

UNIVERSIDAD CENTRAL DE LAS VILLAS "MARÍA ABREU"
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIO DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

Titulo: Programa Integrado para el Desarrollo de Habilidades en Negociación de los especialistas de la Unidad Empresarial de Base de la Empresa Geominera del Centro.

Autora: Maylin Hernández Hernández

*Tutores: Msc: Angel Yoel Méndez López
Msc: Gislena Mesa Contreras*

*Santa Clara 2007
Año 49 de la Revolución*

*El conocimiento es poder. La información es
Libertadora. La educación es la premisa del
progreso, en toda sociedad, en toda familia.*

Kofi Annan

Dedicatoria

A mi esposo Carlos quien hace de mi felicidad la suya.

A mis padres Nancy, Mario M, Emelina, Fierro, por tanta preocupación y estar siempre conmigo.

A mis hermanas Susel, Suyen, Suri y Belkis por darme tanto aliento

A todos los que me hicieron ver que era capaz

- *A mis padres y hermanas*
- *A mi esposo por su apoyo incansable, amor y dedicación a lo largo de todos estos años.*
- *A mi tutor Msc. . Angel Yoel Méndez López y Msc. Gislena Mesa Contreras : por su incansable apoyo, colaboración , y contribución a la investigación del presente trabajo.*
- *A mi vecina Bertica: por soportarme todos estos años y haberme brindado su ayuda incondicional en los buenos y malos momentos.*
- *Agradecerles a dos personas muy especiales que dedicaron parte de su tiempo de Trabajo, primeramente a Teresa Allegui por su paciencia y esmero en mi preparación y Juan Abreus por su ayuda incondicional.*
- *Al colectivo de profesores de nuestra facultad, especialmente aquellos que dieron parte de si en mi formación, agradecerles por tener tanta dedicación comprensión y paciencia.*
- *A y Mileydi, Yanelis, Marilenis por haber compartido juntas estos seis (6) años donde surgió una gran amistad .*
- *A todos que de una forma u otra tuvieron que ver con mi formación a lo largo de estos años y me dieron apoyo en los momentos necesitados.*
- *A todos aquellos compañeros de la Empresa Geominera del Centro por su ayuda, especialmente a los compañeros del área de mercadotecnia*

Resumen

El Programa Integrado para el desarrollo de las habilidades en negociación de los especialistas de la Unidad Empresarial de Base de la Empresa Geominera del Centro, constituye una propuesta para la potenciación concreta de dichas dinámicas en los participantes implicados. Los resultados obtenidos en la investigación, evidencian no solo la existencia de limitaciones en los investigados sobre las habilidades en negociación, sino que también dichos sujetos poseen los recursos fundamentales para el desarrollo óptimo de las mismas. En esa dirección se encamina el programa integrado que se propone. Se arriban a conclusiones y recomendaciones, las cuales son congruentes con los análisis teóricos realizados y la perspectiva metodológica asumida. Los anexos contribuyen a fundamentar los procedimientos, técnicas y métodos aplicados, así como las respuestas obtenidas a lo largo del proceso.

Índice	
Introducción	1
Capitulo: 1 Marco Teórico	
1.1 Elementos esenciales para comprender el estudio de las negociaciones.....	6
1.2 Negociación como proceso esencialmente comunicativo. Análisis crítico desde una comunicación dialogada y democrática	14
1.3 Principales tendencias en el proceso de negociación en Cuba. Habilidades claves para el personal de negocios desde la perspectiva de nuestro sistema social	22
Capitulo: 2 Aspectos Metodológicos Relevantes	
2.1 Caracterización General de la Empresa Geominera del Centro	30
2.2 Aspectos Metodológicos	36
2.3 Técnicas utilizadas en la investigación.....	40
2.4 Programa integrado para el desarrollo de habilidades en negociación y propuesta asumida.....	50
Capitulo: 3 Resultados de la Investigación	
3.1 Análisis de la técnicas utilizadas.....	55
3.2 Análisis de los resultados.....	69
3.3 Propuesta integral para el desarrollo de habilidades en negociación en la Unidad Empresarial de Base Comercializadora.....	71
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	83
Bibliografía.....	84
Anexos	
Anexo No 1 Estructura organizativa de la Empresa	

Anexo No 2 Estructura organizativa de la Unidad Empresarial de Base Comercializadora

Anexo No 3 Entrevista informante clave

Anexo No 4 Entrevista realizada a personal seleccionado

Anexo No 5 Cuestionario de estilos de influencia

Anexo No 6 Criterios considerados para la selección de evaluadores externos

Anexo No 7 Guía de la valoración para evaluadores externos

Introducción

Las relaciones de intercambio cultural y comercial han llegado al siglo XXI con un notable desarrollo, pues en los momentos actuales, algunos teóricos plantean que nos encontramos en lo que han denominado como aldea global, defendiendo la idea de que las distancias entre los distintos confines del universo se han minimizado considerablemente. A ello ha contribuido sobremanera, el desarrollo de las informaciones, los cambios en la economía y la consolidación del neoliberalismo como sistema.

Durante muchas décadas, el hombre se ha encaminado a la búsqueda de vías y formas que permitan el perfeccionamiento de este intercambio, con el objetivo de fortalecer el desarrollo económico y sociocultural, si bien es justo reconocer que en los momentos actuales lo que priman son las relaciones de desigualdad y desequilibrio, pues impera el derecho del más fuerte y se excluyen los intereses de las grandes mayorías.

Estos basamentos se presentan con mayor intensidad en el mundo de las empresas, pues en ellos el Marketing y sus múltiples variantes, ha logrado una hegemonía casi absoluta.

El desarrollo social de la humanidad y la introducción de los nuevos adelantos científico – técnicos, exigen una mayor preparación integral de todos los seres humanos, con vistas a alcanzar en este nuevo milenio, un intercambio más justo y equitativo, en todas las dimensiones, que permita fortalecer el desarrollo mundial, sin opresiones de ningún tipo.

Desde la visión que se defiende a lo largo de este trabajo de análisis y crítica constructiva, consideramos que cualquier relación de intercambio no puede ser concebida como un acto improvisado, donde el azar es quien determine el éxito,

sino que el avance sostenido precisa ser debidamente planeado, de manera que permita centrar los aspectos hacia una dirección dada. Uno de los instrumentos principales del éxito es la negociación, si bien no cualquier tipo de negociación.

La negociación se pone en práctica en todas las personas en algún momento de la vida, tanto en el medio laboral, en las relaciones empresariales y hasta en la familia. Muchos autores de mentalidad avanzada, consideran que se necesitará de la negociación incluso para que las personas puedan autorrealizarse y lograr resultados más funcionales en sus múltiples áreas de vida.

Es conocido que en un proceso de negociación, se involucran distintos actores o partes, que buscan una solución que satisfaga los intereses en juego, constituyendo, grosso modo, la negociación un acto integral de comportamiento, en el cual el negociador debería saber cuáles son sus habilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

Hoy las Empresas requieren de seres humanos portadores de talentos, con mayor capacitación, información y participación, que trabajen en equipos y conozcan específicamente la preparación que se debe tener para poder desarrollar el proceso de negociación.

Los principales desarrollos teóricos acerca de las temáticas relacionadas con la negociación, en tanto proceso que cada vez más alcanza nuevas dimensiones y se complejiza en su realización práctica concreta, se han dado en los países capitalistas, alejados de los valores y concepciones democráticos que se defienden en nuestra sociedad.

No es secreto para nadie que en nuestro país se estén gestando métodos y concepciones alternativas para entender el proceso de negociación y el desarrollo de habilidades en negociación, desde una perspectiva realmente cooperativa e

integrada, lo que implica nuevas concepciones teóricas y metodológicas, para articular las categorías centrales de análisis.

En la Empresa Geominera del Centro, se están creando las condiciones para lograr el desarrollo efectivo de habilidades en negociación, en los trabajadores del área de mercadotecnia, sin embargo es reconocido por los miembros de dicha área que aun son insuficientes las habilidades en los especialistas y se precisa de propuestas planificadas, conjuntas y prospectivas, que integren el proceso de desarrollo de Habilidades en Negociación, en todas sus dimensiones. Estas limitaciones han impedido la realización efectiva de acciones en términos de negociación y otros afines y la alta dirección de la entidad, ha precisado de la necesidad de investigar al respecto, para revertir la situación actual.

Reconociendo la siguiente problemática, nos planteamos el siguiente problema científico:

¿Para qué diseñar un Programa Integrado que permita el desarrollo de las Habilidades en Negociación en los especialistas de la Unidad Comercializadora Geominera Centro?

Para dar respuesta a dicho problema científico se propone el siguiente:

Objetivo general: Diseñar un Programa Integrado para el desarrollo de Habilidades en Negociación en los especialistas de la Unidad Empresarial de base Comercializadora Geominera Centro.

El cumplimiento del objetivo general se alcanza a través de los siguientes

Objetivos específicos:

- Realizar una valoración teórica crítica que permita una comprensión integrada de las habilidades en negociación en los sujetos investigados.

- Identificar las principales problemáticas y potencialidades para lograr el desarrollo de las habilidades en negociación en el área investigada.
- Proponer las principales categorías que deben articularse para la comprensión integrada de las habilidades en negociación.

Para cumplimentar los siguientes objetivos específicos nos trazamos las siguientes interrogantes científicas:

- ¿Por qué es necesario realizar la revisión bibliográfica referida a los procesos de negociación y asumir una postura profunda e integradora de dicho fenómeno?
- ¿Qué importancia le concedemos al conocimiento de las principales dificultades y potencialidades de transformación reales con que cuentan los sujetos de la investigación, en torno a las habilidades y condicionantes del acto de negociación?
- ¿Por qué resulta necesario acercarnos a la comprensión de los procesos de desarrollo de Habilidades en Negociación y la propuesta del Programa Integrador, desde un enfoque metodológico crítico e integrado?
- ¿Qué categorías y procesos deben integrarse y analizarse críticamente, para concebir desde una dimensión articuladora, los procesos de negociación y el desarrollo de Habilidades en Negociación de los sujetos involucrados?

Hipótesis:

El diseño del Programa Integrado para el desarrollo de las Habilidades en Negociación en los sujetos implicados en la investigación, a partir de una metodología participativa, cooperativa e incluyente, permitirá la toma de conciencia en los sujetos investigados y un mayor protagonismo en sus acciones y propuestas concretas de desarrollo.

El aporte teórico está dado por los análisis críticos e integradores asumidos sobre el proceso de negociación, a partir de una perspectiva social, ética y científica alternativa y comprometida con el desarrollo de nuestra sociedad.

El aporte metodológico de la investigación esta referido al cómo se debe desarrollar el Programa Integral para el desarrollo de Habilidades en Negociación en los investigados. En este sentido se brindan los elementos concretos para el diseño efectivo del programa y las pautas centrales a la hora de implementar el mismo.

El aporte práctico esta sustentado en la propuesta concreta de desarrollo de las Habilidades en Negociación en los sujetos y en el área implicada.

El Trabajo Diploma consta de tres capítulos

Capítulo 1: Marco teórico referencial: En este capítulo quedan reflejados los principales conceptos y estilos de negociación, así como los valores, cualidades y acercamientos a las habilidades básicas necesarias para ser un buen negociador. Además, se profundiza en el estudio de las Habilidades que deben desarrollar los negociadores en nuestro país, según los principios que se defienden en nuestro sistema social.

Capítulo 2: Aspectos Metodológicos más Relevantes: En este capítulo se realiza una breve reseña histórica y una caracterización de la Empresa Geominera del Centro y dentro de la misma la Unidad Empresarial de base Comercializadora. Posteriormente se realiza una breve reseña de la metodología, así como de las principales técnicas utilizadas en el proceso investigativo, así como el diseño metodológico de la investigación y los elementos básicos para el diseño y futuro desarrollo del programa.

Capítulo 3: Resultados de la investigación: Aquí se exponen los resultados de la investigación, realizando un análisis profundo, crítico y reflexivo de los mismos y se pretende proporcionar a la Unidad Empresarial de base, un diseño de un programa para fortalecer la formación de los negociadores para el desempeño eficaz del proceso de negociación.

Capitulo 1: Marco Teórico.

1.1: Elementos esenciales para comprender el estudio de las negociaciones.

La negociación como proceso ha sido asimilada tradicionalmente a la diplomacia, aunque en los momentos actuales cobra vigencia, resignificación y actualización su utilización, en múltiples planos, así como áreas de actuación y desarrollo. Ello esta condicionado, entre otros múltiples aspectos, por la inserción de los términos y dinámicas del marketing, en disímiles áreas de desarrollo social, cultural, político y económico.

Es fundamentalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, que la negociación se convierte en una dimensión no sólo de uso inmediato, exclusivo de los grandes empresarios y especialistas sobre el tema, sino también en objeto de atención y análisis profundo por parte de muchos investigadores y estudiosos, pues se reconoce que su dominio e instrumentación efectiva, puede constituir un elemento imprescindible en el logro de ventajas competitivas de cualquier organización.

Estos grandes alcances y dimensiones que ha venido cobrando el proceso de negociación, en las proyecciones contemporáneas de cualquier empresa que busque maximizar sus niveles de competitividad y reposicionamiento creativo, debe parte de su significación, a los resultados favorables obtenidos en las negociaciones al final de la Segunda Guerra Mundial, de las conversaciones entre las colonias con sus antiguas metrópolis, o de los encuentros entre la antigua Unión Soviética y los Estados Unidos, referidos sobre armamento nuclear y otras situaciones afines.

No es secreto para nadie que estos eventos, con impactantes consecuencias mundiales, marcaron pauta en la comprensión y la valoración adecuada de un fenómeno tan imprescindible en la búsqueda de soluciones a conflictos y en la resolución de problemáticas, como lo es la negociación. Todo ello ha concientizado

la necesidad de profundizar en estas cuestiones, como mecanismos adecuados para afrontar efectivamente situaciones límites y fenómenos que demandan de soluciones civilizadas entre personas, grupalidades, organizaciones, culturas y países.

De esta forma es que han surgido y se han perfeccionado múltiples tratados y escritos sobre los temas de negociación, donde especialistas, investigadores y conocedores de estas dimensiones, han contribuido al desarrollo de una profunda literatura al respecto, si bien es cierto que no siempre se realiza con la consecuente profundidad en los análisis, ni con las integraciones precisas para entender ética y críticamente dicho fenómeno.

Algunos acercamientos hacia el proceso que centra nuestra atención, parten de la idea de que negociar constituye una actividad que despliegan dos o más partes, cuando a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua, donde las divergencias pueden atenuarse o resolverse.

Creemos justo reconocer que cada individuo tiene sus hipotetizaciones y por consiguiente, su teoría implícita de lo que es negociación y esta, aun cuando no este bien concebida o sistematizada, se presenta como un soporte sobre el cual cada persona realiza procesos y encuentros de este tipo, más aún en una sociedad que pretende globalizarse de por vez y donde el término negociar se aparece como uno mágico, que media múltiples relaciones humanas y por tanto, debe ser comprendido desde bases, axiológicas, éticas y morales bien sustentadas y reflexionadas.

Uno de los conceptos más difundidos es el de comprender la negociación como una “confrontación pacífica entre dos partes destinadas a la solución del conflicto que las enfrenta”. (Economy, 1998) En consecuencia, se resalta desde esta perspectiva, que la misma constituye un instrumento específico del comportamiento del ser humano, donde se reconoce su realización como elemento influenciado por una dinámica compleja, donde la simplificación y el estereotipo previo, aparecen como errores habituales y productores de consecuencias graves y excluyentes.

La negociación como proceso complejo, combina elementos enfrentados con posibles puntos de encuentro (consenso y disenso), implicando el reconocimiento de las partes como adversarios o como polos opuestos, que sin embargo y dialécticamente, dependen y se interpenetran entre sí. La vuelta al conflicto se conforma como el motor de la negociación, lo que implica analizar las contradicciones que inducen a negociar y que facilitan la búsqueda de acciones en la consolidación de un proyecto común.

Grosso modo y retomando los factores fundamentales que aparecen como elementos que identifican la negociación, encontramos que la misma precisa de:

- La necesaria capacidad de influencia.
- Aparece como un proceso que se utiliza para satisfacer necesidades, cuando otra parte controla lo que se desea.
- Constituye una oportunidad para desarrollar habilidades y que ambas partes satisfagan sus necesidades.

