FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

TRABAJO DE DIPLOMA

Diseño de un procedimiento para la formación de negociadores en la Fábrica de Cemento Siguaney.

Autor(as):

Sulanny Martínez Fernandez

Yusleiquy Rodríguez Ibarra

Tutor(a): MsC. Marlene Penichet Cortiza

Santa Clara, Julio, 2008

Resumen

La presente investigación se realizó a petición de la Fábrica de Cemento Siguaney con el objetivo de elaborar un Procedimiento para la formación y entrenamiento de sus negociadores. Se sustenta en la necesidad de adquirir una mayor capacitación del personal que usualmente realiza las negociaciones, para alcanzar una mayor efectividad en las actividades comerciales. Debido a que se tiene en cuenta el entorno en que se desarrolla el trabajo, las particularidades que posee la empresa -donde se señala como principal debilidad del personal-, la falta de habilidades de negociación para enfrentar contextos relacionales y los posibles efectos que pudiera tener en la economía cubana, se hace necesaria la propuesta del procedimiento como una alternativa para un desarrollo futuro exitoso. Además, por la necesidad que existe de negociar en condiciones de certeza, de solucionar problemas y de obtener beneficios se diagnostican las necesidades de formación y se diseña la propuesta de procedimiento a partir de la aplicación de encuestas, entrevistas y cuestionarios a trabajadores y directivos de la entidad, obteniendo notables aportes en desarrollo del proceso negociador de la fábrica.

PALABRAS CLAVES: NEGOCIACIÓN, PROCEDIMIENTO.

Summary

The present investigation was carried out at the request of the Factory of Cement Siguaney with the objective of elaborating a Procedure for the formation and its negotiators' training. It is sustained in the necessity of acquiring the personnel's bigger training that usually carries out the negotiations, to reach a bigger effectiveness in the commercial activities. Because one keeps in mind the environment in that the work is developed, the particularities that it possesses the company - where it is pointed out as the personnel's main weakness -, the lack of negotiation abilities to face contexts relates them and the possible effects that he/she could have in the Cuban economy, become necessary the proposal of the procedure like an alternative for a successful future development. Also, for the necessity that exists of negotiating under conditions of certainty, of solving problems and of obtaining benefits the formation necessities they are diagnosed and the procedure proposal is designed starting from the application of surveys, interviews and questionnaires to workers and directive of the entity, obtaining notables contributions in development of the negotiating process of the factory.

KEY WORDS: NEGOTIATION, PROCEDURE.

Índice

Pág.

Resumen

Introducción…….. 1

Capítulo I: Fundamentación Teórica de la investigación……4

1.1) Conceptos de formación……..……4

1.1.1) Determinación de necesidades de formación……..4

1.1.2) Aspectos a tener en cuenta para la formación de negociadores……...5

1.2 Generalidades sobre negociación……..9

1.2.1) Evolución de la negociación……...11

1.2.2) Concepto de Negociación……...13

1.2.3) Tipos de negociación……...14

1.2.4) Estrategias de Negociación……16

1.2.5) Estilos de Negociación. ……..17

1.2.6) Factores que influyen en una Negociación……..19

1.2.7) Negociar a través de la acción: los dilemas sociales……21

1.2.8) Fases de la negociación……24

1.3) La comunicación en la negociación……...25

1.3.1) El lenguaje en la comunicación……27

Capítulo II: Diagnóstico de la Fábrica de Cemento Siguaney……..28

2.1) Caracterización de la empresa……28

2.1.1) Reseña Histórica……28

2.1.2) Principales resultados económicos…….....29

2.1.3) Objeto social…….....30

2.1.4) Misión……....30

2.1.5) Visión de la Empresa (2007-2010)…….....30

2.1.6) Estructura organizativa de la Empresa de Cemento……..…30

2.1.7) Descripción de los recursos humanos de la empresa…….....31

2.1.8) Descripción de los departamentos……32
2.1.9) Fuerzas del entorno que inciden en la actividad de la Empresa……32
2.1.10) Proyecciones de la Fábrica de Cemento Siguaney……..34
2.1.11) Tipos de productos……35
2.1.12) Composición del cemento……35
2.1.13) Etapas del proceso productivo……..…36
2.1.14) Proceso tecnológico……36
2.1.15) Control de la calidad del cemento……36
2.1.16) El proceso de perfeccionamiento empresarial……37
2.2) Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje del personal Negociador……37
2.2.1) Tipo de investigación……..……38
2.2.2) Selección del personal para el estudio……..39
2.2.3) Técnicas a utilizar……..39
2.2.3.1) Análisis Bibliográfico y de contenido……39
2.2.3.2) Cuestionario……..40
2.2.3.3) Entrevista en profundidad……...40
2.3) Resultados del Diagnósticos…… …..41
Capítulo III: Propuesta de procedimiento para la formación de Negociadores en la Fábrica de Cemento Siguaney……..……46
3.1) Diseño del Programa de formación acción……..46
3.1.1) Características esenciales de la formación acción……..……50
3.1.2) Ventajas fundamentales del método de formación acción……..51
3.2) Propuesta de procedimiento para la formación de negociadores en la entidad……52
3.2.1) Estructura……52
3.2.2) Objetivos de cada sesión……..53
3.2.3) Indicadores que los participantes deben cumplir en cada

Sesión……..56

3.3 Evaluación del entrenamiento……57

Conclusiones ……..…61

Recomendaciones……..62

Bibliografía

Anexos

Introducción

En un mundo donde las demandas de los clientes predominan y la competencia es cada vez mayor, la actividad de la venta ha de adaptarse de una manera rápida a este ambiente cambiante y dinámico. Los cambios que han tenido lugar en la economía de el país y la necesidad que tienen las empresas de ganar en eficiencia , han tenido como resultado un interés cada vez más creciente en las técnicas de dirección, y dentro de ellas, en las técnicas de negociación. El país enfrenta un nuevo reto en la conducción exitosa de las negociaciones debido a los múltiples esfuerzos que se llevan a cabo para incrementar los conocimientos sobre los últimos avances “tecnológicos” y desplegar las habilidades negociadoras de los cuadros, en esta mezcla de ciencia y arte que se integra en las negociaciones.

Resulta imprescindible para el dirigente y en general para los profesionales en este nuevo siglo, conocer las estrategias, métodos y procedimientos de la negociación, el dominio de estas herramientas se convierte en el arma fundamental para el logro de los objetivos.

Todas las personas en algún momento de la vida recurren a la negociación. En el plano internacional, en el ámbito de las relaciones empresariales, en el medio laboral, e incluso en la familia, se enfrentan situaciones de negociación continuas. No importa cuántas formas de conflicto se genere, se necesitará negociar para autorrealizarse y lograr resultados. Sin embargo, la mayoría de las personas efectúan este proceso de manera intuitiva, tienden a negociar en la medida de lo posible.

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

La complejidad del proceso constituye una de sus características más relevantes y que determina que no hay instancia de negociación que sea igual a otra y, por ende, que todo momento de negociación es único.

La negociación se ha retomado dentro de la economía cubana a partir de los cambios surgidos en el mercado mundial a raíz del derrumbe del campo socialista en Europa, donde se encontraban los grandes suministradores de Cuba.

En la Fábrica de Cemento de Siguaney se realizan tareas aisladas de negociación, pero estas se ven entorpecidas debido a la carencia de una metodología para el proceso de negociación que se ajuste a las características particulares de la entidad; por lo que resulta importante el diseño de un procedimiento para la formación de negociadores con vistas a lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

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

¿Como contribuir mediante el diseño de un procedimiento para la formación de negociadores al desarrollo de las técnicas de negociación en la Fábrica de Cemento de Siguaney?

Asociado a este problema se trazó la hipótesis siguiente:

El diseño y validación de un procedimiento para la formación de negociadores en la Fábrica de Cemento de Siguaney permite lograr una mayor eficiencia en la toma de desiciones.

En este sentido se plantean los objetivos siguientes:

Objetivo General:

Diseñar un procedimiento para la formación de negociadores en la Fábrica de Cemento de Siguaney.

Objetivos Específicos:

- Establecer el marco teórico para la conformación de un procedimiento para la formación de negociadores.
- Realizar un diagnóstico del proceso en negociador en la Fábrica de Cemento Siguaney.
- Comparar y valorar los procedimientos afines encontrados y determinar los pasos que debe seguir la formación de negociadores en la entidad.

El trabajo se ha estructurado en tres capítulos, con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados anteriormente:

Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación, refiere el contenido teórico concerniente a la negociación en la actividad empresarial; las estrategias, variables, estilos, dilemas, factores y fases que intervienen en su desarrollo, también la comunicación como herramienta clave en el proceso de negociación. Se trabaja la formación como proceso, sus argumentos y la determinación de la necesidad de su aprendizaje.

Capítulo II: Diagnóstico de la entidad objeto de estudio. Se realiza un análisis del proceso de negociación, comenzando con una amplia caracterización de la empresa, centrándose en la evaluación de las necesidades de aprendizaje del personal negociador.

Capítulo III: Propuesta de procedimiento para la formación de negociadores en la Fábrica de Cemento Siguaney. Se expone una propuesta de entrenamiento y formación para la empresa.

Debido a la gran significación que se le otorga al desarrollo de las técnicas de negociación y sobre todo a su continuo perfeccionamiento, para lograr un aumento indeleble de la actividad de comercialización y de la economía en los momentos actuales, es que resulta de gran valor para la empresa estudiada la presente investigación. La aportación fundamental consiste en el diseño de un Procedimiento para la formación y entrenamiento de negociadores.

Capítulo I: Fundamentación Teórica de la Investigación

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

1.1) Conceptos de formación

"Proceso que implica el desarrollo de habilidades, hábitos, conocimientos y actitudes sobre la base de un modelo formativo, que implica saber, saber hacer y el saber estar".[1]

"La formación se define como la acción y efecto de formar o formarse".[2]

"Acción de adquirir algo de una forma determinada o conjunto de materias que se le enseñan alguien".[3]

1.1.1) Determinación de necesidades de formación

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

Los capacitadores deben permanecer atentos a los tipos de capacitación que se necesitan, cuándo se requieren, quién lo precisa y qué técnicas o procedimientos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. El primer paso en la evaluación de necesidades lo constituye el análisis de la organización. Debe establecerse un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

[1] Aquino, Jorge, Recursos Humanos (1999)
[2] Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición, 2001.
[3] Breve Diccionario de la Lengua Española, Tomo 2, Instituto de Literatura y Lingüística, Biblioteca Familiar, 2007.

El modelo o procedimiento a adoptar en la determinación de necesidades de formación depende del contexto específico donde se vaya a desarrollar y las perspectivas que adopte la planeación de formación y desarrollo.

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

1.1.2) Aspectos a tener en cuenta para la formación de negociadores

Aun cuando algunas personas poseen una capacidad innata para negociar, el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que se aplican intuitivamente. Se trata de distinguir el conocimiento de la habilidad. La negociación es una habilidad, 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.[4]

El entrenamiento para negociadores, es descrito como necesidad imperante para la formación de ejecutivos que se enfrentan a este tipo de procesos, se aborda por una amplia gama de fuentes consultadas como una forma más de capacitación, encontrándose anarquía y poca sistematicidad en la base teórica del entrenamiento propiamente dicho, en tanto, las fuentes desarrollan aquellos temas sobre los cuales existe mayor información, o sobre los que se perciben parcialmente como mas importantes. La negociación, como todo proceso de comunicación, posee en sí mismo un carácter relacional. Por lo tanto el aprendizaje emerge como la posibilidad real de desterrar unos hábitos incorrectos de comunicación para adoptar otros más adecuados.

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

[4] Profundizar en Fisher, Roger y Ury, William." Sí... de acuerdo". Ediciones Norma, 1997.

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

Esta dificultad exige la toma de dos decisiones de carácter trascendental para el desarrollo de programas de formación de habilidades en negociadores:

1. ¿Cómo establecer programas realmente desarrolladores de las habilidades propicias, en detrimento del aprendizaje de patrones esquemáticos?
2. ¿Que habilidades entrenar en este sentido?

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

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

- La interacción entre formador y formados, así como entre estos mismos, favorece y refuerza el aprendizaje, con la condición de que este pertinentemente manejado.

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

"La respuesta a la segunda interrogante introduce la particularidad de tomar en cuenta la multiplicidad de criterios que sobre el tema se han emitido". [5] A continuación se exponen algunos de estos.

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

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

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

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

El control de emociones es un proceso que favorece la negociación. Para lograrlo conviene situarse momentáneamente fuera del conflicto, ganando en perspectiva, tiempo y tranquilidad, para no perder la calma. Existen tres reacciones espontáneas que

[5] Peter Economy (Economy, 1998)

suelen darse en el proceso de negociación y que es conveniente evitar: contraatacar, ceder y romper relaciones.

Por otra parte, Velazco Partida, (2002) considera como características de un buen negociador: mucha observación, ser oportuno, ser objetivo, ser capaz de abrir y cerrar la negociación en el momento adecuado, saber expresarse mediante gestos, utilizar el poder, ser eminentemente creativo.

