéndose por la calidad y altos niveles de embotellado en la producción de bebidas alcohólicas.

La empresa define como su Misión: Satisfacer a través de la producción y comercialización de Alcoholes, Aguardientes, Levadura, CO₂ y Ron las necesidades del Mercado en el país, tanto en la red de divisas como la de moneda nacional, distinguiéndose por la calidad y variedad de sus productos.

Su visión está dada en:

- Mantener un funcionamiento estable de todas sus líneas de producción.
- Mantener un sistema de contabilidad confiable.
- Realizar producciones que cumplan con los requisitos establecidos tanto por Tecno Azúcar, como por la Oficina Nacional de Normalización.

La plantilla cubierta para la estructura organizativa de la entidad es de 121 trabajadores que se agrupan por categorías.

Estos se encuentran distribuidos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Composición de la empresa por categoría ocupacional.

Categoría ocupacional	Total
Administrativos	3
Servicios	5
Obreros	82
Técnicos	24
Dirigentes	7
Total de trabajadores	121

Fuente: Elaboración Propia.

De ellos:

- 17 Universitarios
- 8 PRE- Universitarios
- 34 Técnicos Medios
- 10 Obreros Calificados
- 22 Noveno Grado

- 30 Sexto Grado
- 30 mujeres
- 91 hombres

La estructura organizacional se muestra en el **Anexo 2**.

Tabla 2.2: Comportamiento del plan de producción del año 2006 para la Unidad.

Concepto	UM	Plan	Real	%
Valor produ mercantil (2006)	MP	4100.00	4322.00	105
Divisa	MP	2120.00	2160.00	102
Moneda Nacional	MP	1980.00	2162.00	109

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, la empresa tuvo un sobrecumplimiento en su plan de producción en el 2006, siendo este de 222.00MP en la producción mercantil, 40.00MP en divisa y 182.00MP en moneda nacional, pudiéndose observar el nivel de eficiencia con que trabaja dicha unidad.

El proceso de negociación en " Derivados Paraíso" se realiza de forma centralizada, según la materia prima existente esta empresa realiza un plan de producción coordinado con el organismo central del estado al que pertenece; este se encarga de hacer un plan de distribución anual a los diferentes clientes que solicitan el producto, la empresa hace una distribución mensual de las cantidades solicitadas y aprobadas por el estado para cada cliente.

Todos los contratos nacionales se realizan al comienzo del año con los clientes para realizar la distribución por meses según sus necesidades y demandas del producto solicitado, los contratos con Tecno azúcar en cuanto a cantidad se realizan anuales y en cuanto a tipo se realiza por mes, según la demanda de sus productos en el mercado internacional.

En todas estas conciliaciones la empresa negocia cantidades, plazos de entrega, inclusión de nuevos productos, etc. Hasta el momento, esto se hacía empíricamente, es decir, según criterio del personal que asume estas negociaciones de qué debe resultar mejor. Sin embargo, la entidad ha sido llamada a perfeccionar sus mecanismos de dirección y determinar sus prioridades en cuanto a preparación del personal, pues se pretende fortalecer el sector y las empresas que en el mismo se desenvuelven. Al estar deprimida la comercialización del azúcar, las empresas que trabajan con sus derivados deben elevar su producción y mejorar su rentabilidad, pues están comprometidas con el sostenimiento de la industria.

Entre las prioridades de Derivados Paraíso se encuentra la preparación de su personal para enfrentar procesos de negociación, puesto que se plantea como necesidad mejorar los resultados comerciales de la entidad. De ahí la petición de acometer un proceso de evaluación de las habilidades de negociación del personal y el diseño de acciones de formación en este sentido.

2.2 Diagnóstico de necesidades de aprendizaje del personal negociador.

Un enfoque científico de la formación en la empresa o en cualquier organización exige que, antes de diseñar e intervenir, se realice un estudio previo (Análisis de Necesidades) que permita estimar con la mayor exactitud posible en qué aspectos debe centrarse el trabajo formativo, cómo llevarlo a cabo, qué secuencia de acción es la más adecuada, etc. De esta manera se evitan costos de formación que impiden considerar la misma como inversión.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Debe establecerse un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

Añez plantea que el proceso de Análisis de Necesidades de Formación, se describe como:

- Un esfuerzo sistemático antes de diseñar y poner en práctica cualquier tipo de programa formativo.
- Una búsqueda planificada de las necesidades de los alumnos potenciales o futuros, en términos de formación.
- Un proceso que utiliza datos significativos extraídos de la realidad y está en proceso constante de revisión.
- Una acción que crea las condiciones de una formación más eficaz de los recursos, facilitando la programación y brinda a los programas mayor fundamento, credibilidad y rentabilidad.

La determinación de necesidades de formación debe analizar el binomio organización-personal desde el punto de vista de la interconexión necesaria de necesidades e intereses individuales y organizacionales.

2.2.1 Tipo de investigación.

Según la metodología holística, si bien cada investigación puede manejar procesos exploratorios analíticos o de cualquier otra índole, lo que caracteriza a cada tipo de investigación no es la clase de proceso involucrado, sino la naturaleza y profundidad del resultado que se obtendrá. (Hurtado de Barrera, 2000)

En este sentido, el tipo de investigación a seguir sigue los parámetros de la investigación proyectiva, en la cual se crean diseños, patrones, modelos, con la finalidad de responder a un problema práctico de un grupo social o institución en un área específica del conocimiento. Para ello se parte de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras.

Este tipo de investigación va dirigida a la invención de mecanismos, diseños o tecnologías de cualquier tipo. Según Hurtado de Barrera, la invención consiste en

hallar soluciones prácticas encontrando nuevas formas e instrumentos de actuación y nuevas modalidades de su aplicación a la realidad. En este sentido, la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar unos fines deseados y funcionar adecuadamente.

2.2.2 Selección de la muestra.

Un importante aspecto del diseño investigativo lo constituye el muestreo. En esta modalidad de la investigación holística proyectiva, se recomienda no un muestreo probabilístico, sino un muestreo intencional y razonado, donde los sujetos de estudio no son meras unidades de observación, sino que son participantes activos en el proceso que dan cuenta de su visión colectiva, construida de la realidad.

La estrategia utilizada para seleccionar a los informantes fue la del Muestreo Teórico (Y.Álvarez, 2000), donde el número de casos carece de importancia, lo importante es el “potencial” de cada caso, en función de lograr opiniones y valoraciones diversas que sugieran una visión amplia de la realidad estudiada; logrando también la heterogeneidad de la muestra tanto como sea posible, para poder desarrollar comprensiones teóricas consistentes.