“La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable”. (Schilling, 2001)

El término “negociar” entre sus acepciones fundamentales significa conferenciar, hablar o discutir a efectos de alcanzar un acuerdo. Su raíz latina simplemente explicita “hacer negocios”; y se reconoce que la palabra clave para su realización exitosa lo constituye el “acuerdo”.

De ahí que se describa fundamentalmente como un proceso o actividad en las que intervienen dos o más partes, entiéndase dos o más personas naturales o jurídicas,

que tienen suficiente potestad para firmar y adoptar la responsabilidad sobre acuerdos acerca de una materia determinada, que constituye el objeto de la negociación.

Lo anterior implica que “los ejecutivos deben presentar y discutir propuestas con el propósito de lograr el acuerdo o contrato, todo lo cual implica un inmenso intercambio de información, interdependencia entre las partes, aceptación de riesgos, efectividad de las comunicaciones y respeto al acuerdo mutuo”. (Mesa Contreras, 2000)

Principales Factores que influyen en un proceso de 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)

Los actores: Estos actores son los sujetos y componentes principales en el proceso de negociación, la que se inicia no en el primer contacto cara a cara que se tiene con la contraparte, sino antes, en la mente de las personas que van a negociar, donde cada cual anticipa el cómo afrontar esta situación y planea en su mente su realización práctica.

Se debe entender que en el proceso de negociación se relacionan personas, (dos o más), manifestándose la naturaleza humana en toda su expresión y diversidad, por lo que constituye un proceso complejo y multiforme, donde se realizan aportaciones disímiles por parte de los actores, quienes intervienen en este acercamiento con todas sus proyecciones psicológicas y actitudes humanas.

La divergencia: Aparece como el desacuerdo, el litigio, y el conflicto manifiesto o latente que separa a los actores cuando se presenta. Pero no basta la sola separación de intereses, sino que es necesario además la oposición de distintas pretensiones, para que se esté en presencia de una divergencia.

Consideramos que un negociador debe ser lo suficientemente capaz y habilidoso para poder identificar cuál es el origen de las divergencias que se plantean y cómo afrontarlas con la mayor efectividad posible, para ello debe estar concientemente activado con su rol y desarrollar dotes de observador e integrador de situaciones.

Estas contradicciones pueden aparecer debido a problemas en el proceso o sistemas de comunicación (por ejemplo, malos entendidos, problemas semánticos o barreras comunicativas en los canales de información); por dificultades estructurales que impiden un flujo favorable de acercamientos y reciprocidades (por ejemplo, cuando se produce en una organización muy grande); o debido a las características de la contraparte (aquí podemos destacar a un oponente autoritario).

Voluntad o búsqueda de acuerdo: Es conocido que la negociación en tanto proceso, vincula a dos o más actores interdependientes, los cuales afrontan determinada situación y por consiguiente, enfrentan divergencias y en vez de eludir o desentenderse de la problemática, deciden volitivamente entregarse a la búsqueda conjunta de un acuerdo o solución, para darle una salida funcional al mismo.

En esta dirección, el proceso de negociación no puede limitarse a un simple debate ni a una conversación superflua sobre cuestiones inherentes al conflicto.

Por el contrario, la negociación efectiva y constructora de significados compartidos a través del compromiso y la responsabilidad total, reconoce como premisa fundamental, la necesidad impostergable de construir elementos y salidas compartidas, donde ambas partes se encuentran contenidas, e implicadas en el proceso y obtengan resultados favorables.

Este resultado substancial y no simplemente formal de la negociación, puede asumir cuatro formas principales. Ellas son:

- a) *Compromiso simple*: Constituye la solución mínima y en esta dimensión, ninguna de las partes obtiene la satisfacción total de sus objetivos o intereses.
- b) *Concesiones mutuas*: Aparece como una alternativa superior al compromiso simple y pretende alcanzar mayor equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Esta perspectiva requiere un desarrollo superior en la creatividad y en posniveles de reflexividad por parte de los negociadores.
- c) *Adjudicaciones de contrapartidas*: En esta dimensión se habilitan nuevos elementos negociables, con ello se logra ir ampliando el objeto inicial de la negociación.
- d) *Creación de nuevas alternativas*: El problema planteado en primera instancia se transforma en uno más adecuado y estructurado para ofrecer una solución satisfactoria.

Es necesario reconocer, que estos modos constituyen factores y elementos clave a la hora de comprender con mayor profundidad el proceso de negociación en sus dimensiones más diversas; sin embargo, solo constituyen aspectos que se reiteran por lo general, pero no logran abarcar todas las perspectivas que confluyen en el proceso de análisis.

El antagonismo hace que el negociador afirme su punto de vista, a pesar de la parte contraria, sin tomar en cuenta su existencia. El antagonismo entre negociadores constituye un antecedente comportamental, que separa a las partes participantes en una negociación. Esta distancia puede ser graduada en sentido creciente de antagonismo: conciliación, resistencia, oposición e irreconciliación.

Es la negociación un fenómeno que no se da exento de conflictos y contradicciones y aún cuando su finalidad sería atenuar las divergencias y puntos de desencuentro a través de la consolidación de los elementos comunes, es siempre importante comprender los atravesamientos conflictivos que se presentan en dichos acercamientos, para disminuir al mínimo sus consecuencias negativas.

Relación entre la Negociación y el Conflicto

Nos encontramos en un mundo que impone una trama relacional donde predominan las exclusiones y la competitividad extrema, constituyendo estas categorías, elementos fundamentales que demandan de una comprensión, aceptación y reconocimiento de las partes insertas en dichas dinámicas y conflictos.

Los factores antes mencionados se presentan con mayor profundidad en el ámbito empresarial, donde la palabra competencia, parece convertirse en parábola de soluciones, cuando en realidad es fuente generadora de crisis, conflictos gravosos y de estrés sostenido en los trabajadores.

Es por ello que de por vez, la negociación aparece como un instrumento adecuado para encarar y solucionar conflictos, si se tiene en cuenta que parte de las siguientes bases:

1. La existencia de un conflicto de intereses entre las partes; es decir, lo que una parte quiere no es siempre lo que quiere la otra.
2. La carencia de una serie de reglas o procedimientos fijos o establecidos para resolver el conflicto, o bien, las partes prefieren trabajar fuera de una serie de reglas y procedimientos para inventar su propia solución del conflicto.
3. Las partes, al menos por el momento, prefieren llegar a un arreglo en lugar de pelearse abiertamente, hacer que un bando capitule, terminar definitivamente con un contrato, o presentar su disputa para que resuelva una autoridad superior. (Billikopf Encina, 2002)

Entre las principales causas de conflictos encontramos las siguientes:

- Presencia de Intereses opuestos. Estos elementos constituyen puntos esenciales en los conflictos. Es necesario explicitar que en una sociedad

moderna, con todas las características y complejidades como la actual, se enfrentan y presentan constantemente situaciones contradictorias e inclusive de antagonismos crecientes, lo que demanda de nuevos modos a la hora de detectar las causas potenciales de conflicto que están ya presentes.

- Uno de los elementos que más se presentan y que constituyen causas sostenidas de contradicciones son las referidas a la competencia sobre los recursos escasos, ya sea de tiempo o de condiciones materiales.
- Encontramos también las causales relacionadas con la ambigüedad sobre responsabilidades y sobre la autoridad.
- Las divergencias en las percepciones, en los estilos de trabajo, así como en las actitudes y en los sistemas de comunicación.
- El incremento de la interdependencia, así como de los límites entre individuos y grupos se vuelven menos definidos.
- La diferenciación: División del trabajo en la cual la base para cualquier organización causa que las personas y grupos vean diferentes situaciones y tengan diferentes metas.
- Equidad vs. igualdad: Existe constante tensión entre equidad y la igualdad.

Estas son algunas de las causas fundamentales que se presentan y que generan conflictos entre los grupos humanos. Si bien no son las únicas que aparecen, si constituyen las que más se repiten y con mayor intensidad obstaculizan una realización más efectiva de los procesos de realización, en materia de negociación.

Regresando al vínculo entre la negociación y el conflicto, creemos justo reconocer que una vía factible para solucionar los conflictos mediante la negociación, es la explicada como *“negociación basada en intereses mutuos”*, que se apoya en el principio de satisfacer las necesidades de todos los involucrados. En esta propuesta se integran soluciones recíprocas y se busca significar la importancia y el valor de cada agente involucrado, así como de sus necesidades y la comprensión más integrada del fenómeno en cuestión.

A la hora de resolver y afrontar funcionalmente los conflictos, los individuos deben ser capaces de saber exactamente cómo exponer sus necesidades y temores, aunque reconocemos que estos factores no siempre son posible o fáciles de desarrollar o detectar, por lo que se necesita de determinados grados de creatividad y reflexividad, para encontrar en la situación o en los agentes, las condicionantes fundamentales que den cuenta más adecuadamente de los factores que se precisan conocer.

El proceso mismo de la negociación, depende y esta influenciado de múltiples factores entre los que repodemos destacar, sin ánimo de simplificar toda la rica diversidad de dicho proceso:

- Los grados de confianza o desconfianza en la situación, en las personas o incluso en nuestras propias potencialidades o competencias.
- La capacidad de una parte comunicarse con claridad, persuadir o argumentar con solidez, para que la otra adopte su punto de vista.
- El rol que juegan las diferencias personales o la cultura de las personas involucradas de hecho.
- Otro elemento a destacar puede ser las metas e intereses de las partes implicadas en el proceso.

1.2 La Negociación como proceso esencialmente comunicativo. Análisis crítico desde una comunicación dialógica y democrática.

La globalización de la sociedad y con ello, la globalización de los negocios, ha llevado a los ejecutivos a adquirir plena conciencia de los procedimientos de la comunicación y la necesidad de conocer en profundidad las características de culturas diferentes, como basamentos fundamentales para acceder a sus aportes concretos e influir en sus conductas y motivaciones.

Sin embargo, aún cuando se reconoce el papel imprescindible de la comunicación, en tanto proceso complejo y transversalizador del desarrollo auténtico de cualquier organización humana, es justo reconocer que en las múltiples relaciones sociales actuales priman los problemas y las disfunciones en el proceso de comunicación. Estos factores disfuncionales también influyen negativamente en el desarrollo totalmente armonizador de un acto de negociación efectivo.

Se reconoce por los estudiosos del tema, que el proceso de negociación es ante todo uno de tipo comunicativo, aún cuando creemos importante no limitarlo a esta esfera de realización, pues influyen otros múltiples atravesamientos y dinámicas, que juegan su papel clave en el proceso de negociación. Lo que si es cierto es que considerándolo de este modo, se valida y resignifica el papel de la comunicación, en tanto categoría sólida y básica para entender los diversos momentos donde se inserta protagónicamente el ser humano con todos sus recursos individuales.

El proceso de comunicación en negociación, va dirigido fundamentalmente al manejo adecuado de los conflictos. Desde nuestro punto de vista, 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.

Esta genuinidad a la hora de comprender los códigos y signos que se comparten e influyen en el proceso de negociación, aparece como un factor clave, que permite adentrarnos en la comprensión real y total del proceso comunicacional.

En los procesos de negociación, vistos desde una perspectiva esencialmente comunicativa, los papeles de emisor y receptor varían rápidamente, en tanto discurren como conversaciones y diálogos dinámicos y enriquecedores, por lo que se acrecienta la necesidad de emitir información clara y precisa; poniendo especial atención en el mensaje, pero sin desdeñar otros factores centrales a considerar.

“No hay éxito sin dominio de la comunicación y de la organización” afirma Cristina Parera (Nieto, 1999). Por su parte Dolores del Brío, añade que todo emprendedor esta obligado a ser un buen comunicador “debido al hecho de que la comunicación es su primera herramienta para el éxito, desde el momento que tiene que transmitir su idea”. (Ídem).

La” negociación “, explica Parera, “es una forma sofisticada de la comunicación. En la realidad, se trata de una pura técnica. Pero para adquirirla, primero hay que dominar la comunicación interpersonal. Un mal comunicador nunca será un buen negociador”. (Nieto, 1999)

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 y detectarla constituye el primer paso para resolver el mismo.

Desde nuestro punto de vista, un buen negociador, no debe dejarse llevar por los análisis fragmentadores del fenómeno en disputa, ni por las apariencias de la contraparte, sino que lejos de desestructurar o quebrar cualquier dimensión del proceso o de las partes insertas en el mismo, debe ser capaz de integrar y sintetizar en sus ideas, propuestas y palabras, los argumentos principales sobre los cuales realizar el acto resolutor.

Consideramos que tener en cuenta ambas dimensiones, es importante a la hora de realizar valoraciones precisas y de asumir una u otra posición o perspectiva. La decisión final debe adaptarse a los niveles de exigencias situacionales, sin negar los valores, la cultura que se representa y los principios que se defienden. Lo que si

significamos como pertinente y oportuno, es que el negociador sea lo más congruente posible en sus planteamientos, acciones y comportamientos.

Analizando dialécticamente y de forma compleja y concreta la situación, así como los múltiples condicionamientos que se presentan en el proceso de negociación, es necesario valorar que pueden surgir otras opciones posibles, por lo que la discusión oportuna (dialógica y democrática) y la creatividad, constituyen herramientas y soportes precisos, que deben ser valorados para afrontar las múltiples dificultades que se visualicen o se manifiesten en el acto.

Desde nuestra perspectiva, es vital establecer oportunas convergencias desde la diversidad hacia la unidad, estimulando el acuerdo común y buscando a la vez que los intereses personales encuentren canales de comprensión y realización en los acuerdos tomados. El ejemplo más práctico es el trabajo en equipo, pues entendemos que la cooperación y las salidas colectivas producen resultados altamente satisfactorios.

La actitud mostrada por las partes en el proceso negociador, se expresa y argumenta en/con la comunicación, pues a través del acto comunicativo es que las partes logran expresar sus verdaderos intereses y búsquedas reales.

El tipo de comunicación que proponemos es una que establezca la democracia y la participación auténtica, donde no impere el ganar-perder y si prevalezca el ganar-ganar o el consenso auténtico entre las partes, para salir beneficiadas en paridad, del proceso. De esta manera, el negociador decide adoptar una determinada posición, que no por ser personal o parcializada, deba imponerse arbitrariamente sobre el co-negociador.

La comunicación participativa y desarrolladora es el tipo de proceso que debe permitir niveles superiores de autenticidad en el acto de negociación, máxime si lo que se pretende es promover mayores oportunidades a la expresión de la

horizontalidad en el proceso de negociación, para que ambas partes involucradas ganen y aumenten sus beneficios.

Esta comunicación participativa y democratizadora es más necesaria aún en nuestro sistema social y empresarial, donde el compromiso con las personas y la búsqueda de un desarrollo sostenible y equitativo, precisan de acciones comunicantes dialogadas, sinceras, éticas y co-solidarias.

Principales Tipos de Negociación. El papel de la comunicación en los mismos.

Al analizar las escuelas de negociación y sus múltiples aportes a la hora de buscar salidas alternativas a los procesos de negociación, se describen en la bibliografía dos tipos de negociación fundamentales que se contraponen uno al otro.

- *Negociación competitiva*: Es aquella en la cual el negociador trata de ganar a cualquier precio. Es, en general, el papel que desempeña el abogado que trata de obtener el máximo de satisfacción para su cliente. En este esquema, si una parte gana, la otra necesariamente pierde. El principio que la orienta es el de obtener la máxima ganancia o satisfacción posible para una de las partes implicadas.

Este tipo de negociación no permite que la otra parte se exprese auténticamente en el proceso de comunicación y por consiguiente la comunicación que se desarrolla en el mismo es predominantemente verticalista, unilineal y en un solo sentido. Nada más lejos de lo que proponemos en nuestra concepción.

Es una estrategia basada en la defensa de la propia posición. Las demandas iniciales del negociador exceden ampliamente incluso su mejor expectativa real para resolver la disputa. Es un proceso más simple que el correspondiente a una negociación colaboradora y por eso se recurre a él cuando ésta no es posible por falta de tiempo o de voluntad de una o ambas partes. Lo cierto es que sus

consecuencias no son las mejores para ambas partes involucradas y se desarrolla desde el poder que ejerce una de las partes sobre la otra.

En general, este tipo de negociación tiende a provocar una escalada del conflicto antes que su resolución. Por otro lado, es un proceso que conduce a una ira, tanto manifiesta como latente, cuyas consecuencias pueden ser mucho peores que los beneficios obtenidos por una pequeña transacción.

