

**Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo.**



TRABAJO DE DIPLOMA:

**Entrenamiento Comunicativo de Negociadores en el Banco
de Crédito y Comercio (BANDEC) Villa Clara.
Herramientas para su implementación.**

Autor: Yaniel Mena González

Tutor: Msc. Lic. Gislina Mesa Contreras.

“ Año 49 de la Revolución ”

Santa Clara, 2007.

Resumen.

T

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 generen; se necesitará negociar para auto realizarse y lograr resultados. Sin embargo, la mayoría de las personas efectúan este proceso de manera intuitiva, a pesar de que es reconocido que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo

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

Índice

| Índice | Pág. |
|---|------|
| Introducción | 1 |
| 1. Capítulo 1. Marco Teórico | 6 |
| 1.1 ∅ Hilo Conductor del Marco Teórico | 6 |
| 1.2 ∅ Aspectos Generales de la Negociación | 7 |
| 1.3 ∅ Negociación como Proceso Comunicativo | 17 |
| 1.4 ∅ Modelos y Tipos de Negociación | 20 |
| 1.5 ∅ El Entrenamiento en la Negociación: Habilidades claves para el personal de negocio | 25 |
| 1.6 ∅ La Negociación en Cuba. Desarrollo y Tendencias | 30 |
| 2. Capítulo 2. Metodológico | 34 |
| 2.1 ∅ Negociación Bancaria. Características Generales | 34 |
| 2.2 ∅ Surgimiento y Desarrollo de BANDEC | 35 |
| 2.3 ∅ Caracterización de la Entidad Objeto de Estudio | 36 |
| 2.4 ∅ Concepción Metodológica de la Investigación | 39 |
| 2.4.1 • Aproximación a la Investigación Holística | 39 |
| 2.4.2 • Tipo de Investigación | 41 |
| 2.5 ∅ Bases para la Concepción del Programa de Formación | 42 |
| 2.5.1 • Selección de los participantes en el Entrenamiento | 42 |
| 2.5.2 • Instrumento utilizados | 43 |
| 2.5.3 • Medición de Impacto a largo Plazo de la Primera Fase del Entrenamiento | 50 |
| 2.6 ∅ Diseño del Instrumento para la Complementación del Entrenamiento | 51 |
| 2.6.1 • Selección de los Expertos | 51 |

| | | |
|--------------|---|----|
| 2.6.2 | • Elementos para la Concepción de la Herramienta Metodológica | 52 |
| 2.6.3 | • Validación de la Herramienta | 53 |
| 3. | Capítulo 3. Análisis de Resultados | 54 |
| 3.1 | ∅ Descripción General del Entrenamiento de Negociadores propuesto | 54 |
| 3.2 | ∅ Resultado del Diagnóstico Inicial. Evaluación de las condiciones para aplicar el Programa de Formación | 56 |
| 3.3 | ∅ Diseño de la Primera Etapa de Entrenamiento | 65 |
| 3.3.1 | • Resultados de la Aplicación | 70 |
| 3.3.2 | • Resultado de la Medición de Impacto y Diagnóstico del Estado Actual | 71 |
| 3.4 | ∅ Propuesta de la Herramienta para la Segunda Fase de la Formación de Negociadores Bancarios | 72 |
| 3.4.1 | • Caracterización de la Herramienta Propuesta | 73 |
| 3.4.2 | • Aplicación del Cuestionario de Validación a los participantes | 75 |
| 3.4.3 | • Criterio de Expertos Externos | 77 |
| 3.4.4 | • Resultados Generales de la Validación | 85 |
| 3.4.5 | • Indicadores de Impacto a medir (en el momento durante y después) en la aplicación del instrumento propuesto | 86 |
| 3.5 | ∅ Costos Generales del Entrenamiento | 87 |
| | Conclusiones | 89 |
| | Recomendaciones | 91 |
| | Bibliografía | |
| | Anexos | |

Introducción

L

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

Cuando se habla de éxito se deben tener en cuenta un conjunto de factores que lo determinan, y se refiere, específicamente, a que cualquier relación de intercambio no puede ser concebida como un acto improvisado, donde el azar es quien determina el éxito, este debe ser debidamente planeado de manera que permita centrar todos los factores implicados hacia una dirección dada. El instrumento fundamental del éxito es la negociación, como habilidad que permite resolver diferencias cuando alguien más controla lo que se desea o necesita.

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 a situaciones de negociación continuas. Sin embargo, la mayoría de las personas efectúan este proceso de manera intuitiva.

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

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

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

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

El diagnóstico de necesidades de capacitación de los ejecutivos de BANDEC en Villa Clara expresa entre las principales debilidades del personal, la falta de habilidades de negociación para enfrentar contextos relacionales; de lo cual se derivó el pedido a la Universidad Central de Las Villas, de entrenamiento específico para el personal dedicado con frecuencia a las negociaciones.

Una investigación exploratoria, tomada como referente para la realización de este trabajo, plantea como conclusión diagnóstica que los ejecutivos expresan dificultades en cuanto a habilidades generales para emprender procesos negociadores; que no provienen de falta de conocimiento general de la actividad bancaria; sino de escasas habilidades relacionales y de comunicación, aplicables a la negociación.

Lo antes expuesto señala la pertinencia de diseñar un sistema de formación, que basado en las necesidades propias del ejecutivo bancario, permita incrementar las habilidades negociadoras de manera que se extiendan las probabilidades de obtención de éxito en los procesos negociadores, lo que se traduce en acuerdos económicos favorables y relaciones, estables con las entidades oponentes. De aquí que se plantee para esta investigación el siguiente **Problema:** ¿Qué características debe tener un programa de formación de negociadores para ejecutivos de BANDEC Villa Clara?

Asociado a este problema se trazó la siguiente **Hipótesis:**

- El programa de formación es efectivo si al concluir el mismo se pueden constatar transformaciones cualitativas en los participantes, relativas a la asimilación de nuevas actividades.

Objetivo general

⇒ Diseñar y validar un programa de formación de negociadores que permita mejorar el comportamiento negociador de los participantes una vez instrumentado.

Objetivos específicos

- Ofrecer una fundamentación teórica de los principales criterios que existen para el diseño y aplicación de un programa de formación comunicativa para negociadores.
- Confirmar la existencia de déficit de herramientas y estilos comunicativos adecuados en la realización de negociaciones.
- Diseñar un programa de formación comunicativa para negociadores basado en un procedimiento para la determinación de necesidades de adiestramiento en este orden.
- Proyectar un procedimiento para la medición del impacto de la formación comunicativa brindada, en los marcos del programa de formación diseñado.
- Validar el programa de formación.

Cada objetivo específico responde a preguntas de investigación que abordan diversos estadios de la investigación holística:

- ¿Que características debe tener un sistema de formación de negociadores para que se enfoque al mejoramiento de las habilidades comunicativas de los mismos?
- ¿Qué habilidades comunicativas son necesarias para enfrentar con éxito procesos negociadores? ¿Cuáles de estas habilidades deben ser entrenadas en la muestra específica?
- ¿Cuáles son los métodos posibles para enfrentar el entrenamiento de habilidades comunicativas en la muestra? ¿Que aportaría cada método al entrenamiento?
- ¿Qué características metodológicas deben cumplir las herramientas o métodos que conformen el programa de formación para negociadores que se proponga?
- ¿Cómo medir el impacto de la formación brindada a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cómo validar el programa diseñado?

El Trabajo de Diploma se estructura en tres capítulos. El primero de ellos aborda las generalidades de la negociación y las especificidades de programas formativos en este campo. El segundo muestra una descripción de la entidad objeto de estudio, el diseño del programa y el diagnóstico de la situación actual para la aplicación. El tercer capítulo presenta los resultados de aplicación del programa y su validación.

Capítulo 1: Marco Teórico.

1.1 Hilo Conductor del Marco Teórico

Fig. 1.1 Hilo conductor
Fuente: Elaboración Propia

1.2: Aspectos generales de las negociaciones.

Durante toda la historia más lejana, la negociación ha sido asociada a la diplomacia. Sin embargo, y fundamentalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, la negociación o la promoción de las soluciones negociadas en todos los órdenes de la vida social, se convirtió en una materia no sólo de uso inmediato, sino también de estudio. Los éxitos de las negociaciones particularmente al final de la Segunda Guerra Mundial, de las conversaciones entre las colonias con sus antiguas

metrópolis, o de los encuentros entre la URSS y EEUU a cuenta del armamento nuclear, hicieron de estas cuestiones una técnica. Así surgieron tratados sobre la negociación, especialistas, investigadores y una profusa literatura al respecto.

Negociar es la actividad que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse. Cada persona tiene su teoría implícita de negociación, aunque existen distintos métodos que son aplicados por otras tantas escuelas.

Uno de los conceptos más difundidos es el de: Confrontación pacífica entre dos partes, destinada a la solución del conflicto que las enfrenta. (Economy, 1998) En consecuencia, es un instrumento específico del comportamiento del ser humano. Parte de una dinámica compleja, en donde la simplificación previa es el error más habitual.

La disciplina **Negociación** está inmersa en casi todos los actos organizacionales, comerciales, sociales, políticos, gubernamentales, etcétera, por lo cual las personas que no se preparen y actualicen en la temática, irán perdiendo proporcionalmente herramientas fundamentales para desenvolverse en el campo donde les corresponda actuar.

La negociación, resulta una disciplina de suma importancia para poder establecer interacciones y resolver conflictos en forma racional, económica, emocionalmente inteligente y profesionalizada. (IANCA, 2001).

Al convertirse en objeto de estudio, "la negociación va a producir diversas explicaciones en lo que se refiere a su significado, los papeles de los actores, las ventajas y los inconvenientes de su extensión en los sectores que abarca." (Hindle, 1998)

Negociar es tan antiguo como la humanidad misma, ejemplos de negociación se encuentran a través de la historia de todas las razas y pueblos del mundo, y aunque no necesariamente implica un conflicto o una disputa se ha ido utilizando el término para estos fines. En este sentido, la negociación puede ser asociada a varios conceptos:

- Negociar es un acto integral de comportamiento en el que el negociador se enfrenta a un proceso complejo en que distintos actores o partes buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. (Schilling,2001)
- Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. (Añez y Castañeda, 2001)
- Negociar significa conferenciar, hablar o discutir efectos de alcanzar un acuerdo. La

palabra clave es Acuerdo. (Ilich, 1996)

- Confrontación pacífica entre dos partes destinada a la solución del conflicto que las enfrenta. En consecuencia, es un instrumento específico del comportamiento del ser humano. (<http://free.freespeech.org>)

De estos conceptos pueden extraerse elementos comunes que apuntan hacia el hecho de que la negociación es un proceso de comunicación, donde intervienen varias partes con puntos comunes y en conflicto, que discuten para llegar a un acuerdo.

De manera general se identifica la negociación como:

- Una capacidad de influencia
- Un proceso que se utiliza para satisfacer necesidades cuando otra parte controla lo que se desea.
- Una oportunidad para desarrollar habilidades y que ambas partes satisfagan sus necesidades

La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros, y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. ([Schilling, 2001](#)). Combina elementos enfrentados con posibles puntos de encuentro, implicando el reconocimiento de las partes como adversarios. La vuelta al conflicto se conforma como el motor de la negociación, en tanto que proyecto común.

La palabra “negociar” significa conferenciar, hablar o discutir a efectos de alcanzar un acuerdo. Su raíz latina simplemente significa “hacer negocios”; y la palabra clave para su realización exitosa es el “acuerdo”. De ahí que se describa como:

- Proceso o actividad en que intervienen dos o más partes, personas naturales o jurídicas que tienen suficiente potestad para firmar **Acuerdos** acerca de la materia negociada.

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

Las partes que participan en la negociación son nombradas, genéricamente, oponentes o contrapartes.

Factores que influyen en una negociación.

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

1. Los actores: Son elementos fundamentales en la negociación, la que se inicia no en el primer contacto que se tiene con la contraparte sino antes, en la mente de las personas que van a negociar. Se debe entender que en el proceso de negociación se relacionan personas, (dos o más), manifestándose la naturaleza humana, ya que los actores intervienen con todas sus características personales.
2. La divergencia: Es desacuerdo, litigio, lo contencioso, el conflicto declarado o latente que separa a los actores cuando se presenta. Pero no basta la sola separación de intereses, sino que es necesario además la oposición de distintas pretensiones, para que se esté en presencia de una divergencia. Un negociador debe poder identificar cuál es el origen de las divergencias que se plantean. Estas pueden presentarse por problemas de comunicación (malos entendidos, problemas semánticos o “ruido” en los canales de información), por estructura (una organización muy grande, diferenciación de sueldos en una empresa, etc.) o características personales de la contraparte (un oponente autoritario, un pusilánime que nunca hace nada, etc.).
3. Voluntad o búsqueda de acuerdo: La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo. En este sentido, la negociación no puede ser un simple debate, ni una conversación profunda sobre cuestiones inherentes al conflicto. La negociación, a través del compromiso, parte de una premisa básica: construir algo compartido. Este resultado substancial, y no simplemente formal de la negociación, puede asumir cuatro formas principales:
 - a) Compromiso simple: Es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos.
 - b) Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso. Búsqueda de equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores.
 - c) Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos negociables, ampliando el objeto inicial de la negociación.
 - d) Creación de nuevas alternativas: El antiguo problema se transforma en uno más adecuado para ofrecer una solución.