La muestra fue seleccionada atendiendo a los siguientes requisitos:

1. Perfil profesional que incluya la realización frecuente de negociaciones.
2. Edad menor de 45 años (para asegurar condiciones mínimas de comodidad con el cambio a lograr)
3. Actitud favorable al cambio y disposición a integrarse como miembro de la experiencia de formación.

Cumpliendo con estos requisitos se seleccionaron 5 personas que por su perfil ocupacional desempeñan acciones de negociación.

También se consideró interesante entrevistar para conformar un programa a personas que se dediquen a entrenar negociadores. En este sentido se decidió entrevistar a 8 especialistas.

2.2.3 Técnicas a utilizar.

Análisis documental y de contenido: Esta técnica incluye la revisión de bibliografía y documentos científicos que puedan aportar información del entorno científico en que se desenvuelve la investigación. También se revisan documentos oficiales como pueden ser registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. (Y. Álvarez, 2000).

En el caso específico de la investigación se utilizaron documentos que circulan dentro de la empresa e informan sobre su organización, aplicación de la autoridad, roles internos, estilos de liderazgo, compromisos y valores, etc, como son el documento de Planeación Estratégica de la Empresa, donde aparece la Misión y Visión de la entidad objeto de estudio, el Diagnóstico Estratégico de la Empresa y el banco de problemas generales y relacionados con la actividad de comercialización, en la cual se expresa la negociación como instrumento clave; y se revisaron los documentos que describen los requerimientos de cada puesto y las evaluaciones de las personas.

Cuestionario: Esta técnica dirigida a recoger información de forma rápida y estandarizada, se aplica para reconocer el nivel de aspiraciones de los individuos, se utiliza un cuestionario de 8 preguntas (**Anexo 3**), en las que se solicita información afín con el temático objeto de investigación. Para diagnosticar el nivel de aparición de las competencias se utiliza el Cuestionario de habilidades de negociación, dirigido a obtener información concreta acerca del estado actual de presencia de habilidades claves descritas en la bibliografía. La encuesta consta de 72 preguntas que evalúan comportamientos correspondientes a diferentes estilos de negociación (**Anexo 4**). Además se aplicó una encuesta a expertos para validar el programa propuesto. Estos cuestionarios fueron validados por investigaciones anteriores. (Mesa Contreras, 2000)

Entrevista en profundidad: La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterativa, en ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, “tal y como lo

expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bodgan, 1998).

Se trata de establecer una conversación entre iguales y no un interrogatorio formal de preguntas y respuestas, para entender la significación y el sentido que tiene determinada realidad para el sujeto. Se trata de una relación en la que el entrevistador incita y ayuda al entrevistado con el fin de que construya y entregue un discurso donde exprese su forma de sentir y pensar en relación con el fenómeno investigado. Es importante en este sentido, lograr una relación empática entre el investigador y el entrevistado, ya que de esto depende en gran medida la calidad de la información recibida.

Durante la investigación se utilizó esta entrevista con el fin de establecer los criterios para la concepción del entrenamiento que permitiera dar respuesta a las necesidades de formación percibidas por los propios sujetos de la investigación. La pregunta o tema central fue: ¿Cómo piensas que debe ser un programa de entrenamiento de negociación, de manera que pueda resultar más útil para ti en términos de ganar en conocimientos y habilidades?

Además se aplicó una entrevista a los entrenadores con el objetivo de conocer cuáles eran las habilidades que en su criterio debía tener un buen negociador.

2.3 Resultados diagnósticos.

Durante la recogida de información inicial, donde se revisaron diferentes documentos oficiales, se realizaron entrevistas a la muestra seleccionada, así como se aplicó el Cuestionario diagnóstico de habilidades de negociación, se obtuvieron los siguientes resultados:

La documentación de la entidad objeto de estudio, establece entre sus prioridades la preparación del personal, de modo que se garantice el aumento de las competencias generales que deben presentar para el desempeño eficaz de sus funciones. En el caso de los perfiles de cargo se establece la gestión para lograr los resultados como actividad incluida dentro de sus responsabilidades frecuentes, y por tanto, la

negociación se convierte en una habilidad básica para lograr esta competencia a desarrollar en estos funcionarios. En la proyección estratégica de la empresa aparece la preocupación por la preparación del personal en temas afines a la comercialización, a la venta personal y a la contratación.

En este sentido, la necesidad de proponer un programa formativo para desarrollar habilidades de negociación queda justificada.

En las respuestas a las preguntas del cuestionario para determinar necesidades de formación en negociación, los resultados fueron los siguientes:

El 100% de la muestra describe como importante la actividad de negociación en el nuevo contexto en que se desarrolla la entidad; explicando que la negociación tanto con clientes externos como con el propio cliente interno forma parte constante del trabajo.

El 80% coincide en que negociar es intercambiar propuestas y/o recursos, pero solo el 40% expresa en toda su extensión un concepto de negociación relacionado con la habilidad de solucionar conflictos y llegar a acuerdos sólidos.

El 80% se considera negociadores, aún cuando reconocen que carecen de todas las habilidades necesarias para desempeñar mejor ese rol. El 100 % muestra disposición para integrar una experiencia formativa en esta temática y el 40% expresa que puede aportar al programa experiencias prácticas.

Analizando entonces el cuestionario aplicado en los casos seleccionados se pueden observar los siguientes resultados:

- El 80% de los seleccionados muestra dificultades en los comportamientos de proponer y plantear expectativas; comportamientos específicos relacionados con el planteamiento de necesidades de negociación y la expresión de demandas.
- El 60% muestra dificultades en la evaluación y la expresión de visiones

compartidas, comportamientos que influyen en los procesos de fundamentación de argumentaciones y contrargumentaciones acerca de las posiciones deseadas.

- El 100% muestra dificultades para desenganchar; es decir, para manejar situaciones tensas en que sea preciso limitar la posibilidad de ocurrencia de impasse; a la par, un 60% muestra buenas cualidades para evadir, actitud positiva en algunos momentos pero que puede incidir en problemas de cierre y concreción de contratos.