Este tipo de negociación está muy cercano a lo que la Escuela de Harvard (Fisher y Ury, 1997) identifica como *Negociación Distributiva o Suma Cero*; términos que identifican 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.

- *Negociación cooperativa*: En ella se trata de identificar los reales intereses de las partes, conciliando y potenciando los valores comunes. Si todo conflicto involucra por lo menos a dos partes, entonces entendemos que la solución no puede surgir a expensas de una de esas partes, ni de sus intereses o posibilidades.

Ambos participantes buscan una solución lo más satisfactoria y compartida posible para cada uno de ellos; en primer lugar, explorando juntos las preocupaciones y aspiraciones de cada cual, para que el conflicto se resuelva por la simple mejora de la comunicación o, de lo contrario, identificando y creando modos para que sus intereses puedan satisfacerse con el menor costo posible para la otra, o eventualmente sin ningún costo.

Para ello es indispensable tener en cuenta la diferencia existente entre posición e interés. En este elemento es fundamental el papel que ocupa la comunicación, mucho más si se trata de una comunicación horizontal y potenciadora de desarrollo.

Sobre la base de este tipo de negociación, la escuela de Harvard (Fisher y Ury, 1997) describe la *Negociación integrativa*, también denominada *nueva teoría de la negociación*, particularizando 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.
- 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. Este factor es importante en el desarrollo de un pensamiento estratégico y prospectivo.
- 4) Pensar en la otra parte tanto como en uno y realizar propuestas teniendo presente este principio. Dar entrada a la empatía y a los intereses de la “otra parte”.
- 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. Apoyarse, por supuesto en los puntos fuertes compartidos para potenciar los acuerdos con mayor efectividad.
- 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, pues su concientización es una buena forma de respetar los límites.

Se trata de una orientación en la cual los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación, además de hacer todo lo posible para lograr que estas aspiraciones se den y respeten en la negociación. 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 principales razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- 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)

Sin embargo, cabe resaltar que la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico pues, aunque se promueve y se entrena cada vez mas el estilo integrativo; actualmente, en la realidad, se constata que la mayoría de las negociaciones son del tipo “mixto”: una combinación susceptible de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

De lo que se trata es de fomentar respuestas integrativas que se conformen en estilos de comportamiento, de manera que este tipo de reacción pueda ser una tendencia dentro de cada proceso negociador.

1.3 Principales Tendencias en el proceso de Negociación en Cuba. Habilidades claves para el personal de negocios desde la perspectiva de nuestro sistema social

Aunque el estudio y la investigación en el campo de las negociaciones, en nuestro país, transitó en los primeros años del triunfo revolucionario por un periodo de poco desarrollo, es justo reconocer que a partir de 1988, con el inicio de una rápida promoción de la inversión extranjera orientada especialmente a la esfera del turismo, comenzó el rescate de la disciplina de negociación y su inserción en variadas dimensiones y ámbitos de desarrollo social y organizacional.

Los estudiosos del tema, consideran que hasta ese momento, el desarrollo de los actos en negociación, se realizaban a través de acciones aisladas y poco sistemáticas, pues no había conciencia plena de la importancia de este fenómeno en el desarrollo de las empresas y de nuestros empresarios.

Esta tendencia se expandiría mucho más a partir de 1991, año en el que se abrieron nuevas opciones a la inversión, en prácticamente todas las ramas de la economía y crecieron los negocios en los años sucesivos. Ello demandaba de una preparación en nuestros recursos humanos para afrontar efectivamente las nuevas proyecciones que aparecían a la vista.

Consideramos, que es fundamentalmente la apertura a la inversión extranjera, la que propicia que se comience a pensar con mayor seriedad en la ampliación de conocimientos y habilidades de negociación en los empresarios cubanos, lo que sin dudas les ha permitido obtener acuerdos ventajosos y modos óptimos de responder a las negociaciones, inversiones, entre otras acciones claves a desarrollar por cualquier empresario.

Por otra parte, se reconoce cuan difícil y compleja es la negociación, sobre todo cuando las partes tratan de llegar a arreglos amplios e integrales, demandando de inserciones en variados y complejos marcos de toma de decisiones, donde se presenta el manejo de intereses, recursos humanos, físicos, monetarios, por solo citar algunos componentes. Es por ello que en nuestro país se apuesta la capacitación oportuna de nuestros negociadores y se percibe este proceso a partir de dinámicas integradoras y múltiples.

A los hombres de negocios, extranjeros, les sorprende mucho la alta calificación técnica y cultural del empresario cubano, pero a su vez reconocen la insuficiente preparación y experiencia que estos han logrado alcanzar, para insertarse con buenos resultados en mercados exteriores, fundamentalmente en los procesos de marketing, comercio y finanzas internacionales, así como se les señala lentitud en los procesos de toma de decisiones.

Estas limitaciones precisan ser revertidas y para ello es importante facilitar el desarrollo de una cultura del diálogo y de la negociación efectiva en nuestros empresarios y trabajadores todos, lo que requiere de atenciones dirigidas, así como

de la creación de espacios prácticos y formativos, que permitan el desarrollo de todas las potencialidades y habilidades en negociación posibles.

Los empresarios cubanos reconocen estas limitaciones, argumentando que hasta hace algunos años, solo se ocupaban de la producción y no tenían nada que ver con el comercio exterior. Por eso, hoy conocen muy poco sobre estilos y formas de negociación, movimiento de finanzas internacionales y otras temáticas de importancia.

A este desconocimiento, se suma el gran peso que un ejecutivo de nuestro país asume al negociar, pues sabe la responsabilidad de compromiso moral y social que tienen sus decisiones.

El empresario cubano aprende y se adapta con bastante rapidez, lo que constituye una potencialidad que debe consolidarse al máximo por los conocedores del tema. Sin embargo, consideramos que nuestros patrones, principios y derechos defendidos, no pueden ser cambiados por los rígidos marcos de intereses que si prevalecen en muchos negociadores de otras nacionalidades.

La realización de múltiples estudios realizados y en los cuales se analizan los principales recursos integrales que en materia de negociación posee nuestro capital humano, arroja diferencias significativas entre las características de negociadores cubanos y extranjeros.

El negociador cubano no solamente posee destrezas técnicas y conceptuales profundas, sino que ha logrado desarrollar sólidas estructuras morales y éticas, que le hacen defender conciente, comprometida e inspiradamente sus ideas y convicciones. No es un defensor egoísta e individualista de intereses privados, sino un sujeto capaz de reconocer su valía y su aporte a la colectividad y al bien común.

Sin embargo, es justo reconocer la presencia de deficiencias en nuestros negociadores, que deben ser pulidas lo más rápida y raigalmente posible, para hacer de sus actos, procedimientos más auténticos, justos y eficientes. Grosso modo, creemos que se debe continuar trabajando en su formación integral, en el conocimiento de otras culturas y en los principios y normas generales de la negociación, lo que implica perfeccionar y reestructurar muchas de nuestras concepciones de vida cotidiana.

La negociación en Cuba se manifiesta como complemento de los inúmeros esfuerzos que se consolidan en nuestro país, en función del desarrollo de la economía nacional. En esta misma dirección, consideramos que las perspectivas de la negociación, también deben continuar desarrollando una tendencia irreversible como elemento de consenso para alcanzar acuerdos mutuos, de mayor alcance y significación para el presente y el futuro del país.

Estas concepciones precisan de procedimientos, metodologías y concepciones integradoras e íntegras, que nos permitan educativa y formativamente, consolidar en nuestro capital humano, todas las habilidades posibles en materia de negociación y hacer de los vínculos democráticos y de la equidad, la justicia y la sinceridad, valores en los cuales se soporte el desarrollo de nuestras organizaciones y de nuestra sociedad toda.

Aun cuando algunas personas parecen poseen una elevada potencialidad de negociación que pueda parecer casi innata, defendemos la premisa de que el aprendizaje del método y su desarrollo efectivo en la práctica diaria, constituye el elemento central que posibilita el desarrollo con sentido, de las más variadas habilidades en materia de negociación.

Desde nuestra perspectiva, las habilidades de negociación se van formando en el desarrollo sociohistórico de los negociadores y no constituyen claves heredadas, si

bien es justo reconocer que hay personas que nacen con potencialidades más factibles que otras y que son capaces de perfeccionarla a lo largo de su vida.

Creemos que el componente social es el determinante para ser un buen negociador, pero para lograrlo es imprescindible que se les de la oportunidad a las personas para hacerlo. Estas oportunidades se encuentran en los más variados planos de actuación existentes, entiéndase familiares, culturales, cotidianos, entre otros, si bien su desarrollo superior se encuentra en los marcos empresariales.

La negociación puede ser considerada como 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, 2002)

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, consideramos y defendemos el principio, de que el aprendizaje emerge como la posibilidad real de desterrar unos hábitos incorrectos de comunicación para adoptar otros más adecuados.

Desde la dimensión de desarrollo que defendemos en esta investigación, consideramos que no hay aprendizaje duradero y crítico, sin una problemática real y concreta que estimule la reflexión y el razonamiento de los sujetos que se están formando como negociadores y que buscan consolidar sus habilidades.

Entre las dimensiones de mayor peso para el logro perdurable de habilidades de negociación, encontramos el conocimiento de uno mismo, el autodomínio, la auto motivación, la capacidad de relacionarnos efectivamente y la empatía.

El autodomínio y el autoconocimiento son cualidades que favorecen la negociación y que consisten 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 la definición de una estrategia negociadora que implica reconocer qué posturas se deben asumir para conseguir lo que se desea, teniendo en cuenta para ello los intereses, opciones, alternativas, relaciones y comunicaciones con el ocasional oponente.

La auto motivación le facilita al negociador el desarrollo más óptimo del proceso. Comprende el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa, la perseverancia, la voluntariedad y el optimismo, recursos todos que permiten aprovechar las oportunidades y afrontar con buen ánimo y confianza, las adversidades y los obstáculos que generalmente aparecen en la negociación.

El conocimiento de uno mismo, como método de auto evaluación, de crítica constructiva y de autopotenciación, le permiten a cada negociador conocer sus limitaciones y fortalezas al momento de encarar una negociación y en esta dirección concientizar sus fortalezas en la dirección del desarrollo pleno de sus habilidades.

Se trata de un aspecto relacionado con lo que algunos autores han denominado, la conciencia emocional activa, la cual permite determinar de qué manera influyen nuestras emociones en el desarrollo de nuestras acciones en general y en particular, en el ejercicio eficaz de la negociación. Saber vincular en el acto, los móviles de la emoción activa y la reflexividad profunda, constituyen disparadores claves, que orientan por la ruta adecuada en el acto de negociar.

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, dominar las emociones y dar entrada racional a los pensamientos.

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.(Puig, 2002)

De esos cinco factores, tres son capacidades relativas a la persona. El primero de ellos es la autoconciencia, la cual consiste en conocer las propias emociones. El 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 y a la búsqueda de defender los derechos propios a través de la comunicación efectiva.

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 formar (Schilling, 2001). Por tanto, consideramos que el desarrollo en habilidades de negociación, debe adecuarse a las necesidades de aprendizaje del grupo específico de formados.

Conclusiones del Capítulo

- El proceso de negociación es ante todo uno de tipo comunicativo, aún cuando creemos importante no limitarlo a esta esfera de realización concreta solamente, pues influyen otras múltiples dinámicas, categorías, contenidos e

intereses, que juegan su papel clave en el proceso de negociación y nos permiten pensar dicho proceso y el desarrollo de habilidades en negociación, desde una dimensión abarcadora y compleja.

- El negociador cubano no solamente posee destrezas técnicas y conceptuales profundas, sino que ha logrado desarrollar sólidas estructuras morales y éticas, que le hacen defender conciente, comprometida e inspiradamente sus ideas.

Capítulo 2: Aspectos Metodológicos Relevantes

Introducción

En el capítulo se realiza una breve reseña histórica y una caracterización general de la Empresa Geominera del Centro, específicamente en la Unidad Empresarial de Base Comercializadora, con el objetivo de brindar una panorámica general de la Entidad.

Se realiza una valoración acerca de los aspectos metodológicos que rectorean el desarrollo del proceso investigativo. También se reflexionan en torno a las técnicas y métodos utilizados para facilitar el desarrollo de los objetivos propuestos para el proceso investigativo

Posteriormente se propone el Diseño Metodológico de la Investigación y finalmente se proponen los basamentos fundamentales en los que se debe sustentar el Programa Integral para el desarrollo de Habilidades en Negociación de los sujetos investigados.

2.1 Caracterización General de la Empresa Geominera del Centro

La Empresa Geominera del Centro es una Entidad de subordinación nacional perteneciente al Grupo Geominsal, adscripta al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS). Fue creada por la Resolución No. 2960 de fecha 22 de Septiembre de 1991 dictada por el Ministro de la Industria Básica, y luego fue aprobada su actual denominación por resolución No. 110 de fecha 12 de Diciembre de 1992 del propio Ministerio, sin dejar definido su objeto empresarial.

Al comienzo de Diciembre de 1998, la empresa recibe la información de los objetivos del MINBAS y la Unión Geominera, acerca de la incorporación al sistema de Perfeccionamiento Empresarial, obteniendo en el 2002 el Aval de certificación de la

contabilidad otorgado por el Ministerio de Finanzas y Precios; siendo aprobada además la Categoría III para las empresas.

El Expediente de Perfeccionamiento Empresarial es aprobado el 24 de Mayo del 2002 por el acuerdo 4428 del CECM firmado por Carlos Lage Dávila y el Cronograma se comienza a aplicar después del mes de Julio /02. Actualmente se encuentra en la etapa de supervisión y ajuste dentro del Perfeccionamiento Empresarial.

La empresa está integrada por nueve Unidades Económicas de Base (UEB), de ellas una de servicio generales, una comercializadora y la Oficina Central, el resto son productivas. (**Anexo 1**)

En la actualidad cuenta con una plantilla aprobada de 957 trabajadores, contando con 895 trabajadores físicos dispuestos en las diferentes categorías como se muestra en la tabla.

CATEGORIAS	CANTIDAD	MUJERES	HOMBRES
Operarios	417	15	402
Técnicos	289	126	163
Servicios	133	32	101
Administrativos	6	4	2
Dirigentes	50	4	46
total	895	181	714

El Objeto Empresarial que desarrolla está enmarcado en la prestación de servicios geológicos, la explotación de yacimientos de minerales técnicos, la elaboración y comercialización de productos a partir de la pequeña minería y otras producciones y servicios para su autosuficiencia y comercialización en los casos de capacidades disponibles.

OBJETO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA GEOMINERA DEL CENTRO

- 1) Brindar Servicios de elaboración y ejecución de proyectos geotécnicos para estudios geológicos regionales, de yacimientos de minerales sólidos (metálicos y no metálicos) y de aguas minerales en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 2) Brindar Servicios integrales o independientes en las actividades de geología, geoquímica, geomorfología, geofísica, topografía y perforación, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 3) Producir, transportar y comercializar de forma mayorista bienes terminados y materias primas de minerales metálicos y no metálicos, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 4) Producir, transportar y comercializar de forma mayorista productos industriales a partir de materias primas de los minerales tales como talco tocador, polvo facial, talco antimicótico, desodorante, polvo limpiador, sales minerales ,sulfato , hidróxido de magnesio, peloide mineralizado, yeso marino, morteros para la construcción ,postes eléctricos y pintura , en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 5) Brindar servicios mineros que contemplan las actividades de barrenación, voladura, extracción y acarreo de diferentes materias primas, menas y otros materiales vinculados con la actividad minera, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 6) Procesar, transportar y comercializar de forma mayorista fangos mineromedicinales, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 7) Producir, transportar y comercializar, de formas mayorista, sal para consumo animal e industrial en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 8) Cultivar y comercializar de forma mayorista, productos biológicos, tales como artemias marinas , quistes, biomasa y algas ,. en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 9) Ofrecer servicios de laboratorios químicos, físicos mecánicos, petrográficos y de otros tipos de ensayo químicos vinculados a la determinación de elementos y minerales, que incluye los diferentes tipos de análisis de resistencia de materiales y el comportamiento de la roca ante esfuerzos vinculados a la construcción, en pesos cubanos y pesos convertibles, al costo.
- 10) Producir, transportar y comercializar de forma mayorista equipos tecnológicos, eléctricos y electrónicos, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 11) Prestar servicios de implementación y desarrollo de Sistemas de información geográficos, vinculados a la actividad geotécnica, en pesos cubanos.
- 12) Comercializar, de forma mayorista, la información de sus investigaciones, en pesos cubanos.
- 13) Realizar estudios de consumo energético en pesos cubanos y montaje de equipos de registros y control de potencia eléctrica, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 14) Prestar servicios de reparación y mantenimiento a equipos tecnológicos, eléctricos, electrónicos, montaje de sistemas mecánicos y eléctricos, con su respectiva protección contra descarga atmosférica y sobre tensión, afines a la actividad de la rama, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 15) Prestar servicios de mantenimiento industrial y constructivo de obras menores, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- 16) Prestar servicios de estudios integrales, vinculados a la actividad medioambiental , en pesos cubanos.
- 17) Prestar servicios de suministro de fuerza de trabajo al Grupo Empresarial Geominero-Salinero, GEOMINSAL, en pesos cubanos.
- 18) Brindar servicios de reparación y mantenimiento de equipos automotores; de transportación de cargas; de almacenamiento de mercancías; de alquiler de equipos mineros; de alojamiento no turístico y de alimentación asociada a éste, a los trabajadores y a entidades del Grupo Empresarial Geominero Salinero. GEOMINSAL, y de recreación a sus trabajadores, todo ello en pesos cubanos.
- 19) Comercializar de forma mayorista chatarras a las empresas de la Unión de Recuperación de Materias Primas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 20) Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento, en pesos cubanos.