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

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

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

Un análisis muy efectivo del tema es realizado por Gregorio Billikopf Encina (Billikopf Encina, 2002) al sugerir que las habilidades de negociación incluyen estar bien preparado, mostrar paciencia, mantener la integridad, evitar las conjeturas de que existen malas intenciones, controlar las emociones, comprender el papel que presenta la presión de tiempo, parcializar los grandes temas, evitar las amenazas y tácticas manipuladoras centrándose primero en el problema en lugar de la solución, buscar las decisiones basadas en el interés mutuo y rechazar las soluciones débiles.

Al convertirse la comunicación en la negociación en la fuente del triunfo, el negociador debe tener las siguientes características. Un buen comunicador, paciente y perseverante, gran capacidad de análisis, buena escucha y observación, creativo y flexible, autocontrol y autoexigencia, autodominio y confianza en sí mismo, poder de

persuasión, capacidad de tomar iniciativas, cortes y hábil para situarse en el lugar del otro.

Todas estas aproximaciones al tema de habilidades específicas de los negociadores pueden ser tan acertadas o no, en tanto sean aplicables a las propias condiciones de las personas a entrenar o formar.[6] En síntesis, el entrenamiento de negociación debe adecuarse a las necesidades de aprendizaje del grupo especifico de formados.

1.2 Generalidades sobre negociación

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

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

[6] Para más información ampliar en: Schilling, Mario Tomás “Negociación y Conflictos”. Santiago de Chile, 2001.

como maniobrar, y tener estilos de influencia adecuados que garanticen la efectividad del proceso.

La negociación es una estrategia para resolver conflictos y lograr acuerdos sin utilizar la coacción. Existen otras estrategias para lograr lo deseado; sin embargo, la negociación usada hábilmente, tiene mayores posibilidades de originar acuerdos de calidad para construir, fortalecer y no destruir las buenas relaciones entre las partes. Es también la estrategia más compleja para obtener efectividad en la práctica.

En un proceso de negociación se tiene a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Se debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo. (Schilling, 2OO1)

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

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

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

- Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.

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

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

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

1.2.1) Evolución de la negociación

Tradicionalmente, la Psicología Social se ocupó principalmente, aunque no en exclusiva, del estudio del cambio de actitudes. Aplicado esto a la Psicología Social de la Negociación, lo que se pretendió fue la regulación del conflicto, haciendo incluso que los ¨contendientes¨ cambiaran sus actitudes (prejuicios etc.). Sin embargo, posteriormente se fue constatando no sólo que ello es difícil, sino que incluso con frecuencia no es posible. En consecuencia, ya no se persiguió tanto la resolución de los conflictos cuando la conciliación entre las partes implicadas: mero cambio de comportamiento sin que tenga que haber necesariamente un cambio de actitudes. Posteriormente habría que buscar medidas para cambiar también sus actitudes. Además como mostró el psicólogo social Leon Festinger (1957), el mero cambio previo de la conducta facilita el ulterior cambio de actitudes.

La conciliación es relativamente fácil de conseguir, ya que ni siquiera exige la cooperación, sino solamente algo tan sencillo, dada su generalizada presencia en nuestra cultura occidental, como es el llamado ¨ interés propio fundamentado ¨, o sea, que aunque sea por puro egoísmo, la gente puede cooperar. Esto es en un primer y fundamental paso para administrar adecuadamente los conflictos. Algunas veces, es el interés propio fundamentado el que hace posible una solución óptima al problema de la distribución de recursos. Al fin y al cabo ha sido siempre ese interés el que ha llevado

siempre a la cooperación entre los seres humanos, lo que, a la postre, ha sido la causa de nuestro éxito como especie animal a la hora de la supervivencia entre las demás especies. Sin embargo, no se debe confundir cooperación con altruismo o solidaridad. En todo caso, para muchos fines y en muchas actividades, entre ellas los procesos de negociación, es suficiente la cooperación para llegar a resultados exitosos y satisfactorios.

Otro cambio fundamental que se ha producido a lo largo de los últimos años en el campo de la negociación ha consistido en pasar de conceder más importancia a la ganancia a concedérselo a la relación. De hecho, el buen vendedor es también un buen amigo de las relaciones, que además domina perfectamente a la vez que disfruta con ellas, como señala Rubin, a menudo no se sabe dónde está la frontera entre su interés comercial por vender y su interés humano por relacionarse.

El tercer aspecto importante que ha cambiado en este campo en los últimos tiempos ha sido el paso de considerar la negociación como un acto, donde lo único importante es la negociación en sí misma, a considerarla como un proceso, teniendo ya presente la secuencia total de acontecimientos alrededor de la negociación, tanto los que la preceden como los que la acompañan o los que la suceden.

Por último, antes de entrar a explicar qué es realmente la negociación, se deben hacer algunas advertencias finales de gran aplicación en este campo. En primer lugar, lo mismo que vendimiar antes de tiempo es tan perjudicial para el vino como esperar demasiado, así la negociación tiene un momento justo: aprovechar tal momento redundará muy positivamente en el resultado. Y todo negociador hábil o que desee ser exitoso debería saber reconocer ese momento. En segundo lugar, suele ser muy frecuente en los negociadores de todos los ámbitos (laborales, comerciales, interpersonales, internacionales, etc.) empezar fuerte y negociar duro, utilizando incluso la amenaza y la intimidación, ante todo porque creen que ello es eficaz y, de todas maneras, porque creen que si fallara acudiría a una conducta más blanda. Sin embargo quienes así piensan olvidan que ello es altamente peligroso, sobre todo si tenemos en cuenta que la negociación no es un acto sino un proceso, y que todo lo que hagamos en un momento dado (enfadar a nuestro contrincante, intimidar, etc.), más adelante puede

ponerse en contar nuestra y puede, además, perjudicar la marcha de futuras negociaciones.

En el proceso negociador es importante que la solución satisfaga alguna necesidad de ambas partes pero lo que dificulta a veces encontrar soluciones en una negociación es el hecho de que con frecuencia las necesidades de los interlocutores parecen diametralmente opuestas.

1.2.2) Concepto de Negociación

La mayoría de las personas y, especialmente, los empresarios, se ven constantemente envueltos en negociaciones de diferente índole. Por ejemplo, cuando se reúnen para establecer un contrato, comprar o vender cualquier producto o servicio, resolver deficiencias, tomar decisiones colegiadas, acordar planes de trabajo, etc.

Siempre que se intente influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, se está negociando. La negociación es el proceso que se utiliza para satisfacer las propias necesidades cuando alguien más controla lo que se desea. Cada deseo que se gustaría realizar o cada necesidad que se ven obligados a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación. La negociación entre empresas, grupos o individuos normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo.

La palabra negociación ha cobrado una importancia tan marcada que la sitúa por encima de otras formas de solución de conflictos, como son el arbitraje, los procesos judiciales o el uso de mediadores, tanto en la arena internacional como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas.[7]

Y. Thibaud: ¨ La negociación se puede definir como la búsqueda de un compromiso aceptable entre posiciones que son generalmente extremas al principio ¨.

D.G. Pruitt: ¨ La negociación es una de las formas de toma de decisión en la que dos o más participantes dialogan entre sí en un esfuerzo por resolver sus diferencias de intereses¨.

[7] Ver Hernández y Cedré, “Documentos de negociación”, 2006.

C. Le Bail: ¨Negociar es superar interese contradictorios mediante una acción concertada¨.

H. Touzard: ¨ La negociación es un proceso de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es llegar a un acuerdo aceptable por todos ¨.

D. A. Lax y J.K Sebenius: ¨ La negociación es un proceso de interacción potencialmente oportunista mediante el cual dos o más partes, con algún conflicto manifiesto, tratan de actuar mejor mediante una acción conjunta de cómo lo harían de no ser así ¨.

L. Munduate: ¨ La negociación es un proceso de toma de decisiones en el que dos o más partes interdependientes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses antagónicos ¨.

La negociación también se puede definir[8] como: la acción y efecto de negociar o tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.

Considerando los criterios se concluye que la negociación es la relación que se establece entre dos o más personas en relación a un asunto determinado con el objetivo de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos. Se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Su propósito es eliminar esas diferencias. Lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación.

1.2.3) Tipos de negociación

El conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar. Según Hernández y Cedré (2006), las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

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

[8]Según lo relacionado en el Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición, 2001.

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

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

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

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

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

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

Según el modo de negociación: Pueden encontrarse negociaciones competitivas y negociaciones cooperativas. “Dentro de la misma negociación se pueden presentar

estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación".[9]

1.2.4) Estrategias de Negociación

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

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

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial. Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.[10]

Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

---

[9] Hernádez y Cedré, "Documentos de negociación",2006.

[10] Ampliar en Mesa, Gislena. "Folleto de Curso de Negociación ", 2000.

Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

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

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo, o decidir no volver a establecer relaciones de negociación con la parte inflexible. (Mesa Contreras, 2OOO)

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

La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar. [11]

1.2.5) Estilos de Negociación

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

Estilo competitivo: se utiliza cuando el resultado es claramente más importante que la relación, y sobre todo cuando lo que se está negociando es cómo distribuir una cierta cantidad de bienes. Son negociaciones en las que uno gana y el otro pierde.

[11] Ampliar en www.aulafacil.com/Tecneg/CursoTecneg.htm

Estilo colaborativo: es habitual cuando la relación y los resultados son igual de importantes y existe la posibilidad de que ambas partes salgan ganando.

Estilo acomodativo: A veces importa más mantener una buena relación en el futuro que conseguir unos objetivos a corto plazo. Puede ser preferible “dejar ganar” a la otra parte y recoger los frutos de esa inversión más adelante.

Estilo de compromiso: cuando se establece de mutuo acuerdo un pacto rápido y equilibrado. Se diferencia del estilo colaborativo en que no se intenta aumentar al máximo los beneficios para ambas partes, sino tan sólo repartir de manera equitativa los recursos.

Estilo evitativo: (en ocasiones no conviene negociar) son casos en los que no se tiene posibilidad alguna de conseguir los objetivos, ni interés en que la otra parte consiga todos los suyos.

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica. No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de negociación. No hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado. Sobre este aspecto, diferentes autores han tratado de combinar elementos en dos estilos básicos. Este es el caso de Martínez y Herrera, que proponen la negociación inmediata y progresiva como forma fundamental. La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte. La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación. (aulafacil.com)

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

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

frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de los recursos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

La segunda también denominada *nueva teoría de la negociación*, particulariza en la necesidad de redefinir el problema a través de un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes.

El método de negociación desarrollado por el Programa de Negociación de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard consiste en decidir los problemas según sus méritos; sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y en caso de conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo. El método no emplea trucos ni poses, le muestra cómo preservar los derechos y a la vez ser ético; permite ser justo y también protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja. La negociación es un proceso que prioriza el protagonismo, la

consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes en un marco de confidencialidad. Se trabaja cooperativamente a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos. (Fisher y Ury, 1997)

1.2.6) Factores que influyen en una Negociación

"En la estructura de la negociación se encuentran tres elementos básicos: los actores, la divergencia y la voluntad o búsqueda de un acuerdo". [12]

- Los actores: Son elementos fundamentales en la negociación, la que se inicia no en el primer contacto que se tiene con la contraparte sino antes, en la mente de las personas que van a negociar. Se debe entender que en el proceso de negociación se relacionan personas, manifestándose la naturaleza humana, ya que los actores intervienen con todas sus características personales.
- La divergencia: Es desacuerdo, litigio, lo contencioso, el conflicto declarado o latente que separa a los actores cuando se presenta. Pero no basta la sola separación de intereses sino que es necesaria además la oposición de distintas pretensiones, para que se esté en presencia de una divergencia. Un negociador

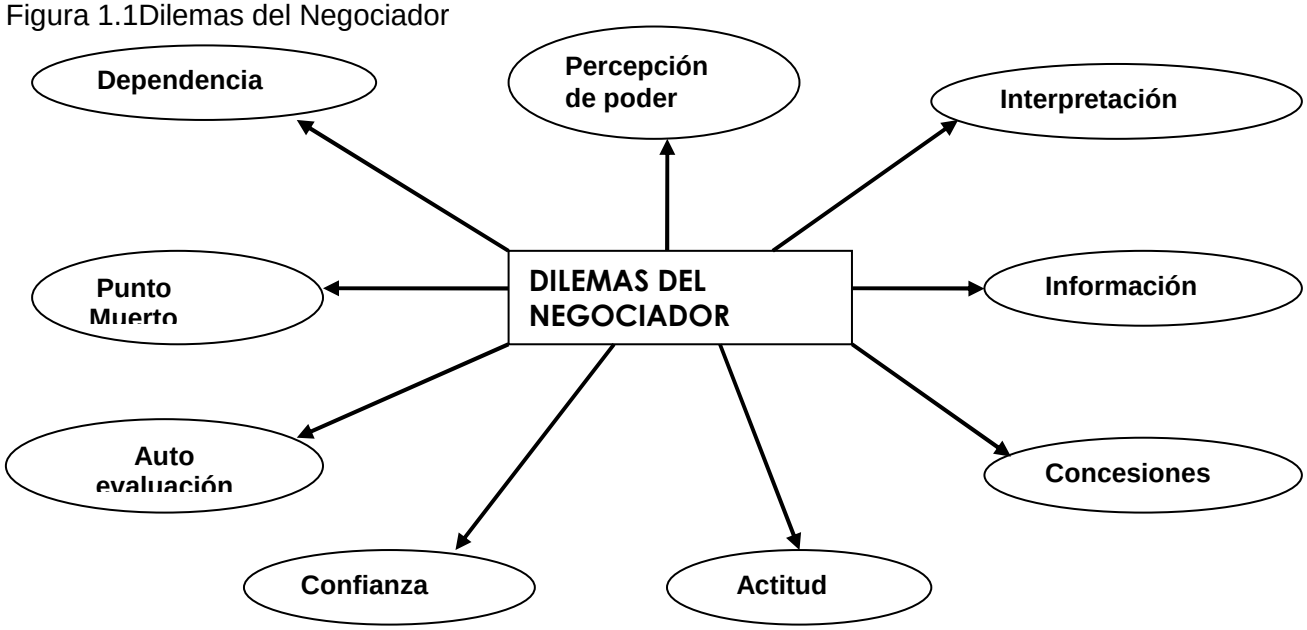
[12] Schilling, Mario Tomás "Negociación y Conflictos". 2001

debe poder identificar cuál es el origen de las divergencias que se plantean. Estas pueden presentarse por problemas de comunicación (malos entendidos, problemas semánticas o "ruido" en los canales de información), por estructura (una organización muy grande, diferenciación de sueldos en una empresa, etc.) o características personales de la contraparte (un oponente autoritario, un pusilánime que nunca hace nada, etc.).