Otro elemento determinante en las negociaciones está constituido por la tensión que se establece entre los negociadores, esta tensión juega el papel de moderar todo aquello que los separa, y que los acerca, es la resultante de su “antagonismo y su sinergia”

La sinergia descansa en el juego común, por el cual un negociador acepta compartir con el otro, ciertas actividades o ciertos valores. Se puede hacer una graduación de las tensiones sinérgicas de una manera creciente hacia la sinergia total: indiferencia (inercia), interés, cooperación y

compromiso.

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

Negociación y conflicto

Las causas que dan lugar a los conflictos y a la competencia se vislumbran el ámbito social en todo momento, son un hecho cotidiano de la vida, por lo que se debe estar preparado para enfrentar esta realidad de dos o más, y darle una solución pactada para lograr acuerdos que se desean establecer. La negociación es el instrumento adecuado para encarar y solucionar conflictos, si se tiene en cuenta que parte de la base de que (Billikopf Encina, 2002):

1 Existe un conflicto de intereses entre las partes, es decir, lo que una parte quiere no es siempre lo que quiere la otra.

2 Se carece de una serie de reglas o procedimientos fijos o establecidos para resolver el conflicto, o bien, las partes prefieren trabajar fuera de una serie de reglas y procedimientos para inventar su propia solución del conflicto.

3 Las partes, al menos por el momento, prefieren llegar a un arreglo en lugar de pelearse abiertamente, hacer que un bando capitule, terminar definitivamente con un contrato, o presentar su disputa para que la resuelva una autoridad superior.

Principales causas de conflictos

- Intereses opuestos (o lo que se piensa son intereses opuestos) son la esencia de los conflictos. En una compleja sociedad moderna, se enfrentan constantemente estas situaciones, implementando un nuevo grupo completo de causas potenciales de conflicto que están ya presentes.
- Competencia sobre recursos escasos, tiempo.
- Ambigüedad sobre responsabilidades y autoridad.
- Diferencias en percepciones, estilos de trabajo, actitudes, problemas de comunicación, diferencias individuales.
- Incremento de la interdependencia, los límites entre individuos y grupos se vuelven menos definidos.
- Sistemas de recompensa: Se en situaciones con complejos y regularmente

contradictorios sistemas.

- Diferenciación: División del trabajo en la cual la base para cualquier organización, causa que las personas y grupos vean diferentes situaciones y tengan diferentes metas.
- Equidad vs. igualdad: Existe constante tensión entre equidad (creencia de que se debe ser recompensado en relación a las contribuciones) e igualdad (creencia de que todos deben recibir los mismos o similares resultados).

Una vía factible para solucionar los conflictos mediante la negociación, es la explicada como “*negociación basada en intereses mutuos*”, que se apoya en el principio de satisfacer las necesidades de todos los involucrados. A menudo, esto requiere de cierta creatividad que va más allá de las concesiones recíprocas escasamente pensadas, tales como aquellas que se logran cuando existe apuro para resolver algo, antes que se haya hecho un esfuerzo para comprender el problema a fondo. Cuando se busca una solución duradera, se requiere de una comprensión profunda de lo real y a menudo multifacética, naturaleza del desafío implícito.

Muchos conflictos que a simple vista parecieran ser básicamente sobre recursos, a menudo tienen componentes significativos relacionados a los temas de participación, guardar las apariencias, relaciones interpersonales e identidad. Para que funcione la negociación basada en los intereses mutuos, las personas tienen que ser capaces de compartir con otros sus necesidades, esperanzas y temores. De lo contrario, ¿cómo se pueden satisfacer estas necesidades individuales si éstas están celosamente protegidas? Más aún, los individuos deben ser capaces de saber exactamente cómo exponer sus necesidades y temores. Todo esto no siempre es posible o fácil de lograr. (Billikopf Encina, 2002)

De hecho, el proceso mismo de negociación (la serie de ofertas y contraofertas que se considera la médula de la negociación) depende de múltiples factores entre los que se encuentran:

- Que la parte considere que sus intereses dependen de la otra o no, ya sea que de hecho lo hacen o no.
- El grado de confianza o desconfianza
- La capacidad de una parte de comunicarse con claridad, persuadir o presionar a la otra a que adopte su punto de vista.
- Las personalidades o idiosincrasias de las personas involucradas de hecho.
- Las metas e intereses de las partes.

El proceso de la negociación

El proceso de la negociación se inicia con la información. Para negociar hay que estar informado, preparado en el tema, saber de qué se habla, conocer las expectativas de la otra(s) parte(s), conocer los reglamentos, leyes, artículos, datos, valores, costos, precios que se van a manejar, sin lo cual no es posible negociar eficazmente.

El análisis forma parte de la preparación de la negociación y se deben tener en consideración los cuatro aspectos básicos:

1. Información general.
2. Información sobre la información.
3. Información sobre la otra parte.
4. Información sobre elementos de presión.

El esfuerzo y tiempo dedicado al análisis de los datos deben estar en consonancia con la importancia de lo que se va a negociar, es más, podría darse el caso de alguien que no negocie hasta tener analizado tantos y tantos datos que aplazan el momento de hacerlo indefinidamente. La situación perfecta no existe y esperar a encontrarla es como un sabotaje, o un interés en no lograr la solución.

Luego de informarse, estudiar, analizar los datos, se está preparado para negociar. La tercera parte del proceso es la acción, sentarse a negociar. Una vez escogido el lugar y el ambiente la primera acción es la apertura mediante la cual se obtendrá información sobre las necesidades, pretensiones y expectativas de la otra parte.

El proceso negociador debe cumplir tres principios:

1. Llegar a un acuerdo en el que ambas partes ganen o se beneficien en algo.
2. Debe ser eficiente, tener un método, debe ser capaz de cumplir etapas en un determinado tiempo y llegar a un objetivo.
3. Las partes deben estar satisfechas de la solución y de ser posible la relación debe quedar consolidada, mejorada, nunca dañada. (Fig 1.1)

| |
|----------------|
| Tu Experiencia |
| Mi Experiencia |

| |
|-------------|
| Tu Solución |
| Mi Solución |

| |
|------------------|
| Nuestra Solución |
|------------------|

Fig 1.2 La relación debe quedar consolidada.

1.3 Negociación como proceso comunicativo

Los ejecutivos contemporáneos están ante un entorno donde el tema de las comunicaciones 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 negociador es ante todo un proceso comunicativo. Si cada parte no puede manifestar sus deseos y necesidades de un modo adecuado y eficaz, le será poco menos que imposible alcanzar algún objetivo. Por lo tanto, es evidente que una comunicación eficaz resulta esencial para cuidar y mantener el proceso de negociación. (Ilich, 1996)

El proceso de comunicación en negociación va dirigido al manejo de conflictos. La negociación 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)

La comunicación no es más que el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir sus significados por medio de la transmisión de símbolos. (Myers, 1995) De manera esquemática el proceso puede ser percibido como sigue:

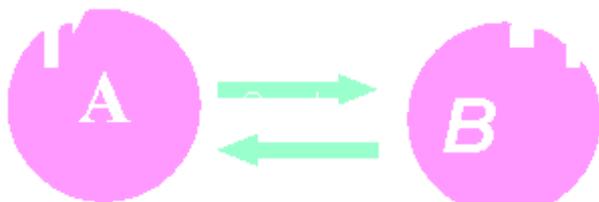


Fig 1.3: El proceso de comunicación. Fuente: Folleto de Comportamiento Organizacional. Mesa Contreras 2000.

La comunicación misma vista como el proceso simple en la transmisión y el intercambio de

información entre dos o más personas es tan vital en el proceso de negociación como en su entrenamiento.

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

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

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

Se dice que para influir en los demás primero es necesario dejarse influir. Esto es cierto en aquellas relaciones interpersonales basadas en la mutua confianza y en la libertad de pensamiento. Las escuelas tradicionales de negociación aconsejan en exceso la desconfianza, esto se debe a que el hombre está acostumbrado a pensar por defecto: “si no está dentro está fuera”, “si no es bueno es malo”. Este tipo de interpretación es simplista y fácil, una manera de que nada se escape de las manos. Pero la naturaleza tiene un curso independiente del hombre y en ella no se da esta premisa. Así pues, en las relaciones personales tampoco es positivo plantearse “o tú o yo”, se puede “ser los dos”, mediante la comprensión mutua. Abrirse a la influencia de otros no es nada malo, puede reportar grandes beneficios: nuevos puntos de vista para plantear, nuevas ideas y opciones, otras formas de comprensión y percepción. (Nieto, 1999)

A partir de la dialéctica surgen otras opciones posibles, la discusión y la creatividad procuran casi siempre una tercera vía que permite el gano / ganas tan importante para sostener negociaciones realmente exitosas. Se trata de converger desde la diversidad hacia la unidad. El ejemplo más práctico es el trabajo en equipo: la cooperación produce resultados altamente satisfactorios.

La actitud mostrada por las partes en el proceso negociador, se expresa y argumenta con la comunicación. De esta manera, el negociador decide adoptar una determinada posición, por lo que su discurso es preparado sobre la base de ello; a la vez que la propia alocución deja sentada su postura ante el oponente. De manera general se describen dos posibles posiciones extremas a adoptar en el proceso de negociación (tabla 1.1)

| | |
|--------------|-------------|
| Suave | Duro |
|--------------|-------------|

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son amigos | <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son adversarios |
| <ul style="list-style-type: none"> • La meta es el acuerdo | <ul style="list-style-type: none"> • La meta es la victoria |
| <ul style="list-style-type: none"> • Es suave con la gente y el problema | <ul style="list-style-type: none"> • Es duro con la gente y el problema |
| <ul style="list-style-type: none"> • Confía en los demás | <ul style="list-style-type: none"> • Desconfía de los demás |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece alternativas | <ul style="list-style-type: none"> • Amenaza |
| <ul style="list-style-type: none"> • Insiste en el acuerdo | <ul style="list-style-type: none"> • Insiste en su posición |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cede | <ul style="list-style-type: none"> • Presiona |
| <ul style="list-style-type: none"> • Expone | <ul style="list-style-type: none"> • Engaña |

Tabla 1.1: Posiciones a adoptar en el proceso negociador. Fuente: Elaboración propia.

1.4 Modelos y Tipos de negociación

Los modelos de negociación son estilos de negociación específicos que, al tener características propias, se diferencian entre sí. Pueden citarse, como ejemplos, los siguientes:

- a) Ganar a toda costa (H. Cohen).
- b) Ganar-Perder. (F. Jandt y P. Gillette).
- c) Negociar sin ceder (R. Fisher y W. Ury).
- d) Negociación eficaz (D. Seltz y A. Modica).
- e) Modelo de las ocho fases (G. Kennedy; J. Benson y J. McMillan).
- f) Ganar-ganar (F. Jandt y P. Gillette).
- g) Negociación efectiva (Huthwaite Research Group).
- h) Negociar para satisfacción mutua (H. Cohen).
- i) Modelo cooperativo (G. Nierenberg).
- j) Negociación sistémica (M. Schilling).

La enumeración precedente no agota la totalidad de los modelos existentes en materia de negociación, ni los autores que los describen necesariamente los recomiendan. En algunos casos así lo hacen; en otros, en cambio, se limitan a conceptualizarlos y desarrollarlos.

Teniendo en cuenta toda esta amplia gama de conceptos y de acuerdo a cómo han evolucionado las escuelas de negociación, se describen en la bibliografía dos tipos de negociación fundamentales que se contraponen uno al otro.

- *Negociación competitiva*: Es aquella en la cual el negociador trata de ganar a cualquier precio. Es, en general, el papel que desempeña el abogado que trata de obtener el máximo de satisfacción para su cliente. En este esquema, si una parte gana, la otra necesariamente pierde. El principio que la orienta es el de obtener la máxima ganancia o satisfacción posible para uno cualquiera, sea el sacrificio o costo que ello pueda significar para la otra parte que interviene en la negociación. Es una estrategia basada en la defensa de la propia posición. Las demandas iniciales del negociador exceden ampliamente, incluso, su mejor expectativa real para resolver la disputa. Es un proceso más simple que el correspondiente a una negociación colaboradora, y por eso se recurre a él cuando ésta no es posible por falta de tiempo o de voluntad de una o ambas partes. En general, este tipo de negociación tiende a provocar una escalada del conflicto antes que su resolución. Por otro lado, es un proceso que conduce a una ira, cuyas consecuencias pueden ser mucho peor que los beneficios obtenidos por una pequeña transacción.