Como podemos ver el objeto social de la Empresa se basa principalmente en la comercialización de todas las producciones. Por ser este objetivo tan importante, se realiza el estudio a la Unidad Empresarial de Base Comercializadora, la cual se encuentra ubicada en la Entrada de la Empresa Geominera del Centro, constituyendo un área compleja dentro de la Empresa.

Esta Unidad posee una estructura organizativa adecuada para cumplir con eficientes resultados las funciones y objetivos propuestos, además se muestra la plantilla aprobada de 52 trabajadores, cuenta actualmente con una plantilla física de 41 trabajador, mostrándose por categoría ocupacional de la Unidad Empresarial de Base.(**Anexo 2**)

CATEGORIAS	CANTIDAD	MUJERES	HOMBRES
OPERARIOS	6		6
TECNICOS	24	6	18
SERVICIOS	1	1	
ADMINISTRATIVOS	9		9
DIRIGENTES	1		1
TOTAL	41	7	34

Esta Unidad es rectora metodologica de la actividad y esta encargada además de la negociación, contratación, suministro facturación, canales de distribución, inventarios de productos terminados, así como la comercialización de otras producciones realizadas por la Empresa.

Dentro de la Unidad, se encuentra el Equipo de Mercadotecnia, el cual comprende todas las acciones que se realizan alrededor de sus productos y servicios, desde la investigación y promoción del mismo, hasta la actividad de cobro y posventa. La actividad de mercadotecnia se encuentra organizada en dos vertientes: Marketing perspectivo y Marketing operativo.

Marketing perspectivo; Tiene como función la promoción de nuevos productos, negocios dirigidos fundamentalmente a la explotación de nuevos yacimientos minerales y negocios asociados con los minerales producidos, la exportación de nuevos minerales, participación en eventos de promoción , así como la contratación de productos a comercializar.

Marketing operativo; Esta concebido para el suministro de los minerales producidos y contratados estableciendo la prioridades de entrega de acuerdo a los contratos firmados con los clientes, contemplando la coordinación de la transportación, siendo también función del grupo el trabajo de posventa y cuentas por cobrar.

Este cuenta con una plantilla aprobada de 7 trabajadores contando actualmente con una plantilla cubierta de 5 trabajadores.

2.2 Aspectos Metodológicos

En los últimos años, el desarrollo científico e investigativo se ha perfeccionado sobremanera, a lo que ha venido contribuyendo con gran significación, el desarrollo de metodologías y concepciones epistemológicas integradoras y alternativas.

Estas concepciones son superadoras de las visiones tradicionales, que respondiendo a perspectivas limitadoras de los análisis de cualquier objeto o fenómeno de estudio, solo enfatizan un aspecto de la realidad. Para nosotros la realidad es compleja y de igual forma lo son todos los procesos que discurren en su interior.

En esta complejidad se entrelazan componentes cuantitativos y cualitativos, lo que demanda de abordajes integradores y profundos a la hora de conocer y de actuar. No obstante, defendemos la idea de que el tipo de variante metodológica que se asuma, depende de las características propias del objeto de investigación, que en el caso que nos ocupa precisa de una comprensión no solo cuantitativa, si lo que se quiere es conocer, para luego promover desarrollo de habilidades.

Las habilidades de negociación y todos los procesos que tienen vínculos con este fenómeno, no pueden quedarse en los marcos de una propuesta metodológica que se limite a caracterizar, describir o a presentar datos solamente, sino que es necesario interpretar dichos datos y darle cabida profunda en la investigación, a las ideas y propuestas de los sujetos que van a desarrollar tales habilidades.

Nuestra investigación es esencialmente cualitativa, lo que no obsta en negar los datos cuantitativos y sus significativas aportaciones, pero estamos convencidos de que la información debe ser objeto de análisis y no solo estadístico.

Decidimos retomar la investigación esencialmente cualitativa, pues no estamos convencidos de la integración que se logra con la metodología holística, la cual si bien es un favorable intento de aunar esfuerzos en materia de metodología, aun no lo logra y consideramos que la propuesta a la cual nos acogemos no es negadora de los balances cuantitativos, sino que le permite lograr un acabado con mayor solidez y profundidad.

En los marcos empresariales, estas formas metodológicas desarrolladoras, se van abriendo paso paulatinamente, como vías concretas y factibilizadoras, de hacer prácticas más creativas y superadoras de la hegemonía positivista y simplificadora, prevaleciente hasta hoy en los contornos organizacionales.

La Investigación Acción aparece como el soporte metodológico y la plataforma integradora, que asumimos críticamente en la comprensión del proceso de negociación, pues consideramos que solo cuando los implicados se presentan con todos sus recursos, actuando en circunstancias reales y no experimentales y defendiendo intereses concretos, de las instituciones con las cuales se sienten identificados, es cuando único podemos reconocer toda la valía de esta variante investigativa, que no es excluyente, sino que permite la apertura a la diversidad, al mismo tiempo que la reconoce y significa al máximo.

Es una variante investigativa de corte eminentemente participativo en sus múltiples variantes, la cual es concebida como un proceso de conocer y actuar para cambiar el estado de cosas actuales, no para dejar que se continúen produciendo los errores tradicionales en las formas de hacer. Ello se pone más de evidencia con la realización de propuestas metodológicas alternativas, para desarrollar al máximo las habilidades en la vida profesional real de los negociadores estudiados.

Es por eso que consideramos que a la hora de desarrollar una investigación sobre los procesos de negociación y defendiendo una perspectiva horizontal y de

cooperación para adentrarnos en las propuestas de la negociación de corte cooperadora, es importante utilizar este tipo de metodología.

La misma presenta como características fundamentales el hecho de ser cualitativa en sus principales dimensiones, pues busca analizar en profundidad todos los componentes posibles para encontrar caminos al desarrollo organizacional, grupal e individual, en tanto formas inextricables de avanzar en las prácticas comunes, típicas de nuestro sistema social y por consiguiente, de todas nuestras instituciones, sean económicas, culturales o sociales.

Esta modalidad se fundamenta en una relación de comunicación horizontal entre los sujetos involucrados y de estos con el investigador, pues permite concientizar la idea de que los negociadores deben defender principios tales como la ética, la sinceridad, la participación y la ayuda mutua.

La investigación-acción no es desinteresada sino que implica que el investigador-facilitador ha tomado partido, tiene simpatía hacia el proyecto social-político global de uno o varios factores societales situados en un campo (en el interior de las relaciones vinculares) con cuyo proyecto se identifica.

Esta metodología se parece a una praxis, es decir, a conexiones práctica-teoría-práctica, al “pertenecer” la reflexión teórica a una sistematización enraizada en la práctica y discusión colectiva, que debe ser verificada por esta. Estas ideas son más fundamentales aún cuando nos referimos a categorías investigativas como lo es el caso de la negociación, término que encontró sus cimientos en el sistema capitalista y que esta siendo defendido y definido en nuestro sistema social desde otra perspectiva y realización.

Constituye este modelo una metodología que da tanto valor y significancia al resultado investigativo como a los procesos humanos que le acompañan. Representa al propio proceso de investigación como construcción en si misma, como espacio

intersubjetivo que configura una realidad de este último orden a la que se llega por convenio, por consenso y a través de acciones co-solidarias.

La metodología esencialmente cualitativa se enmarca dentro del paradigma humanista interpretativo, el cual permite entender los fenómenos a partir de la propia perspectiva del actor y jugando sus vivencias y experiencias un lugar relevante a lo largo de todo el proceso.

Esta no se interesa tanto en llegar a un conocimiento objetivo sino consensuado (formado por el consentimiento de los sujetos). Da mayor peso “no a lo que es”, sino a la interpretación de lo que es.

Lo interpretado es un buen conocimiento si se acerca a la realidad. Implica una lógica diferente, no la de tratar de obtener el conocimiento objetivo, positivo o realista, sino un conocimiento que le permita al investigador comprender qué es lo que está pasando con su objeto de estudio a partir de dar una interpretación “ilustrada” sobre / de aquello que está pasando.

Las características básicas de los estudios cualitativos e integradores, se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos y en las situaciones reales, comunes y no artificiales de vida, pues adoptan la perspectiva de abordar el fenómeno a estudiar de manera integral y transdisciplinar.

La investigación cualitativa constituye un proceso donde la realidad no existe predeterminadamente, sino que se va construyendo de manera solidaria con los sujetos investigados. Los datos que se obtienen no se convierten directamente en resultado, sino que se someten a un proceso de interpretación resultante del continuo esfuerzo del investigador y es así como adquieren sentido.

2.3 Técnicas utilizadas en la investigación

Resulta difícil llegar a determinar cuáles son las técnicas de la investigación propiamente cualitativas y establecer una tipología de las mismas. Es justo reconocer que no pretendemos proponer procedimientos cualitativistas de acción transformación, sino que en nuestra investigación, proponemos estas variantes por ir mas en profundidad a los fenómenos que centran nuestra atención y que no pueden ser francamente medidos con todas sus mediaciones e influencias.

En el presente trabajo metodológico, se coloca al ser humano como sujeto de la investigación social, considerando que el mismo es parte integrante de variados grupos relevantes para su desarrollo integral y multifacético, en los cuales él como ente activo y complejo se expresa y actualiza. A esta perspectiva integradora debe responder cualquier procedimiento o herramienta a utilizar.

Las técnicas de obtención de información que se utilizan en esta investigación responden a los principios de un abordaje sociocritico, que nos permiten llegar a un momento explicativo e interpretativo profundo de la realidad que se aborda y del tema objeto de análisis y tiene como objetivo final, la promoción de un análisis que integre múltiples aspectos, para contribuir a profundizar en el funcionamiento de la Empresa Geominera del Centro específicamente en la Unidad Empresarial de Base Comercializadora estudiada, mediando una comprensión integradora y profunda del proceso de Negociación en el área estudiada.

Como criterio de validez para arribar científica y profundamente a los resultados finales de la investigación, se llevará a cabo un proceso de triangulación de información, con el objetivo de recoger y analizar los datos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos multidimensionalmente.

Según la clasificación de Cohen, Manion Pourtois y Dismet, tuvimos en cuenta la triangulación de fuentes para tratar de comprobar si las informaciones aportadas por

una fuente eran confirmadas por otra así como la triangulación interna la cual incluye la contrastación entre investigadores y observadores, intentando detectar las coincidencias y divergencias entre las informaciones obtenidas. (**Pérez, N y Pérez, A, 2001**)

Las principales técnicas de obtención de datos utilizadas en esta investigación son:

- Análisis de documentos oficiales.
- Entrevista a informantes clave.
- Entrevistas individuales
- Cuestionario
- Secciones grupales.
- Evaluadores Externos

Análisis de documentos oficiales

Es una técnica que se encarga del estudio de materiales escritos o gráficos, oficiales y personales, portadores de datos de interés para el investigador, consiste en la utilización y en la revisión de documentos, con el fin de detectar y obtener elementos relevantes y necesarios que atañen al problema de la investigación y que brinden variada información. Puede catalogarse como material extremo e interno, siendo este último el que circula dentro de la Empresa Geominera del Centro.

Su carácter abierto, contextual y subjetivo facilita divergentes posibilidades para la recogida de datos. Los mismos pueden ofrecer una interpretación histórica de una situación determinada, así como de sus participantes. Su peculiaridad desde lo metodológico radica en su utilidad para simplificar y operativizar la recogida de la información.

Entrevistas a Informantes Clave

Se puede concebir a la entrevista a informantes clave, como una técnica de identificación de necesidades y recursos, consistente en “descubrir” a una o varias personas que, debido a su posición como líder o “experto”, pueden brindar más y mejor información del sector bajo estudio o respecto a la temática que se aborda.

Las entrevistas en nuestro proceso de investigación se realizan a informantes clave se realiza apoyados en una guía de preguntas El término informante clave se aplica a aquellas personas que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico.(**Anexo 3**)

Se elige al informante clave dependiendo del tema central o relevante en la organización. El entrevistador elegirá y propondrá un tema de conversación con el entrevistado y luego facilitará que este último conduzca los andares e itinerarios de la dinámica. La entrevista con el informante clave al comienzo del estudio puede ayudarlo a tener una idea clara de los temas pertinentes.

Entrevista a informantes clave:

Ventajas:

- Permite que los investigadores tengan un conocimiento más completo de los temas estudiados.
- Brinda información cualitativa (responde a las preguntas por qué) que pueden usarse para explorar ciertos aspectos, para verificar, cruzar o triangular información y para la interpretación de los resultados.
- Relativamente fácil para documentar los resultados; no requiere ayudas visuales.

Desventajas:

- Puede haber prejuicios si el número de informantes clave es limitado o representa solo a una sección de la población de estudio.
- Requiere un compromiso prolongado con los informantes clave y por ello, más tiempo, a menos que los informantes ya conozcan bien a los investigadores.

- Requiere tiempo y habilidades para manejar y revisar la información a partir de notas del campo detalladas.
- Sus hallazgos se fundamentan en las percepciones y creencias de los entrevistados.

Entrevistas Individuales

La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes) para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal (Ibarra, F, 1999)

Por consiguiente, la temática investigativa será analizada a través de la experiencia subjetiva de los entrevistados y sus particulares formas de representación, favoreciéndose con ello la profundidad y la carga de significaciones que son facilitadas por ese tipo de entrevista.

Conforme al propósito profesional con que se utiliza la entrevista, esta puede cumplir con algunas de las siguientes funciones: obtener información de individuos o grupos; influir sobre ciertos aspectos de la conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos); o ejercer un efecto desarrollador en las personas.

La entrevista puede ser abierta, si no existe un guión previo; semiestructurada, si se adapta a una forma de obtener cuanta más información mejor; o estructurada, si se adapta a un guión predefinido.

Lo más importante no lo constituye el número de entrevistas, sino la calidad con que se realicen las mismas y la posibilidad que se le facilita al entrevistado para que construya su discurso personal (deseos, necesidades) de forma confiada y cómoda. Por ello es importante crear un clima de libertad y seguridad psicológica para que se de el proceso interactivo en su máxima expresión. (Méndez, A, 2000)

En el desarrollo de la entrevista hay que considerar aspectos relativos a la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de las preguntas, la recogida y el registro de las respuestas o la finalización del contacto entrevistador-entrevistado, pues ellos son elementos básicos que pueden, o no, facilitar la dinámica interactiva y los resultados derivados de ella. **(Anexo 4)**

Otros aspectos a tener en cuenta para la ejecución de la entrevista son: (Matías, S, SF)

- La creación de un buen ambiente.
- Establecer una adecuada comunicación.
- La escucha reflexiva.

Con el análisis e interpretación de los resultados, el entrevistador sistematiza, ordena, relaciona y extrae conclusiones relativas al problema estudiado. Estas conclusiones no pueden basarse en elementos especulativos, ni subjetivistas y de ello debe estar bien consciente el entrevistador. Se sugiere fundamentalmente para los trabajadores y jefes directivos. (Rodríguez, G y Otros, 2004)

Se pueden destacar entre las principales ventajas de la entrevista las siguientes:

- Obtención directa de los datos de interés con los que mejor conocen la actividad.
- Da la posibilidad de hacer aclaraciones sobre cualquier dato de interés.
- Posibilita la observación cara a cara con el entrevistado.