- Voluntad o búsqueda de acuerdo: La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo. En este sentido, la negociación no puede ser un simple debate ni una conversación profunda sobre cuestiones inherentes al conflicto.

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

Figura 1.1Dilemas del Negociador



Fuente: Elaborado por las autoras.

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

Estos dilemas deben tenerse en cuenta a la hora de negociar porque afectan el proceso. El control de la información sobre lo negociado y la experiencia de la persona ante procesos negociadores, son las armas conque se cuenta para enfrentar estas contradicciones.

1.2.7) Negociar a través de la acción: los dilemas sociales[13]

No siempre se puede negociar cara a cara, a menudo se negocia con otras partes a través de acciones. Esto puede crear problemas, pues a veces la conducta racional para una persona genera resultados irracionales para el grupo o para la misma sociedad.

Robert Axelrod (1984) ha estudiado el juego del dilema del prisionero en una versión de rondas múltiples para examinar cómo surge la cooperación en los dilemas en desarrollo: invitó a expertos a presentar programas para un Torneo de Dilemas del Prisionero Computarizados. El ganador fue el más simple de los programas presentados, el “ajuste de cuentas” (AC). La estrategia de este programa consistía en empezar cooperando y después imitar el movimiento anterior del otro jugador. Axelrod publicó los resultados del torneo y solicitó programas para un segundo encuentro. El ganador volvió a sert el

[13] Para más información ver: Ovejero Bernal, A,”Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente”. 2004

Ajuste de Cuentas porque desarrollaba muchas más relaciones cooperativas que cualquier otra estrategia y facilitaba más resultados mutuamente ventajosos. Creaba un "acuerdo integrativo" con la mayor cantidad de oponentes posibles. Las razones del éxito del AC quedan explicadas en los siguientes consejos que ofrece Axelrod a las personas que se enfrentan a este tipo de dilemas.

Consejo 1: No sea envidioso.

Las personas tienden a usar como norma la comparación de su propio éxito con el de los otros. Esta norma conduce a la envidia. Y en los dilemas sociales, la envidia es autodestructiva. Es mejor comparar la propia gestión con lo que otra persona podría hacer en nuestro lugar. Dadas las estrategias del contrario, ¿se está actuando del mejor modo posible? La moraleja es que envidiar el éxito del otro no representa ninguna ventaja porque, en las relaciones prolongadas, se necesita el éxito del otro para un desenvolvimiento satisfactorio para todos.

Consejo 2*:* No sea nunca el primero en desertar.

Evite los conflictos innecesarios. No deje de cooperar mientras el otro coopere. Tenga buena voluntad. Pero es necesario introducir un par de matices. Primero, si una relación a largo plazo entre las dos partes no tiene importancia en relación con las ganancias inmediatas que se logran no cooperando, o desertando, no es una buena idea esperar la deserción del otro. Si no es probable que volvamos a verlo nunca, desertar en seguida da mejores resultados que ser amable. Segundo, si todos los otros siguen la estrategia de desertar siempre, para nosotros no hay alternativa mejor que hacer lo mismo.

Consejo 3: Responda a la cooperación con cooperación y al abandono con abandono.

El Ajuste de Cuentas representa un equilibrio entre la represalia y el perdón. Si se castiga la deserción del otro lado respondiéndole de malos modos y suscitando más abandonos, se corre el riesgo de iniciar una escalada interminable. Por otra parte, si de alguna manera no se toman represalias por esa deserción, el peligro es que sean explotados. El nivel más eficaz de represalia y de perdón depende de la situación, en particular, y si se corre el riesgo de desencadenar interminables represalias recíprocas, lo mejor es un nivel generoso de perdón. Pero si su estrategia lo convierte en blancos fáciles para la explotación, el exceso de perdón es costoso.

Consejo 4: No sea demasiado listo.

Para que la otra parte comprenda el mensaje, la estrategia del oponente debe ser clara. Mantener ocultas las propias intenciones es útil en una situación de pastel entero, en la que si una parte gana la otra pierde, pero en ot1.2.8ro marco ser tan listo no siempre recompensa. En el dilema del prisionero, los beneficia si son cooperativos. Una buena forma de hacerlo es dejar bien claro que se actuará con la misma moneda en toda cooperación y en toda deserción. Las palabras son útiles, pero las acciones hablan con voz más alta. La represalia desalienta la persistencia de la otra parte en la deserción. El perdón ayuda a restaurar la cooperación. Y la claridad hace que nuestra estrategia sea comprensible para los otros, suscitando, así, una cooperación a largo plazo" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 243).

Una derivación de lo anterior, pero con una mayor complejidad, son los llamados *dilemas sociales*, que, como ya se ha dicho, son situaciones en las que intervienen más de dos partes en la negociación. Pues bien, también aquí se aplican los consejos dados por Axelrod. Así, las guerras de precios, las guerras publicitarias y la escalada militar pueden ser influidas positivamente por las ideas que se acaban de exponer.

En definitiva, si las partes litigantes son más de dos, el dilema del prisionero se convierte en un dilema social y resulta más difícil esperar cooperación entre los participantes. Puesto que hay más gente interesada en el caso, el efecto negativo de cualquier abandono se diluye e incide menos sobre cada individuo. Además, con el mayor número de personas aumenta el anonimato de la deserción. Como resultado, cabe esperar más abandonos cuando aumenta el número de personas involucradas en el dilema. Sin embargo, y a pesar de esta lógica, el nivel de cooperación en muchos contextos de dilema social es alto. ¿Por qué? Una razón es que muchas personas creen que la cooperación es el modo correcto de hacer las cosas. La cooperación es incluso mayor si tenemos la posibilidad de hablar sobre el dilema con los otros. Es fácil entender, pues, que "para la mayoría de los problemas competitivos no hay respuestas simples. Con mucha frecuencia, una estrategia muy simple aumenta el conflicto porque las partes que lo integran no se detienen a considerar la respuesta del oponente. Siempre habrá

personas que prefieran desertar o cooperar, no obstante, las estrategias que han examinado favorecen la cooperación en la resolución de dilemas" [14]

1.2.8) Fases de la negociación

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

- Preparación
- Desarrollo
- Cierre

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

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

[14] Bazerman y Neale, 1993, pág. 247.

El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él. Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados. Una vez cerrado hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo y realizar el contrato. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado. Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas tácitas o expresas, jurisdicción pertinente, etc.

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

1.3) La comunicación en la negociación

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

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

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

Por lo general cuesta trabajo preguntar, se evitan ciertas preguntas por miedo a molestar. Si la respuesta no ha quedado clara, resulta aún más difícil insistir. Un buen

negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido; da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir auto respondiéndose.

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

Se dice que para influir en los demás primero es necesario dejarse influir. Esto es cierto en aquellas relaciones interpersonales basadas en la mutua confianza y en la libertad de pensamiento. Las escuelas tradicionales de negociación aconsejan en exceso la desconfianza. Esto se debe a que el hombre esta acostumbrado a pensar por defecto: “si no está dentro está fuera”, “si no es bueno es malo”. Este tipo de interpretación es simplista y fácil, una manera de que nada se escape de las manos, pero la naturaleza tiene un curso independiente del hombre y en ella no se da esta premisa. Así pues, en las relaciones personales tampoco es positivo plantearse:”o tu o yo”,”se puede ser los dos”, mediante la comprensión mutua. Abrirse a la influencia de otros no es nada malo, puede reportar grandes beneficios: nuevos puntos de vista para plantear, nuevas ideas y opciones, otras formas de comprensión y percepción. [15]

Para negociar hay que comunicarse, ¡No solo hablar! y menos hablar solo. También es necesario saber escuchar y especialmente saber preguntar para tener el máximo de información sobre la otra parte. No se debe tomar ninguna decisión, ni adoptar ninguna postura negociadora sin haber escuchado y sin haber recabado información. Tal vez concurra a una negociación con prisa, esperando terminar cuanto antes, lo cual suele ser un mal camino. Si se dominan las técnicas de negociación se debe ser dueño del proceso, y el cierre debe hacerse en el momento más oportuno, a la vez que sea favorable para nosotros.

[15] Ampliar en Nieto, Silvia. “Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa”. Folleto MINBAS, 2000.

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

1.3.1) El lenguaje en la comunicación

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

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

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

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

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

Capítulo II: Diagnóstico de la Fábrica de Cemento Siguaney

En el presente capítulo se realiza un análisis del proceso de negociación, comenzando con una amplia caracterización de la empresa, centrándose en la evaluación de las necesidades de aprendizaje del personal negociador.

2.1) Caracterización de la empresa

La Fábrica de Cemento Siguaney es de subordinación nacional, pertenece al Grupo Empresarial Cemento Vidrio (CEMVID), correspondiente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS). Esta se encuentra enmarcada en la localidad de Siguaney del municipio Taguasco, provincia Sancti-Spíritus.

Como parte del cumplimiento de una política orientada por el MINBAS la entidad se ha dividido en cuatro empresas: Empresa de Cemento, Empresa de Asistencia y Servicios, Mantenimiento Cemento y Comercializadora de Cemento.

2.1.1) Reseña Histórica

A principios del año 1961 se constituye el ministerio de industrias como paso organizativo que lleva el propósito de industrializar el país para alcanzar el desarrollo económico concebido, y se sitúa al frente de este importante organismo el Comandante Ernesto Guevara. Así en el año 1962 se compró en la República Socialista de Checoslovaquia por contrato firmado por el Che; la nueva planta “Siguaney” con tres líneas de producción y una capacidad de 500000 T para instalarla en Guayos, Las villas, con un costo de $35000000. Con la creación de este ministerio se facilitaba el cambio radical de la estructura capitalista, iniciada con la toma del poder fundamentalmente en la actividad industrial y la importancia del cemento en todo este proceso, llevo a este nuevo organismo al estudio y ejecución de un plan de ampliación y creación de nuevas capacidades.

El proyecto original sufrió como modificación el cambio de ubicación que pasó de Guayos para Siguaney en el municipio de Taguasco; producto a la búsqueda de una mayor reserva de materias primas.

En diciembre del año 1965 se inician las obras de construcción de la fábrica con las tres líneas de producción que luego se amplío a cuatro con una capacidad total de 670000 T anual.

El 10 de febrero de 1971 se realiza la puesta en marcha de la fábrica, proceso que terminó en agosto de 1972 cuando se puso en marcha la cuarta y última línea.

En octubre de 1986 por iniciativa de la empresa y con recursos disponibles se realiza una prueba logrando producir 2000 T de cemento blanco de calidad aceptable. Mas tarde en 1989 se comienza la producción de clinker blanco con tecnología japonesa y se destina a la exportación.

2.1.2) Principales resultados económicos

En el año 2007 la producción mercantil es incumplida en un 21%, equivalente a 2672.9.9 MP, mientras que las ventas netas se comportan de manera similar, pues faltó un 16% para cumplir el plan, lo que equivale a 1999.3 MP. La principal causa que origina este resultado es que prácticamente no se ha producido cemento blanco por falta de materias primas por lo que tampoco se ha podido exportar clinker blanco, sobrecumpliéndose sólo al cierre de noviembre la producción de cemento gris en 3900 T, lo que significa que se hizo un 3% por encima del plan propuesto. Independientemente de que existen serios problemas de mantenimiento en la línea de gris. Se terminó con un promedio de trabajadores prácticamente magnífico, y el gasto de salario al cierre del período no sobrepasó al plan por lo que esto arrojó una productividad bastante satisfactoria. Los costos por peso de producción mercantil y vendida se comportaron dentro de los parámetros, es decir por debajo de los planificados, sólo el costo por peso de producción bruta se encuentra de forma mínima por encima del planificado. La causa fundamental de la pérdida está dada por nuestros bajos niveles de producción, sobretodo en el blanco, originados fundamentalmente por la inestabilidad en el suministro de materias primas, además del mal estado técnico de los hornos en el caso del gris. (Ver Anexo # 1)

2.1.3) Objeto social

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

2.1.4) Misión

Producir los diferentes surtidos de Cemento Gris, Cemento Blanco y Clinker Blanco con fines exportables al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga competitivamente las expectativas de los clientes, contando con un personal eficiente y capacitado, cumpliendo con las obligaciones mercantiles construidas por nuestra organización logrando un clima organizacional dentro de la empresa que responda a la motivación, comunicación y al control interno.