Este tipo de negociación está muy cercano a lo que la Escuela de Harvard (Fisher y Ury, 1997) identifica como *Negociación Distributiva o Suma Cero*; términos que identifican la situación de negociación en la cual se demuestra una débil cooperación e incluso, en casos extremos, ésta es nula. Se prioriza la ganancia personal, hasta en detrimento de los objetivos contrarios comunes. En este tipo de negociación los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de los recursos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

- *Negociación cooperativa*: En ella se tratan de identificar los reales intereses de las partes, conciliando los comunes. Si todo conflicto involucra por lo menos a dos partes, la solución no puede surgir "a expensas de..." Ambos participantes buscan una solución lo más satisfactoria posible para cada uno de ellos, en primer lugar, explorando juntos las preocupaciones y aspiraciones de cada uno para que el conflicto se resuelva por la simple mejora de la comunicación o, de lo contrario, identificando y creando modos para que sus intereses puedan satisfacerse con el menor costo posible para la otra, o eventualmente sin ningún costo. Para ello,

es indispensable tener en cuenta la diferencia existente entre posición e interés.

Sobre la base de este tipo de negociación, la escuela de Harvard (Fisher y Ury, 1997) describe la *Negociación integrativa*, también denominada *Nueva teoría de la negociación*, particularizando en la necesidad de redefinir el problema a través de un intercambio de intereses, para lograr ampliar los resultados positivos, a ambas partes. Las siguientes son algunas de las bases para su utilización:

- 1) No se negocia en términos de adversario ni de amigo.
- 2) Su propósito es resolver un problema común, no ganar al otro o arribar a un acuerdo a cualquier precio.
- 3) Pensar a largo plazo, es decir, no sólo en el plano de la negociación, sino también desde el punto de vista de las futuras relaciones que deberán mantenerse con la otra parte.
- 4) Pensar en la otra parte tanto como en uno, y realizar propuestas teniendo presente este principio.
- 5) Determinar cuáles son los puntos totalmente incompatibles, aquellos otros en los cuales se comparte un mismo interés y, finalmente, aquellos en los cuales existe una valoración diferente.
- 6) “Ampliar la torta”, procurando enriquecer el resultado de la negociación, utilizando criterios objetivos externos a los negociadores, y procurando identificar un bloque de puntos a negociar.
- 7) Valorar las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación, fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar.
- 8) Establecer las diferencias de valor que pueden existir entre las partes.

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

objetivos de interés común. Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

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

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

Sin embargo, cabe resaltar que la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico pues, aunque se promueve y se entrena cada vez más el estilo integrativo; actualmente, en la realidad, se constata que la mayoría de las negociaciones son del tipo “mixto”: una combinación susceptible de evolucionar entre características integrativas y distributivas. De lo que se trata es de fomentar respuestas integrativas que se conformen en estilos de comportamiento, de manera que este tipo de reacción pueda ser una tendencia dentro de cada proceso negociador.

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

Aún cuando algunas personas poseen una capacidad innata para negociar, el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que se aplican intuitivamente, así como para conocer otras

que surgen del marco teórico. Se trata de distinguir, en suma, el conocimiento de la habilidad. La negociación es una habilidad y, por lo tanto, el sólo conocimiento del método no transforma de por sí a la persona en un buen negociador. Del mismo modo, para ser un negociador es necesario aprender la práctica del método antes del inicio del proceso, en la preparación previa, durante su realización, con el feedback que se recibe del otro, y luego de su finalización para examinar el resultado del proceso, y su posibilidad de mejorarlo a partir de la enseñanza. (Fisher y Ury, 2002)

El entrenamiento para negociadores, si bien es descrito como necesidad imperante para la formación de ejecutivos que se enfrentan a este tipo de procesos, se aborda por una amplia gama de fuentes consultadas como una forma 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 más importantes.

La negociación, como todo proceso de comunicación, posee en sí mismo un carácter relacional. Sin embargo, no todo el mundo posee una habilidad innata para las relaciones. Por lo tanto, el aprendizaje emerge como la posibilidad real de desterrar unos hábitos incorrectos de comunicación, para adoptar otros 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 algunos de los reflejos mentales que la formación tradicional acentúa en los ejecutivos (Fiol, 1999); características estas que un negociador efectivo no debe poseer.

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

- Ø ¿Cómo establecer programas realmente desarrolladores de las habilidades propicias, en detrimento del aprendizaje de patrones esquemáticos?
- Ø ¿Qué habilidades se deben entrenar en este sentido?

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

- 1) El formador debe crear las condiciones para que el aprendizaje sea efectivo y asegurarse de que lo es.
- 2) El aprendizaje, para los adultos, es el enriquecimiento del saber, el saber hacer y el saber estar.

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

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

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

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

teniendo en cuenta, para ello, los intereses, opciones, alternativas, relación y comunicaciones con el ocasional oponente.

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

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

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

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

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

- Mucha observación.
- Ser oportuno.
- Ser objetivo.
- Cerrar y abrir la negociación en el momento oportuno
- Gestos
- Sabe utilizar el poder
- Eminentemente creativo.

La teoría de la Inteligencia Emocional aporta, en este sentido, una conceptualización sobre cinco componentes del coeficiente emocional a desarrollar para elevar la eficacia de las personas en procesos relacionales. (Puig, 2002)

De esos cinco, tres son capacidades relativas a la persona. El primero de ellos es la

autoconciencia, la cual consiste en conocer las propias emociones. En segundo lugar está el autocontrol, que es la capacidad de cambiar o frenar emociones para evitar que las situaciones de la vida sean un problema; y por último, la automotivación, que es la capacidad individual de estimularse ante situaciones adversas.

Ahora bien, los dos componentes restantes del coeficiente emocional se refieren a la capacidad de conocer a las otras personas. En este sentido, entrenar destrezas para intuir la condición emocional de los demás proporciona capacidades y habilidades muy útiles a la hora de interactuar en otros ámbitos sociales. 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 el realizado por Gregorio Billikopf Encina (Billikopf Encina, 2002) al sugerir que las habilidades de negociación incluyen estar bien preparado, mostrar paciencia, mantener la integridad, evitar las conjeturas de que existen malas intenciones, controlar las emociones, comprender el papel que presenta la presión de tiempo, parcializar los grandes temas, evitar las amenazas y tácticas manipuladoras, centrándose primero en el problema en lugar de la solución, buscar las decisiones basadas en el interés mutuo, y rechazar las soluciones débiles.

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

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

1.6 La Negociación en Cuba. Desarrollo y tendencias.

Aunque el estudio y la investigación en el campo de las negociaciones en Cuba transitó por un período de anquilosamiento; desde 1988, con el inicio de una rápida promoción de la inversión extranjera orientado especialmente a la esfera del turismo, debido a que el país se preocupa por la situación del entorno; comienza un rescate de la disciplina de negociación, que hasta el momento se desempeñaba a través de acciones aisladas, y poco sistemáticas. Esta tendencia se expandiría mucho más a partir de 1991, cuando se abrieron nuevas opciones de inversión, en prácticamente todas las ramas, y crecieron los negocios en los años sucesivos.

Es la apertura a la inversión extranjera la que propicia que comience a pensarse fuertemente en la ampliación de conocimientos y habilidades de negociación en los empresarios cubanos que les permita obtener acuerdos ventajosos. Por otra parte, se reconoce cuan difícil y compleja es la

negociación, sobre todo, cuando las partes tratan de llegar a arreglos amplios e integrales.

Según palabras del Ministro de Comercio Exterior cubano, *“desde que Cuba descentralizó su comercio exterior y abrió las fronteras a la inversión extranjera, se lanzó de cabeza a un mundo turbulento, cardíaco, que reserva sorpresas gratas o sobrecogedoras a la vuelta de cualquier esquina; para hilar un buen negocio sólo hace falta que ganen, sin alborotos, todas las partes involucradas, y eso depende de la humana textura de las personas implicadas.”*

Al hombre de negocios extranjero le sorprende mucho la alta calificación técnica y cultural del empresario cubano, pero a su vez reconoce la insuficiente preparación y experiencias en esos materiales vitales para abogar en mercados exteriores (marketing, comercio y finanzas internacionales, lentitud en la toma de decisiones, etc.).

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

A este desconocimiento se suma el gran peso de la responsabilidad que un ejecutivo de este país asume al negociar, y se describen coherentemente en las siguientes palabras del ministro: *“el empresario cubano tiene la intensa responsabilidad de velar por los intereses de toda sociedad. Ese es un elemento conceptual muy fuerte. Él no puede decidir lo mismo con los diez pesos que tiene en el bolsillo, que con los recursos que el estado, en representación de toda la sociedad, ha puesto bajo su tutela para utilizarlos eficientemente.”* (Ferradaz, 1998)

Sin embargo, es reconocido por negociadores internacionales, que el empresario cubano aprende y se adapta con bastante rapidez.

Un estudio realizado en Cuba, en 1997, arroja diferencias significativas entre características de negociadores cubanos y extranjeros. El estudio encuesta negociadores que brindan su opinión acerca de cómo negocian sus contrapartes cubanas (en el caso de las encuestas a extranjeros) y extranjeros (en el caso de las encuestas a nacionales), obteniéndose un listado de 11 características fundamentales para cada denominación.

Este estudio precisa, tanto posibles elementos a entrenar y capacitar en ejecutivos de Cuba para alcanzar estándares de desempeño internacionales, en cuanto a prácticas efectivas de negociación; como valores que deben conservarse en el estilo de negociación de los mismos, a los efectos de mantener una ética y una credibilidad bien sustentada. A continuación, la tabla 1.2 expresa estas diferencias:

| Características del empresario cubano | Característica del empresario extranjero |
|--|--|
| 1. Alta calificación y nivel de control envidiable. | 1. Suele dominar la profesión de manera brillante. |
| 2. Muy comunicativo y abierto en el trato. | 2. Audaz, arriesgado y emprendedor. ¿Por qué está en Cuba si no?. |
| 3. Insuficiente preparación y experiencia en marketing, comercio y finanzas internacionales. | 3. En sus gestiones la mayoría muestra respecto a Cuba y sus instituciones. |
| 4. Tiene mucha chispa, inteligencia e intuición para los negocios. | 4. Otros son serios empresarios con una ética de los negocios. |
| 5. Tiende a ser cauteloso y desconfiado. | 5. Pragmáticos y calculadores, han evaluado ventajas y buenas perspectivas en el mercado cubano, a pesar de los actuales riesgos. |
| 6. El componente ético pesa mucho en sus acciones, ajeno a la corrupción habitual en otros países. | 6. Algunos son aventureros y oportunistas que tratan de aprovecharse de la difícil situación cubana. |
| 7. Honesto a capa y espada, a veces esconde algún dato pero no miente. | 1. Sobre todo al inicio, tienden a mostrar desconfianza en la capacidad y calificación de los cubanos por desconocer la realidad de la Isla. |
| 8. Aprende con rapidez. | 2. Marcado interés lucrativo. |

| | |
|---|--|
| 9. No es ajeno, sabe lo que quiere. | 3. Exigentes, organizados. |
| 10. Sencillo en el trato con visitantes y subordinados. | 4. Sistemáticos en el trabajo. |
| 11. Trabajador y Emprendedor. | 5. Los que radican en la Isla muestran honestidad. |

Tabla 1.4.1 Características de los empresarios cubanos y extranjeros. Fuente: Bohemia 24-10-97 numero22. "En exclusiva, empresarios extranjeros y cubanos se calibran mutuamente. Mi negocio en el ojo ajeno", p: 4-11.

La negociación en Cuba se manifiesta como complemento de los esfuerzos, en función del desarrollo de la economía nacional. Como expresara Carlos Lage Dávila "la recuperación económica es una tendencia irreversible de que el socialismo, además de justicia, es eficiencia y es calidad. Lo que no es eficiente no es socialista y lo que no tenga calidad no puede ser producido" (Lage Dávila, 1997).

Evidentemente, puede concluirse que las perspectivas de la negociación también tienen una tendencia irreversible, como elemento de consenso para alcanzar acuerdos mutuos, de mayor alcance y significación para el presente y futuro del país.

Capítulo 2: Metodológico.

2.1 Negociación bancaria. Características generales



La adquisición de productos financieros es una operación que, en esencia, no tiene por qué diferenciarse de la adquisición de cualquier otro producto. Las entidades de crédito no son más que comerciantes cuyo producto es el dinero, que deben comprar barato y vender caro para mantener su negocio. A pesar de ello, los usuarios no tienen esa percepción, al contrario, existe una especie de temor reverencial hacia las entidades de crédito que determina la actitud a la hora de negociar con un Banco.

Es curioso comprobar cómo varía la sensación que produce en el consumidor la práctica de una compra en función de si ésta es de bienes o de dinero. En el primer caso, cuando se adquieren, por ejemplo, una prenda de ropa, la sensación es de satisfacción. Tal es así que, incluso, existen personas que padecen una necesidad inevitable de comprar, derivada de la satisfacción que experimentan en el acto de la compra.

Por el contrario, cuando se compra dinero a un Banco, la sensación es de gratitud sin pensar que no han hecho ningún favor, que el Banco ha llevado a cabo su negocio cobrando un interés por el dinero y que sin clientes el Banco desaparecería. Hasta el momento, no se tiene conocimiento de ninguna persona que tenga la necesidad compulsiva de pedir préstamos por el mero hecho de solicitarlos.

No obstante, cada vez es mayor la cantidad de personas que comienzan a cambiar este paradigma, y promueven la idea de que se debe acudir al Banco de la misma forma en que se acude a cualquier otro establecimiento. De ahí que se promulgue la tendencia a visitar varios Bancos y negociar con ellos las condiciones sin aceptar, por principio, que lo que ofrecen no se puede modificar y, al final, decidir por la mejor oferta.