Como desventaja de la entrevista se encuentra:

- Si se realiza sin una adecuada preparación y sin un clima franco y abierto, puede existir temor al igual que desconfianza por parte del entrevistado, limitándose los objetivos de la misma.

Cuestionario

Esta técnica va dirigida a obtener información concreta sobre algún elemento de la realidad estudiada y específicamente sobre las categorías centrales de estudio. Constituye una herramienta útil para la recogida de datos, pero que debe ser complementada por información proveniente de otras fuentes.

El cuestionario que se aplica en la presente investigación cuenta de 72 preguntas que evalúan habilidades claves en los sujetos investigados, específicamente comportamientos y tendencias personales, en propuestas relacionadas con los procesos básicos a desarrollar por un buen negociador.

El mismo aporta visiones más profunda sobre el fenómeno que se estudia y sobre las capacidades de cada sujeto para perfeccionar sus habilidades en negociación, pero solo muestra una panorámica del proceso, que es mucho más complejo y demanda de análisis multidiversos. (**Anexo 5**)

Trabajo en grupo. El espacio grupal como escenario idóneo para el desarrollo de Habilidades en Negociación.

En los grupos los sujetos satisfacen las necesidades de relaciones personales y sociales, sintiéndose identificados con otros sujetos en diversas facetas, con lo cual adquieren seguridad en sí mismos y en los demás. También el grupo incide en la conciencia, el desarrollo de la autoconciencia y la autovaloración del individuo y consiguientemente en la configuración del plan o proyecto de vida del mismo. Los grupos le permiten regular la conducta al sujeto concreto, que puede encontrar una respuesta a sus ansias de afecto a su interior.

Existe cierto consenso entre los Teóricos para delimitar los grupos como convencionales o estadísticos y grupos reales. A los primeros nos referimos cuando destacamos en ellos determinados tipos de fenómenos o particularidades; entonces

decimos que este es un conjunto de personas que tienen ciertas características y propiedades comunes objetivamente existentes. Los grupos reales, que se basan en el proceso objetivo del intercambio de actividades, se forman para lograr objetivos comunes.

El trabajo en grupo permite a sus integrantes aprender tanto a pensar como a actuar juntos, es decir, en el que todos sus participantes tienen un objetivo común y trabajan cooperativamente para alcanzarlo. Esto no demerita los caracteres específicos y singulares de cada persona, pues el grupo facilita no sólo los espacios de integración, sino que reconoce la pluralidad humana y la armonía en la diferencia. (Méndez, A, 2000)

Las interacciones se apoyan en flujos de comunicación tanto oral como escrita, los movimientos gesticulares, las expresiones faciales y corporales, tales como miradas, caricias, movimientos de la cabeza, palmadas en la espalda, o cualquier otra manera que pueda transmitir significado entre personas y obtener respuestas.

La actividad grupal se ha convertido en uno de los sustentos fundamentales de las prácticas profesionales, pues a nivel de grupo se potencian y alcanzan contenidos variados y significativamente importantes.

Para aplicar cualquier técnica grupal, es conveniente tener en cuenta: la madurez del grupo, el tamaño del mismo y las características del espacio físico. También existen algunos criterios o factores que hay, que deben ser considerados para esta elección, y que demandan utilizarse cada vez que haya que seleccionar una técnica entre varias, estos son: (Aguilar, M, 2004)

- 1) Los objetivos que se persiguen.
- 2) La madurez y entrenamiento del grupo.
- 3) El tamaño del grupo.
- 4) Según el ambiente físico.

- 5) Las características del medio externo.
- 6) Las características de los miembros.
- 7) La capacidad del conductor - facilitador del grupo.

Para la propia esencialidad del trabajo grupal, que exige procesos de participación e implicación de los sujetos que conforman este escenario, nos apoyamos en la realización de técnicas participativas, como herramientas que viabilizan procesos de intercambio, co-protagonismo y encuentro humano. Estas técnicas participativas permiten reflexionar en situaciones más originales a los sujetos que se potencian como negociadores en el contexto estudiado.

Estas técnicas participativas ayudan a una más plena realización de las sesiones grupales y aún cuando no constituyen la solución absoluta a las situaciones grupales, consideramos que facilitan los procesos de acercamiento, liberación de ansiedades y de reflexión a nivel grupal. Ellas no niegan la esencialidad del grupo, ni obstaculiza los canales que va generando el proceso de interacción. (Méndez, A. 2000)

Si bien es cierto que no debe extrapolarse su significación teórica o implementación práctica, ello no demerita el valor de este tipo de técnicas en la dación y comprensión de lo grupal.

Pero más allá de la técnica que se utilice, es importante que se logre motivar al grupo, guiarlo para que alcance un buen funcionamiento y mejore su productividad, estimulando la comunicación entre sus miembros. Para lograrlo es menester reconocer que cada grupo supone su propia dinámica y cuenta con su propia especificidad.

Evaluadores Externos

La presentación de la propuesta concreta del programa integrado, precisa encontrar validación de sus contenidos y postulados fundamentales, como elementos básicos que permitan una estructuración más efectiva de dicho programa de desarrollo.

Con este procedimiento se busca someter el diseño del programa Integrado a determinados investigadores y profesionales conocedores de la temática que se aborda, con la intención de que brinden un criterio valorativo integral, crítico y profundo, capaz de considerar los puntos de vista científico, metodológico, teórico, conceptual o práctico, en tanto perspectivas que de una u otra forma deben comprenderse no solo en el diseño del programa, sino y fundamentalmente, en las múltiples fases por las cuales este debe pasar.

Hemos optado por seleccionar a evaluadores externos y no a expertos o especialistas, pues no coincidimos totalmente con estos términos que nos parecen demasiado elitistas y si preferimos hablar de evaluadores externos, porque van a brindar una valoración en términos cuantitativos y cualitativos acerca de determinados momentos, dimensiones, aspectos y procederes del programa y son entes externos a la investigación, sin embargo su criterio puede ser muy oportuno e importante, para avanzar en la dinámica e implementación del mismo.

Las personas fueron seleccionadas por la vinculación con las temáticas que se abordan en la investigación y en la propuesta concreta, además de contar con experiencias prácticas en la realización de acciones vinculadas con estas categorías centrales. Los mismos realizan una valoración del programa integrado teniendo como guía determinados indicadores, con el objetivo de validarla. Se pretende además, buscar diferentes concepciones y experiencias afines al fenómeno que se aborda.

Diseño Metodológico de la Investigación

El presente trabajo se divide en tres fases, en cada una de las cuales fueron aplicados procedimientos específicos para alcanzar los objetivos perseguidos. Estas etapas del proceso investigativo se dan de forma interactiva, ya que en todo momento existirá una relación entre las diferentes fases y acciones que se realizarán. Se trabajó con siete sujetos de investigación a lo largo de la misma, aunque otras personas realizaron aun aportaciones concretas en el desarrollo del proceso.

Fase Inicial o Primera Etapa: Esta tiene como objetivo lograr una familiarización con el área objeto de estudio y obtener un conocimiento inicial respecto a las principales habilidades de negociación que tienen desarrollada los especialistas en la Unidad Empresarial de Base Comercializadora de la entidad estudiada.

Primeramente se realiza el Análisis a Documentos orientadores de las actividades y proyecciones de la organización, con el fin de lograr un conocimiento más profundo, no solo del área que se investiga sino sobre la concatenación de esta y su papel en las proyecciones de la organización como un todo armónico.

Fase Intermedia o Segunda Etapa: Esta etapa tiene como objetivo profundizar en el conocimiento de las habilidades de negociación que han desarrollado actualmente los sujetos de la investigación y para adentrarnos en dicho conocimiento aplicamos las siguientes herramientas.

Entrevista a informantes claves: Estas entrevistas se realizaron a dos estrategias de la empresa, conocedores no solo de los procesos de negociación, sino del funcionamiento armónico de la entidad, quienes emitieron información precisa y oportuna sobre las categorías centrales de análisis en nuestra investigación.

Entrevistas individuales a los sujetos de la investigación, con el metaobjetivo de ahondar en las características personales de cada individuo estudiado sobre el tema central de abordaje investigativo y en las propuestas de potencialidades de desarrollo.

Fase Final o Tercera Etapa: En esta fase se realizaron dos sesiones grupales con los sujetos investigados, con la intención de profundizar en todos los niveles posibles sobre el proceso de negociación y el desarrollo concreto de habilidades en el mismo y de proponer los basamentos y temáticas fundamentales para el diseño del programa integrado.

Posteriormente se le devolvió el Programa diseñado a los sujetos de la investigación, para su validación y este proceso se complementó con criterios de especialistas, o evaluadores externos en la temática objeto de estudio, lo que posibilitó una profundización crítica sobre la propuesta concreta y su aporte final.

2.4 Programa Integrado para el desarrollo de Habilidades en Negociación. Análisis crítico y propuesta asumida.

La realización de Programas Integrados para el desarrollo de Habilidades en Negociación tiene una importancia significativa, pues constituyen propuestas prácticas que pretenden alcanzar objetivos concientizados y comunes, para la búsqueda de sostenibilidad en las proyecciones de los negociadores, en determinada área de desarrollo empresarial.

Con estos programas se pretende trazar pautas y líneas de acción, que consoliden nuevos itinerarios prácticos en el abordaje de fenómenos complejos y multi-influenciados como es el caso de la negociación. Con ello se coloca el centro de atención, en las habilidades fundamentales que necesitan desarrollar las personas para alcanzar resultados superiores de desarrollo.

En el programa integrado de desarrollo en habilidades en negociación, partimos del supuesto de que, las personas sólo pueden desarrollar estas habilidades, cuando son capaces de crear y recrear sus modos de hacer y de ser, ello se alcanza en las situaciones concretas donde interactúan y se proyectan prospectivamente y no solo en situaciones experimentales, aisladas de sus procedimientos laborales cotidianos.

Con el mismo, se pretende desarrollar todo el potencial de los beneficiarios de las acciones, quienes deben considerarse como autores y actores activos, protagónicos y concientes del proceso y es que entendemos que el para fomentar estas habilidades en negociación, se debe partir de las potencialidades reales y actuantes de todos los implicados y desde allí propulsar al máximo todas sus capacidades.

El diseño del programa integrado que proponemos, se apoya en los siguientes objetivos:

- Facilitar, a través del análisis de los sistemas de conocimientos propuestos, el desarrollo de habilidades básicas y generales para el desempeño adecuado de las actividades de negocios.
- Evaluar su funcionamiento individual y como grupo, respecto a la temática central que se aborda y a las categorías con las cuales se relaciona el desarrollo de las habilidades en materia de negociación.
- Implementar y aplicar un plan de medidas correctivas de su dinámica de funcionamiento, con el objetivo de incrementar el desarrollo personal y grupal.

A la hora de diseñar y pensar en la futura implementación del programa integrado de desarrollo se deben considerar las siguientes fases:

Primera etapa: Recopilación y análisis de programas existentes. Durante esta etapa se busca información en relación a programas anteriores que aborden la temática en estudio, constituyendo esta revisión bibliográfica la base inicial para la elaboración de los principios generales de las acciones proyectadas.

Segunda etapa: Participación como cursistas activos y presenciales en las acciones. Esta etapa se caracteriza por ser vivencial y por facilitar la participación generalizada en los programas.

Tercera etapa: Confección de los programas. Durante esta fase se crean grupos de trabajo para abordar los temas escogidos en el programa de desarrollo.

En nuestra concepción el grupo actúa en calidad de actor principal, de elemento básico desde y a través del cual se va a organizar todo el aprendizaje y el formato del programa. Es el grupo, de común acuerdo el que define los contenidos que deben formar el programa integral y esta perspectiva general y sintética nunca puede perderse de vista.

La forma de aprendizaje que se utiliza es de tipo experiencial, vivencial y participativo, a través del análisis crítico y sincero de las contradicciones que impiden el desarrollo en materia de negociación, el cual es muy útil cuando se quieren adquirir nuevas habilidades y consolidar las existentes.

El aprendizaje experiencial puede ser definido como la generación de un conocimiento a partir de la propia experiencia y mantener la capacidad de modificar continuamente la misma e incrementar su eficiencia. El propósito del aprendizaje experiencial es actuar sobre el sujeto de tres maneras:

- Alterando sus estructuras cognoscitivas. Brindando y reflexionando sobre nuevos conocimientos
- Modificando sus actitudes. Esto solo se puede lograr cuando las personas participan y aprenden mientras actúan.
- Ampliando el repertorio de sus habilidades conductuales. Llevar a la práctica lo aprendido es un elemento importante y constituye la clave de que se adquirió determinada habilidad.

Estos tres elementos están interconectados y cambian como un todo y no a partir de cada uno de ellos por separado. Por lo tanto, no se puede trabajar sobre alguno de ellos olvidando los demás, ya que esto puede resultar inefectivo.

Así pues, la información y el conocimiento pueden generar interés por el cambio pero no conducen al cambio necesariamente. Conocer la racionalidad y necesidad del cambio no es suficiente para motivar a una persona a cambiar.

Por otra parte, la experiencia por sí misma no genera conocimiento validado; además de la experiencia se hace necesario un sistema teórico que valide el conocimiento que se genera de ella.

Por último, se hace necesario expresar, en formas conductuales, el cambio que se genera; nuevas habilidades deben ser puestas en marcha para que el cambio en la conducta se establezca.

El desarrollo de habilidades en negociación implica superiores modos de participación y cooperación entre las personas, donde se logre consolidar una mayor capacidad de involucración e implicación con la tarea que desempeñan y con la entidad que representan.

Las habilidades en negociación se concretan y expresan en instancias sostenidas de realización práctica y colectiva, no se pueden potenciar fuera de los marcos reales de actuación o cuando menos en los espacios más semejantes de simulación de la realidad, entendida no como vía de experimentación aislada, sino como escenario vinculado a la cotidianeidad laboral donde actúan los negociadores. Implica pensar y repensar reflexivamente su práctica cotidiana.

Conclusiones del Capitulo

- Las habilidades de negociación y todos los procesos que tienen vínculos con este fenómeno, no pueden quedarse en los marcos de una propuesta metodológica que se limita a caracterizar, describir o a presentar datos, sino que es necesario interpretar dichos datos y darle cabida profunda en la investigación, a las ideas y propuestas de los sujetos que van a desarrollar tales habilidades.
- La realización de programas integradores para el desarrollo de habilidades en negociación tiene una importancia significativa, pues constituyen propuestas prácticas que pretenden. Alcanzar objetivos concientizados y comunes, para la búsqueda de sostenibilidad en las proyecciones de los negociadores, en determinada área de desarrollo empresarial.

Capítulo 3: Resultados de la Investigación

Introducción

Este capítulo tiene como objetivo organizar, sintetizar y realizar un análisis de los datos recogidos en el momento práctico, como resultado de la aplicación de todas las técnicas utilizadas, para comprender más profundamente el proceso de habilidades en negociación en los sujetos investigados.

Considerando los resultados obtenidos en los mismos, se detectan las principales necesidades y dificultades que están limitando el desarrollo de la negociación en la Empresa objeto de estudio y se explicitan las potencialidades con que se cuenta para revertir la situación actual. Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, se propone el Programa Integrado

3.1 Análisis de las técnicas utilizadas

Análisis de documentos oficiales

En la Unidad Empresarial de Base existen una serie de documentos, que además de concebirse como líneas de acción para el desarrollo adecuado de la entidad, deben ocupar un lugar central en el funcionamiento prospectivo de la entidad, por ello consideramos que su revisión puede sernos útil para configurarnos una idea general de los procesos que discurren dentro de la entidad. Estos documentos son los siguientes:

- Estructura organizativa de la Unidad Empresarial de Base Comercializadora
- Estructura y plantilla de la Unidad Empresarial de Base Comercializadora.
- Profesiogramas de aquellos sujetos que tiene que ver directamente con el proceso de negociación en la Unidad
- Estrategia

Primeramente enfatizamos en aquellos documentos que pueden estar más directamente relacionados con los procesos de negociación de la Empresa Geominera del Centro, como son aquellos en los que se recogen los objetivos de trabajo trazados para el presente año.