2.1.5) Visión de la Empresa (2007-2010)

- Se proyecta ser líder de la producción nacional de Clinker, cemento gris y blanco.
- Se alcanza la plena y eficiente explotación de nuestras instalaciones.
- Eleva sostenidamente la calidad, la eficiencia económica integral, el desarrollo de la automatización y la informática.
- Se Incrementa cada día más la preparación y capacitación de técnicos, profesionales y obreros.
- Se ejecuta el seguimiento continuo de nuestros productos para tomar como referencia el grado de satisfacción de nuestros clientes.
- Mantenerse como única productora nacional de Cemento Blanco y en la preferencia de los consumidores.
- Se cuenta con una tecnología avanzada.
- Están abiertos al cambio.

2.1.6) La estructura organizativa de la Empresa de Cemento (Ver Anexo # 2) está conformada por:

- Dirección General
- Dirección Adjunta
- Jefe de seguridad y Protección
- Jefes de Turno
- Dirección de Economía
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Técnica
- UEB de Mantenimiento
- UEB de Clinker
- UEB de Crudo
- UEB de Cemento
- UEB Motel La Boca
- UEB Gestión Comercial
- Grupo de Seguridad Interna
- UEB Laboratorio

2.1.7) Descripción de los recursos humanos de la empresa

En la empresa como se aprecia en la tabla2.1 existe un total de 294 trabajadores, de ellos 229 son hombres, 26 de nivel superior y 28 de nivel medio. Se cuenta con un total de 65 mujeres, de ellas 13 poseen nivel superior y 26 nivel medio.

Tabla 2.1: Composición de la fuerza laboral

Labor que desempeñan	Hombres	Mujeres
Dirigentes	23	2
Administrativos	2	4
Obreros	136	6
Servicios	26	13
Técnicos	42	36
Total	229	65

Fuente: Elaborado por las autoras a partir de la información estadística recogida en

documentos de la empresa.

Se realizan los programas de adiestramiento a los profesionales, donde se cuenta con un total de 8, brindándoles apoyo y se asigna un tutor para que los guíe en el desarrollo de las actividades. En cuanto a la capacitación se realizan diferentes cursos a nivel de empresa a horneros, molineros, operadores de equipos auxiliares, de calderas, de compresores, mecánicos, soldadores, electricistas. Estos se realizan de forma interna en la empresa.

También se envían trabajadores a la escuela superior de la industria básica (ESIB) para la superación técnica profesional. En este centro se imparten diplomados, seminarios, talleres, maestrías y postgrados en materias como marketing, dirección empresarial, contabilidad, finanzas y costos.

Para los trabajadores existe un sistema de estimulación en Divisa y en moneda nacional(MN), el nivel de partida para obtener este es el cumplimiento del plan de producción, que es de 160 800 toneladas, se obtiene el 30% del estímulo que este sería el salario devengado mensualmente de cada trabajador por el 30% por el coeficiente de participación laboral. Además, se hacen reconocimientos a los trabajadores por los resultados obtenidos en las tareas y por actitudes destacadas, también se tienen en cuenta los resultados laborales y productivos para tener derecho al disfrute en el motel La Boca.

2.1.8) Descripción de los departamentos

En la actualidad la empresa posee los siguientes departamentos: dirección general, adjunta, de Economía, Recursos Humanos y Técnica. Además se cuenta con los Jefe de seguridad y Protección, Jefes de Turno y varias UEB (de Mantenimiento, de Clinker, de Crudo, de Cemento, Laboratorio, Motel La Boca y Gestión Comercial). También existe un grupo de seguridad interna que es el encargado de velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y protección establecidas.

2.1.9) Fuerzas del entorno que inciden en la actividad de la empresa

Dentro de las fuerzas del entorno que pueden afectar el desarrollo de la entidad se

encuentran los suministradores, los cuales se relacionan en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Proveedores

Producto	Empresa
Caliza Blanca	Empresa de Materiales #5
Hierro para cemento gris	Granelera de Holguín
Yeso gris y blanco	Empresa materiales Ciego de Ávila
Petróleo crudo	Empresa de extracción de petróleo de Varadero.

Fuente: Elaborado por las autoras a partir de la información obtenida en la empresa.

El desarrollo exitoso de la actividad de los suministradores es lo que posibilita que se realice a tiempo el proceso de comercialización, así como todos los planes de entrega con sus principales clientes.

Cliente

La entidad cuenta con dos tipos de clientes: los internos- que son sus trabajadores- y un único externo, la Comercializadora de Cemento. El contar con un solo cliente externo repercute de manera negativa debido a que este tiene mayor poder negociador.

Competencia

La fábrica de Cemento Siguaney en cuanto al cemento blanco no presenta competencia, debido a que es la única del país que lo produce, pero respecto al cemento gris en sus dos manifestaciones si existen varios, los cuales se muestran en la tabla2.3.

Tabla 2.3: Competidores

PROVINCIA	EMPRESA
Santiago de Cuba	José Mercerón
Cienfuegos	Carlos Marx
Camagüey (Nuevitas)	26 de julio
La Habana	Mártires de Artemisa
La Habana (Mariel)	René Arcuy

Fuente: Elaborado por las autoras.

2.1.10) Proyecciones de la Fábrica de Cemento Siguaney

Dentro de las perspectivas que tiene la entidad se encuentra la diversificación de las producciones con la introducción del cemento para pozos de petróleo, del P-450, del Solidry mezclado y del Hidrófogo, con el objetivo de satisfacer la demanda de nuestros clientes, aumentar las posibilidades de mercado.

El cemento para pozos de petróleo tiene características especiales. Se puede convertir en una fortaleza para esta Empresa, debido a que en estos momentos la única fábrica que está produciendo un clinker con las características idóneas para la producción de este tipo de aglomerante es esta.

El cemento P-450 es considerado de alta resistencia, el cual está siendo demandado por los constructores con el objetivo de producir hormigones de altas prestaciones, o sea que les permita hacer estructuras más resistentes y sobre todo más duraderas con una vida útil de por lo menos 50 años.

El Solidry mezclado es uno de los productos que forman el sistema para impermeabilizar y estabilizar los suelos llamado CONSOLID.

El cemento Hidrófogo es un producto altamente resistente al agua, fue puesto a prueba en la construcción de un círculo infantil y puentes en Ciudad Habana; además, de ser exportado a varios países como Canadá y México. Este no se está produciendo

actualmente debido a los altos costos de sus materias primas, aunque se están realizando investigaciones en el mercado con vistas a promocionar sus características principales y dentro de estas la calidad.

2.1.11) Tipos de productos

Las posibilidades de producción de Siguaney son cemento “Portland” gris del tipo P-350 puro y PP-250, cemento blanco y clinker blanco para exportar. Estas producciones se entregan a granel y/o envasado, en bolsas de 42.5Kg. El clinker se comercializa a granel. La marca comercial registrada para la comercialización es "Cemento Curazao", perteneciente a la oficina comercial de la corporación.

La norma cubana 54.204 define el cemento como: “material pulverizado que con la adición de una cantidad apropiada de agua forma una pasta mas o menos fluida capaz de endurecerse tanto bajo agua como al aire y aglomerar materias adecuadas”.

2.1.12) Composición del cemento

En efecto el cemento está formado por una serie de compuestos como el calcio, la alúmina, la sílice y óxido férrico que son los componentes mayores y algunos componentes menores como el magnesio, la alcálisis, titanio, etc., estos últimos se encuentran en pequeñas cantidades por lo cual se establece un límite máximo para su contenido en el cemento.

Las materias primas que introducen estos componentes en el cemento son:

- La piedra caliza que aporta el calcio principalmente y que representa un 75% del cemento.
- La arcilla, arenisca o arenas que aportan la sílice y la alúmina.
- El hierro aporta el óxido férrico.

Los componentes mayores y los menores se encuentran prácticamente en todos los materiales mencionados aunque en proporciones diferentes. Entre los aditivos mas utilizados en la industria del cemento tenemos a la zeolita que representa un 20% aproximadamente de cemento pp-250 y el yeso que aporta un 5% en el cemento pp-

250, p-350 y cemento blanco.

2.1.13) Etapas del proceso productivo

La fabricación del cemento responde a varias operaciones las cuales están bien delimitadas, pudiendo resumirse en las siguientes etapas:

- Extracción de caliza.
- Extracción de arcilla.
- Extracción de zeolita.
- Trituración de caliza.
- Dilución de la arcilla.
- Trituración de zeolita.
- Molienda de pasta.
- Preparación y homogenización de la pasta.
- Producción de clinker.
- Molienda de cemento.
- Entrega de cemento.

2.1.14) Proceso tecnológico

El proceso tecnológico es húmedo lo que hace que la empresa sea menos competitiva que las de proceso seco, aun así los indicadores de eficiencia de la entidad están dentro de los mejores del país, la introducción de la tecnología de proceso seco significaría que la planta de cemento Siguaney se ponga en la punta en la competencia de producciones de cemento.

2.1.15) Control de la calidad del cemento

La empresa tiene diseñado un sistema de política y control de calidad que garantizan los parámetros de competitividad del cemento que se produce. En cuanto al futuro de la competencia y los sustitutos de producto se conoce que de acuerdo a estudios hechos por el grupo cementero francés, el segundo en el mundo “La Farge” afirma que el cemento durante este siglo seguirá siendo el material fundamental para las construcciones; no obstante actualmente existen otras técnicas de elaboración de

materiales de la construcción que le están haciendo competencia al cemento, un ejemplo de ello es la cerámica.

2.1.16) El proceso de perfeccionamiento empresarial

En la empresa está implantado desde diciembre del 2001 el sistema de perfeccionamiento empresarial. El Grupo de Perfeccionamiento está presidido por el Director General de la empresa y lo integran como miembros el Director de Recursos Humanos, el Director de Economía, los Directores de las UEB, se reúnen con carácter ordinario una vez al mes y con carácter extraordinario cuantas veces convoque su presidente. Semanalmente se informa en el Consejo de Administración la marcha del proceso. Este proceso ha ofrecido resultados positivos debido a que se han incrementado los niveles de eficiencia hasta la fecha, se ha logrado la automatización de las principales áreas, se cumple con los requisitos plasmados en el expediente correspondiente.

2.2) Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje del personal negociador

Para que el proceso de formación en la empresa o en cualquier organización tenga carácter científico requiere un Análisis de Necesidades, es decir, que antes de diseñar e intervenir se realice un estudio previo que permita estimar con la mayor exactitud posible en que aspectos debe centrarse el trabajo formativo, como llevarlo a cabo, cuál es la secuencia de acción más adecuada, entre otras. Esto contribuye a evitar costos de formación que impidan considerar a la misma como una inversión.

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

Varios autores han descrito el proceso de Análisis de Necesidades de Formación, tal es

el caso de Añez, el cual plantea que este no es más que un esfuerzo sistemático antes de diseñar y poner en práctica cualquier tipo de programa formativo, una búsqueda planificada de las necesidades de los alumnos potenciales o futuros, en términos de formación, Un proceso que utiliza datos significativos extraídos de la realidad y está en proceso constante de revisión, una acción que crea las condiciones de una formación

más eficaz de los recursos, facilitando la programación y brinda a los programas mayor fundamento, credibilidad y rentabilidad.

A la hora de determinar las necesidades de formación es de vital importancia analizar el binomio organización-personal desde el punto de vista de la interconexión necesaria de necesidades e intereses individuales y organizacionales.

2.2.1) Tipo de investigación

"Según la metodología holística, si bien cada investigación puede manejar procesos exploratorios analíticos o de cualquier otra índole, lo que caracteriza a cada tipo de investigación no es la clase de proceso involucrado, sino la naturaleza y profundidad del resultado que se obtendrá".[1]

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

Este tipo de investigación va dirigida a la invención de mecanismos, diseños o tecnologías de cualquier tipo. Según Hurtado de Barrera, la invención consiste en hallar soluciones prácticas encontrando nuevas formas e instrumentos de actuación y nuevas modalidades de su aplicación a la realidad. En este sentido, la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar unos fines deseados y funcionar adecuadamente.

[1] Hurtado de Barrera, Jacquelín. "Metodología de la investigación holística". 2000.

2.2.2) Selección del personal para el estudio

Un aspecto significativo dentro del diseño investigativo es la selección del personal para el estudio. En esta modalidad de la investigación holística proyectiva, se aconseja la utilización de un muestreo intencional y razonada, donde los sujetos de estudio no son meras unidades de observación, sino que son participantes activos en el proceso que dan cuenta de su visión colectiva, construida de la realidad.