2.2 Surgimiento y desarrollo del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)

La función esencial de los bancos es canalizar los recursos financieros (dinero) en la economía; lo que realizan a través de la captación de depósitos y el otorgamiento de préstamos, para ello, utilizan como principal instrumento las tasas de interés, las cuales son un incentivo, tanto para

ahorrar dinero, como para pedir prestado, las mismas pueden ser pasivas o activas.

En Cuba, las funciones de banca central y banca comercial estuvieron unidas, por más de tres décadas, en el Banco Nacional de Cuba. El 28 de mayo de 1997, se crea el Banco Central de Cuba (BCC), separándose así estas funciones y estableciéndose un sistema bancario integrado por el BCC e instituciones financieras bancarias y no bancarias.

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) se crea el 12 de noviembre de 1997 por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, teniendo en cuenta la Licencia General Otorgada por el Banco Central de Cuba, el 5 de agosto de dicho año.

BANDEC es el banco líder en el país en el segmento de clientes corporativos, lo que abarca ministerios, empresas, sociedades mercantiles, unidades presupuestadas, cooperativas campesinas, unidades básicas de producción cooperativa y otros tipos de asociaciones.

Cuenta además con sucursales que prestan servicios y abarcan todos los municipios del país. Lo máspreciado de BANDEC son sus 9100 trabajadores, las 2/3 partes de los cuales son universitarios y técnicos medios. Los directivos y trabajadores se capacitan de manera sistemática para incrementar su profesionalidad y eficiencia.

Esta institución realiza operaciones en moneda nacional y moneda libremente convertible (MLC), aunque el grueso de las transacciones se ejecute en moneda nacional, se muestra un sostenido incremento en aquellas que interviene la MLC. Cuenta además con bancos corresponsales en 7 países, lo que posibilita relacionarse con todas las áreas geográficas del mundo.

2.3 Caracterización de la entidad objeto de estudio: BANDEC Villa Clara.

El Banco de Crédito y Comercio conformado por una Oficina Central, 14 Direcciones Provinciales y 220 Sucursales, logra mantener un cause rentable y eficiente con el esfuerzo de todos sus trabajadores. La Dirección Provincial de BANDEC en Villa Clara juega un papel decisivo dentro de esta institución bancaria. La fuerza laboral la componen 697 trabajadores, de los cuales el 31,27% son universitarios y el 47,20% técnicos medios. Los directivos y trabajadores se capacitan de manera sistemática para incrementar su profesionalidad y eficiencia.

En esta provincia existen actualmente 15 sucursales, una en cada municipio y tres en Santa Clara, además de radicar como se dijo anteriormente la Dirección Provincial, integrada ésta, a su vez, por 13 departamentos: 3 de Créditos, Recursos Humanos, Negocios a Mediano y a Largo Plazo, Marketing, Servicios Bancarios, Servicios de Administración, Protección, Tesorería, Contabilidad, Auditoria, Emisión y Caja. El organigrama de la institución se muestra en el **Anexo 1**.

Entre sus funciones principales están las de orientar, supervisar y controlar el trabajo de las sucursales del territorio, además de atender a todas las entidades del municipio de Santa Clara en

lo que respecta a las relaciones crediticias y otras desarrolladas por los analizadores de empresas. En este sentido se plantea la siguiente Misión para el desarrollo de sus estrategias:

Misión:

- Proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares; seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes, en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos o instrumentos financieros, que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo. Para esto se apoya en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

La proyección de BANDEC S.A. hasta el 2010 se propone como horizonte alcanzar altos índices en sus operaciones y por lo tanto se plantea como Visión la siguiente:

Visión:

- Ser el mejor banco comercial de Cuba, que se distingue por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructura sencilla y ágil, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización, que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

Como puede observarse, tanto en la Misión como en la Visión de esta empresa, donde se plasman los valores que rigen la gestión de la organización; se hace alusión al recurso humano, su preparación y profesionalidad para llevar a cabo la razón de ser de la organización.

BANDEC presta servicios a dos sectores bien diferenciados: banca personal y banca de empresas. Los principales servicios se muestran en la tabla 2.1.

El Banco Popular de Ahorro es el principal competidor de BANDEC puesto que ambos brindan los mismos servicios y a las mismas personas. Por tanto, su diferenciación con el BPA es ofrecer una mejor prestación, optimizando la calidad de la misma, de forma tal que brinde más seguridad, más universalidad, más productos y servicios, más tecnología de vanguardia, más sucursales y puntos de atención, para proporcionar que el cliente se sienta satisfecho y prefiera a BANDEC.

Por tanto, el perfeccionamiento bancario en Cuba y el incipiente desarrollo de la banca, que implica servicios de banca universal, determina la necesidad creciente de optimizar la preparación del recurso humano como factor esencial que propicia la competitividad de la organización.

| |
|---|
| <p>Servicios de cuentas corrientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas corrientes. • Cuentas técnicas de ingresos. • Deposito a plazo fijo. • Certificación de depósito a término. |
| <p>Financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líneas de créditos. • Crédito simple. • Crédito a corto plazo. • Créditos a mediano y largo plazo. • Crédito revolvente. • Préstamo sobre cuentas por cobrar o descuento de efectos comerciales. |
| <p>Avales y Garantías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantías Bancarias • Aval de efecto |
| <p>Fideicomisos</p> <ul style="list-style-type: none"> • De administración de fondo • Otros |
| <p>Cobranza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factoring • Gestión de cobro |
| <p>Avalúos y servicios técnicos a las inversiones</p> |
| <p>Créditos y cobros documentarios locales e internacionales</p> |
| <p>Servicios de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referencias comerciales bancarias • Certificación de tipos de cambios • Confirmaciones de saldos requeridos por auditores |
| <p>Banca Electrónica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de conexión Banco-Cliente (Virtual BANDEC) |
| <p>Trasferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por discos flexibles • Por acuerdos |

Tabla 2.1: Principales servicios de BANDEC.

Fuente: Elaboración propia.

El diagnóstico de necesidades de capacitación de los ejecutivos de BANDEC de Villa Clara expresa, entre las principales debilidades del personal, la falta de habilidades de negociación para enfrentar contextos relacionales; de lo cual se derivó el pedido a la Universidad Central de Las

Villas, de entrenamiento específico para el personal, dedicado con frecuencia a las negociaciones.

2.4 Concepciones metodológicas para la investigación.

2.4.1: Aproximación a la investigación holística.

La investigación que se presenta fue realizada y concebida bajo los conceptos fundamentales de la holística. El holismo es una doctrina filosófica contemporánea, cuya raíz *holos* procede del griego y significa “todo”, “íntegro”, “entero”; y el sufijo *ismo* empleado para designar una doctrina. Podría decirse entonces, que el holismo es la doctrina o práctica de la integralidad (Weil, 1993)

Para la holística un nuevo paradigma no es contradictorio al anterior, sino que lo complementa desde una perspectiva novedosa y original; por lo tanto, los diferentes modelos de investigación se consideran como maneras complementarias de percibir la misma realidad, o sea, aspectos complementarios del proceso investigativo global. (Hurtado de Barrera, 1998) Por tanto, el holismo valora que lo que fue un paradigma aislado sólo puede ser enteramente comprendido bajo una nueva dimensión, desde globalidades cada vez mayores.

Como antecedentes de la holística en la investigación, se pueden citar los planteamientos de algunos autores, como Cook y Reichardt (1995), y Cerda (1997), acerca de la necesidad de integración de los llamados paradigmas “cuantitativo” y “cualitativo”. Aspecto apoyado por otros investigadores. (Capra, 1994), (Weil, 1993), (Hurtado de Barrera, 1998)

La investigación holística surge como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más completa y efectiva a las personas que realizan investigaciones en las diversas áreas del conocimiento. Es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado. Algunos principios de la holística aplicados a la investigación son:

1. Principio de la complementariedad: Los diferentes enfoques o teorías pertenecientes a una misma disciplina son complementarios.
2. Principio de continuidad: La realidad es una continuidad única de campos de acción que se interponen. La investigación trasciende las fronteras en sí misma, por lo que lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos sinérgicos del mismo evento.
3. Principio de las Relaciones Holosintéticas: Cada aspecto de la investigación tiene sentido en su relación con el todo.

4. Principio del conocimiento fenomenológico: La realidad esta relacionada con la manera en que es percibida.
5. Principio de Integralidad: La ciencia esta orientada por los valores humanos, por el sujeto de la ciencia.
6. Principio de la evolución: La investigación es la expresión del proceso evolutivo de la humanidad. Todos los conceptos, teorías y descubrimientos son limitados y aproximados; y en consecuencia, flexibles.
7. Principio Holográfico: Cada aspecto y momento de la investigación contiene y refleja la investigación completa y es coherente y armónico con el todo.
8. Principio de las posibilidades abiertas: Carácter amplio y no determinista del proceso: cada investigador va construyendo su propio proceso investigativo y va delineando el camino a seguir.

2.4.2: Tipo de Investigación.

Según los principios de la holística, cada investigación transita por estadios diversos (exploratorio, descriptivo, comparativo, analítico, explicativo, predictivo, proyectivo, interactivo, confirmatorio y evaluativo) cada uno de los cuales puede convertirse en objetivo central de una investigación específica. Ahora bien, si cada investigación puede manejar procesos exploratorios, analíticos o de cualquier otra índole, lo que caracteriza a cada tipo de investigación no es la clase de proceso involucrado, sino la naturaleza y profundidad del resultado que se obtendrá. (Hurtado de Barrera, 1998)

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es diseñar un programa formativo (que aún cuando ha sido implementado en parte, no se ha culminado su puesta en práctica) se considera ésta, una **Investigación Proyectiva**, con algunos elementos de **Investigación Acción Participativa**.

Este tipo de investigación va dirigida a la invención de mecanismos, diseños o tecnologías de cualquier tipo. Según Sierra Bravo (1994), 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.

La investigación procura además, la aplicación de una herramienta alternativa que permita reforzar el dominio de las habilidades de mayor complejidad y de difícil aprendizaje y por tanto, en este sentido; el procedimiento a seguir sigue los parámetros de la

investigación proyectiva, en la cual se crean diseños, patrones y 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.

2.5 Bases para la concepción del programa de formación.

2.5.1: Selección de los participantes en el entrenamiento.

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

La estrategia utilizada para seleccionar a los informantes fue la del Muestreo Teórico (Glaser y Strauss, 1967), donde el número de casos carece de importancia, lo importante es el “potencial” de cada caso, en función de lograr opiniones y valoraciones diversas que sugieran una visión amplia de la realidad estudiada; logrando también la heterogeneidad de la muestra tanto como sea posible, para poder desarrollar comprensiones teóricas consistentes.

La muestra fue seleccionada atendiendo a los siguientes requisitos a cumplir por los sujetos participantes en el programa:

1. Perfil profesional que incluya la realización frecuente de negociaciones.
2. Edad menor de 45 años (para asegurar condiciones mínimas de comodidad con el cambio a lograr)
3. Actitud favorable al cambio y disposición a integrarse como miembro de la experiencia de formación.
4. No haber sido sujetos anteriores de programas similares.

La técnica fundamental utilizada en la definición de los participantes en el programa fue la **Revisión documental**. Antes de acometer cualquier acción de formación, es imprescindible orientarse en la organización y las peculiaridades de su recurso humano. El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas cualitativas indirectas, para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos. En este sentido, se revisó la planeación estratégica de la empresa para conocer las políticas de formación, así como los perfiles de cargo de estas personas, para comprobar su participación frecuente en procesos negociadores empresariales.

2.5.2: Instrumentos utilizados.

Dentro de los marcos de la holística se trata de abordar la investigación con un enfoque progresivo, recogiendo con objetividad lo que está ocurriendo e interpretándolo constantemente, precisando los significados examinados anteriormente y surgiendo nuevas aristas del fenómeno estudiado. La función del investigador, por tanto, es mantener con claridad una interpretación fundamentada, sacar conclusiones a partir de las observaciones y palabras propias de las personas, y tener en cuenta aquellas interpretaciones no hechas por él.

Atendiendo a los objetivos propuestos se escogieron y aplicaron diferentes instrumentos para cada etapa de la investigación, que pueden ser clasificados como sigue:

1. Instrumentos de Selección de habilidades a entrenar.

- **Entrevista en profundidad:** La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterada, en ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas, “tal y como lo expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bodgan, 1998).

Se trata de establecer una conversación entre iguales y no un interrogatorio formal de preguntas y respuestas, para entender la significación y el sentido que tiene determinada realidad para el sujeto. No funciona de modo automático, sino que, como todo dispositivo de carácter social, lo hace en la medida que se establece y mantiene una relación productiva entre los participantes.

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, sobre aquello que interesa investigar.

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. Debe lograrse un ambiente donde el sujeto encuentre suficiente libertad y flexibilidad, que posibilite que este se abra a la experiencia y brinde toda la información de que disponga sobre el tema investigado.