Al analizar los mismos nos percatamos que no se menciona prácticamente la actividad de negociación, solo se hace mención de un objetivo el cual esta expresado de forma muy general, no existiendo acciones por cada objetivo de trabajo, siendo estos los que dan cumplimiento a los mismo. De igual forma se encuentra recogida su comprensión en la Unidad donde se realiza el estudio sobre el proceso de negociación.

Además, se revisó la plantilla de la unidad objeto de estudio y específicamente el área de Mercadotecnia y los profesiogramas de los sujetos, donde se destacan objetivos generales del puesto, funciones del puesto de trabajo, conocimientos específicos, requisitos físicos, ambiente físico, riesgos, horario de trabajo.

En los análisis realizados, se pudo descifrar y precisar, que no hay relación entre el nombre de la plaza que ocupan actualmente, la que se encuentra en la estructura organizativa, y en el profesiograma con el cargo que desempeñan en su realidad cotidiana.

De los datos obtenidos en los documentos, consideramos que es preciso consolidar la inclusión de nuevas dimensiones para tratar integralmente el proceso de negociación en la institución, porque de esta manera se pueden reforzar sus conocimientos y darle la importancia que lleva este proceso en la empresa, además de clarificar nuevas proyecciones estratégicas por el área.

Entrevistas al informante claves

Entrevista 1

La entrevista se le realizó a uno de los sujetos claves en el área de Mercadotecnia de la Unidad Empresarial de Base Comercializadora. En la misma se le explica en qué consistía el trabajo investigativo, ante lo cual el sujeto tuvo una reacción muy positiva al respecto, pues considera que el mismo puede contribuir a llevar la Unidad al logro de mejores resultados, pues nos comenta que en la actualidad la Unidad no cumple realmente con los objetivos para lo cual fue creada, pues en los momentos actuales han perdido gran parte del personal técnicamente preparado para llevar a cabo con eficiencia dicha actividad.

Desde su punto de vista, “en estos momentos el personal existente no esta lo suficientemente preparado para el desempeño óptimo de las funciones y exigencias actuales”, pues “carece de preparación”, según su punto de vista y experiencia en la actividad las habilidades que deben adquirir son las siguientes:

- 1) Comunicación
- 2) Solución de problemas
- 3) Mediación en conflictos
- 4) Relaciones publicas
- 5) Relaciones interpersonales

Unido a esto encontramos las deficiencias fundamentales que tiene el área y que según el informante son:

- 1) Falta de comunicación directa con los clientes, pues carecen de teléfono en la oficina, contando solamente con el de la dirección.
- 2) Falta de transportación, no cuentan con la asignación de un vehiculo para el departamento y en ocasiones les cuesta mucho trabajo a la hora de cumplir con su objetivo.
- 3) Poca garantía en el suministro de los productos.
- 4) No disposición de locales apropiados, el área en la cual desarrollan sus funciones presenta condiciones desfavorables a la hora de recibir a los clientes, no poseen un muestrario de productos con calidad.

5) En general carecen de un ambiente agradable para recibir al cliente.

Además, el mismo es el que atiende el Marketing estratégico y a la vez realiza las funciones de Jefe de Equipo de Mercadotecnia, por lo que se le hace imposible realizar los estudios de mercado, diseño de nuevos productos, caracterización de clientes, investigaciones, dedicando la mayor parte del tiempo a la contratación, pues tiene que revisar todos los contratos, los cuales son revisados por la Resolución No 23 del 30 de enero del 2006 “ Guía para la elaborar los dictámenes en revisión de contratos para su análisis en los comité de contratación”, no estando respaldado por el Abogado que representa a la Empresa.

Por último, plantea que no existe correspondencia plena entre las negociaciones y las producciones. Se negocian contratos que luego son difíciles de cumplir en todos los aspectos.

Entrevista 2

El sujeto considera que “el proceso de negociación en el equipo en la actualidad se encuentra en fase de estancamiento casi total, pues no se aplica en su totalidad las técnicas existente para ello”.

Entre las principales dificultades que destaca se encuentra la no existencia de un equipo determinado para enfrentar el proceso de negociación, lo que trae como consecuencias que no se planifique y organice la negociación, por lo que no es posible asignar los roles a cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Es necesario brindar informaciones precisas por el organismo superior que regulen la negociación, lo que puede imprimirle mayor fuerza al desarrollo adecuado del proceso. Existen potencialidades para superar las dificultades, pues contamos con especialistas entrenados en esta materia, “lo que permite que una vez que se venza

la resistencia empresarial y se supere la falta de organización de esta actividad, se lleve a cabo las negociaciones según las reglas y normas establecidas al respecto”.

Análisis de las Entrevistas individuales

Primer sujeto

El sujeto tiene los conocimientos técnicos acerca del proceso de negociación. Su definición del mismo es amplia y le da gran importancia a su vínculo con el objeto social de la empresa.

Entre las principales dificultades se menciona, por parte del entrevistado, “los problemas en la comunicación, las carencias relacionadas con la transportación, la poca garantía en el suministro de los productos y la no disposición de locales apropiados para realizar este tipo de actividades”.

El sujeto vincula en sus reflexiones, el desarrollo de las habilidades en negociación, con las proyecciones básicas y controles de la Empresa, con una fuerte conexión con los vínculos con los clientes y la satisfacción de los mismos, validando los problemas que permiten su satisfacción integral.

Reconoce que “el personal está muy capacitado en las temáticas relacionadas con el marketing, pero hay déficit de condiciones materiales” concretos, que obstruyen a plenitud el desarrollo de “capacidades movilizativas”

Segundo sujeto

El entrevistado refleja en sus criterios conocimientos en el proceso de negociación, mostrado en el concepto que brinda y en la relación del mismo con el objeto social de la empresa.

El sujeto plantea entre las principales problemáticas que existen sobre esta temática la “falta de capacitación, Mercados inseguros, no liderazgo de sus directivos y poco soporte financiero”.

Además, hace mucho énfasis planteando la importancia de impartir algunos temas como, marketing, estrategia empresarial, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, debido a la falta de conocimientos del personal que incide directamente en la negociación y aquellos que indirectamente influyen sobre el mismo.

El compañero plantea que “en ocasiones o casi siempre no se realizan todos los pasos correspondiente para una negociación”, y por esta causa se han perdidos clientes importantes.

Tercer sujeto

El entrevistado, según lo expresado, posee conocimientos acerca de la negociación. Plantea entre las principales dificultades “la falta de garantía en la obtención de los productos y distribución de los mismos”, dado esto fundamentalmente por el escaso transporte existente y “la falta de comunicación”.

Expresa que dentro de los factores externos e internos que impiden en la empresa la realización de un buen negocio, está “falta de lugares apropiados para la realización del proceso”, además de “no poseer un show – room con todos los tipos de producciones que podemos ofertar, debilitando este proceso de negociación por falta de presencia ante nuestros clientes.

Este reconoce que el personal tiene conocimientos, pero “falta comunicación, relaciones interpersonales y en ocasiones cuesta mucho trabajo resolver problemas presentados”.

Cuarto sujeto

El entrevistado se mostró indispuerto para la realización de la entrevista, alegando que no tenía los conocimientos técnicos necesarios sobre el tema a pesar de nuestra comunicación y de crearles todas las condiciones para el desarrollo efectivo de la misma”.

Quinto sujeto

El entrevistado se mostró favorablemente influenciado por la realización de la entrevista y de la investigación, aludiendo que veía como muy significativo la realización del programa pues en estos momentos se precisan de acciones concretas para el desarrollo de estas habilidades en el área y en la institución, más aún debido a las nuevas proyecciones de la empresa en el desarrollo integral de sus miembros y en el desarrollo organizacional.

Sexto sujeto

El entrevistado considera que entre los temas importantes a considerar para el fomento de habilidades en negociación se deben encontrar los relacionados con los procesos tecnológicos de la empresa, de forma que permitan los especialistas buscar variantes o alternativas durante la negociación, tener conocimiento del mercado nacional e internacional, para obtener una valoración positiva o negativa, pero exacta de las propuesta a realizar durante el proceso de negociación.

Propone estar al tanto de los movimientos y dinámicas del “ambiente turbulento en la economía”, que trae como consecuencia un cambio constante de las variables presentes en el proceso negociador.

Séptimo sujeto

Entre las problemáticas reconocidas por el sujeto se encuentra la falta de una estrategia en todos los aspectos de la mercadotecnia, incluyendo la negociación, quizás por falta de preparación, la falta de recursos, fundamentalmente de transporte para realizar gestiones ágiles y con respecto a las debilidades en aspectos importantes como el proceso de contratación el cual es considerada como “muy frío, sin un contrato directo con el cliente”, por lo que considera que no se le da la importancia que requiere.

Plantea que es importante involucrar en su desarrollo a la dirección general y los directores funcionales que atienden las operaciones de dirección técnica, la economía y la asesoría jurídica”. Finalmente considera que “no debemos hacer compromisos por encima de nuestra posibilidades reales”.

Análisis de los Cuestionarios

Primer sujeto

El sujeto muestra una tendencia al desarrollo de la autocrítica con preocupación por el proceso de comunicación adecuado, resaltando el valor de la escucha en dicho proceso.

Posee una adecuada visión y responsabilidad con el área de trabajo, aunque parecen accionar más operativa y reactivamente. A pesar de ello, plantea que propone ideas con mucha frecuencia en su marco de actuación, para que las actividades funcionen mejor.

Refleja una potencial capacidad para liderar y es optimista y entusiasta en sus propuestas y conducta, lo que le ayuda a reconocer el papel del trabajo en grupo, como elementos para avanzar en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se reconoce como una persona colaborativa y con potencialidades para afrontar funcionalmente conflictos, además es preciso y persuasivo, conciente de la importancia de la participación y del dialogo para el desde la organización y de sus procesos.

Segundo sujeto

El sujeto es poco incisivo a la hora de influenciar en los demás, para el logro de determinados objetivos, no asumiendo una actitud activa para que los demás compañeros apoyen el cumplimiento de los proyectos.

No se considera optimista para influenciar en los demás y no mantiene una sólida postura a la hora de afrontar situaciones difíciles. Se percibe como partidario de la retroalimentación y como persona capaz de proporcionar información útil a los demás. Es capaz de escuchar y linar los puntos en común para resolver problemas y afrontar rompimientos.

Tercer sujeto

El sujeto no solo reconoce el valor de las propuestas diferentes para solucionar conflictos, sino que aboga por la calidad en cada acción y situación, proponiendo alternativas concretas para el cambio.

Es conciente de la importancia del trabajo en grupo para el desarrollo de habilidades comunicativas básicas para el desarrollo integral de cada persona. Tiene tendencia a la autocrítica y posee recursos lineales fundamentales puede desarrollarse como buen comunicador . Es conciente de la importancia del trabajo en grupo para el desarrollo de los procesos empresariales y defensor de su realización.

Se reconoce como una persona capaz de pedir apoyo cognoscitivo y emocional de los demás compañeros, para afrontar determinadas situaciones conflictivas.

Cuarto sujeto

El compañero presenta una tendencia a ser comunicativo y reconoce poseer una capacidad técnica para escuchar a los demás. Define sus propuestas con una lógica sólida y con razonamientos fuertes.

Es abierta y comunicativa, capaz de compartir información con sus compañeros, a la vez que se reconoce como persuasiva y enérgica para afrontar y resolver problemas.

Posee una tendencia a ser empática y ponerse en el lugar de los demás, aunque es incapaz de dar estímulos, a fin de apoyar de otros, el logro de metas comunes, lo que puede constituir una limitación a la hora de proactuar conciente y planificadamente.

Quinto sujeto

El sujeto considera que comunica con rapidez y precisión sus deseos a los demás compañeros, siendo perseverante a la hora de lograr los objetivos de trabajo propuestos. Se reconoce como persona práctica, abierta al cambio y a las informaciones nuevas que puedan ser implementadas. Además defiende sus propuestas y sugerencias enérgicamente.

El compañero utiliza el humor y la creatividad, con bastante frecuencia, para afrontar y disipar situaciones conflictivas, capaz de cuestionar cuando no esta plenamente de acuerdo con ellas. Se percibe entusiasta y dispuesto al trabajo en grupo, aunque reconoce firmeza en sus posturas y decisiones sugiriendo posibles soluciones a los múltiples problemas que pueden surgir.

Es capaz de buscar puntos en común para lograr acuerdos en el cumplimiento de las metas propuestas y da estímulos a fin de apoyar el logro de dichas metas. Se reconoce como un adecuado negociador.

Sexto sujeto

Es emprendedor, de carácter afable y muy comunicativo, posee visión y conocimientos básicos para el desarrollo de habilidades múltiples y se muestra muy comprometido con las actividades prácticas.

Séptimo sujeto

El compañero es de gran experiencia laboral y en sus proyecciones personales utiliza la misma para alcanzar mayores niveles de compromiso e identificación con la entidad. Esta ávido de conocimientos y privilegia en sus acciones el trabajo en equipo y la comunicación.

Análisis Sesiones Grupales

Primera sesión

Primeramente se realizó la presentación de todos y cada uno de los participantes en el grupo de trabajo. Luego de presentarse el investigador-facilitador, este les explicó con detalles en qué consiste la propuesta investigativa y se debatió colectivamente sobre algunas propuestas que perfeccionarían el desarrollo de la investigación en sus diferentes niveles y etapas.

El encuentro se caracterizó por la participación, los debates reflexivos y la aportación de criterios desde la perspectiva concreta de la empresa y del área analizada. Esto se complementó con adecuados niveles de motivación por la temática a desarrollar.

En las primeras instancias grupales, el investigador devolvió informaciones sintetizadas sobre los principales datos obtenidos en las entrevistas individuales y demás técnicas utilizadas, ello permitió ir focalizando el problema y darle entrada a los propósitos grupales fundamentales.

El jurídico reconoció que “los procesos de negociación en la empresa no están bien concebidos y que en muchas ocasiones se violentan sus etapas”. Una de las principales procesos que se ve visiblemente afectado para el desarrollo óptimo de la negociación, es el de comunicación.

Otros de los sujetos consideran que “no podemos hablar de habilidades de negociación en nuestro personal ni del desarrollo de una adecuada comunicación si como institución no nos proyectamos planificada y estratégicamente y se diseña un sistema integrado de comunicación en sus diferentes tipos y niveles”.

A pesar de los criterios, reconocen que primero debe potenciarse la comunicación interpersonal, “delimitar al emisor receptor”, pues “no fluye adecuadamente la información hasta llegar a un punto de agresión” y “no se logra llegar acuerdos sobre determinados objetivos porque no sabemos escuchar”.

Consideran que es importante especificar los roles en el proceso de comunicación, fundamentalmente delimitar “qué papel ocupa cada quien en el equipo de negociación”, lo que implica “conocimiento de los límites”.

Uno de los participantes plantea que es imprescindible “crear una cultura de negociación en cualquier ámbito de nuestra empresa” y ello implica “trabajar las diferencias entre información y comunicación”.

La riqueza de los debates facilitó la articulación de categorías y por consiguiente, el análisis integrado del fenómeno objeto de estudio. De forma tal que se estableció una articulación directa con el papel del trabajo en grupo a la hora de alcanzar el desarrollo pleno de las habilidades de negociación en el área estudiada, pues

reconocen que “aunque falta mucho, es necesario aceptar ideas, buscar el consentimiento y sacar lo mejor de cada uno del colectivo”.

Reconocen que “nos falta el valor respeto y por eso es necesario potencial la función de liderazgo, la delegación de autoridad y trabajar los roles del grupo “, como variantes de primer orden.

Es necesario significar que se propuso la vinculación del liderazgo y el desarrollo del trabajo en grupo, como aspectos importantes a la hora de potenciar las habilidades en los negociadores.

La valoración sobre el trabajo grupal y los aprendizajes obtenidos fueron muy significativos, muestra de ello lo constituye la profundidad del análisis y las propuestas concretas para diseñar el programa de entrenamiento.

Análisis de la Segunda Sesión Grupal

Primeramente se le devolvió información al grupo-sujeto sobre las temáticas reflexionadas en la sesión anterior, buscando la complementación de ideas y la posible presentación de propuestas novedosas. Se manifestó acuerdo y consenso con respecto a las ideas desarrolladas hasta el momento, lo que permitió avanzar en la comprensión de nuevas categorías relacionadas con las habilidades en negociadores.

Primeramente se planteó la importancia, de tratar los componentes éticos para el desarrollo de una adecuada actividad en negociación, los cuales deben articularse con valores y requisitos morales que identifiquen la realidad actual de la empresa.