Por otra parte, en cuanto a la selección de habilidades a entrenar; en la entrevista a profundidad realizada a los componentes de la muestra, se pudo constatar que las habilidades principales que reconocen como problemas en sus estilos de negociación son las siguientes:

1. Planteamiento de aperturas. (en este caso el 80% de la muestra plantea expresiones tales como: “me cuesta romper el hielo”, “tengo problemas para comenzar a abordar el tema a negociar” o “no se como empezar, me pongo nervioso para hacerlo”).
2. Control Emocional. (El 80% refirió problemas relacionados con “no tengo paciencia”, “cuando las cosas no me salen bien, me altero un poco y la conversación se pone tensa” o “no se bien si me controlo, sobre todo los gestos”).
3. Problemas de cierre. (El 60% expresó que “A veces no se como terminar”, o “creo que doy demasiado largo a las cosas”).
4. Problemas generales (El 100% refiere necesidades de conocer técnicas específicas y el 60% dice que necesita mejorar su “ojo clínico” para reconocer negocios).

En cuanto a la entrevista a personas dedicadas a la enseñanza de la disciplina, determinaron como habilidades importantes para los negociadores las siguientes:

- Observación.
- Objetividad.
- Cierra y abre la negociación en el momento oportuno.
- Dominio emocional y Gestual.
- Creatividad.
- Empatía.
- Paciencia.
- Conocimiento de tácticas y técnicas.
- Buena comunicación.
- Buena escucha.
- Flexibilidad.
- Confianza en sí mismo.
- Capacidad de tomar iniciativas.

Los ocho especialistas expresaron, además, que el entrenamiento tiene que sustentarse sobre actividades prácticas frecuentes. No puede adquirir la forma de un curso tradicional, sino tratar de contemplar variantes de participación y simulaciones que permitan establecer mejor el comportamiento deseado en los participantes.

CAPITULO 3: PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO DE NEGOCIADORES EN LA UEB DERIVADOS PARAÍSO.

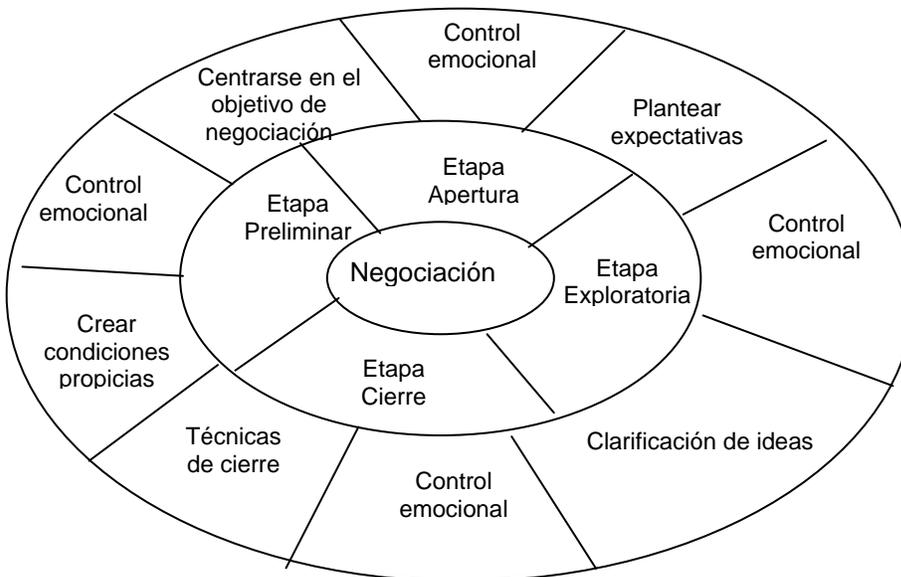
El presente capítulo pretende exponer la propuesta de entrenamiento en negociación para la UEB "Derivados Paraíso" para mejorar los métodos generales de empresa. Se tienen en cuenta los elementos teóricos vigentes en la práctica mundial.

3.1 Diseño del Programa de formación acción.

Teniendo en cuenta que las habilidades seleccionadas se corresponden con elementos a lograr en cada una de las etapas de la negociación (centrarse en los objetivos de negociación): etapas preliminar y de apertura, (crear condiciones propicias para negociar): fundamentalmente etapa preliminar, (plantear expectativas deseadas): etapas de apertura y exploración, (control emocional): todas las etapas, (clarificación de ideas): etapa exploratoria y de cierre, (técnicas de cierre): etapa de cierre. Se diseñó el programa de formación tomando como eje central la negociación, y entrenando cada habilidad en la etapa correspondiente.

La figura que sigue muestra gráficamente la concepción general del programa de formación, de acuerdo con lo antes explicado

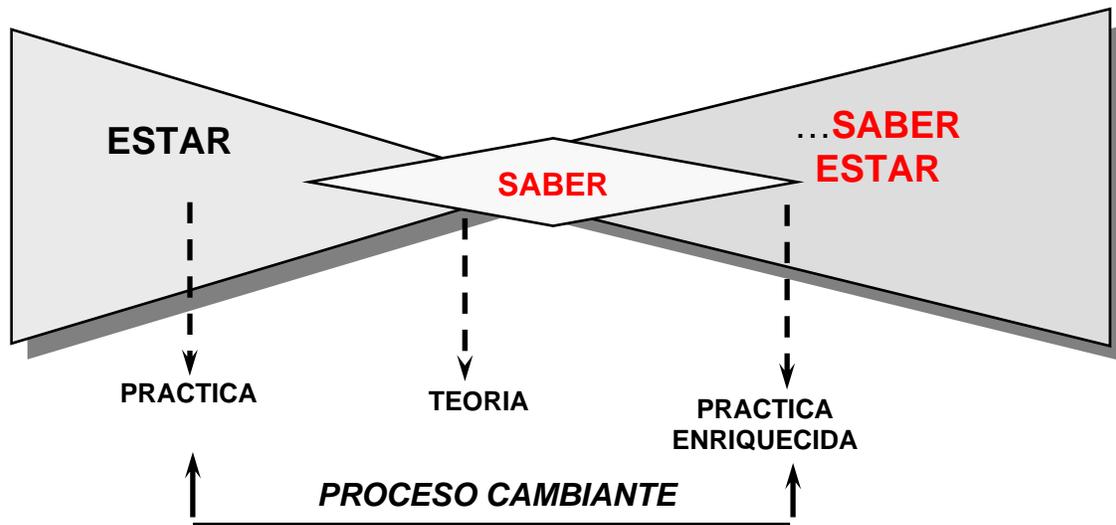
Fig. 3.1: Concepción General del Programa de Formación.



Fuente: Elaboración propia.

El esquema básico del programa de formación propuesto se basa en la consecución de la habilidad general de Saber Estar, relativa a la posibilidad de los participantes en el programa, de aprender a adaptarse y ubicarse en situaciones concretas de negociación, en la medida en que adquieran conocimientos y habilidades propias de la práctica negociadora (saber y saber hacer) Este esquema básico aparece graficado en la figura 3.2.