Durante la Primera Etapa de la investigación se utilizó esta entrevista con el fin de establecer las habilidades fundamentales a entrenar, a partir de las propias necesidades que se identifican por los participantes en el programa, y conocer la disposición de los sujetos para formar parte del entrenamiento. La pregunta o tema central fue: ¿Qué consideras que te hace falta para mejorar en las negociaciones? (**Anexo 2**)

- **Análisis de frecuencia:** Sometiendo las respuestas de la entrevista a un proceso de análisis de contenido, se extrajeron las ideas que aparecieran con mayor frecuencia, para convertirlas en bases conceptuales de la propuesta a diseñar.

- **Cuestionario de habilidades de negociación:** Dirigido a obtener información concreta acerca del estado actual de presencia de las habilidades claves descritas en la bibliografía, en las personas escogidas para la formación. La encuesta consta de 72 preguntas que evalúan habilidades claves (comportamientos) correspondientes a diferentes estilos de influencia. Con este cuestionario se evalúan, a nivel comportamental; habilidades ya establecidas en las personas que participan en la experiencia formativa, (**Anexo 3**).

- **Criterio de expertos:** Antes que todo se impone conocer que se entiende por experto tanto al individuo en sí, como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema, y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. Se acude a ellos para comprobar la calidad y efectividad, tanto en su concepción teórica como en su aplicación práctica

Para cumplimentar esta fase primero se procede a llevar a cabo un análisis de competitividad de los conocimientos que dominan los posibles expertos y que los hace aptos para emitir un criterio, acorde con el objetivo central que se persigue en la investigación (**Anexo 4**). En este caso se ejecuta la metodología propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URRS. En la misma, la competencia de los expertos se determina por el **coeficiente K**, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado, sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- § Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- § Evaluación 10 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay (9) intermedias.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | X | | |

$$Kc = 8 (0.1) = 8/10 = 0.8$$

y **Ka:** es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón

como la siguiente (tablas 2.2).

| FUENTES DE ARGUMENTACION | GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS | | |
|---|---|-----------|----------|
| | ALTO (A) | MEDIO (M) | BAJO (B) |
| 1. Análisis Teóricos Realizados | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| 2. Experiencia obtenida | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| 3. Trabajos de autores nacionales. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 4. Trabajos de autores Extranjeros. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 6. Intuición | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| TOTAL | 1 | 0.8 | 0.5 |

Tabla 2.2: Tabla de argumentación.

Fuente: C.E.C.T antigua URRS.

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B)

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de K_a para cada aspecto.

De tal modo que si $K_a = 1 \rightarrow$ influencia alta de todas las fuentes

$K_a = 0.8 \rightarrow$ influencia media de todas las fuentes

$K_a = 0.5 \rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes

Luego de comprobar que los expertos son capaces de emitir criterios valorativos de significancia se pasa a la etapa de trabajo para la obtención de la información, para lo cual se

aplica el Método Delhi, el cual, según Parisca (1995); se basa en el principio de la inteligencia colectiva y trata de lograr un consenso de opiniones expresadas individualmente por un grupo de personas seleccionadas cuidadosamente, como expertos calificados en torno al tema, por medio de la iteración sucesiva de un cuestionario retroalimentado de los resultados promedio de la ronda anterior, aplicando cálculos estadísticos.

En esencia, la ejecución del Método se basa en la aplicación de 3 o más sondeos donde:

- Ø Durante la Primera Ronda se obtiene una salida con los criterios que deben primar para cumplir con los objetivos de la investigación, para ello, cada experto debe sugerir todas las habilidades que considere importantes y por lo tanto deben formar parte de la Formación.
- Ø En la Segunda Fase (o Ronda de Conformidad) cada experto recibe un documento donde se muestra la totalidad de las opiniones emitidas, con el objetivo de evaluar su conformidad con estas, individualmente. Aquí, el experto puede concordar o no con las propuestas del resto del grupo, lo que permite a la vez, una acción de retroalimentación y enriquecimiento de los conocimientos, a partir de la experiencia colectiva. Luego, con la información obtenida se hace un examen y se fijan de forma específica los criterios (habilidades negociadoras), que pasan a formar parte de la investigación, a través de un análisis de relevancia, a partir de los juicios emitidos por los expertos.
- Ø Tercera Ronda. A partir del consenso arribado en la fase precedente se le pide a los expertos que pasen a determinar el peso de cada uno de los criterios.

Luego de aplicada esta herramienta de investigación grupal donde participaron la totalidad de los expertos seleccionados, y contando con la información aportada durante el proceso, se entra en la etapa del procesamiento estadístico de los datos, y para ello se utiliza un instrumento conocido como Coeficiente de Concordancia de Kendall, que permitirá determinar el grado de asociación y consenso entre los criterios emitidos por los expertos, que avala la veracidad de la información y posibilitará entonces arribar a conclusiones respecto al diseño del Entrenamiento.

Instrumentos relativos a la aplicación y medición de resultados del

Programa de formación.

- **Métodos interventivos:** Estos métodos están relacionados con la propia dinámica de aplicación del programa. En este sentido, se aplicaron diversas modalidades de dinámica grupal (juego de roles, situaciones problemáticas, tormenta de ideas, etc.) sobre la base de la concepción general del trabajo en grupo y teniendo en cuenta para ello, los siguientes principios generales:

1. Romper toda formalidad que imprima rigidez y mecanicismo durante el desarrollo de las discusiones, debates o generación de ideas. En este sentido se habla del método de interacción (influencia recíproca).
2. Modificar el desempeño de roles tradicionales, asignando determinados roles con nueva denominación y función, para desarrollar la dinámica grupal.
3. Establecer unas reglas o normas que regulen la actividad del grupo y de sus miembros en función de optimizar ésta.

Las dinámicas grupales fueron estructuradas bajo los siguientes requisitos:

1. Duración razonable.
2. Desarrollo lógico.
5. Estimulación de la participación.
6. Crear atmósfera o clima positivo.
7. Retroalimentación sobre resultados alcanzados en términos de práctica de conocimientos y habilidades.

Durante las sesiones de aplicación, el investigador asume el rol de facilitador, convirtiéndose en el elemento central en la sesión, cuyo objetivo fundamental es conducir al grupo a través de la adquisición y práctica de los nuevos conocimientos y habilidades.

- **Método para la recopilación de información: La Observación participante.**

En todo proceso investigativo la observación juega un papel importante, al brindar datos al investigador sobre los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos.

“La observación participante supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales, donde su objetivo es recoger datos de modo sistemático, a través de un contacto directo, en contextos y situaciones específicas. No responde a un diseño rígido, su carácter flexible y abierto permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos” (Alvarez, 1997).

En el caso específico de esta pesquisa se pretendió realizar una observación flexible, abierta y reiterada en el tiempo; no mediante la cumplimentación de matrices, protocolos o códigos previamente estructurados, sino desde la inmersión en el contexto estudiado, permitiendo la construcción dinámica de la recogida de información.

Al analizar la relación entre el investigador y las observaciones realizadas desde esta perspectiva, se comprende que, al mantener un estilo interactivo con el fenómeno objeto de estudio, surgen de esta interrelación, no sólo las respuestas a las pautas interventivas utilizadas, sino además, nuevas preguntas que orientan el proceso investigativo. Esto es congruente

con el principio de las posibilidades abiertas que guía la metodología holística.

Para recoger los datos obtenidos en este contacto directo se utilizan diferentes formas, tales como las notas de campo, donde se describen diferentes aspectos de una determinada situación; los registros textuales de las conversaciones de los actores observados; el tratamiento de los protocolos recogidos teóricamente sobre los aspectos observados y el planteamiento de hipótesis e interpretaciones, entre otras (Alvarez, 1999). Los resultados de la observación son compilados a través de tablas de habilidades diseñadas para ese fin, como Protocolo de Observación para cada sesión de trabajo.

2.5.3: Medición de impacto a largo plazo de la primera fase del entrenamiento.

El entrenamiento establece a su vez las siguientes acciones de medición del impacto:

- ∨ Realización de talleres de seguimiento bimensual donde se expongan nuevas experiencias en la práctica de negociaciones. En estos talleres deben aplicarse instrumentos interventivos similares a los desarrollados durante el programa, y seguirse la misma lógica de registro y observación para constatar el mantenimiento de los comportamientos entrenados, y por tanto, de la habilidad adquirida.
- ∨ Monitoreo de las funciones de negociación sobre la base de la aplicación de lo aprendido. Es decir, debe procederse a muestrear el comportamiento de los miembros del programa formativo en situaciones reales de negociación, por parte de un asesor o consultor externo
- ∨ Revisión de la evaluación del desempeño y del sistema de encuestas a clientes, buscando elementos que evidencien incremento de la efectividad en las negociaciones.

2.6 Diseño del instrumento para la complementación del entrenamiento.

El programa prevé además la aplicación de una herramienta metodológica complementaria para fortalecer el aprendizaje de habilidades, que por su grado de complejidad, pueden no alcanzar altos niveles de asimilación durante la primera fase del entrenamiento.

El diseño del nuevo instrumento debe estar acorde a principios de consistencia y viabilidad de acuerdo a las nuevas exigencias que se detecten, a través de la medición del impacto de los

resultados anteriores, y de las características reales que se determinen de la situación actual y las expectativas que se esperan cubrir, tomando como base el principio de continuidad, respecto a los objetivos trazados al inicio de la investigación. En base a eso, todos los métodos que se desarrollen a partir de aquí tienen que respetar el orden lógico y los resultados obtenidos en la aplicación, y medición de la etapa inicial del Programa.

2.6.1: Selección de los expertos.

Para este momento de la investigación se determinan dos grupos de expertos como fuentes de información, cuyos criterios se utilizarán con dos propósitos diferentes:

- **1er grupo:** Los propios sujetos participantes en la primera fase de formación; que muestren actitud favorable a formar parte de un colectivo de expertos; con el objetivo de obtener las bases conceptuales del nuevo instrumento a diseñar, en dependencia de las necesidades que ellos mismos expresen, en cuanto al grado de interiorización de las habilidades entrenadas, y de los requerimientos metodológicos necesarios para obtener una mejor apropiación de estas habilidades. Del mismo modo serán utilizados sus criterios para valorar la herramienta propuesta (mediante un cuestionario), teniendo en cuenta una gama de indicadores que permitan obtener un juicio complementario de validación para con la misma.
- **2do grupo:** Expertos externos, especialistas en dinámicas grupales que aportarán criterios acerca de la factibilidad y pertinencia de aplicar la herramienta propuesta con los fines andragógicos establecidos, y lograr su validación externa.

2.6.2: Elementos para la concepción de la herramienta metodológica.

- ∇ **Análisis de los resultados de la medición del impacto realizada a la Primera Etapa de la Formación:** se determinó cuáles eran las habilidades que debieran formar parte de la segunda fase del entrenamiento, teniendo en cuenta que se seleccionaron aquellas que no alcanzaron altos niveles de dominio y aprendizaje en el grupo.
- ∇ **Entrevista a profundidad:** con los sujetos implicados en el curso de formación con el fin de establecer los criterios para la concepción de una nueva herramienta de entrenamiento, que permitiera perfeccionar el sistema de formación concebido. La pregunta o tema central fue: ¿Cómo piensas que debe ser la segunda fase del entrenamiento de negociación, de manera que pueda resultar más útil para ti en términos de ganar en conocimientos y habilidades?
- ∇ **Análisis de frecuencia:** Sometiendo las respuestas de la entrevista a un proceso de análisis de contenido, se extrajeron las ideas que aparecieran con mayor frecuencia, para convertirlas en bases conceptuales de la propuesta a diseñar.

Contraponiendo entonces el resultado de los análisis efectuados, a través de las diferentes fuentes de información, se pasa a proyectar y proponer la herramienta que se considere más idónea y afín, a lo que se necesita, para pasar entonces a un proceso de determinación de su idoneidad y validación a través de la utilización del criterio de expertos.

2.6.3: Validación de la herramienta.

La validación del diseño de la segunda fase del programa se pretende lograr mediante:

- Cuestionario de validación: Aplicado a los propios sujetos de la formación Dirigido a obtener criterios concretos sobre la herramienta creada. El cuestionario es una técnica que permite la recogida rápida de información estandarizada. El utilizado en esta investigación evalúa los criterios de los sujetos en cuanto a percepción general de la herramienta propuesta, visión de la utilidad y el sentido de perfeccionamiento de la misma, y el comprometimiento con su implementación.
- Criterio de expertos: Se aplica con el objetivo de constatar la validez de la propuesta de habilidades a entrenar. Se realizó a través de la aplicación de una entrevista donde los expertos escogidos debían exponer elementos a favor y en contra de la herramienta, evaluar el peso que le daban a cada uno de sus criterios y exponer si lo consideraban factible o no, para el caso específico descrito. El procedimiento se completó mediante la aplicación de una escala valorativa, con varios criterios donde se evalúa la herramienta en términos de adecuación, validez, consistencia, posibilidad y resultados potenciales, y a la cual se le realizó un análisis general de porcentajes para establecer una descripción final de los criterios emitidos a nivel grupal por los especialistas.
- Observación participante: Para validar internamente el instrumento se utilizan nuevamente los protocolos de observación para cada sesión. Las particularidades de este instrumento se explican en el epígrafe 2.5.2 de este capítulo.

Capítulo 3 Análisis de Resultados.