En este sentido proponen buscar alternativas y métodos para potenciar la autoestima de nuestros trabajadores y áreas y con ello fortalecer el prestigio, el autoconocimiento de nuestra institución, con argumentos sólidos para desarrollar un

sentido de pertenencia y una identidad corporativa que permita sostenibilidad organizacional.

Los sujetos consideran que esta ética debe ser la plataforma sobre la cual se resuelvan las dificultades y se afronten las problemáticas, para encontrarle soluciones alternativas a determinados conflictos interpersonales en la cual el negociador puede desarrollar al máximo sus habilidades.

Para lograr lo anterior se propone la necesidad de enfatizar en el desarrollo de la "creatividad" como argumento y dimensión necesaria para que las cosas mejoren".

Consideramos que en el proyecto debe proponerse ideas "para facilitar la creatividad", así como "herramientas técnicas que motiven la misma" ,planteando que en medios autoritarios no puede existir la iniciativa ni el desarrollo del talento humano.

Posteriormente se reconoce la necesidad de realizar acciones que consoliden la educación formal, no solo en el área estudiada sino en toda la organización, lo que constituye un pensamiento de avanzada que no solamente piensa la estructura organizacional en partes descompuestas y distanciadas entre si, sino que concibe a las áreas en estrecha vinculación entre todas las partes con el todo organizacional, pensado como sistema abierto que permite flujos y reflujos en las positivas y disímiles variantes.

Consideran que esta adecuación formal debe integrarse en un sistema de relaciones públicas, para formar a clientes internos y externos, en planos de desarrollo multilógico.

Los sujetos de la investigación consideran que ni en el área ni en la empresa se cuenta con "una imagen apta para la atención al cliente", pues "hay falta de conocimiento de nosotros hacia los clientes ", "falta de un lugar de negociación

adecuado para la misma “y falta de una imagen adecuada para el productos para proyectarnos ante el mercado.

En las reflexiones finales se debatió críticamente sobre las contradicciones y principales obstáculos que pueden limitar en uno u otro sentido la implementación óptima del programa de entrenamiento, reconociendo que es importante superar la operatividad e integrar los condicionamientos financieros y las competencias humanas, para ser potenciadas cuando el equipo de dirección este preparado y consiente de esta necesidad.

Por último pero no menos importante se reconoce que el sentido de pertenencia constituye una fuerza matriz capaz de impulsar no solo el desarrollo de las habilidades en negociación sino el fomento sustentable de la organización vista como un todo.

3.2 Análisis de los resultados

Entre las principales problemáticas que se plantean por los sujetos de la investigación y que estén influyendo negativamente en el adecuado desenvolvimiento de los procesos de negociación en la organización estudiada tenemos:

- Problemas en la comunicación
- Deficientes habilidades interpersonales en los negociadores.
- Escasos espacios para el desarrollo de la creatividad.
- Deficiente capacitación sobre temas específicos relacionados con la negociación.
- Poco Liderazgo de los directivos
- Déficit en los soportes financieros
- Mercados inseguros
- Problemas en la transportación

- Locales inadecuados para el desarrollo del proceso de negociación.

Los principales factores que están impidiendo que en la empresa se desarrollen efectivamente actividades en negociación y personal capacitado en habilidades en negociación, se reconocen los siguientes:

- Ineficientes recursos de infraestructura, transporte, locales con las condiciones mínimas indispensables.
- Falta de cumplimiento real de los contratos suscritos.
- Trabajo itinerante y operativo.
- Presiones externas de múltiples tipos
- Problemas en la capacitación, motivación y en el comportamiento organizacional.

Las principales propuestas que se sugieren para desarrollar las habilidades en negociación en la actividad son:

- Desarrollar las habilidades comunicativas en los trabajadores del área.
- Mejorar la calidad de las producciones de la entidad.
- Aumentar la posibilidad de pago de los clientes
- Desarrollar actividades de capacitación sobre temáticas tales como:
 - Marketing estratégico y operativo.
 - Estrategia Empresarial
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Trabajo en grupo

Según los resultados obtenidos en el análisis de los cuestionarios, encontramos que los sujetos de la investigación poseen los recursos personales, capacidades, niveles de conocimientos y grado de conciencia crítica para perfeccionar sus habilidades en

negociación, lo que constituye un componente fundamental para el cambio personal y el desarrollo del grupo y por consiguiente de la organización.

En las entrevistas se propone por mayoría de planteamientos, el siguiente orden de temáticas a desarrollar en el programa.

- 1^{ro} Comunicación.
- 2^{do} Relaciones interpersonales
- 3^{ro} Relaciones Públicas (Educación Formal)
- 4^{to} Mediación en conflictos
- 5^{to} Solución de problemas

A estos elementos se les sumó, en el trabajo de reflexión grupal, las siguientes categorías:

- Ética
- Creatividad
- Trabajo en Grupo

3.3 Propuesta Integral para el desarrollo de Habilidades en Negociación en la Unidad Comercializadora de la Empresa Geominera del Centro.

1. Presupuestos básicos en los que se sustenta el programa.

La elaboración de este programa integrado de desarrollo se realiza a partir de un proceso de caracterización inicial, donde se evalúa el estado actual en el que se encuentran las habilidades de negociación y los conocimientos sobre el desarrollo de estos procesos, en los miembros del grupo estudiado.

Esta propuesta de programa pretende propiciar una herramienta útil, práctica, flexible y participativa, que apoyada en sólidas bases científicas, propicie la generación de espacios de transformación hacia el desarrollo polivalente e integral de los trabajadores especialistas en la temática.

Consideramos importante –no sólo a la hora de elaborar el programa sino a la hora de ejecutarlo y de evaluar los resultados del mismo- fomentar procesos de participación y de cooperación entre los sujetos de la investigación, pues solamente en esta dimensión es que se pueden ver reflejados los verdaderos intereses, aspiraciones y demandas de los involucrados y con ello desarrollar la tan necesaria cultura de equipo en el afrontamiento efectivo a los procesos de negociación.

Este programa encuentra sus raíces en los procesos de desarrollo y potenciación personal y grupal, para la sostenibilidad de la organización. En sus postulados básicos, no sólo debemos enfatizar aquellos puntos carenciales detectados como más necesitados de atención, sino que los mismos deben articularse con las condiciones funcionales y potenciadoras del cambio hacia el desarrollo de las habilidades en negociación de los sujetos.

Todo lo anterior responde a la idea emergente de que los temas, los contenidos y acciones a implementarse en este programa, tienen necesariamente que encontrar espacios en las situaciones reales de vida de las personas beneficiarias del mismo, porque nadie puede aprender, ni formarse como negociador en abstracto, ni fuera del sistema de contradicciones actuantes donde se da su cotidianidad laboral y en la que desempeñan sus actuaciones.

De aquí que consideramos vital que se realicen actividades y acciones de encuentro, no sólo entre los integrantes del equipo que se gesta como negociador, sino de estos con el resto de los trabajadores de la entidad, sobre los cuales ejercen una influencia por su propia condición de negociadores y resolutores de conflictos. Si bien no descartamos la realización de actividades en espacios artificiales o de “experimentación”, si abogamos por privilegiar los marcos y contextos donde desenvuelven la práctica cotidiana dichos profesionales.

2. Programa: Objetivos.

Objetivo general:

Potenciar el desarrollo integrado de las Habilidades en Negociación en los miembros participantes del programa.

Objetivos específicos:

- Promover la realización de cursos, talleres y otras actividades de superación, capacitación y formación en materia de negociación, que les permita interactuar entre sí y desarrollar procesos de aprendizaje sobre los contenidos centrales de análisis.
- Facilitarle la información y los espacios formales e informales, para que construyan colectivamente el conocimiento sobre aquellos factores que necesitan ser potenciados en su función como negociadores.
- Realizar actividades en el marco del centro laboral y en otros contextos, potenciadores de desarrollo, donde puedan consolidar habilidades múltiples que le permitan fomentar, en su accionar cotidiano profesional, capacidades de negociadores.

3. Contenido del programa.

El contenido del programa responde a los principales postulados que fueron mencionados al principio del diseño del programa. En el mismo se busca facilitar el intercambio, la reflexión y problematización, no sólo respecto a aquellos factores que limitan los procesos de negociación y el desarrollo de habilidades en este sentido, sino que se pretende desarrollar modos alternativos y novedosos de práctica socio-profesional, donde los participantes descubran sus potencialidades, motivaciones, orientaciones y fortalezas para asumir digna y funcionalmente el rol que les ha sido asignado.

Las sesiones grupales no solamente constituirán un escenario viabilizador de propuestas para el encuentro humano sino también coadyuvarán a gestar momentos de indagación, cuestionamiento y críticas, con miras al crecimiento integral. Apoyados en las técnicas participativas se pueden lograr momentos de intercambio cognoscitivo, vivencial y de experiencia.

Estas técnicas participativas, si bien no constituyen la solución absoluta a las deficiencias detectadas, contribuyen en gran medida al desarrollo humano y al reconocimiento, aceptación y aprendizaje de lo demás y de las demás personas.

Consideramos que la definición de las actividades complementadoras del programa y que están más encaminadas a los procesos de acción-intervención y transformación socio-profesional, deben ser propuestas en dependencia de los momentos, dimensiones, exigencias y demandas que se vayan dando a lo largo de la evolución y desarrollo, no sólo de la propuesta que realizamos, sino de las características propias en que se vean involucrados los miembros del área estudiada.

A continuación proponemos sintéticamente, los principales temas y contenidos centrales en los que se debe sustentar el programa integrado para el desarrollo de habilidades en negociación en los sujetos investigados, constituyendo estos elementos los reconocidos como de mayor significación por los participantes del trabajo grupal.

Primer tema: Comunicación

Principales contenidos a desarrollar

- Comunicación en las instituciones y entre las instituciones sociales.
- Centro laboral y desarrollo humano.
- Esquema tradicional de Comunicación. Análisis crítico reflexivo.

- Nueva propuesta paradigmática. La comunicación dialógica y democrática: su vínculo con la negociación cooperativa.
- Trampas, ruidos y barreras de la comunicación interpersonal.
- Algunos tipos de Comunicación Interpersonal (la informativa, la persuasiva, la desarrolladora, la asertiva)
- Funciones de la comunicación interpersonal.
- Personalidad y Comunicación.
- Habilidades Comunicativas e la Inteligencia Emocional en negociadores.
- El lenguaje corporal.
- Comunicación y desarrollo de aptitudes en materia de negociación.
- Comunicar para obtener resultados.
- Aplicación de un Cuestionario para Evaluar las Aptitudes Comunicativas en negociadores.

Segundo Tema: Relaciones Públicas (Educación Formal)

Principales contenidos a desarrollar

- Definición de las Relaciones Públicas.
- Objetivo de las Relaciones Públicas.
- Conceptos de Públicos. Públicos Internos y Externos.
- Métodos en las Relaciones Públicas.
- Funciones de las Relaciones Públicas.
- La cortesía como base de las relaciones sociales y de los procesos de negociación.
- Importancia de la conducta adecuada.
- La imagen personal.
- El papel de la Estética en el desarrollo de los negociadores y de la entidad.
- La Cultura Organizacional y la Imagen Corporativa.
- La vestimenta dentro de la apariencia personal de los negociadores.
- La tarjeta de presentación.
- La puntualidad.

- Los actos sociales.
- El negocio desde una perspectiva integrada. Su vínculo con las relaciones públicas.
- .Ideas básicas para el desarrollo total de las Relaciones Públicas en las Organizaciones.

Tercer tema: Mediación en conflictos

Principales contenidos a desarrollar

- Principales conceptualizaciones sobre los conflictos
- Ideas centrales para la resolución constructiva de conflictos.
- Conceptos centrales sobre mediación de conflictos.
- Componentes básicos de la mediación en conflictos.
- Puntos clave sobre el conflicto.
- Principales causas de los conflictos.
- Técnicas y métodos para resolver conflictos.
- El negociador como mediador de conflictos.
- Habilidades básicas del negociador en la mediación de conflictos.

Cuarto tema: Valores y Ética Profesional del negociador.

Principales contenidos a desarrollar

- Reflexionar sobre la naturaleza de los valores y su importancia para el negociador.
- Conceptualización de los valores.
- Clima o ambiente que favorezca la formación de valores en negociadores.
- Análisis crítico en la formación de valores morales como eje central de una formación eminentemente humanista y revolucionaria de los negociadores.
- Distinción entre valores y ética. Definiciones.
- Ética Utilitarista.
- Ética Marxista.

- Ética Axiológica (o de valores)
- Ética Comunicativa.
- Interés individual e interés social
- Introducción a la Ética Profesional en los Negociadores.
- Rasgos de la Ética Profesional en los Negociadores.
- Los Códigos de conducta profesional y las normas morales. Pensar el Código de Ética de los negociadores cubanos

Quinto Tema: Creatividad y Trabajo en grupo.

Principales contenidos a desarrollar

- Definiciones de creatividad.
- Fases de la creatividad.
- Creatividad en los negociadores para afrontar y resolver conflictos.
- Elementos para comprender la creatividad de forma integrada.
- Barreras que frenan la creatividad.
- Propuestas para cultivar la creatividad en negociadores.
- Ventajas del Trabajo en grupo para la creatividad en negociadores.
- Indicadores básicos para comprender al grupo de negociadores creativos.
- Principales roles asumidos en un grupo de negociación.

4. Implementación de la Intervención.

En esta etapa se le dará cumplimiento a lo destacado en el paso anterior. Las actividades que se realizarán en las sesiones grupales facilitarán profundizar en las temáticas propuestas y garantizará compartir experiencias entre todos los participantes. Las actividades se basarán en el trabajo a nivel grupal, fundamentalmente con la intencionalidad de promover la reflexión como la acción sobre los temas tratados.

5. Evaluación de los resultados.

A medida que se vayan realizando en la práctica las sesiones grupales apoyadas en técnicas participativas, estas serán evaluadas una por una y se analizarán y expondrán los resultados más importantes de estos. Deben ser evaluados además, de manera individual y colectiva, el impacto que en las diferentes actividades de acción e intervención social se vayan produciendo en los implicados.

Criterio de valoración de Evaluadores Externos

Para lograr una valoración del Programa Integrado se somete el mismo al criterio de varios Evaluadores Externos. Tomando en cuenta que en el mismo confluyen ideas y ejes referenciales de diferentes ciencias y desarrollos profesionales, se consideró la formación profesional en la selección de los evaluadores para que fuera lo más abarcadora posible la visión que se diera al respecto y su mayor relación con las temáticas presentadas en el programa.

Entre ellos encontramos: dos Psicólogos, dos Master en Comunicación Social, un Pedagogo graduado de Diplomado en Marketing y un Especialista en Relaciones Publicas. Los evaluadores fueron un total de 6 y los criterios de selección se anexan al final del trabajo investigativo. **(Anexo 6)**

La valoración del Programa se realizó siguiendo una guía **(Anexo 7)** y entre los criterios expresados estuvieron como los más consensuados, los siguientes.

- Los presupuestos básicos que se recogen en el programa son adecuados y lo suficientemente abarcadores para brindar una visión de lo que se quieren lograr con la propuesta que se realiza. Se propuso continuar argumentando y consolidar dichos presupuestos, fundamentalmente en la medida que se vaya implementando el programa y la realidad demande de nuevas acciones.

- Son completos los temas que se proponen y los evaluadores consideran que estos abarcan los disímiles aspectos de la realidad que se pretende modelar, así como también se reconoce que estos temas dan una visión no solo mercantilizada ni gerencial del análisis del proceso de negociación, sino que propone nuevas dimensiones de análisis para la comprensión de dicho proceso y para el desarrollo de habilidades en negociación, con fuerte carga ideológica y ética.
- Los contenidos son abarcadores y profundos, aunque pueden irse presentando nuevos contenidos en la medida que se vaya ejecutando el programa y en dependencia de las características concretas de los investigados y participantes.
- Se reconoce que los factores y momentos de implementación y evaluación del programa esta bien recogidos, aunque se propone la perfectibilidad de los mismos y la ampliación de los detalles con respecto a estos.
- Entre los criterios que fueron vertidos y propuestos por los evaluadores, se considera la posibilidad y necesidad de la aplicación del programa lo más pronto posible.

Estos elementos se presentaron al grupo de análisis y se consideraron para adecuar el programa. En un último momento, se discutió el programa entre los sujetos implicados, en el espacio grupal, quienes como referente colectivo, contribuyó también a proponer y determinar la viabilidad de los mismos.