Fig 3.2: Esquema Básico del Programa.



Fuente: Elaboración propia.

El programa como tal, se diseñó atendiendo a los principios de la formación acción combinado con el uso de dispositivos andragógicos innovadores, interactivos e impicantes como: análisis y discusión de situaciones problemáticas, juegos de roles, mini conferencias y discusión confrontación, tanto de dinámicas grupales estructuradas artificialmente, como de experiencias vitales aplicadas a la habilidad entrenada.

La formación acción, se caracteriza fundamentalmente por lo siguiente:

- Se centra en el desarrollo de habilidades (saber hacer) y de actitudes (saber estar). A diferencia de los métodos de formación profesionales no esta enfocada hacia la sola acumulación de conocimientos, sino que persigue desarrollar competencias prácticas.

- Utiliza el trabajo grupal como fuente de aprendizaje experiencial, a través de la integración de grupos en talleres de formación, donde se exponen y discuten las experiencias prácticas.
- Utiliza situaciones reales del contexto sociolaboral para la confrontación de conocimientos y práctica de habilidades.
- El taller de trabajo constituye un marco pedagógico donde se enriquece el conocimiento con la experiencia de los demás, ya sea por similitud o por diferencia.
- Crea condiciones para que se produzcan tres entrenamientos fundamentales: autoformarse, asesorar a los demás y recibir asesoría de otros miembros del grupo.
- Esta organizada y dinamizada por un formador-entrenador que se desempeña como animador de grupo, consultor metodológico y experto en la materia a entrenar.

La formación acción promueve tanto la pedagogía activa como la pedagogía de intercambio, desarrollándose ambos tipos en las diversas fases que integran las reuniones de intercambio y el taller de formación, donde se genera la reflexión y se combina con la acción orientada en la tarea interactiva. Cada reunión de intercambio resulta un dialogo constructivo entre los participantes, y cada período de regreso a la actividad normal (períodos inter-talleres, donde se lleva a cabo la tarea interactiva) permite experimentar la metodología y llevar a cabo prácticas de lo aprendido.

Las ventajas fundamentales de este método son:

- Se limita el tiempo de presencia en el aula al mínimo.
- Se crean espacios para intercambiar y salir del aislamiento de su propia función.
- Se entrena la identificación de problemas.
- Se fomenta el aprendizaje de la autonomía.
- Se desarrolla el espíritu crítico y la aceptación de críticas.

- Se estimula el trabajo en equipo.
- Brinda la posibilidad de aplicar métodos productivos de enseñanza y mantener su seguimiento.

El cuerpo del entrenamiento se estructuró en 5 sesiones, 1 semanal, durante las cuales se abordaron temáticas claves para el desarrollo de la efectividad dentro de las negociaciones. Estas sesiones fueron construidas sobre la base de las necesidades de aprendizajes localizadas en los participantes en el entrenamiento.

Cada sesión contó con los siguientes objetivos:

Sesión 1: Establecer clima favorable. Analizar problemáticas de negociación.

En esta sesión se pretende enfatizar en la necesidad de utilizar correctamente la comunicación en la negociación, así como la presentación formal de la situación.

Sesión 2: Ubicación en la situación de negociación. Establecimiento de objetivos.

En esta sesión se pretende entrenar habilidades para ponerse en el lugar del otro, describir la situación de negociación en cuanto a expectativas de ambas partes, escuchar a la otra parte y establecer objetivos.

Sesión 3: Expresión de demandas. Tácticas de apertura.

En esta sesión se pretende entrenar la capacidad de crear oportunidades de negocios y manejar posibles aperturas.

Sesión 4: Control emocional. Evasión de tácticas sucias.

En esta sesión se pretende ejercitar la capacidad para expresar adecuadamente criterios a favor y en contra de un argumento, reaccionar con serenidad ante el estrés del proceso negociador y evadir posibles tácticas sucias.

Sesión 5: Establecer técnicas de cierre.

En esta sesión se pretende abordar técnicas para concluir negociaciones con argumentos sólidos, así como practicar técnicas de desenganche.

Durante cada sesión de entrenamiento se orientan tareas interactivas con problemas específicos de la práctica negociadora, para que sean llevados a acción por los participantes durante el período interclase, y que serán expuestos por estos durante la primera parte de cada sesión, denominada taller de formación. El diseño general del programa se muestra en el **Anexo 5**.

La evaluación de las acciones formativas es sistemática, pues cada participante debe exponer sus argumentos y demostrar la adquisición de habilidades en cada sesión. Es importante que la evaluación sea realizada por el resto del grupo, antes que por el entrenador.

En cada sesión los participantes deben cumplir los siguientes indicadores que expresan si han efectuado o no los objetivos de cada sesión:

Sesión 1:

- Definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar.
- Establecer un ambiente propicio ante una situación dada.
- Explicar la necesidad de preparar una negociación.
- Mencionar parámetros a preparar en la etapa preliminar según una situación dada.

Sesión 2:

- Brindar y recopilar toda la información posible a tratar en la negociación.
- Definir con precisión objetivos y estrategias que se van a utilizar.
- Romper el hielo ante situaciones de negociación propuestas.
- Conocer con exactitud el margen de maniobra.

Sesión 3:

- Adentrarse al tema negociable.
- Plasmar de forma clara y sencilla lo que se desea en una negociación.
- Fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar.
- Definir con precisión técnicas y estrategias a utilizar en la apertura.

Sesión 4:

- Transmitir una imagen de seguridad y confianza.
- Mostrar el máximo respeto hacia las personas involucradas.
- Mantener siempre la calma y ser comprensible ante cualquier tipo de reacción del oponente.
- Usar contraofensivas para tácticas sucias.

Sesión 5:

- Precisar detalles que no hallan estado claramente definidos antes de firmar el documento.
- Concretar antes de realizar el cierre evaluando costo beneficio.
- No ofrecer concesiones al menos que haya un objetivo por cumplir.
- Realizar el cierre de forma establecida.

3.2 Evaluación del entrenamiento.

Según Mesa Contreras, 2000 una vez planteado el entrenamiento debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales. El significado e implicaciones de estos criterios se describen en los apartados que se muestran a continuación:

Adecuación: El programa diseñado será adecuado si proporciona una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas

- ¿Es adecuado en base a las necesidades de la organización y la disciplina objeto de estudio?
- ¿Permite obtener información que reduzca la probabilidad de error en la aplicación del programa de formación?
- ¿Permite reducir los riesgos de la inversión en formación?