Para el análisis no se utilizó la totalidad de trabajadores sinó solo aquellos cuyo perfil ocupacional se corresponde con los objetivos planteados en la presente investigación; donde resulta poco significativo el número de casos a estudiar, lo esencial es el "potencial" de cada caso, con el propósito de lograr diferentes opiniones y valoraciones que muestren una visión amplia de la realidad estudiada.

En la selección del personal participante en la investigación se tuvieron en cuenta los requisitos siguientes:

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

Tomando en cuenta los requisitos anteriores se seleccionaron 5 personas que por su perfil ocupacional desempeñan acciones de negociación.

Se consideró imprescindible entrevistar a 5 especialistas que posean experiencia en la formación de negociadores para diseñar un programa adecuado.

2.2.3) Técnicas a utilizar

2.2.3.1) Análisis Bibliográfico y de contenido

"Esta técnica incluye la revisión de bibliografía y documentos científicos que puedan aportar información del entorno científico en que se desenvuelve la investigación.

También se revisan documentos oficiales como pueden ser registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales".[2]

En el caso específico de la investigación se utilizaron documentos que circulan dentro de la empresa e informan sobre su organización, aplicación de la autoridad, roles internos, estilos de liderazgo, compromisos y valores, como son el documento de Planeación Estratégica de la Empresa (donde aparece la Misión y Visión), el de Diagnóstico Estratégico, El Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, el Banco de Problemas Generales. Se revisaron también los documentos que describen los requerimientos de cada puesto de trabajo y las evaluaciones del personal.

2.2.3.2) Cuestionario

Esta técnica dirigida a recoger información de forma rápida y estandarizada, se aplica para reconocer el nivel de aspiraciones de los individuos, se utiliza un cuestionario de preguntas (Ver Anexo # 3), en las que se solicita información referida a la temática objeto de investigación y así diagnosticar el nivel de conocimiento y habilidad de los trabajadores sobre el tema.

También el cuestionario de Autoevaluación (Ver Anexo # 4), para evaluar comportamientos correspondientes a las diferentes etapas de la negociación.

Además se aplicará una encuesta a expertos para validar el programa propuesto.

2.2.3.3) Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterativa, en ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, "tal y como lo expresan con sus propias palabras" [3]

---

[2] Álvarez, Y. "Imagen Corporativa". Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2000.

[3] Taylor, S.J. y R. Bodgan. "Introducción a los métodos cualitativos de investigación": Ediciones Piados. Barcelona, 1998.

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

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

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

2.3) Resultados diagnósticos

Para poder brindar unas conclusiones parciales lo más cercanas a la realidad se hace necesaria la recogida de la información inicial, para la que se revisaron diferentes documentos oficiales, se realizaron entrevistas y cuestionarios al personal seleccionado, lo que posibilitó la obtención de los resultados que se muestran a continuación.

El escrutinio de la documentación de la Fábrica de Cemento Siguaney, demostró que esta establece entre sus prioridades la preparación del personal, de modo que garantice el aumento de las competencias generales que deben presentar para el desempeño eficaz de sus funciones. En el caso de los perfiles de cargo se establece la gestión para lograr los resultados como actividad incluida dentro de sus responsabilidades frecuentes, y por tanto, la negociación se convierte en una habilidad

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

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

A continuación aparecen plasmados los resultados obtenidos con la aplicación del Test de Autodiagnóstico, pero antes hay que destacar que se tomaron como elementos de referencia, la escala de evaluación que aparece al inicio del mismo, denominando las respuestas cuyo valor es igual e inferior a 3 (puntos débiles porque solo algunas veces se hace) y los que se aparecen en el rango de 4 a 5(puntos fuertes porque se hacen habitualmente o siempre) para evaluar y exponer los resultados que seguidamente aparecen.

Antes de la negociación

Puntos Fuertes:

Habitualmente preparan una lista de “opciones” para ofrecerle a la otra parte y las priorizan, según sean sus intereses, atendiendo a las cosas que podrían pedirle a cambio. Tratan de generar la mayor cantidad posible de opciones. También analizan las posibles ofertas que creen podría brindarles el oponente, evaluando sus intereses y las respuestas que les convendría darles.

Casi siempre recopilan información sobre negocios anteriores que pudieran serles útiles.

Puntos Débiles:

Uno de los elementos que mayor dificultad presenta es el análisis de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) debido a que la mayoría lo hace muy pocas veces.

No tratan de identificar el “Balance de Poder” que puede tener cada parte, pues este influye directamente en la manera de negociar y a la hora de hacer concesiones.

No siempre están actualizados sobre lo que están haciendo u ofreciendo los competidores en negociaciones parecidas, tampoco tratan de identificar y fundamentar sus “ventajas competitivas”.

La escasez de de conocimientos acerca de lo que es punto de inicio, de cómo y en qué momento hacer concesiones, no tratan de determinar la Mejor Alternativa de Acuerdo Negociable (MAAN) y la Peor Alternativa de Acuerdo Negociable (PAAN), son elementos que presentan mucha dificultad, porque son muy raras las ocasiones en que lo hacen.

Otro aspecto con dificultad es la falta de información sobre el oponente, poca preparación o conocimiento acerca de la otra parte.

Durante la negociación

Puntos fuertes:

Generalmente fundamentan sus posiciones con pocos argumentos (los más sólidos) y son muy flexibles, no se aferran a sus percepciones o criterios iniciales y tratan de identificar “nuevas posibilidades” que no habían previsto.
Procuran ponerse en el lugar de la otra parte, para comprenderlo mejor, y acercar sus posiciones, cuando resulta posible y conveniente.
No presentan dificultades a la hora de realizar una ruptura si es lo más conveniente para disminuir tensiones o buscar más elementos.

Puntos Débiles:

Debido a la falta de Información o a la poca atención prestada en el momento de plantear los elementos de interés para la negociación se hace difícil lograr un entendimiento y una mejor comprensión de la posición del oponente.

No controlan sus emociones y son muy impacientes, lo que entorpece el desempeño de la negociación.

El análisis de las respuestas al Test ha demostrado la existencia de problemas relacionados con cómo enfrentar las trampas que puedan aparecer en la negociación, el uso de tácticas sucias y los objetivos que persiguen.

Centran el debate “atacando los problemas “y no las “posiciones” de las personas

Después que finaliza la negociación no presentan problemas porque la mayoría de las veces analizan las experiencias y resultados obtenidos, los cuales tienen en cuenta para futuras negociaciones. Dan un “seguimiento” adecuado a los acuerdos y se preocupan por cultivar las relaciones con la otra parte.

Resultados obtenidos en el cuestionario para determinar la necesidad de formación de negociadores en la Fábrica.

El 80% de los trabajadores no se consideran negociadores, a pesar de que en su perfil ocupacional desarrollan actividades de negociación, pero tienen dificultades a la hora de definir y determinar el alcance de esta.

El 60% coincide en que la falta de preparación y formación sobre el tema, es un factor clave que impide la efectividad de algunas acciones negociables. Reconocen que carecen de casi todas las habilidades necesarias para desempeñar mejor ese rol.

Solo el 40%, plantea que ha recibido formación sobre el tema, a través de cursos y diplomados, obteniendo una adecuada preparación para desempeñarse ante una negociación. El 100% muestra disposición para integrar una experiencia formativa en esta temática.

El 100% coincide en que el principal problema que enfrentan ante una negociación es la falta de preparación y conocimiento sobre la materia. Proponiendo que se incluya en el programa de formación elementos generales sobre negociación, estrategias, estilos, fases, entre otras habilidades para desarrollar y mejorar las acciones.

Con la entrevista a especialistas dedicados a la enseñanza de la disciplina, se puede concluir que el entrenamiento tiene que sustentarse sobre actividades prácticas frecuentes. No puede adquirir la forma de un curso tradicional, sino tratar de contemplar variantes de participación y simulaciones que permitan establecer mejor el comportamiento deseado en los participantes, enfocando la actividad a desarrollar las habilidades más importantes para los negociadores como son:

- Poder persuasivo.

- Flexibilidad y creatividad.
- Empatía, paciencia y perseverancia.
- Autocontrol y autoexigencia.
- Capacidad de análisis, escucha y observación.
- Capacidad natural de tomar iniciativas.
- Cortesía y habilidad para situarse en el lugar del otro.
- Objetividad
- Apertura y cierre de la negociación en el momento oportuno
- Dominio emocional y gestual
- Conocimiento de tácticas y técnicas
- Confianza en sí mismo.

También señalaron la necesidad de evitar a toda costa los defectos que se muestran a continuación debido a que entorpecen el proceso negociador y no posibilitan el logro de los objetivos propuestos.

- Excesivo deseo de complacer.
- Ingenuidad y excesiva confianza.
- Inflexibilidad. Tendencia a pensar solo en blanco y negro.
- Poco control de la emotividad.
- Tendencia a las peleas.
- Incapacidad para trabajar en la incertidumbre.

Capítulo III: Propuesta de procedimiento para la formación de negociadores en la Fábrica de Cemento Siguaney

En el presente capítulo se expone una propuesta de procedimiento para el entrenamiento y formación de trabajadores de la empresa.

3.1) Diseño del Programa de formación acción.

Para lograr los objetivos de la negociación en cada una de sus etapas se hace necesario que se correspondan con las habilidades seleccionadas para obtener una óptima comprensión del Proyecto General del Programa de Formación. A continuación se enuncian las destrezas que deben acompañar a un buen negociador en cada una de las etapas.

- Centrarse en los objetivos de negociación

No es más que tener bien definido, unas metas o resultados, que se plantean alcanzar los negociadores en los diferentes momentos de la negociación, pues los objetivos pueden modificarse durante el proceso.

- Crear condiciones propicias para negociar

Antes de comenzar la negociación resulta necesario puntualizar su propósito, seleccionar los participantes, elegir un ambiente adecuado, establecer una atmósfera informal y seleccionar un colaborador o facilitador.

- Plantear expectativas deseadas

El negociador debe plantear sus intereses y perspectivas, con el objetivo de crear en la otra parte una imagen de confianza y serenidad.

- Control emocional

Las emociones desempeñan un papel muy importante (aunque peligroso) en las negociaciones, porque de su control depende el resultado final.

- Clarificación de ideas

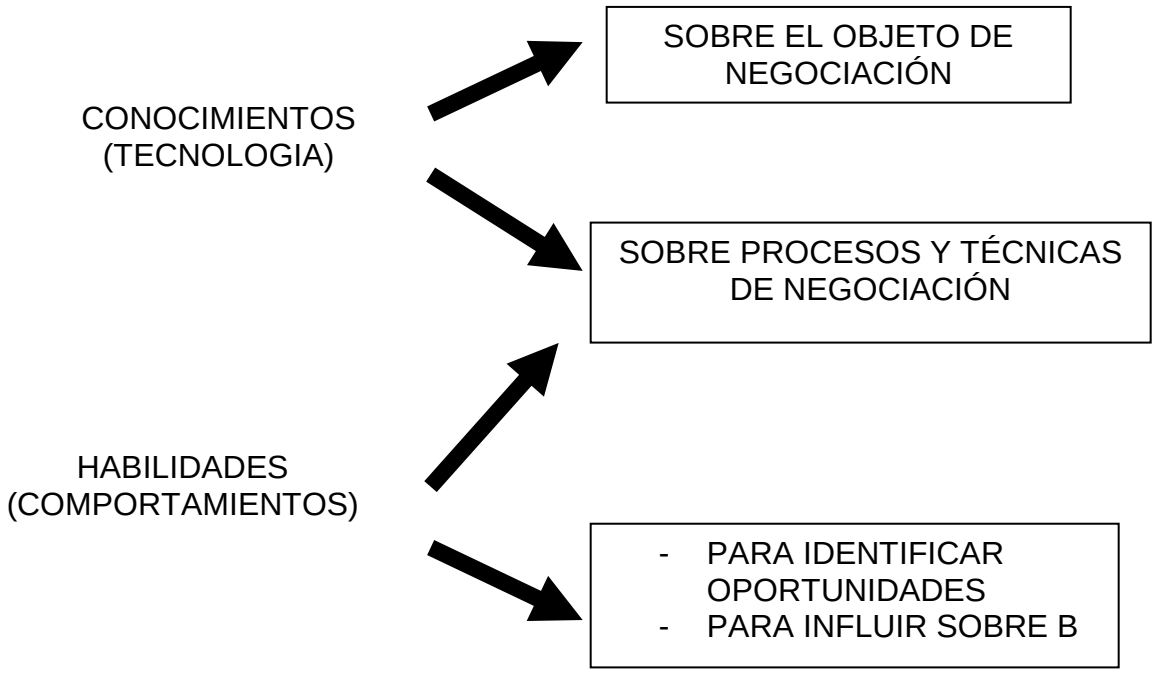
El negociador debe tener bien definidas sus ideas, para encauzar la negociación hacia el logro de sus objetivos y metas.

- Técnicas de cierre

En esta etapa de la negociación se puede llegar o no a un acuerdo. Antes de dar por terminado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún extremo suelto y que ambas partes interpretan de igual manera lo tratado.