Conclusiones del capítulo

- Los sujetos de la investigación poseen los recursos personales, capacidades, niveles de conocimientos y grado de conciencia crítica para perfeccionar sus habilidades en negociación, lo que constituye un componente fundamental

para el cambio personal y el desarrollo del grupo y por consiguiente de la organización.

- Esta propuesta de programa pretende propiciar una herramienta útil, práctica, flexible y participativa, que apoyada en sólidas bases científicas, propicie la generación de espacios de transformación hacia el desarrollo polivalente e integrado de los trabajadores especialistas en la temática.

Conclusiones

- La negociación efectiva, sustentada en el compromiso y la responsabilidad total de los negociadores, reconoce como premisa fundamental, la necesidad de construir salidas compartidas entre las partes implicadas en el proceso, para el desarrollo cooperativo de nuestros trabajadores y entidades.
- Desde nuestra perspectiva, las habilidades en negociación se van formando en el desarrollo social, histórico y profesional de los negociadores, por lo que la discusión oportuna-democrática y la creatividad, constituyen herramientas y soportes precisos, que deben ser valorados para afrontar las múltiples dificultades que se manifiesten en el acto de negociación.
- Entre las principales problemáticas que se plantean por los sujetos de la investigación y que estén influyendo negativamente en el adecuado desenvolvimiento de los procesos de negociación en la organización estudiada, encontramos:
 - Problemas en la comunicación
 - Deficientes habilidades interpersonales en los negociadores.
 - Escasos espacios para el desarrollo de la creatividad.
 - Deficiente capacitación sobre temas específicos relacionados con la negociación.
 - Poco Liderazgo de los directivos.
 - Locales inadecuados para el desarrollo efectivo del proceso de negociación.
- En la investigación se encontró, que los sujetos investigados han logrado desarrollar, los recursos personales, capacidades, niveles de conocimientos y grado de conciencia fundamentales, para perfeccionar sus habilidades en negociación, lo que constituye un componente fundamental para el cambio personal y el desarrollo del grupo y por consiguiente de la organización.
- Las principales categorías que según los sujetos de la investigación deben integrar un Programa Integrado que pretenda desarrollar las Habilidades

en Negociación en los técnicos de la Unidad Empresarial de Base Comercializadora de la Empresa Geominera del Centro, son las siguientes:

la Comunicación Interpersonal; las Relaciones Públicas (específicamente en lo relacionado con la Educación Formal); la Mediación en Conflictos, integradamente con la Solución de Problemas, los Valores y la Ética Profesional; la Creatividad y el Trabajo en Grupo. Todas estas categorías deben integrarse y analizarse a partir de los vínculos concretos que poseen con el desarrollo de habilidades en negociación.

- Con la presentación de la propuesta inicial del Programa a los Evaluadores Externos, se pudo constatar que el mismo poseía los requisitos básicos para ser implementado con efectividad. Las propuestas de los Evaluadores Externos fueron analizadas e incluidas críticamente por los sujetos de la investigación en el diseño final.

Recomendaciones

- 1) Presentar los resultados de la investigación a la Dirección de la Empresa investigada.
- 2) Implementar el Programa Integrado para el desarrollo de Habilidades en Negociación en el área estudiada.
- 3) Continuar realizando investigaciones que contribuyan al desarrollo integrado de los trabajadores del área estudiada.

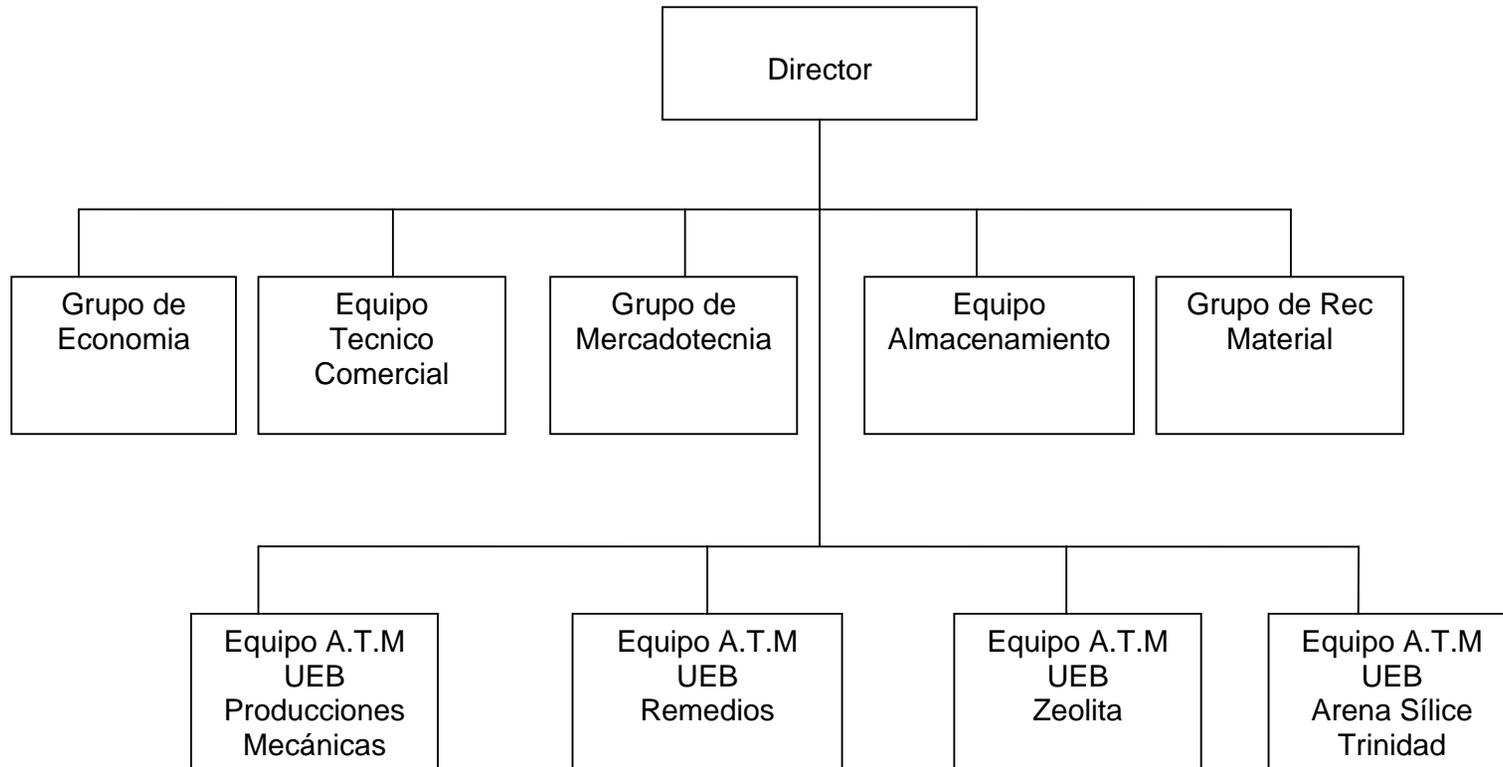
\

Bibliografía

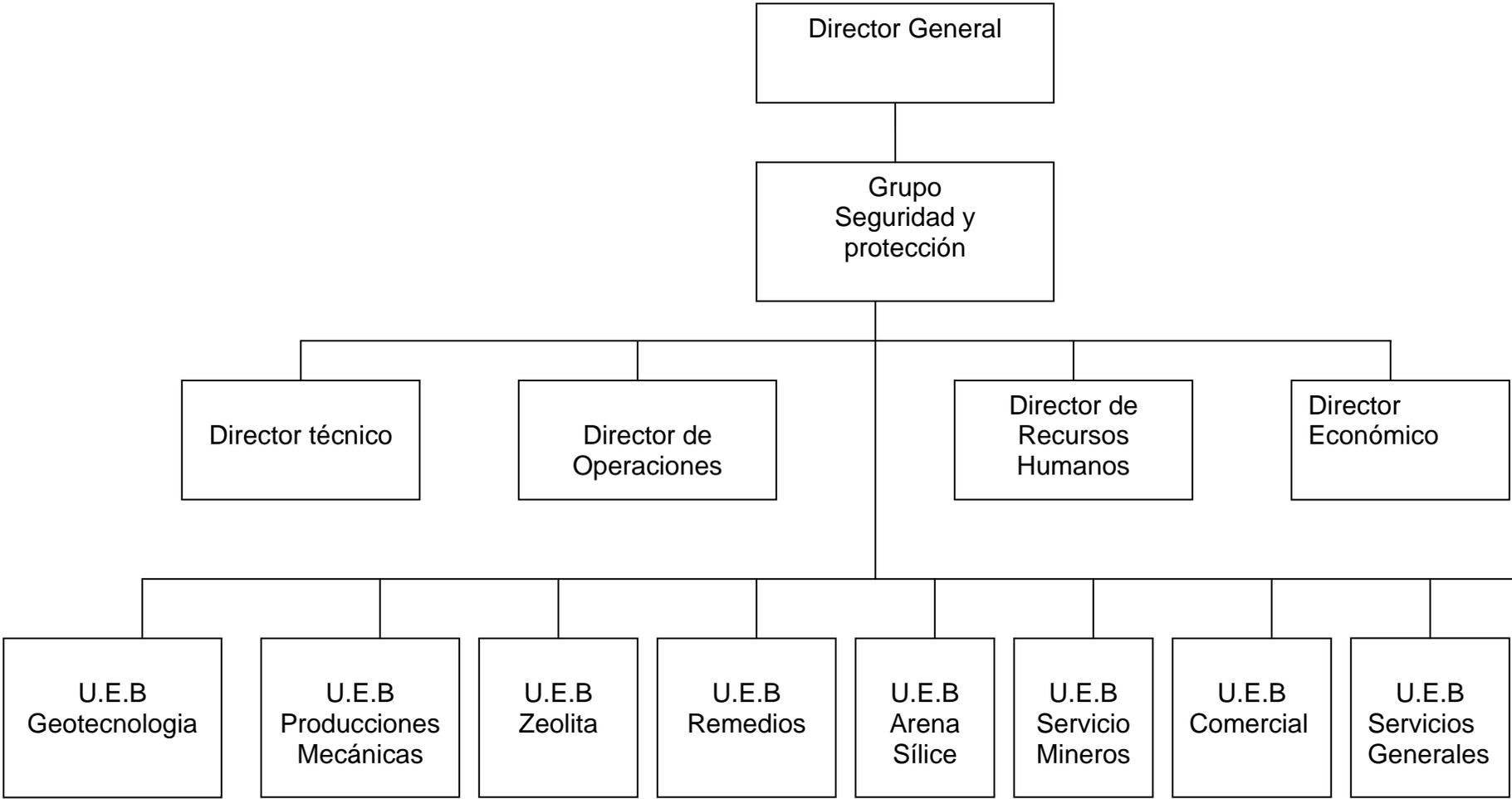
- Álvarez, IM "Investigación Cualitativa .Diseños Humanísticos". UCLV. Material de estudio.1997.
- Añez Manfredo (2001) "Negociación Efectiva". manez@grupobisa.com
- Colectivo de autores. (1997)." Dirección de Marketing: Análisis planificación, gestión y control". Tomo II. Prentice – Hall Hispanoamérica S.A.
- Curso a medida, Negociación – Planeación - Liderazgo""(2006) <http://sistemareu.edu.mx>
- Economy, Meter (1998)"El arte de la Negociación", Biblioteca de Negocios. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Fernández García, Manuel (s/a) "Negociación colectiva" s/e Kotter, Philip (1995) "Mercadotecnia. Tercera Edición". Prentice Hall Madrid.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación . McGraw – Hill linteramerica. México.1998
- Jaime Neilson Vargas (2000) "Evaluación del impacto de la Negociación. Reflexión desde la practica". <http://www.infonegocio.com>
- Kotter, P (1998) "Dirección de Mercadotecnia":Printice – Hall Hispanoamericana 1998.
- Luís Augusto Costacura Junque (1999) "La importancia del Proceso de Negociación" http://www.cubanet.org/cnew/y02/05_a3.htm
- Mesa Contreras, Gislina" Folleto de Curso de Negociación" 1998
- Mesa Contreras, Gislina "Folleto de Curso de Negociación", 2000
- Mesa Contrera, Gislina " Medición de impacto de la formación de Negociadores en BANDEC Villa Clara". 2004
- Nueve pasos para ganar una negociación. (2006) <http://www.alcion.es>.
- Nieto, Silva (2000) "Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa". Folleto. MINBAS.
- Reza Trosino, Jesús Carlos ¿"Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones" Editorial Panorama,1995.

- Rojas B, Francisco (2002) “La comunicación en el proceso global de negociación” trabajo de curso UCLV.
- Schiling, Mario Tomas (2001) “Estrategias de negociación”
schallin@ctcreuna.cl

Anexo 2
Estructura organizativa de la UEB
Comercializadora



Anexo 1
Estructura organizativa de la Empresa Geominera del Centro



Anexo 3

Entrevista a informante clave

Indicadores

- 1) Estado actual en el que se encuentra el proceso de negociación y las habilidades de negociación en el grupo estudiado.
- 2) Mencionar las principales dificultades que impiden el desarrollo de habilidades de negociación en el grupo y proponga algunas potencialidades para superarlas.
- 3) Cuáles son las proyecciones, que como líder o directivo, propone para el desarrollo del proceso de negociación y de las habilidades en negociación en los investigados.

Anexo 4

Entrevista realizada a personal seleccionado

Objetivo: Realizar un Diagnostico de la situación actual de la Empresa en Cuanto a la negociación.

Indicadores

- ¿Qué entiende usted por Negociación? .
- Relacione sus ideas de negociación con el objeto social de la Empresa.
- Plantee las principales problemáticas que hay en la Empresa en cuanto a la Negociación, según su criterio y experiencia laboral en la misma.
- Cuáles temas propone usted que deben ser importantes para comprender y desarrollar aspectos relacionados con la negociación en la Empresa.
- Qué aspectos, condiciones o factores externos o internos impiden que en nuestra empresa se desarrollen efectivamente actividades de negociación y personas con habilidades en negociación.
- Qué categorías o temas relacionados con el proceso de Negociación cree usted que con mayor importancia que deben ser tratados o desarrollados según las características propias a nuestra Empresa

Anexo 5

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE INFLUENCIA

AUTO-EVALUACION

INSTRUCCIONES

Para cada una de las afirmaciones descritas, pongan en la Hoja de Respuestas, el número que corresponde a su elección de entre las cinco posible respuesta enlistadas a continuación.

- 1.- Si usted NUNCA o MUY RARA VEZ hace lo que se describe en el enunciado.
- 2.- Si usted hace lo que se describe en el enunciado de VEZ EN CUANDO PERO NO FRECUENTEMENTE, es decir, menos a menudo de lo que hace la mayoría de la gente que usted ve en situaciones similares.
- 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 que usted ve en situaciones similares.
- 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 que usted ve en situaciones similares.
- 5.- Si usted hace lo que se describe en el enunciado MUY FRECUENTEMENTE, es decir, considerablemente más que la mayoría de las otras personas que usted observa en situaciones similares,

AUTOEVALUACION POR _____

FECHA _____

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. Cuestionas 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 esta 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 estas 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 6

Criterios considerados para la selección de los Evaluadores Externos

- Que sean profesionales relacionados en su labor cotidiana con las categorías fundamentales que se abordan en el Programa Integrado.
- Que respondan a diferentes disciplinas científicas, vinculadas con los procesos de negociación, el desarrollo de habilidades en negociación y otras categorías afines con estas y que se analicen o propongan en la investigación.
- Que posean experiencia profesional en procesos investigativos sobre las temáticas que se abordan en el programa.

Anexo 7

Guía de la valoración para los Evaluadores Externos

Estimado/a colega:

Se somete a su consideración la siguiente propuesta de Programa Integrado para la potenciación de Habilidades en Negociación en un grupo de sujetos investigados, convencido de que sus criterios serán un valioso aporte a la efectiva comprensión e instrumentación del mismo.

A continuación se proponen una serie de indicadores sobre los cuales nos gustaría conocer sus valoraciones:

1. Presupuestos básicos en los que se sustenta el Programa.
2. Temas fundamentales que se recogen en el Programa.
3. Contenidos que se presentan por cada tema Propuesto.
4. Factores que permitirán la realización efectiva del Programa.
5. Otros aspectos que considere necesario señalar.

Agradece su meritoria colaboración

El autor