Validez: Se referirá a la información a utilizar, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. En concreto, requiere contestar afirmativamente a las preguntas siguientes:

- ¿Son realista los supuestos sobre la organización y el individuo en los que se basa?
- ¿Los métodos y técnicas para recopilar la información garantizan la validez de los resultados a obtener?

Consistencia: Debe existir armonía entre objetivos del programa y objetivos generales y planes de formación de la organización; es decir:

- ¿Son consistente las sesiones diseñadas en el programa con los objetivos de formación de la entidad?
- ¿Son consistentes entre sí los elementos del programa?

Posibilidad: Implica considerar restricciones básicas que puede plantear la organización, en referencia a la posibilidad de aplicación del programa.

- ¿Se dispone de recursos (tiempo, personal y tecnología) necesarios para aplicar el programa?
- ¿Se aceptara por los responsables su puesta en práctica?

Vulnerabilidad: Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse el procedimiento; es decir:

- ¿Son altos los riesgos de fracaso de la aplicación?
- ¿Como le afectan los cambios del entorno?

Resultados potenciales: Los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa.

- ¿El programa es considerado útil y pertinente por la empresa?

El grupo de expertos a los que se pidió la valoración del procedimiento, se determinó con la siguiente fórmula:

$$E = P \frac{(1 - p) \times K}{i^2}$$

donde:

E – Número de expertos.

P – Proporción de error estimado.

K – Fiabilidad del proceso y varía como sigue:

99 % - K = 6,6564

95 % - K = 3,8416

90 % - K = 2,6896

i - precisión y varia de (0,005 - 0,1)

$$E = 0,02 \frac{(1 - 0,02) \times 3,8416}{(0,1)^2}$$

E = 7,52 expertos.

Los 7 expertos respondieron la encuesta (**Anexo 6**), aplicándosele luego a las respuestas un estadígrafo (coeficiente de Kendall), cuyos resultados se muestran a continuación.

Datos Generales para la aplicación del estadígrafo:

PROPORCIÓN DE ERRORES	0.01
Nivel de confianza	0.95
Nivel de precisión	0.13
Número de Expertos	7
Número de características	8

Resultados parciales de la aplicación.

Nivel de Importancia	Código Caract.	Suma de las Ponderaciones	Desviación de los Criterios
1	4	22	380.25
2	5	38	90.25

3	6	52	42.25
4	1	12	420.25
5	2	15	272.25
6	8	21	110.25
7	7	52	420.25
8	3	40	72.25

Resultados generales de la aplicación del Coeficiente de Kendall.

Suma Total de Ponderaciones	Sumatoria de Desviaciones
252	1808
Coef. Kendall	0.85
DECISIÓN FINAL	
X calculada > X tabulada	JUICIO CONSISTENTE

De lo anteriormente expuesto se concluye que el programa propuesto para el entrenamiento en negociación para ejecutivos de Derivados Paraíso es efectivo en términos de adecuación, posibilidad, validez, consistencia, vulnerabilidad y resultados potenciales.

CONCLUSIONES

- La actividad de negociación es vista en Derivados Paraíso como una responsabilidad frecuente de su personal, mencionándola como parte activa y constante de su trabajo; se reconoce como una competencia importante a entrenar, mostrándose disposición por parte de los ejecutivos para integrar una experiencia formativa en esta temática.
- El personal calificado para realizar la gestión de ventas encuentra en la Propuesta de Entrenamiento, un instrumento de vital importancia en vistas de lograr una mayor eficiencia en el proceso de las negociaciones.
- El entrenamiento constituye una herramienta importante para la formación de ejecutivos.
- El programa de formación –acción en que se basa la investigación consta de 4 etapas generales: etapa preliminar, etapa de apertura, etapa exploratoria y etapa de cierre.
- El entrenamiento propuesto consta de 5 sesiones:
 - Sesión 1: Establecer clima favorable. Analizar problemáticas de negociaciones.
 - Sesión 2: Ubicación en la situación de negociación. Establecimiento de objetivos.
 - Sesión 3: Expresión de demandas. Tácticas de apertura.
 - Sesión 4: Control emocional. Evasión de tácticas sucias.
 - Sesión 5: Establecer técnicas de cierre.
- Cada una de estas sesiones incluye tareas interactivas.
- Para validar el entrenamiento se tienen en cuenta criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.
- El entrenamiento fue validado por criterio de expertos y procesado por el estadígrafo Kendal, resultado efectivo según los criterios establecidos.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el entrenamiento propuesto en la empresa objeto de estudio.
- Realizar el estudio en otras UEB pertenecientes al MINAZ.
- Conformar un procedimiento para evaluar periódicamente las necesidades de formación de negociadores en la entidad de manera que se obtenga información precisa de aspectos a desarrollar en los programas de formación para estos ejecutivos.
- Continuar la investigación para la construcción de una metodología para el entrenamiento de negociadores.