Las habilidades están estrechamente vinculadas con los conocimientos y de estas dependerá la obtención de un resultado exitoso en la negociación para todas las partes involucradas. A lo anterior hace referencia la figura 3.1.

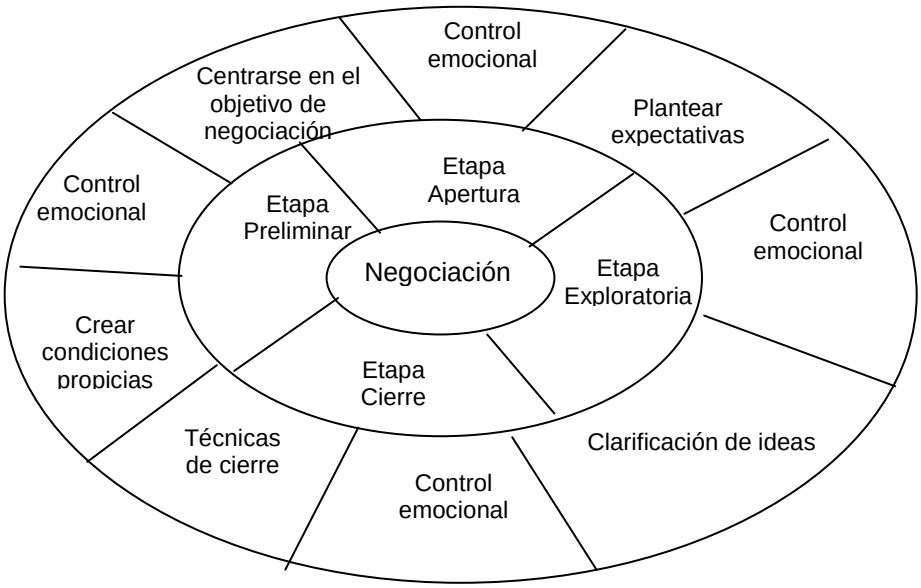
Figura3.1: Conocimientos y Habilidades necesarias para negociaciones efectivas.



Fuente: Elaborado por las autoras.

Es importante destacar que cada una de las habilidades antes mencionadas desempeña un papel decisivo al existir un vínculo muy fuerte entre ellas y las etapas por las que transita la negociación, a lo cual hay que prestarle especial atención para que el resultado sea el mejor para las partes que integran el proceso. En la figura 3.2 se observa la relación existente entre las habilidades y las etapas por las que transita el proceso negociador.

Fig. 3.2: Concepción General del Programa de Formación



Fuente: Elaborado por las autoras

En la etapa preliminar es donde la empresa y la contraparte realizarán una o varias entrevistas previas con el fin de ponerse de acuerdo acerca de ¨ las reglas del juego ¨ de la negociación que llevarán a cabo. La preocupación fundamental es el logro de un clima positivo favorable a las negociaciones. Los puntos tácticos a planear para aquí son: el lugar donde realizar las negociaciones, que debe tener un ambiente agradable, acogedor, que proyecte una imagen profesional, hay que definir el Programa de las negociaciones o Posible agenda, establecer el plazo límite que beneficie a ambas partes y por último la autoridad que tomará en las decisiones.

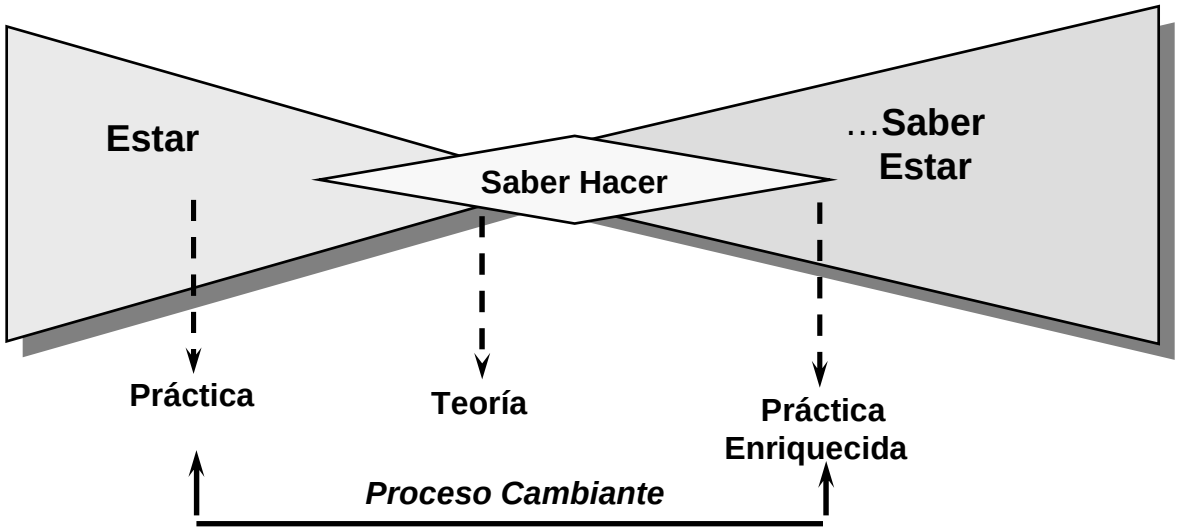
En la etapa de apertura ambas partes deben establecer sus posiciones en lo referido a la negociación emprendida. En este instante es donde se prueba la posición de la contraparte. Los principales puntos tácticos a planear son: la posición inicial asumida basada en el nivel, la fuerza y el momento, la respuesta a demandas irracionales y/o a presiones fuertes y el manejo de la tensión.

La etapa de exploración deben dedicarla a sondear las necesidades reales de las partes y a verificar la posibilidad de que las divisas satisfagan realmente las expectativas. Los puntos tácticos a planear son si es conveniente y en qué momento revelar las necesidades, las divisas alternas, los puntos de acuerdo y la Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado (MAAN), las posibles concesiones, el manejo de la tensión o la desconfianza y qué hacer si intentan tácticas sucias.

En la etapa de cierre es donde al final se igualan las divisas con las necesidades. La principal preocupación es lograr la contratación o firma del acuerdo. Los puntos tácticos a planear aquí son las concesiones finales, qué hacer si intentan tácticas sucias, manejo de la tensión, formas del acuerdo, plazos límites y demoras.

El esquema básico del programa de formación propuesto se basa en la consecución de la habilidad general de Saber Estar, relativa a la posibilidad de los participantes en el programa, de aprender a adaptarse y ubicarse en situaciones concretas de negociación, en la medida en que adquieran conocimientos y habilidades propias de la práctica negociadora (saber y saber hacer) Este esquema básico aparece graficado en la figura 3.3.

Fig 3.3: Esquema Básico del Programa.



Fuente: Elaborado por las autoras a partir de la información estadística recogida en documentos de la empresa.

El programa ha sido diseñado teniendo en cuenta los principios de la formación acción unido al uso de dispositivos de enseñanza innovadores, interactivos e implicantes como: análisis y discusión de situaciones problemáticas, juegos de roles, mini conferencias y discusión confrontación, tanto de dinámicas grupales estructuradas artificialmente, como de experiencias vitales aplicadas a la habilidad entrenada.

3.1.1) Características esenciales de la formación acción

- Se basa en el desarrollo de habilidades (saber hacer) y de actitudes (saber estar). Se distingue de los métodos de formación profesionales en que no está enfocada hacia la sola acumulación de conocimientos, sinó que persigue desarrollar competencias prácticas que ayuden a una mejor comprensión de los fundamentos teóricos.
- Utiliza el trabajo grupal como fuente de aprendizaje de experiencias, mediante la combinación de grupos con talleres de formación, donde se exponen y discuten las experiencias prácticas obtenidas.

- Emplea escenarios reales del contexto sociolaboral para confrontar conocimientos y practicar las habilidades adquiridas.
- El taller de trabajo no es más que un marco pedagógico donde se incrementa el conocimiento con la experiencia de los demás, ya sea por similitud o por diferencia a través de reflexiones o polemizando los diferentes temas propuestos en los encuentros.
- Favorece la creación de condiciones para que se originen tres entrenamientos esenciales: autoformarse a través de las tareas interactivas previstas en cada sesión, asesorar a los demás y recibir asesoría de otros miembros del grupo en aspectos que inicialmente no hayan sido comprendidos en toda su magnitud.
- Está organizada y dinamizada por un formador-entrenador que se desempeña como animador de grupo, consultor metodológico y experto en la materia a entrenar avalado por una amplia experiencia en el tema.

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

3.1.2) Ventajas fundamentales del método de formación acción

- El tiempo de presencia en el aula es mínimo, lo cual es muy beneficioso para la empresa porque así los participantes estarán más identificados con el medio.

- Se crean espacios para intercambiar y salir del aislamiento de su propia función mediante la utilización de debates, conversatorios e intercambios dentro y fuera de la empresa.
- Se ejercita la identificación de problemas relacionados con su trabajo a través de casos de estudio y otras actividades prácticas.
- Se promueve el aprendizaje de la autonomía, que es un factor determinante a la hora de realizar una negociación.
- Se desarrolla el espíritu crítico y autocrítico, algo que resulta muy importante en los momentos actuales de la economía cubana y que puede contribuir al logro de soluciones más beneficiosas y creativas a los problemas de la empresa.
- Se estimula el trabajo en equipo estructurado bajo los requisitos siguientes:

  Duración razonable

  Desarrollo lógico

  Estimulación de la participación

  Crear atmósfera o clima positivo

  Retroalimentación sobre resultados alcanzados en términos de práctica de conocimientos y habilidades.
- Brinda la posibilidad de aplicar métodos beneficiosos de enseñanza y mantener su seguimiento durante todo el período de aplicación del procedimiento.

3.2) Propuesta de procedimiento para la formación de negociadores en la entidad *(Ver Anexo #5)*

3.2.1) Estructura

El cuerpo del procedimiento se ha estructurado en 6 encuentros, 1 semanal, durante los cuales serán abordadas temas claves para el desarrollo de la efectividad de las negociaciones en que se ve inmersa la fábrica. Estos encuentros han sido elaborados sobre la base de las necesidades de aprendizaje localizadas en los participantes en el proceso de formación que se está diseñando en el presente capítulo. Hay que destacar que el último encuentro posee características diferentes porque solo se trabajará con la tarea interactiva orientada en el módulo 5 a través de un ejercicio integrador que servirá para evaluar los conocimientos adquiridos durante el proceso.

3.2.2) Objetivos de cada sesión

Sesión 1.

- Establecer un clima favorable.
- Conocer generalidades sobre negociación.
- Manifestar la importancia de la comunicación en la negociación.
- Saber las virtudes y defectos que debe poseer un buen negociador.

En este encuentro se pretende establecer un ambiente favorable que contribuya a lograr una mejor retención de los conocimientos por parte de los trabajadores. Además, se apropiarán de los conceptos de la materia, sabrán cuáles son las virtudes idóneas que debe poseer un buen negociador y los defectos que debe evitar. Se hará énfasis en la necesidad de utilizar de forma adecuada la comunicación en el proceso negociador, así como la presentación formal de la situación.

Sesión 2.

- Conocer los tipos y estrategias de negociación.
- Saber ubicarse en la situación de negociación.
- Ser capaces de establecer los objetivos.

Este encuentro se propone que los estudiantes aprendan los tipos y estrategias más convenientes en la negociación. También se espera entrenar habilidades para ponerse en el lugar del otro, que sepan describir la situación de negociación en cuanto a expectativas de ambas partes, escuchar al oponente y establecer objetivos.

Sesión 3.

- Entrenar la capacidad de expresión de demandas.
- Conocer tácticas de apertura.
- Aprender a tener control emocional.

En este momento se espera entrenar la capacidad de crear oportunidades de negocios y manejar posibles aperturas. Además, de ejercitar la habilidad de expresar adecuadamente criterios a favor y en contra de un argumento, que reaccionen con serenidad ante el estrés del proceso negociador.

Sesión 4.

- Conocer las fases de la negociación.
- Saber evadir tácticas sucias.

En este encuentro se espera que los trabajadores conozcan detalladamente las fases de la negociación y que sean capaces de evadir inteligentemente las posibles tácticas sucias que la otra parte puede utilizar.

Sesión 5.

- Establecer técnicas de cierre.

En esta clase se pretende abordar técnicas para finalizar negociaciones con argumentos sólidos, que proyecten una imagen profesional, así como practicar técnicas de desenganche.

Sesión 6

- Desarrollar un ejercicio integrador.

Este encuentro posee características distintivas, pues su desarrollo se basará en darle solución a un ejercicio propuesto que incluirá todos los temas abordados en clases.

Durante cada sesión de entrenamiento se han orientado tareas interactivas con problemas específicos de la práctica negociadora, para que sean llevados a la acción por los participantes durante el período interclase, y que serán expuestos por estos durante la primera parte de cada sesión -denominada taller de formación-, donde se utilizarán diversas técnicas de trabajo en grupo como se relacionan a continuación:

Taller # 1

La actividad comenzará con una tormenta de ideas que abordará el tema de las virtudes y defectos que todo buen negociador debe poseer. Además se realizará un ejercicio práctico donde se utilizará como técnica la Teoría del Rumor para contribuir al desarrollo de las habilidades comunicativas.