3.1 Descripción general del entrenamiento de negociadores propuesto.

Los programas de formación están compuestos por aquellas acciones formativas, enfocadas hacia un determinado objetivo, que satisfagan las necesidades detectadas. El entrenamiento que se propone en esta investigación plantea tres momentos esenciales que se interrelacionan:

- Etapa 1: Fase diagnóstica. Incluye la aplicación de un procedimiento para determinar necesidades de formación (DNF) en negociación del personal objeto de estudio.
- Etapa 2: Fase de aplicación. Incluye la confección de herramientas para la formación y la propia aplicación de las mismas.
- Etapa 3: Fase de retroalimentación. Incluye la medición del impacto de la formación mediante un procedimiento concreto.

La culminación de la tercera etapa conlleva a retomar la segunda, pues los resultados de medición de impacto se convierten en criterios diagnósticos que permiten el diseño de un nuevo

instrumento formativo para consolidar los resultados obtenidos, fundamentalmente, en el caso en que no se alcanzaran niveles óptimos de aparición de las habilidades esperadas, generando, por supuesto, una nueva medición de impacto. El carácter sistémico de la propuesta está reflejado en el siguiente gráfico (fig. 3.1)

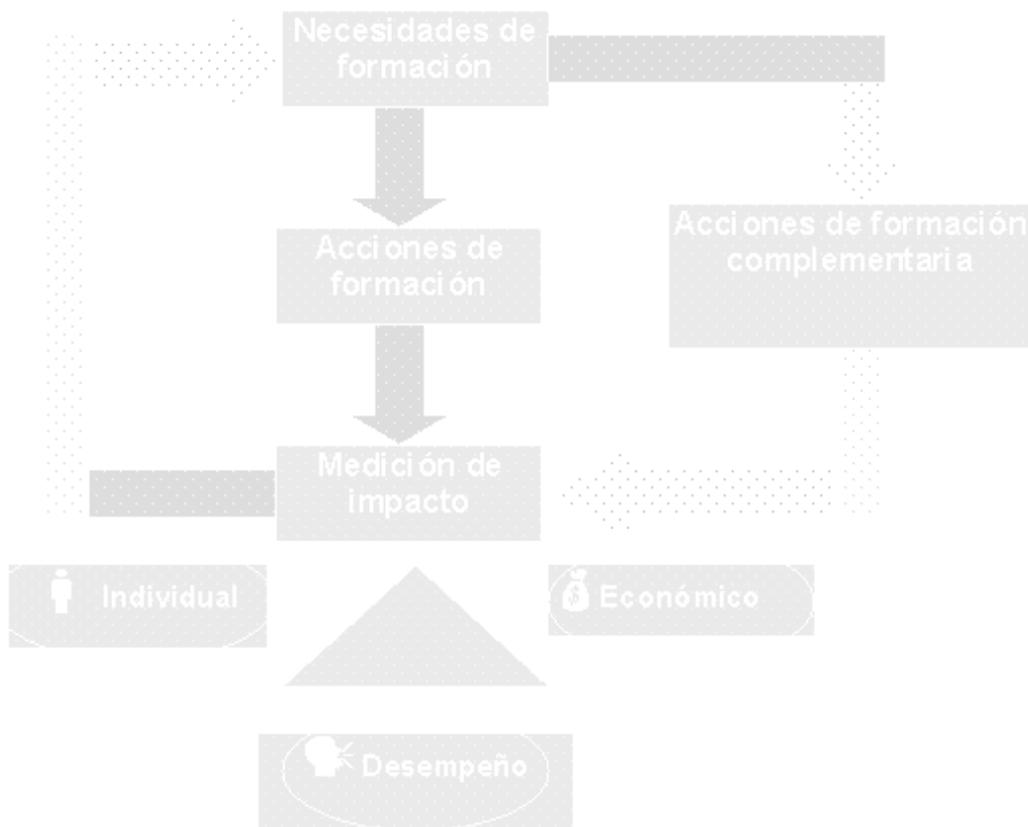


Fig: 3.1: Concepción general del entrenamiento.

Fuente: Elaboración propia.

La determinación de necesidades de formación, o etapa diagnóstica, se lleva a cabo a través de un procedimiento que ya estaba aplicado a la entidad objeto de estudio.

El procedimiento de impacto que se utilizará es el resultado de una investigación sobre esta temática realizada en la provincia, que determina que la medición de impacto debe tener tres momentos: **antes de la capacitación, durante la capacitación y después de la capacitación.**

El **antes** presupone determinar las necesidades de formación a partir de los perfiles de cargo y las estrategias de capacitación. Este momento se fundamenta en la primera etapa del entrenamiento propuesto, combinando los resultados que ya existían en la organización con los obtenidos en el estudio realizado.

El **durante** garantiza que se cumplan los resultados esperados en el cuerpo del programa de capacitación. En el caso específico de esta investigación, cada sesión cuenta con un registro que permite establecer cómo van cumpliéndose los objetivos formativos a través de la aplicación.

El **después** implica medir el impacto en el grupo y la organización. Esta medición requiere tiempo, por lo que en el caso específico de esta investigación se determinaron algunos indicadores a corto plazo, que pudieran tomarse como base de la medición, y se dejan establecidos los indicadores a medir en futuras acciones.

3.2 Resultados del diagnóstico inicial. Evaluación de las condiciones para aplicar el programa de formación acción.

Durante la recogida de información inicial fueron revisados diferentes documentos oficiales, se realizaron entrevistas con la muestra seleccionada, y fue llevada a cabo la aplicación de un Cuestionario diagnóstico de habilidades de negociación. Del mismo modo se recurrió a la utilización del Método Delphi apoyado con la determinación del Coeficiente de Concordancia de Kendall. De forma general se obtuvo los siguientes resultados:

La documentación de la entidad objeto de estudio, establece entre sus prioridades la preparación del personal, de modo que se garantice el aumento de las competencias generales que deben presentar para el desempeño eficaz de sus funciones. En el caso de los cargos en los que se desenvuelve la muestra, sus perfiles establecen la negociación como actividad incluida dentro de sus responsabilidades frecuentes, y por tanto, esta temática se convierte en una competencia a desarrollar en estos funcionarios. En tal sentido, la necesidad de proponer un programa formativo para desarrollar habilidades de negociación, queda justificada; así como la composición final de la muestra por cargos (5 gerentes comerciales, 4 gestores de negocios y 3 especialistas) la cual fue sugerida por la propia entidad conforme a sus necesidades, y apoyada sobre la base de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados (**Anexo 2**).

Como derivación; todos los participantes en la experiencia formativa a los que se les aplicó la entrevista (el 100% de la población) describen como importante la actividad de negociación en el banco; explicando que la negociación, tanto con clientes externos, como con el propio cliente interno, forma parte activa y constante de su trabajo.

El 83,3% coincide en que negociar es intercambiar propuestas y/o recursos, pero sólo el 30% expresa en toda su extensión un concepto de negociación relacionado con la habilidad de solucionar conflictos y llegar a acuerdos sólidos.

El 75% se consideran negociadores, aún cuando reconocen que carecen de todas las habilidades necesarias para desempeñar mejor ese rol. El 100 % muestra disposición para integrar una experiencia formativa en esta temática, y el 55% expresa que puede aportar al programa experiencias prácticas.

Por tanto, en base a los resultados obtenidos a partir del análisis practicado a las informaciones recibidas, y tomando como base el cuestionario de habilidades y la entrevista a profundidad; para **la muestra final** (es decir, los sujetos seleccionados para integrar el programa) se decidió incluir

en el entrenamiento a la totalidad de los propuestos (12 personas), de ellos el 25% masculino y el resto femenino. Es necesario aclarar que la composición por sexo está determinada por la superioridad de mujeres en este sector. Los participantes en el entrenamiento debían cumplir además los requisitos expresados en el Capítulo 2.

Analizando entonces el cuestionario aplicado a los ejecutivos que intervendrían en el entrenamiento se pueden observar los siguientes resultados:

- El 91,7% de los seleccionados muestra dificultades en los comportamientos de proponer y plantear expectativas; comportamientos específicos relacionados con el planteamiento de necesidades de negociación y la expresión de demandas.
- El 66,6% muestra dificultades en la evaluación y la expresión de visiones compartidas, comportamientos que influyen en los procesos de fundamentación de argumentaciones y contra-argumentaciones, acerca de las posiciones deseadas.
- El 58,3% muestra dificultades para desenganchar; es decir, para manejar situaciones tensas en que sea preciso limitar la posibilidad de ocurrencia de impasse; a la par, un 66,6% muestra buenas cualidades para evadir, actitud positiva en algunos momentos, pero que puede incidir en problemas de cierre y concreción de contratos.

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

1. Planteamiento de aperturas. (en este caso el 75% de la muestra plantea expresiones tales como: “me cuesta romper el hielo”, “tengo problemas para comenzar a abordar el tema a negociar” o “no sé cómo empezar, me pongo nervioso para hacerlo”)
2. Control Emocional. (El 66,6% refirió problemas relacionados con “me pongo nervioso para explicar”, “no tengo paciencia” o “no sé bien si me controlo, sobre todo los gestos”)
3. Problemas de cierre. (El 58,3% expresó que “ A veces no sé cómo terminar”, o “creo que doy demasiado largo a las cosas”)
4. Problemas generales (El 100% refiere necesidades de conocer técnicas específicas y el 58,3% dice que necesita mejorar su “ojo clínico” para reconocer negocios).

Para establecer finalmente las habilidades que deberían ser parte de la formación, se aplicó el criterio de expertos, para lo cual fueron seleccionados 7 especialistas, teniendo como base para ello, a aquéllos que dominaran los conocimientos necesarios sobre cuestiones generales de la negociación.

Como primer paso para determinar la viabilidad de la inclusión de estos expertos, para obtener de ellos los criterios valorativos necesarios, se comprueba el grado de competitividad de los posibles expertos (7) a participar en la investigación, aplicándoseles para ello, el cuestionario de auto evaluación del que se obtuvo los siguientes resultados: (tablas 3.1 y 3.2).

| Expertos | Auto evaluación | | | | | | | | | |
|----------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Exp. 1 | | | | | | | X | | | |
| Exp. 2 | | | | | | | | | X | |
| Exp. 3 | | | | | | | | | X | |
| Exp. 4 | | | | | | | | | | X |
| Exp. 5 | | | | | | | | X | | |
| Exp. 6 | | | | | | | | | X | |
| Exp. 7 | | | | | | | | | X | |

Tabla 3.1: Conocimientos que sobre el tema dominan los expertos. (Escala auto valorativo)

Fuente: Elaboración propia.

| | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Exp. 1 | Exp. 2 | Exp. 3 | Exp. 4 | Exp. 5 | Exp. 6 | Exp. 7 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

| | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | X | | X | | | X | | | X | | | | X | | | X | | | X | |
| 2 | | | X | | X | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | |
| 3 | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | X | | |
| 4 | | X | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | | | |
| 5 | | X | | X | | | X | | | X | | | | X | | | X | | | X | |
| 6 | | | X | | X | | | X | | X | | | | X | | | X | | X | | |

| | | | |
|----|---|----|--|
| 1. | Análisis teóricos realizados por usted | 5. | Su conocimiento del estado del problema en el extranjero |
| 2. | La experiencia que usted ha adquirido al respecto | 6. | Su intuición. |
| 3. | Conocimiento de trabajos de autores nacionales | A. | Alto |
| 4. | | | |
| | Conocimiento de trabajos de autores extranjeros | M. | Medio |
| | | B. | Bajo |

Tabla 3.2: Argumentación del conocimiento (Tabla Filtro).

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estas salidas se procedió a calcular el coeficiente **K** para cada experto de forma individual: (tabla 3.3)

| Expertos | Coeficientes | | | Nivel |
|----------|--------------|----|----------|-------|
| | Ka | Kc | K | |

| | | | | |
|--------|-----|-----|------|--|
| Exp. 1 | 0,7 | 0,6 | 0,65 | Medio |
| Exp. 2 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | Alto |
| Exp. 3 | 0,9 | 0,8 | 0,85 | Tabla 3.3: Coeficiente K por cada experto. Fuente: Elaboración propia. Alto |
| Exp. 4 | 10 | 0,8 | 0,9 | Alto |
| Exp. 5 | 0,8 | 0,7 | 0,75 | Medio |
| Exp. 6 | 0,9 | 0,7 | 0,8 | Alto |
| Exp. 7 | 0,9 | 0,7 | 0,8 | Alto |

Con este resultado se determinó que los expertos dominan los conocimientos básicos para emitir criterios sobre el tema, y por lo tanto, se consideran aptos para formar parte de la herramienta grupal de búsqueda de información (Método Delphi), por lo que se procedió a la implementación de las rondas pertinentes.

Durante la primera etapa los expertos proponen de manera general las siguientes habilidades claves:

- Observación.
- Objetividad.
- Cerrar y abrir la negociación en el momento oportuno.
- Dominio Emocional y Gestual.
- Creatividad.
- Empatía.
- Paciencia.
- Conocimiento de tácticas y técnicas.

- Buena comunicación.
- Buena escucha.
- Flexibilidad.
- Confianza en sí mismo.
- Capacidad de tomar iniciativas.