Bibliografía

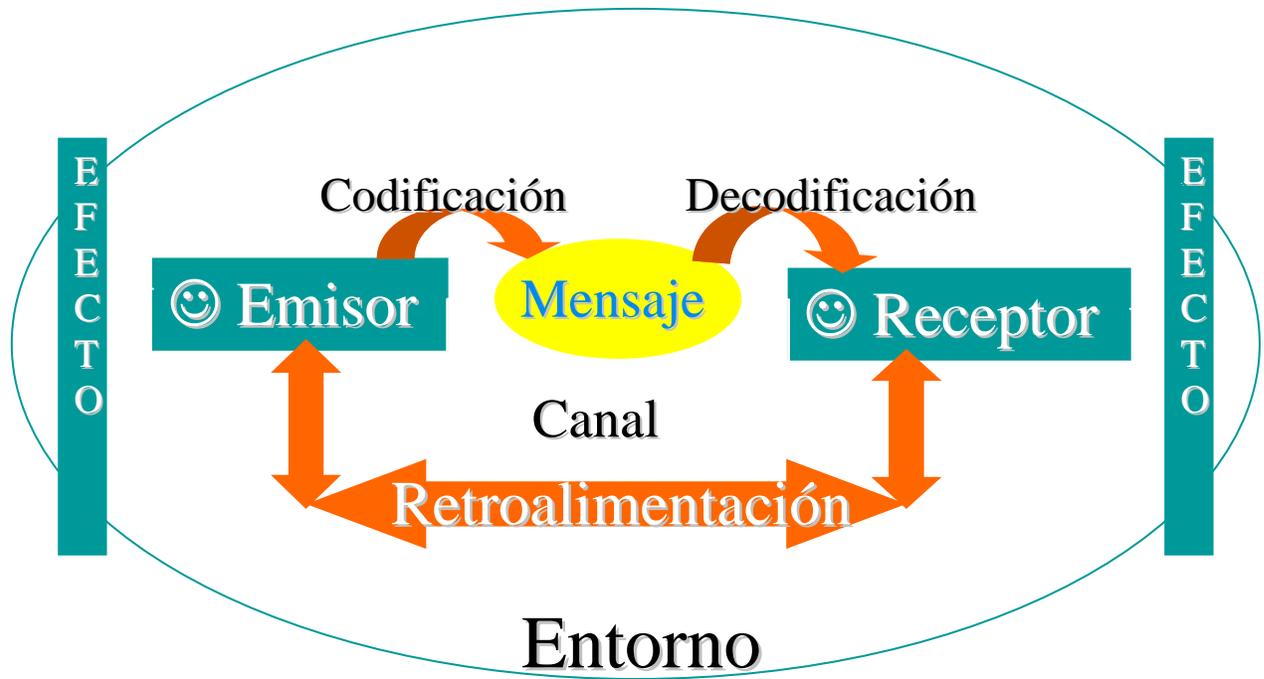
- Álvarez, Y. "Imagen Corporativa". Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2000.
- Economy, Meter. "El arte de la Negociación". Biblioteca de Negocios. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
- Fiol, Michel. "Ingeniería de la Formación". Folletos DEADE. ISPJAE. Habana, 1999.
- Fiol, Michel. "La Formación Acción", 2002.
- Fisher, Roger y Ury, William. "Sí... de acuerdo". Ediciones Norma, 1997.
- Hurtado de Barrera, Jacquelín. "Metodología de la investigación holística". Edit SyPAL. Caracas. Venezuela, 2000.
- Kotler, Philip. "Dirección de Marketing". La Habana, 1994.
- Kotler, Philip. "Mercadotecnia. Tercera Edición". Prentice Hall, 1995.
- Martínez, Carlos y Herrera, Katy. "Folleto del Curso de Negociación I", 1997.
- Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. "La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque del management". La Habana, 1997.
- Mesa, Gislina. "Folleto de Curso de Negociación ", 1998.
- Mesa, Gislina. "Folleto de Curso de Negociación ", 2000.
- Nieto, Silvia. "Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa". Folleto. MINBAS, 2000.
- Santesmases, M. "Marketing Conceptos y Estrategias". Editorial Pirámide, S.A. Madrid, 1995.
- Schilling, Mario Tomás "Negociación y Conflictos". Santiago de Chile, 2001
- Stoner, J. " Administración, 5^{ta} edición", La Habana, 1995
- Taylor, S.J. y R. Bodgan. "Introducción a los métodos cualitativos de investigación": Ediciones Piados. Barcelona, 1998.
- Ilich, John. "Gane Negociando. ¡ Fácil !" Prentice Hall. México, 1997.

Sitios Web:

- Añez, Manfredo (2001) “Negociación Efectiva” manez@grupobisa.com
- Billikopf Encina, Gregorio (2002). “Negociación Creativa”,
www.cnr.brekeley.edu”
- Hernández y Cedré, (2006) “Documentos de negociación”
www.gestiopolis.com
- Velasco Partida, Roman. (2002), “Habilidades del Administrador”
romanvelasco@hotmail.com
- www.aulafacil.com/Tecneg/CursoTecneg.htm
- www.mujoynegocios.com/articulo335-bihar.htm
- www.monografias.com/trabajos10/bane/bane.shtml
- www.ganaropciones.com/interneg.html
- www.gerentes.com/formacion/negociacion.htm
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/negocefectiva.htm

Anexo1:

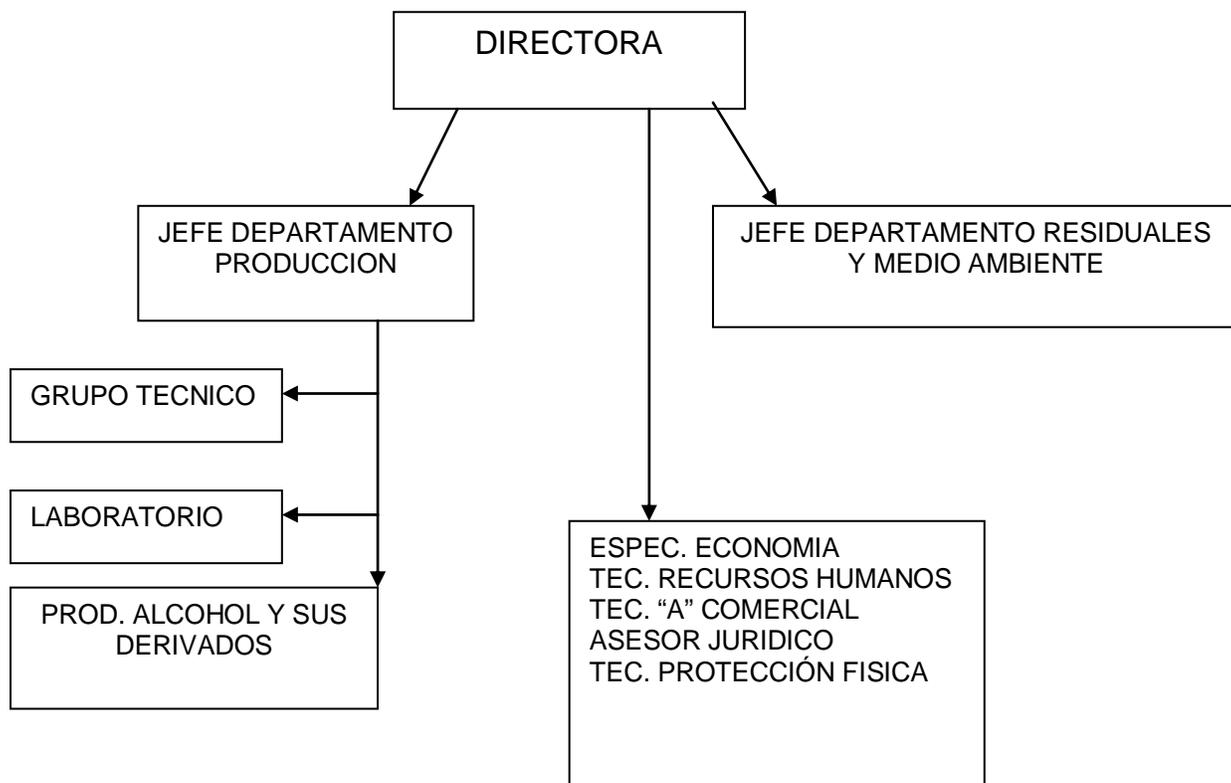
Esquema para estudiar como ocurre la comunicación y la retroinformación:



Fuente: Mesa Contreras, 2007. *Materiales para la Maestría en Dirección.*

Anexo 2:

Estructura organizacional de la entidad:



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3:

Encuesta

Cuestionario para determinar necesidades de formación en negociación:

Este cuestionario esta diseñado para conocer que nivel de necesidades presenta como negociador. No hay respuestas malas, todo lo que nos plante es interesante.