Taller # 2

El centro de esta actividad será la realización de un caso de estudio donde el participante tratará de ubicarse en la situación de negociación dada, buscando un desenlace favorable. Al final se realizará un debate colectivo donde se aclararán las dudas que pudieran surgir durante el proceso. (Ver Anexo # 6)

Taller # 3

Se dividirá el total de participantes en el curso en dos equipos, con el objetivo de escenificar la situación dada, donde tendrán que demostrar la importancia del control emocional en el proceso negociador.

Taller # 4

Se realizará un debate donde se pondrá de manifiesto la utilización de de tácticas sucias y como enfrentarse a ellas.

Taller # 5

Esta actividad resulta de vital importancia debido a que se dará solución a un ejercicio que consolide las temáticas tratadas en todo el curso.

La evaluación de las acciones formativas es sistemática, pues cada participante debe exponer sus argumentos y demostrar la adquisición de habilidades en cada sesión. Es importante que la evaluación sea realizada por el resto del grupo, antes que por el entrenador, esto demostrará los conocimientos adquiridos por todos y permitirá que las clases sean más amenas.

3.2.3) Indicadores que los participantes deben cumplir en cada sesión, pues expresan el grado de cumplimiento de los objetivos:

Sesión 1:

- Definir con la mayor claridad posible que es una negociación.
- Establecer un ambiente propicio ante una situación dada.
- Mencionar las virtudes y defectos que debe poseer un buen negociador
- Plantear la significación de la comunicación en la negociación.

Sesión 2:

- Definir los tipos de negociación.
- Mencionar la estrategia adecuada a aplicar en una determinada negociación.
- Definir con precisión objetivos que se van a plantear.
- Romper el hielo ante situaciones de negociación propuestas.
- Conocer con exactitud el margen de maniobra.

Sesión 3:

- Adentrarse al tema negociable.
- Plantear de manera clara y sencilla lo que se desea en una negociación.

- Fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar.
- Definir con exactitud técnicas y estrategias a utilizar en la apertura.
- Transmitir una imagen de seguridad y confianza.
- Mantener siempre la calma y ser comprensible ante cualquier tipo de reacción del oponente.

Sesión 4:

- Explicar la necesidad de preparar la negociación.
- Brindar y recopilar toda la información posible a tratar en la negociación.
- Usar contraofensivas para tácticas sucias.

Sesión 5:

- Precisar detalles que no hallan estado claramente definidos antes de firmar el documento.
- Evaluar antes de realizar el cierre la relación costo beneficio para ambas partes.
- No ofrecer concesiones a menos que haya un objetivo por cumplir.
- Realizar el cierre de forma establecida.

Sesión 6:

- Plantear en forma de debate las diferentes respuestas a que haya arribado cada equipo.
- Arribar entre todos a la solución idónea para cada una de las partes involucradas.

3.3 Evaluación del entrenamiento

Una vez planteado el entrenamiento debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia,

posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.[1] El significado e implicaciones de estos criterios se describen en los apartados que se muestran a continuación:

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

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

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

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

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

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

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

[1]Ampliar en Mesa Contreras, "Folleto de Curso de Negociación ", 2000

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

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

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

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

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

Para evaluar el procedimiento propuesto se realizó una entrevista a expertos, *(Ver Anexo # 6)* que en este caso se aplicó a los directivos de la entidad cuya responsabilidad abarca las tareas de planificar, controlar y coordinar la formación de los trabajadores. Motivación por la cual se dialogó con tres de sus principales directivos: el director de la entidad, el jefe del departamento de ventas y el de economía.

Los entrevistados consideran que el procedimiento es apropiado para la entidad, debido a que se adapta a sus particularidades y da respuesta a sus necesidades, lo que permite considerar esta formación como una inversión.

Además, coinciden en que la utilización de la entrevista en profundidad, el cuestionario y el análisis bibliográfico han sido muy acertados debido a que contribuyen a la obtención de los resultados deseados sin dejar de mencionar que reducen la probabilidad de error a la hora de aplicar el procedimiento propuesto.

Ratifican la validez y el carácter científico de la investigación. Manifiestan la correspondencia existente entre las sesiones diseñadas y los objetivos de formación de la entidad.

Es significativo destacar que los encuentros fueron diseñados a partir del diagnóstico exhaustivo que se realizó para conocer sus necesidades de formación acerca del tema tratado.

Los trabajadores están dispuestos a participar en el proceso debido a que le permitirá apropiarse de herramientas que contribuirán a enfrentarse a sus tareas con más preparación. Igualmente cuentan con el tiempo y la tecnología para desarrollar la actividad, de manera que no afecte el buen desenvolvimiento de los participantes en sus puestos de trabajo.

Conclusiones

- En la investigación aparece la revisión bibliográfica como herramienta para la información y exposición de ideas útiles a profesionales, estudiantes y organismos, dedicados a trabajar o estudiar en este campo.
- A través de los años la negociación ha contado con la valoración de diferentes autores, los criterios de muchos han prevalecido con el transcurso del tiempo independientemente de las transformaciones que se han producido en el ámbito nacional e internacional.
- La negociación es un tema al que se recurre cotidianamente, cuenta con una información diversa y actualizada lo que facilita el trabajo. Existe polémica por parte de muchos autores en relación a temas como las estrategias más convenientes a utilizar en determinadas situaciones.
- En la Fábrica de Cemento de Siguaney, la actividad de negociación es reconocida como una competencia importante que deben dominar los trabajadores, a los directivos les gustaría ser partícipes de una experiencia formativa sobre el tema.
- El principal objetivo de la estrategia de formación del personal que tiene la entidad es ofrecer a los trabajadores la capacitación necesaria para lograr el óptimo desempeño en sus puestos de trabajo.
- La formación de negociadores desde el punto de vista económico resulta indispensable posibilitando el logro de los objetivos planteados en cada negociación, así como el incremento de los beneficios.
- De acuerdo a las necesidades y características específicas de la Fábrica de Cemento de Siguaney, se elabora y propone un Programa para la formación sus negociadores.

Recomendaciones

- Aplicar el procedimiento de formación propuesto en la Fábrica de Cemento Siguaney.
- Extender el estudio a la Empresa de Asistencia y Servicios, Mantenimiento Cemento y Comercializadora de Cemento, que forman parte del MINBAS.
- Evaluar periódicamente el procedimiento propuesto a partir de un análisis de las nuevas necesidades de formación de los negociadores en la entidad, de manera que se mantenga actualizado el programa de formación para estos ejecutivos.
- Continuar la investigación para la elaboración de una metodología más detallada que contribuya a una mejor formación de los negociadores.

Bibliografía

- Álvarez, Y. “Imagen Corporativa”. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2000.
- Aquino, Jorge, Recursos Humanos (1999)
- Economy, Meter. "El arte de la Negociación". Biblioteca de Negocios. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
- Fiol, Michel. “Ingienería de la Formación”. Folletos DEADE. ISPJAE. Habana, 1999.
- Fiol, Michel. “La Formación Acción”,2002.
- Fisher, Roger y Ury, William." Sí... de acuerdo". Ediciones Norma, 1997.
- Hurtado de Barrera, Jacquelín. “Metodología de la investigación holística”. Edit SyPAL. Caracas. Venezuela, 2000.
- Kotler, Philip. "Dirección de Marketing". La Habana, 1994.
- Kotler, Philip. “Mercadotecnia. Tercera Edición”. Prentice Hall, 1995.
- Martínez, Carlos y Herrera, Katy. “Folleto del Curso de Negociación I", 1997.
- Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. “La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque del management". La Habana, 1997.
- Mesa, Gislena. "Folleto de Curso de Negociación ", 1998.
- Mesa, Gislena. "Folleto de Curso de Negociación ", 2000.
- Nieto, Silvia. “Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa”. Folleto. MINBAS, 2000.
- Ovejero Bernal, A (2004)”Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente”.
- Santesmases, M. “Marketing Conceptos y Estrategias”. Editorial Pirámide,
- S.A. Madrid, 1995.

- Schilling, Mario Tomás "Negociación y Conflictos". Santiago de Chile, 2001
- Stoner, J. " Administración, 5ta edición", La Habana, 1995
- Taylor, S.J. y R. Bodgan. "Introducción a los métodos cualitativos de investigación": Ediciones Piados. Barcelona, 1998.
- Ilich, John. "Gane Negociando. İ Fácil!" Prentice Hall. México, 1997.

Sitios de Internet

- Añez, Manfredo (2001) "Negociación Efectiva" disponible en http://manez@grupobisa.com [Accesado el día 9 de diciembre de 2007]
- Billikopf Encina, Gregorio (2002). "Negociación Creativa", www.cnr.brekeley.edu [Accesado el día 9 de diciembre de 2007]
- Hernádez y Cedré, (2006) "Documentos de negociación" www.gestiopolis.com [Accesado el día 10 de diciembre de 2007]
- Ruiz Rincón, Hermes(2007) " Consejos para una buena formación" www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/consejos-para-una-buena-formacion.htm [Accesado el día 11 de diciembre de 2007]
- Velasco Partida, Roman. (2002), "Habilidades del Administrador" romanvelasco@hotmail.com [Accesado el día14 de enero de 2008]
- www.aulafacil.com/Tecneg/CursoTecneg.htm [Accesado el día14 de enero de 2008]
- www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/capacitacion-dentro-de-la-empresa.htm [Accesado el día14 de enero de 2008]
- www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herraminetas.htm [Accesado el día 15 de enero de 2008]
- www.mujerynegocios.com/articulo335-bihar.htm [Accesado el día15 de enero de 2008]

- www.monografias.com/trabajos10/bane/bane.shtml [Accesado el día16 de enero de 2008]
- www.ganaropciones.com/interneg.html [Accesado el día 23 de enero de 2008]
- www.gerentes.com/formacion/negociacion.htm [Accesado el día 23 de enero de 2008]
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/negocefectiva.htm [Accesado el día14 de enero de 2008]
- www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/51/prepnegociacion.htm

Anexo # 1

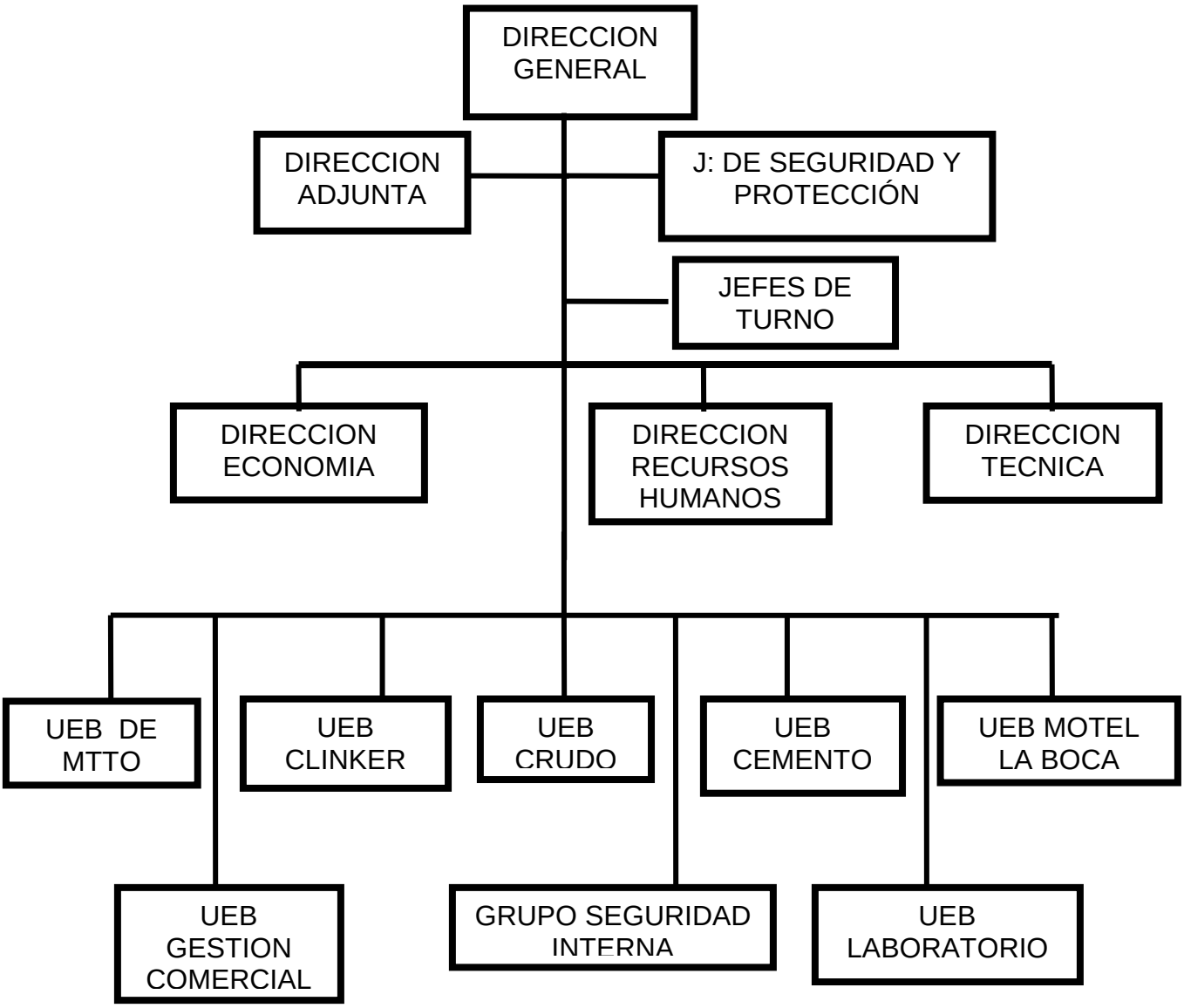
Tabla**:** Principales Indicadores Económicos del año 2007

INDICADORES	Real nov 2007
Producción física total	124687.0
Cemento gris total	119038.0
P-350	91406.0
PP-250	27632.0
Cemento blanco	5649.0
Clinker blanco total	8280.0
Producción mercantil	9921.2
Costo producción mercantil	9471.2
Costo x peso prod mercantil	0.95
Producción bruta	10461.6
Costo producción bruta	10183.7
Costo x peso producción bruta	0.97
Producción vendida	10594.8
Costo producción vendida	9482.9
Costo x peso prod. Vendida	0.89
Ciclos de cobro CUC	138
Ciclos de cobro MN	24
Ciclos de pago CUC	29
Ciclos de pago MN	94
Índice de solvencia	1.35
Índice de liquidez	0.31
Utilidad del período	-712.8
Fondo de salario	1254.6
Promedio de trabajadores	288.0
Gasto material	6390.5
Servicios comprados	3129.7
Valor agregado	941.4
Productividad	3268.7

Fuente: Elaborado por las autoras a partir de la información estadística recogida en documentos de la empresa.