Con esta enumeración se elaboró un compendio general a través del cual, estos criterios pasaron por un proceso de síntesis que arrojó como resultado (considerando además la información recopilada a través del cuestionario), la obtención de 8 habilidades claves seleccionadas para aplicárseles el segundo proceso o etapa de conformidad (Ver **Anexo 5**), en el que los expertos pudieron expresar su aprobación o no con los juicios propuestos, y donde, como colofón, se arribó al siguiente resumen: (Tabla 3.4)

| Habilidad | Expertos (Conformidad) | | | | | | |
|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Orientación en la situación | S | S | S | N | S | S | S |
| Creación de clima favorable | S | S | S | S | S | S | S |
| Expresión de demandas | S | S | S | S | S | S | S |
| Control emocional | S | S | S | S | S | S | S |
| Técnicas para manejar contra argumentaciones | S | N | S | S | S | N | S |
| Técnicas de cierre | S | S | S | S | S | S | S |
| Paciencia | S | N | N | S | N | N | N |
| Empatía. | S | N | N | N | N | N | S |

Tabla 3.4. Tabla de Conformidad (Expresa el resultado del criterio emitido por la totalidad de expertos)

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, y luego del análisis pertinente de los datos, las 8 habilidades inicialmente propuestas sufrieron un proceso de filtraje y adecuación según la opinión emitida por el colectivo de expertos, y como complemento de la misma, se decidió que deberían entonces ser 6 las habilidades que pasaran a formar parte del entrenamiento:

| |
|--|
| Ø Orientación en la situación |
| Ø Creación de clima favorable |
| Ø Expresión de demandas |
| Ø Control emocional |
| Ø Técnicas para manejar contra argumentaciones |
| Ø Técnicas de cierre |

y para ello se procedió a la aplicación de la escala valorativa (Ver **Anexo 6**) que arrojó los siguientes pesos (Tabla 3.5):

| Habilidad | Pesaje de Expertos | | | | | | | Total |
|--|--------------------|---|---|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Orientación en la situación | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 | 6 | 38 |
| Creación de clima favorable | 5 | 4 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 35 |
| Expresión de demandas | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 16 |
| Control emocional | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 18 |
| Técnicas para manejar contra argumentaciones | 4 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 32 |
| Técnicas de cierre | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 |

Tabla 3.5: Resultados de la Escala Valorativa aplicada a los Expertos para evaluar las Habilidades

a entrenar.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos datos se aplicó el estadígrafo de Kendall, cuyo resultado fue un juicio consistente (Ver **Anexo 7**). Se determina por tanto, que existe consenso entre el criterio de los expertos.

Del análisis realizado se pudieron extraer dos conclusiones principales:

1ero: Los ejecutivos a participar en el entrenamiento expresan dificultades en cuanto a habilidades generales para emprender procesos negociadores; que no provienen de falta de conocimiento general de la actividad propia del bancario; sino de escasas habilidades relacionales y de comunicación aplicables a la negociación.

2do: Las habilidades a entrenar en estos ejecutivos, teniendo en cuenta las diferentes fuentes de obtención de información, deben ser:

- Orientación en la situación.
- Creación de clima favorable (confianza).
- Expresión de demandas.
- Control emocional.
- Técnicas para manejar contra argumentaciones.
- Técnicas de cierre.

3.3 Diseño de la primera etapa del entrenamiento.

Teniendo en cuenta que las habilidades seleccionadas se corresponden con elementos a lograr en cada una de las etapas de la negociación (Orientación en la situación: etapas preliminar y de apertura, Creación de clima favorable (confianza): fundamentalmente etapa preliminar, Expresión de demandas: etapas de apertura y exploración, Control emocional: todas las etapas, Técnicas para manejar contra argumentaciones: etapa exploratoria y Técnicas de cierre: etapa de cierre); se diseñó el programa de formación tomando como eje central la Comunicación, y entrenando cada habilidad en la fase correspondiente.

La figura que sigue muestra gráficamente la concepción general del programa de formación, de acuerdo con lo antes explicado (fig. 3.2)

Fig: 3.2: Concepción General del Programa de Formación.

Fuente: Elaboración propia.

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

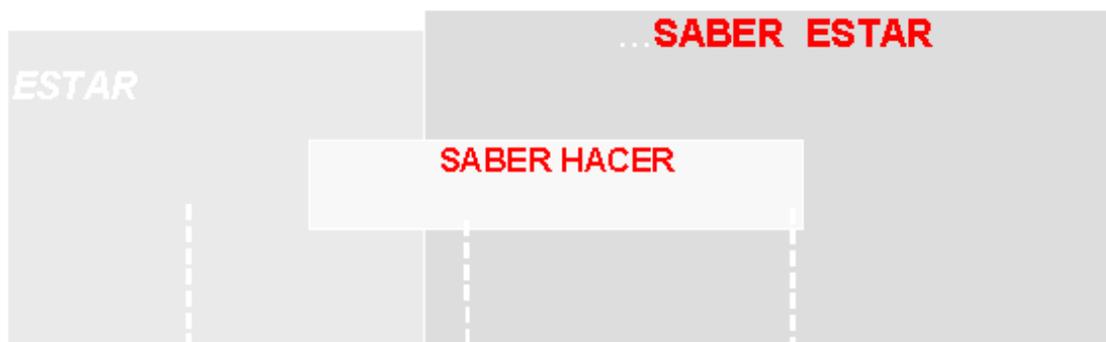


Fig 3.3: Esquema Básico del Programa.

Fuente: Elaboración Propia

El programa como tal, se diseñó atendiendo a los principios de la formación acción combinado con el uso de dispositivos andragógicos innovadores, interactivos e 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.

La formación acción, se caracteriza fundamentalmente por lo siguiente:

- Se centra en el desarrollo de habilidades (saber hacer) y de actitudes (saber estar). No está enfocada hacia la sola acumulación de conocimientos, sino que persigue desarrollar competencias prácticas.
- Utiliza el trabajo grupal como fuente de aprendizaje experiencial, a través de la integración de grupos en talleres de formación, donde se exponen y discuten las experiencias prácticas.
- Utiliza situaciones reales del contexto socio laboral para la confrontación de conocimientos y práctica de habilidades.
- El taller de trabajo constituye un marco pedagógico donde se enriquece el conocimiento con la experiencia de los demás, ya sea por similitud, o por diferencia.
- Crea condiciones para que se produzcan tres entrenamientos fundamentales: auto-formarse, asesorar a los demás y recibir asesoría de otros miembros del grupo.
- Está organizada y dinamizada por un formador-entrenador que se desempeña como animador de grupo, consultor metodológico y experto en la materia a entrenar.

La formación acción promueve tanto la pedagogía activa como la pedagogía de intercambio, desarrollándose ambos tipos en las diversas fases que integran las reuniones de intercambio y el taller de formación, donde se genera la reflexión y se combina con la acción orientada en la tarea interactiva. Cada reunión de intercambio resulta un 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.

Las ventajas fundamentales de este método son:

- Se limita el tiempo de presencia en el aula al mínimo.
- Se crean espacios para intercambiar y salir del aislamiento de su propia función.
- Se entrena la identificación de problemas.
- Se fomenta el aprendizaje de la autonomía.
- Se desarrolla el espíritu crítico y la aceptación de críticas.
- Se estimula el trabajo en equipo.
- Brinda la posibilidad de aplicar métodos productivos de enseñanza y mantener su seguimiento.

El cuerpo del entrenamiento se estructuró en 7 sesiones, 1 semanal, durante las cuales se abordaron temáticas claves para el desarrollo de la efectividad dentro de las negociaciones. Estas sesiones fueron construidas sobre la base de las necesidades de aprendizaje, focalizadas en los participantes en el entrenamiento.

Cada sesión contó con los siguientes objetivos:

Sesión 1: Establecer ambiente propicio. Confirmar diagnóstico realizado.

Sesión 2: Entrenar la ubicación en la situación de negociación.

Sesión 3: Orientar la expresión de demandas. Fomentar el control emocional en las primeras etapas de la negociación.

Sesión 4: Establecer tipos de apertura. Mantener control sobre la situación de negociación.

Sesión 5: Explicar tipos de preguntas y sus usos en las diferentes etapas de la negociación.

Sesión 6: Esclarecer técnicas de contra argumentación. Fomentar control emocional.

Sesión 7: Proponer técnicas de cierre. Resaltar el carácter integral de las situaciones de negociación. Retroalimentar el sistema.

Durante cada sesión de entrenamiento se orientan tareas interactivas con problemas específicos de la práctica negociadora, para que sean llevados a acción por los participantes durante el periodo Inter.-clase, y que serán expuestos por éstos durante la primera parte de cada sesión, denominada taller de formación. El diseño general del programa se muestra en el **Anexo 8**.

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.

3.3.1: Resultados de la aplicación.

El análisis de resultados se realizó teniendo en cuenta la aplicación de la observación y el registro de cada una de las sesiones y talleres, ubicando la aparición de los comportamientos deseados en la hoja de registro de la observación (Ver **Anexo 9**), y triangulando las fuentes de registro que se obtuvieron del método empleado.

Los resultados por sesión de la aplicación pueden consultarse en el **Anexo 10**

De manera general, puede señalarse que el programa de formación llevado a cabo cumplió con los objetivos propuestos, alcanzándose niveles superiores de aparición de comportamientos específicos, que demuestran la adquisición de determinadas habilidades.

Partiendo de los niveles iniciales de aparición de las habilidades, se obtuvo un crecimiento favorable en éstas. Obteniéndose valores máximos en la ubicación, en la situación, y la creación del clima (100%), y valores medios en el resto de las habilidades: expresión de demandas (66,6%); control emocional (75%), utilización de tácticas exploratorias (75%) y utilización de tácticas de cierre (83,3%)

A continuación se presenta de manera gráfica este crecimiento.

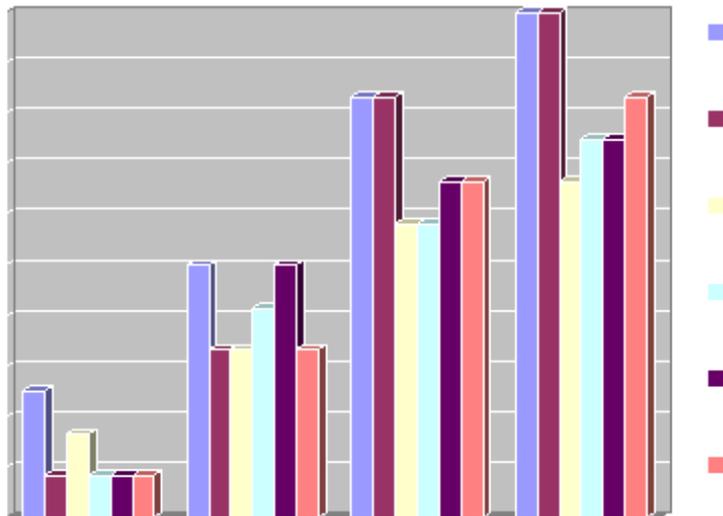


Fig. 3.4:

Crecimiento de las habilidades de negociación entrenadas.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2: Resultados de la medición de impacto y diagnóstico del estado actual.

Tomando como base los resultados de medición de impacto al culminar la primera fase del entrenamiento comunicativo para negociadores descrita, se extrae de sus conclusiones que, aunque los niveles de aparición de todas las habilidades se incrementaron en el transcurso de la experiencia formativa, aún no se alcanzan niveles máximos de aparición en las siguientes:

- Expresión de demandas.
- Control emocional.
- Utilización de tácticas exploratorias.
- Utilización de tácticas de cierre.

Por otra parte, la evaluación del impacto preliminar realizada muestra otras habilidades a entrenar, relacionadas con la posibilidad de incrementar la efectividad en la comunicación, como son:

- Sentido de colaboración. (modelo ganar-ganar en contraposición con la mentalidad ganar-perder, imperante en estos momentos).

- Creatividad como herramienta que permita aumentar las probabilidades de brindar ofertas atractivas y encontrar soluciones que favorezcan la relación con el cliente.
- Capacidad de ponerse en el lugar de otro, para comprender realmente las expectativas del cliente.

3.4 Propuesta de la herramienta para la segunda fase de la formación de negociadores bancarios.

Para fortalecer el dominio de las habilidades que se manifestaron con mayor grado de complejidad durante el entrenamiento, y que no satisfizo las necesidades reales del aprendizaje, se pasa a la fundamentación de la nueva herramienta de formación a emplear.

Para ello, se recurre primeramente al criterio de expertos en 2 etapas, en correspondencia con lo explicado en el capítulo 2:

1ra. Etapa:

Como punto de partida para la concepción de la herramienta se llevaron a cabo entrevistas con los participantes activos en la primera fase del Entrenamiento, con el objetivo de captar sugerencias sobre lo que debiera ser en términos de la metodología y la pedagogía a utilizar; el próximo nivel de la capacitación, para que estuviera a la altura de las exigencias reales. La información recopilada en estas entrevistas vinculado a las características propias, y la complejidad de las 4 habilidades priorizadas para esta fase del entrenamiento, promovió un análisis sinérgico de la situación que determinó, dado su concepción y ventajas, la propuesta inicial del Juego de Roles como el instrumento potencial a utilizar para la complementación del Programa, procediéndose luego a determinar su consistencia con las necesidades reales, explotando principalmente, el método basado en el criterio de expertos.