Agradeceríamos entonces su franqueza y su cooperación.

Gracias

1. ¿Se considera usted un negociador?

Sí _____

No _____

En cualquiera de los dos casos explique su respuesta.

2. Describa su trabajo. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades y deberes?
Por favor, ordénelos por su importancia.

3. ¿Cómo le miden su desempeño?

4. ¿Cuáles son los principales factores que limitan su efectividad al enfrentar situaciones donde deba negociar?

Externos (no depende de Ud.)	Interno (tiene que ver con su personalidad, su preparación)

5. En que se distingue cuando.

-Haces propuestas:

-Atiendes clientes:

-Vende productos o servicios:

-Conversa con alguien:

- Se enfrenta a un nuevo pedido

6. Ha recibido formación en negociación

Si _____

No _____

¿Cuál? _____

¿Qué beneficio obtuvo de ellas?

7. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que deberá enfrentar en su trabajo en los próximos 12 meses?

8. Si se le asigna la tarea de preparar un programa de formación de negociación que incluiría en él

Anexo 4:

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE INFLUENCIA
AUTOEVALUACION.**

Para cada una de las afirmaciones descritas, anote en una hoja de respuestas, el número que corresponde a su elección de entre las cinco posibles referidas:

- 1.- Si usted NUNCA o MUY RARA VEZ hace lo que se describe enunciado.
- 2.- Si usted hace lo que se describe en el enunciado de VEZ EN CUANDO PERO NO FRECUENTEMENTE.
- 3.- Si usted hace lo que se describe en el enunciado CON FRECUENCIA PROMEDIO, es decir, (aproximadamente) tan a menudo como la mayoría de otras personas.
- 4.- Si usted hace lo que se describe en el enunciado con BASTANTE FRECUENCIA, es decir, algo más a menudo que la mayoría de las otras personas.
- 5.- Si usted hace lo que se describe en el enunciado MUY FRECUENTEMENTE

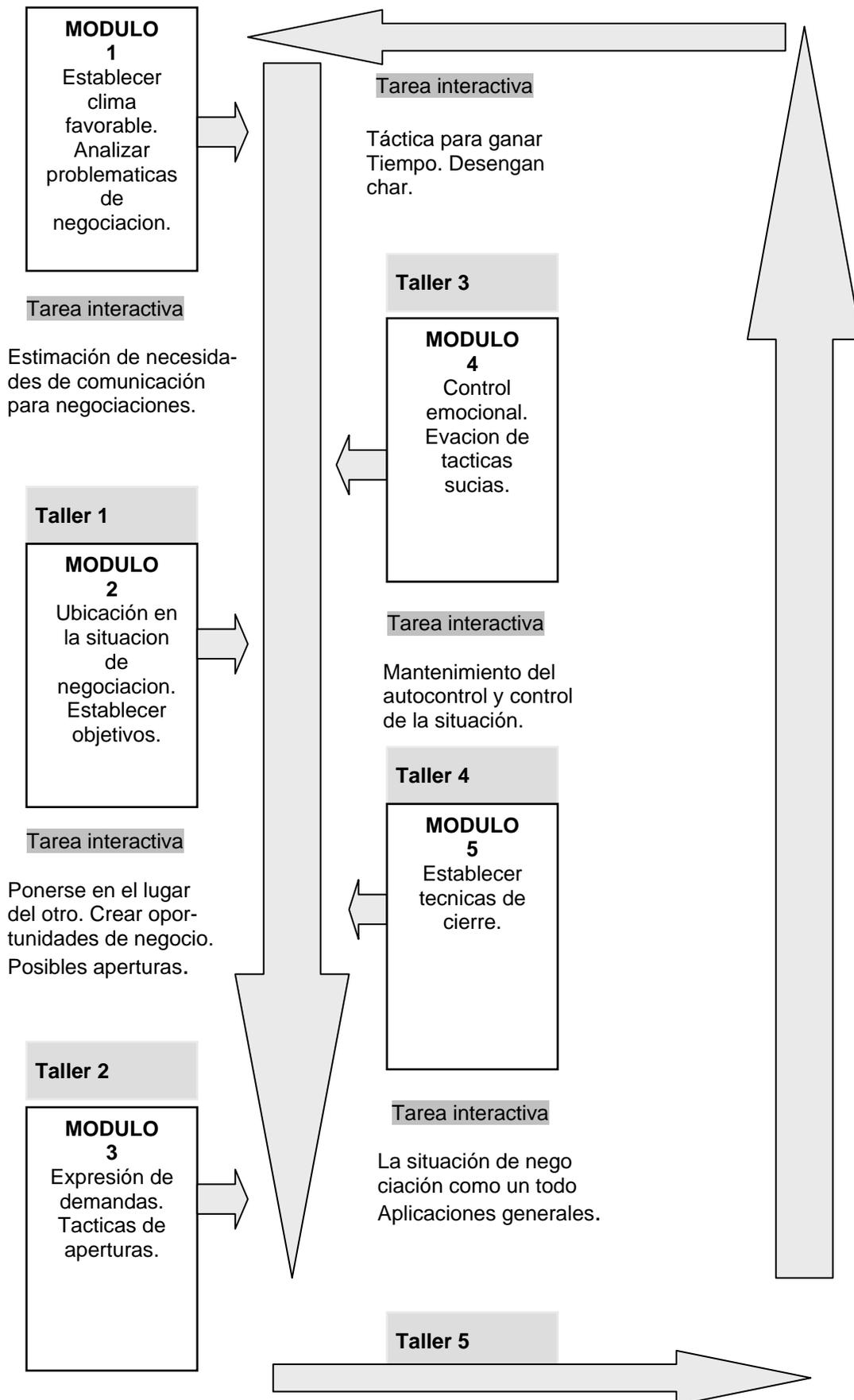
1. Mis sugerencias y propuestas son de muy alta calidad.
2. Presento argumentos sólidos para defender mis propuestas.
3. Soy rápido para comunicar mis deseos a los demás.
4. Corrijo los errores de los demás.
5. Hago presión sobre las personas con la finalidad de lograr mis objetivos.
6. Solicito activamente las opiniones y sugerencias de otros.
7. Escucho atentamente cuando las personas expresan puntos de vista diferentes a los míos.
8. Me esfuerzo para que la información que controlo sea accesible a los demás.
9. Llevo a otros a ver las posibilidades que hay en una situación.
10. Ayudo a los otros que visualicen las metas y valores que tienen en común.
11. En una situación que se desarrolla rápidamente, tomo mi tiempo para clarificar mis ideas y planificar los pasos a seguir.
12. Modifico mi posición en vez de arriesgarme a caer en un conflicto o confrontación.
13. Expongo propuestas y sugerencias que considero tienen valor, aunque no sean populares.
14. Defiendo mis propuestas con una lógica sólida y con razonamientos fuertes.
15. Expongo los estándares que considero que otros deben alcanzar.