Anexo #2

MINBAS
CORPORACIÓN CEMENTOS CUBANOS
EMPRESA DE CEMENTO SIGUANEY
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



Anexo # 4

Test para el Autodiagnóstico.

- Responda como realmente es su comportamiento y no como Ud. piensa que debía ser o quisiera que fuera.
- Califique cada expresión, según sea su conducta de la siguiente forma.

5	**Siempre**
4	**Habitualmente**
3	**Algunas veces**
2	**Pocas (raras veces)**
1	**Nunca**

	Ptos	ANTES DE LA NEGOCIACIÓN.
1		Analizo mis fortalezas y debilidades para preparar mi estrategia de negociación.
2		Acumulo la mayor cantidad de información posible sobre B ¿quien es? ¿Qué puede interesarle de mí? ¿Cómo es como negociador? ¿Cuáles pueden ser sus fortalezas y debilidades?
3		Preparo una lista de “opciones” para ofertarte (intercambiar) a B y las priorizo, según pienso sean sus intereses, con las cosas que podría pedirle a cambio. Genero la mayor cantidad posible de opciones.
4		Preparo una lista de las posibles “ofertas” que pienso podría hacerme B. mis intereses sobre cada una, o las respuestas que me convendría darle sobre cada una.
		Recopilo información sobre negocios anteriores sobre el asunto (mías, de B. o de otros), que me pueden servir de

5		referencia (o que pueda utilizar con B, para “legitimar” mis posiciones).
6		Trato de identificar el “Balance de Poder” que puedo tener con respecto B, o viceversa.
7		Me actualizo sobre lo que están haciendo (ofreciendo) mis competiciones en negociaciones parecidas y trato de identificar (y fundamentar) mis “ventajas competitivas”.
8		Preparo una lista de posible “concesiones” que podría hacer y de lo que pedirían a cambio.
9		Defino mi “punto de inicio” en niveles lo suficientemente altos como para reducir las expectativas de B, pero no tanto que pueda obligarme a hacer la primera concesión desde el inicio, o bloquear la negociación.
10		Determino mi MAAN (Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado) considerando otras posibles opciones si no concreta la negociación.
		DURANTE LA NEGOCIACION
11		Fundamento mis posiciones con pocos argumentos (los más sólidos) y son muy flexibles, no me aferro a mis percepciones o criterios iniciales y trato de identificar “nuevas posibilidades” que no había previsto.
12		Hago muchas preguntas a B, para conocer mejor sus necesidades e intereses, verificar mis percepciones o “estimaciones” o ajustar mi estrategia.
13		Controlo mis emociones y soy paciente.
14		Declaro mis sentimientos, cuando se presentan situaciones que no debo aceptar.
15		Identifico las “trampas que me hacen, los objetivos que persiguen, y sé manejarlas adecuadamente.
16		Trato de ponerme en el lugar de B, para comprenderlo mejor, y acercar nuestras posiciones, cuando resulta posible y conveniente.
17		Trato de que discusiones se produzcan “atacando los problemas “y no “posiciones” o las personas.

18		Me percato de cuando resulta conveniente producir una “ruptura” para disminuir tensiones o buscar más elementos.
		DESPUES DE LA NEGOCIACIÓN
19		Analizo las experiencias y resultados (que Hice, que hizo B) y las considero para futuras negociaciones.
20		Le doy un “seguimiento” adecuado a los acuerdos y me preocupo por cultivar las relaciones con B.

Total de puntos: _____

Anexo # 3

Cuestionario

El cuestionario esta diseñado para determinar la necesidad de formación de negociadores en la empresa. No hay respuestas malas, todas se considerarán de gran importancia y ayuda. Agradeceríamos su franqueza y cooperación.

Muchas gracias, de antemano, por su colaboración.

1-¿Se considera usted un negociador?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

_____

2-¿Cuáles son sus principales responsabilidades y deberes?

_____

_____

3-¿Cómo le miden su desempeño?

— Diario — Semanal — Quincenal

— Mensual — Trimestral — Semestral

— Anual — Otros

4-¿Cuáles son los principales factores que limitan que ud desempeñe una negociación con efectividad?

Externos (no dependen de ud)

_____

Internos (tiene que ver con su personalidad y su preparación

_____

5-Ha recibido formación en negociación

Sí_____ No_____

a) ¿Cuál?

— Curso — Capacitación

— Entrenamiento — Preparación

— Diplomado — Maestría

— Otros

b) ¿Qué beneficio obtuvo de ellas?

_____

c) ¿Sería necesario un curso de capacitación sobre el tema?

_____

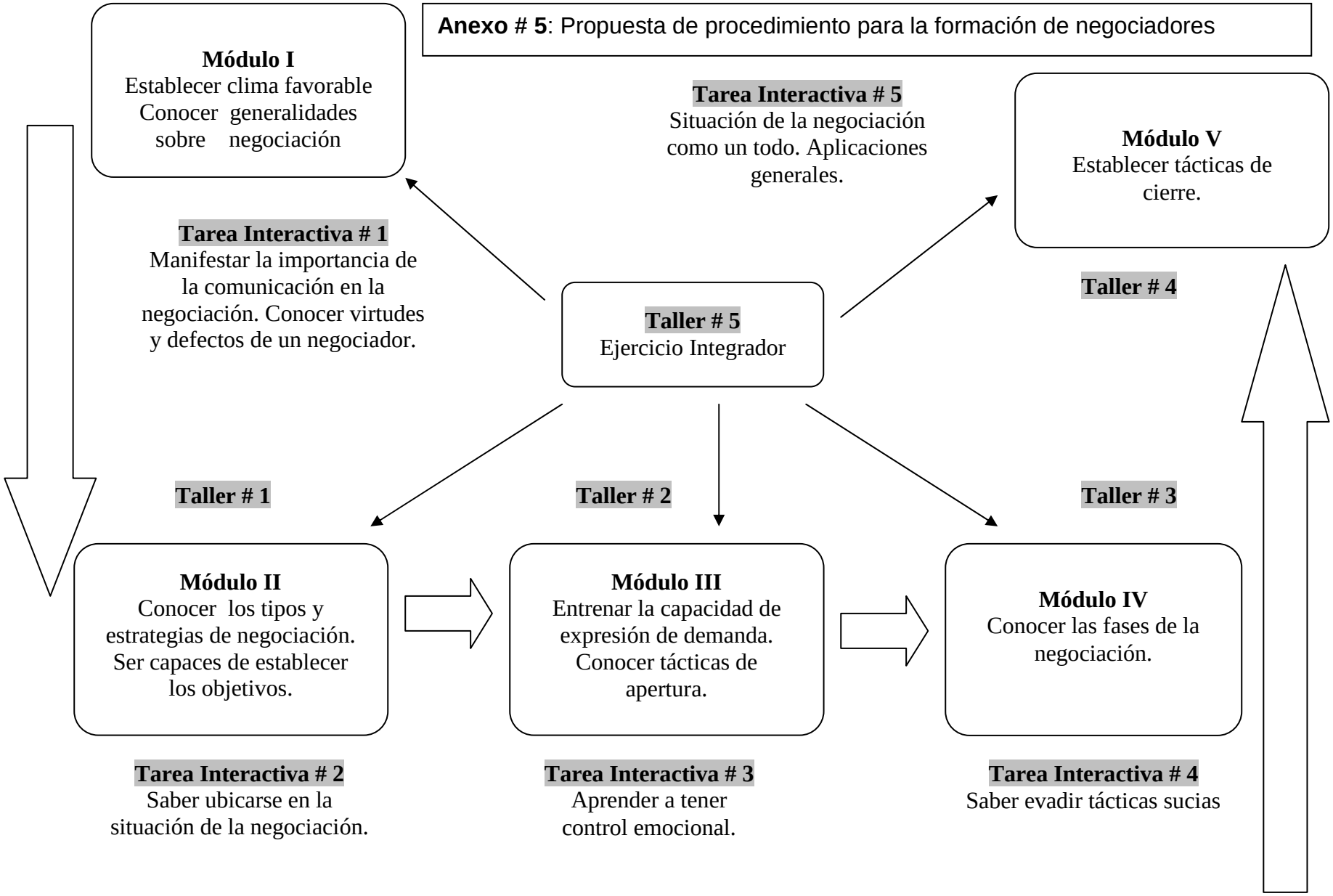
6-¿Cuáles ud cree que son los principales problemas que deberá enfrentar ante una negociación?

_____

7-Si se le asigna la tarea de preparar un programa de formación de negociación que incluiría en él:

— Aspectos generales sobre negociación
— Estrategias de negociación
— Estilos de negociación
— Fases de la negociación
— Otros ¿Cuál?_____

Anexo # 5: Propuesta de procedimiento para la formación de negociadores



Anexo # 6: Caso de estudio para el Taller # 2

Información para el Jefe de la unidad de producción

Ud. es Jesús García, jefe de la unidad de producción y su director Pedro Pérez le ha convocado a una reunión.

Pedro Pérez he retrasado sistemáticamente las obras de mejora del horno #1 que es un actor importante en el proceso de realización del cemento, esto ha significado continuos problemas con sus trabajadores que le culpan de falta de interés por incrementar la producción. La situación laboral ha degenerado y ahora hay una baja productividad (16% menos respecto a la misma época del pasado año) y ha aumentado el ausentismo no justificado.
Además, Ud. no está de acuerdo con la evaluación del desempeño que le hicieron el pasado año. Cumplió los objetivos y no fue, a su entender, suficientemente compensado, reconocido, informado ni escuchado.

Prepárese para la reunión con su superior en cuanto a un posible acuerdo. Puede ser asesorado en la preparación, pero discutirá solo.

Información para el Director de la Fábrica de Cemento Siguaney

Ud. es Pedro Pérez, director de la Fábrica de Cemento Siguaney. Ha convocado a Jesús García a una reunión.

En los últimos meses ha disminuido la productividad y ha aumentado el ausentismo en esta unidad. Además se han enfriado sensiblemente sus relaciones con Jesús García, y Ud. ha llegado incluso a detectar cierta tensión y animosidad por parte del subordinado. El director del CEMVID le ha comunicado que de seguir con las cuotas actuales de producción, Ud. puede perder su estimulación en el sistema de dirección por objetivos.
Ud. está consciente de que Jesús García no está de acuerdo con la evaluación de su desempeño en el año anterior, pues debido a la situación financiera de la empresa no pudo recibir incentivo a pesar de haber cumplido sus objetivos. Ud. no comentó este detalle con nadie para evitar que a los proveedores y competidores llegaran rumores. También es consciente que ha demorado las obras de mejora

del horno # 1, debido a esa situación financiera. En estos momentos, el bache económico va pasando, pero aún no se puede abusar.

Prepárese para la reunión con Jesús García con el objetivo de lograr un posible acuerdo. Puede ser asesorado en la preparación, pero discutirá solo.

Anexo # 7: Entrevista a expertos

- ¿Es apropiado el programa considerando los intereses de la organización?
- ¿Los métodos y técnicas para recopilar la información garantizan la validez de los resultados a obtener?
- ¿Permite obtener información que reduzca la probabilidad de error en la aplicación del programa de formación ?
- ¿Son oportunas las sesiones diseñadas en el programa con los objetivos de formación de la entidad?
- ¿Son convincentes entre sí los elementos del programa?
- ¿Se dispone de recursos (tiempo, personal y tecnología) necesarios para aplicar el programa y este puede ser aceptado por los responsables de su puesta en práctica?
- ¿El programa es considerado útil y pertinente por la empresa?