16. Doy la impresión de ser más razonable, generoso, objetivo y justo que aquellos con los que trato.
17. Logré que los demás apoyen mis proyectos ofreciendo una u otra forma.
18. Voy más allá de lo necesario para darle crédito a otros por sus ideas y aportaciones.
19. Compruebo lo que he comprendido de lo que los demás han dicho.
20. Soy abierto con la información en vez de guardarla.
21. Mi optimismo y entusiasmo son contagiosos.
22. Demuestro a los otros como podemos lograr más, Trabajando juntos.
23. Si las personas están discutiendo improductivamente, me salgo de la situación y trato de cambiar el tema.
24. Me mantengo a un lado cuando los otros caen en discusiones o debates acalorados.
25. Presento ideas y propuestas de manera persuasiva.
26. Defiendo mis propuestas y sugerencias enérgicamente.
27. Hago saber a los demás los estándares contra los que serán evaluados.
28. Le digo directamente a la gente cuando no satisfacen mis requerimientos y expectativas.
29. Uso del poder de jerarquía para hacer que los demás me sigan.
30. Respondo a los problemas y preocupaciones de otros.
31. Repito en mis propias palabras lo que los demás han dicho para confirmar si lo comprendí bien o no.
32. Reconozco cuando me siento confundido o con incertidumbre.
33. Verbalizo los deseos y aspiraciones que sienten otros.
34. Ayudo a mis colaboradores a encontrar metas valores comunes.
35. Disipo situaciones conflictivas utilizando el humor o cambiando apropiadamente el tema.
36. Cuando la conversación se torna personal, cambio el tema.
37. Mis sugerencias para resolver un problema determinado son incisivas y relevantes.
38. Cuestiono las ideas y sugerencias con las cuales estoy en desacuerdo o sobre las que tengo dudas.
39. Hago saber a los otros exactamente lo que espero de ellos.
40. Demuestro mi aprobación rápidamente cuando alguien hace algo que me gusta.
41. Mantengo mi posición hasta que los otros muestran una disposición para comprometerse o hacer concesiones.

42. Si hay individuos que no están participando, me esfuerzo para que ellos se involucren.
43. Escucho atentamente a lo que los demás tienen que decir.
44. Admito rápidamente mis errores o mis omisiones cuando se me critica injustamente.
45. Entusiasmo a otros en cuanto a lo que pueden lograr juntos.
46. Busco áreas comunes aún en situaciones donde existen diferencias obvias.
47. Siento cuando viene un conflicto y lo suavizo utilizando sugerencias y comentarios oportunos.
48. Cuando me presiona cambio de postura.
49. Sugiero posibles soluciones a casi todos los problemas que surgen.
50. Cuando la gente está en desacuerdo con mis ideas, regreso con una nueva línea de razonamiento para persuadirlos.
51. Digo a los otros lo que deben y no deben de hacer.
52. Uso el elogio selectivamente para lograr que los otros cambien o mejoren su actuación.
53. Doy estímulos a fin de apoyar el logro de metas.
54. Expreso preocupación y empatía cuando otros tienen alguna dificultad.
55. Escucho tanto lo que la gente siente, como lo que está diciendo.
56. Soy abierto en cuanto a mis motivaciones e intenciones.
57. Tengo una visión clara del resultado final deseado.
58. Cuando surge una discusión busco puntos de acuerdo.
59. Soy paciente y tranquilo en situaciones tensas.
60. Evito hablar sobre tópicos o situaciones tensas.
61. Presento mis ideas con vigor.
62. Utilizo efectivamente el humor o las anécdotas para ayudar o ganar puntos a mi favor.
63. Expreso en mis expectativas y requerimientos con fuerza para que no se olviden o ignoren.
64. Soy partidario de la retroalimentación y por lo mismo, proporciono información útil a otros.
65. Negocio con otros para lograr lo que quiero.
66. Muestro respeto por otros puntos de vista, aún cuando estoy en desacuerdo con ellos.

67. Doy a los otros el tiempo y la atención que necesitan para que expresen con plenitud sus puntos de vista.
68. Pido ayuda.
69. Mi confianza en los otros, les ayuda a que se sientan más fuertes y confiados.
70. Genero un sentimiento de "Estamos juntos en esto" entre la gente con la que trabajo.
71. Sugiero soluciones de posible compromiso para resolver desacuerdos o rompimientos.
72. Suavizo los desacuerdos buscando calmar los ánimos.

Anexo 5: Diseño general del programa.



Anexo 6:

Encuesta para expertos.

- ¿Es adecuado el programa en base a las necesidades de la organización y la disciplina objeto de estudio?
- ¿Permite obtener información que reduzca la probabilidad de error en la aplicación del programa de formación y reducir los riesgos de la inversión?
- ¿Los métodos y técnicas para recopilar la información garantizan la validez de los resultados a obtener?
- ¿Son consistente las sesiones diseñadas en el programa con los objetivos de formación de la entidad?
- ¿Son consistentes entre sí los elementos del programa?
- ¿Se dispone de recursos (tiempo, personal y tecnología) necesarios para aplicar el programa y este puede ser aceptado por los responsables de su puesta en práctica?
- ¿Son altos los riesgos de fracaso de la aplicación?
- ¿El programa es considerado útil y pertinente por la empresa?