3.4.1: Caracterización de la herramienta propuesta:

- **Nombre de la herramienta:** Juego de Rol.
- **Criterios de selección:**

Se escoge esta herramienta teniendo en cuenta que responde a las necesidades de formación del grupo específico de formados. Las ventajas fundamentales sobre otros métodos son:

- ⇒ Permite un entrenamiento conceptual del individuo, de manera que interioriza y vivencia las habilidades que se pretenden entrenar.
- ⇒ En dependencia de cómo sea estructurada cada sesión de juego, y las reglas establecidas por el facilitador, así como los criterios de resultados que se establezcan como norma, permite centrarse en la aparición de habilidades tales como la expresión de demandas, y la utilización de tácticas exploratorias y de cierre.
- ⇒ Permite entrenar sistemáticamente el control emocional.
- ⇒ Permite el intercambio colaborativo entre los participantes, fomentando el desarrollo del trabajo grupal y el incremento de la creatividad.
- ⇒ Cada personaje presenta un perfil único e individual, integrado por características que pueden o no ser congruentes con la persona que lo desempeñará, por tanto, ésta se ve obligada a ponerse en el lugar del personaje para actuar, entrenando la capacidad para comprender las actuaciones y criterios de otros.

Desde el punto de vista de la andragogía esta herramienta también expresa ventajas, entre las cuales se encuentra:

- ⇒ Permite la implementación de perspectivas novedosas en la capacitación, como son el enfoque de aprendizaje positivo, a través de fomentar la idea de que las personas aprendan a partir de sus equivocaciones, pero no concentrándose en lo que anduvo mal, sino en lo que debió haberse hecho para mejorar el desempeño, con una orientación hacia lo óptimo.
- ⇒ Permite explotar el aprendizaje dinámico a través de una participación y un compromiso total de los participantes en el proceso.
- ⇒ Se presenta la dinámica grupal como un conjunto de experiencias excitantes, provocativas y en constante cambio que estimulan el desarrollo de las capacidades innatas para aprender.
- ⇒ Permite la auto preparación a través de actividades que estimulan procesos tales como, la auto observación, el auto refuerzo, la auto motivación y la auto guía.

Antecedentes y fundamentación:

Esta variante de juego de rol forma parte de una corriente que se ha venido desarrollando desde los años 80, en torno a los juegos de entretenimiento. Los primeros juegos de rol eran aventuras que se desarrollaban casi siempre en la típica temática medieval fantástica, pero hoy día el

abanico es mucho más amplio, y ya se pueden encontrar juegos de rol de cualquier ambientación: terror, investigación detectivesca, ciencia ficción, humor, oeste americano, capa y espada, etc.

Utilizando su potencial didáctico, desde su aparición, los juegos de roles han sido usados por multitud de educadores y psicólogos, en proyectos de integración y socialización de jóvenes marginales, o en programas a favor de la tolerancia. Este uso se debe a que los juegos de roles promueven la cooperación en lugar de la competitividad típica de la mayoría de los juegos, y también permiten al jugador asumir papeles (roles) diferentes de los habituales.

Sobre la base de ese potencial didáctico es que surge la idea de utilizarlo en el entrenamiento de negociación, aprovechando la posibilidad de fortalecer el tipo de negociación colaborativa por sobre el estilo distributivo, y las posibilidades que brinda el método de desarrollar la creatividad, además del ejercicio correcto de la comunicación.

En este sentido, se crean variantes del juego de negociadores tomando como base diferentes escenarios. En este caso específico, donde, en el entrenamiento participan negociadores bancarios, el ambiente o entorno de juego creado siempre incluye las situaciones y personajes propios de la banca.

Las características específicas del juego de rol propuesto pueden consultarse en el **Anexo 11**.

3.4.2: Aplicación del cuestionario de validación a los participantes.

2da. Etapa:

Se procedió entonces a la aplicación de la encuesta (Ver **Anexo 12**) a los sujetos que formaron parte en la primera etapa del entrenamiento, ahora en calidad de expertos, para conocer sus criterios acerca de este instrumento donde, teniendo en cuenta el resultado obtenido en base a los juicios emitidos por los encuestados, se pudo concluir que:

- El 100% de los encuestados consideran que la variante (juego de rol) es adecuada. El 83% la considera divertida. El 50% la considera posible. Ninguno de los participantes en esta encuesta consideró esta variante como poco práctica, atrevida y pertinente. Otro grupo de personas (33.3%) agrega que esta variante puede ser instructiva, amena y comunicativa.
- El 100% de los encuestados plantean que esta herramienta de entrenamiento permite mejorar las habilidades ya desarrolladas en el curso anterior. El 83% considera que permite propiciar el desarrollo de la colaboración y el trabajo en grupo. El 50% creen que permite propiciar la reflexión. El 83.3% creen que desarrolla la creatividad.

- El 100% opinó que este entrenamiento puede ser una continuidad lógica del anterior. Ninguno de los participantes expresó que esta herramienta pudiera ser una experiencia para la cual no está preparado, o que era un curso más de capacitación. Un encuestado (16.6%) aportó un nuevo criterio diciendo que esta herramienta puede ser algo más personal que facilite la comunicación en grupo.
- El 100% opinó que sí está de acuerdo con iniciar un entrenamiento de negociación a través de la herramienta propuesta, y expresó que es la continuación de un camino transitado sin terminar de explorar completamente.
- Otros criterios fueron que la herramienta puede ser educativa y práctica, dándole participación a cada una de las personas que forman el equipo; que ayudará en forma práctica a aplicar y perfeccionar los conocimientos ya adquiridos, a desarrollar nuevas habilidades y el trabajo en grupo además, de cumplir con el objetivo del aprendizaje. Se consideró que con esta herramienta se contribuye a actualizar las técnicas de negociación ya que la bibliografía es bastante escasa y de muy poco acceso.

3.4.3: Criterio de expertos externos

⇒ Selección de los expertos.

Teniendo en cuenta el universo reducido de personas que practican y conocen esta variante de juego de rol se seleccionaron 5 expertos entre los que se encuentran: 2 psicólogos sociales, uno de ellos especialista en comunicación y negociación; 1 pedagogo y 2 árbitros de rol.

No se incluyó personal específico de la actividad bancaria por considerar que la experiencia que pudieran aportar está contenida ya en las opiniones de los participantes en el entrenamiento.

Primeramente se determinó el coeficiente de competencia para abordar juicios sobre este instrumento, de forma individual y a nivel grupal para determinar que los criterios que aportarían los expertos tendrían un sólido fundamento. En las tablas (3.6 y 3.7) se muestran los resultados obtenidos:

| Expertos | Auto evaluación | | | | | | | | | |
|----------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Exp. 1 | | | | | | | | | X | |

| | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|
| Exp. 2 | | | | | | | | | | X | |
| Exp. 3 | | | | | | | | | X | | |
| Exp. 4 | | | | | | | | | | | X |
| Exp. 5 | | | | | | | | | | | X |

Tabla 3.6: Conocimientos que sobre el tema dominan los expertos. (Escala auto valorativo)

Fuente: Elaboración propia.

| | Exp. 1 | | | Exp. 2 | | | Exp. 3 | | | Exp. 4 | | | Exp. 5 | | |
|---|--------|---|---|--------|---|---|--------|---|---|--------|---|---|--------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1 | | X | | | X | | | X | | X | | | X | | |
| 2 | X | | | | X | | | X | | X | | | X | | |
| 3 | | X | | | X | | | X | | | X | | X | | |
| 4 | X | | | | X | | | X | | X | | | X | | |
| 5 | | X | | | X | | | | X | X | | | X | | |
| 6 | | X | | X | | | | X | | | X | | X | | |

Tabla 3.7: Argumentación del conocimiento (Tabla Filtro). Leyenda: Ídem. Tabla 3.2.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estas salidas se procedió a calcular el coeficiente **K** para cada experto de forma individual: (tabla 3.8)

| Expertos | Coeficientes | | | Nivel |
|----------|--------------|-----|------|-------|
| | Ka | Kc | K | |
| Exp. 1 | 0,9 | 0,7 | 0,75 | Medio |

| | | | | |
|--------|-----|-----|------|--|
| Exp. 2 | 0,9 | 0,6 | 0,75 | Medio |
| Exp. 3 | 0,8 | 0,6 | 0,8 | Tabla 3.8: Coeficiente K por cada experto. Fuente: Elaboración propia. |
| Exp. 4 | 1,0 | 0,8 | 0,9 | Alto |
| Exp. 5 | 1,0 | 0,8 | 0,9 | Alto |

El coeficiente **k** grupal es de 0,82 lo que se corresponde con un nivel Alto y por tanto, son competentes los 5 jueces para participar en la emisión de criterios.

En primera instancia, al equipo de expertos externos se le aplicó un cuestionario específico con el que se perseguía obtener opiniones sobre la implementación de la herramienta y mediante el cual aportaron los siguientes criterios.

Elementos en contra destacados por los expertos:

- El 60% de los expertos opina que la herramienta no se ajusta del todo a la variante de juego de rol utilizada habitualmente, pues en la misma el azar tiene más peso, utilizándose la tirada de dados como elemento definitorio de hasta donde es positivo o no el resultado de la acción emprendida. A pesar de este criterio, el 100% reconoce que no resulta pedagógicamente adecuado evaluar al azar un resultado que debe ser percibido como fruto del aprendizaje, por tanto, se considera positivo el cambio introducido en la variante.
- El 100% coincide que el mundo recreado no puede ser exclusivamente bancario pues limitaría en primer lugar, la posibilidad de explotar una amplia gama de situaciones a enfrentar y por otra parte, la probabilidad de encarnar personajes con los que un bancario tiene relación indirecta en algunas ocasiones, pero que no pueden descartarse como clientes posibles o potenciales.

Se tuvo en cuenta esta sugerencia en la creación del cuerpo del juego, considerando además que la ampliación del mundo propuesto como base para el desarrollo de los personajes debe fomentar al aprendizaje de actitudes y habilidades comunicativas generales. No tienen obligatoriamente que estar relacionadas las situaciones con la actividad bancaria, puesto que las habilidades creadas y ejercitadas pasan a formar parte del comportamiento habitual del

individuo en todas sus manifestaciones. No obstante, como pauta para guiar el aprendizaje de los individuos, se establecen relaciones constantes entre situaciones relativas al entorno laboral bancario y otras situaciones.

- El 80% expresa que la realización de las dinámicas consume tiempo, por lo que debe ser planteado como requisito de participación el poder contar con la posibilidad real de abstraerse en la actividad durante toda la sesión de trabajo.
- El 60% plantea que la discusión final del ejercicio es susceptible a fallas de objetividad, pues los sujetos pueden olvidar determinadas acciones emprendidas o pasos realizados, o algunos elementos importantes pueden ser pasados por alto por el facilitador o entrenador de grupo, al centrarse en otros más evidentes.

Esta sugerencia es tomada en cuenta, planteando como requisito de aplicación la utilización de métodos confiables de registro de la actividad (grabaciones de audio y/o video).

Elementos a favor destacados por los expertos:

- El 100% de los expertos coincide en que, tal y como es presentada, la herramienta puede ser utilizada con fines pedagógicos en el aprendizaje de habilidades comunicativas. De igual manera convienen en que puede ser utilizada en la segunda fase del entrenamiento a negociadores bancarios, teniendo en cuenta las exigencias que el perfeccionamiento demanda del sistema.
- El 100% de los expertos coinciden en que favorece el aprendizaje de una actitud de colaboración y trabajo en equipo, al no enfrentarse unos a otros, sino todos juntos a un problema determinado.
- El 80% de los expertos señala como muy positiva la posibilidad de entrenar a los sujetos en base a personajes no siempre concordantes con sus propias características, pues les permite comprender el posible comportamiento de otros en diferentes situaciones.
- El 80% de los entrevistados expresan que la herramienta explota las posibilidades creativas de cada participante, además de entrenar habilidades comunicativas específicamente relacionadas con cada nuevo paso a emprender para lograr la solución final exitosa de la tarea o encomienda propuesta.
- El 60% de los expertos expresa que la herramienta permite una pedagogía activa y de intercambio, pues crea las condiciones para que se produzcan tres entrenamientos fundamentales; la Autoformación, la Asesoría a los demás en el seno del equipo de trabajo, y la Recepción de ayuda de otros participantes en la actividad; además de permitir al entrenador un seguimiento individual de cada formado.
- El 60% de los entrevistados coincide en que la herramienta permite desarrollar el control emocional, al ubicarse frecuentemente a los personajes en situaciones límites o estresantes.

De manera general, en la entrevista los expertos coincidieron en que era posible y pertinente la utilización de la herramienta propuesta en la segunda fase de entrenamiento de negociadores bancarios.

Se procedió entonces a la validación estadística de estos criterios mediante la aplicación de una escala valorativa donde se le expuso de forma directa a los expertos, un cuestionario donde debían establecer un peso para cada criterio de los

presentados, teniendo como referencia indicadores pre establecidos que determinan la adecuación, validez, consistencia, posibilidad y resultados potenciales del Juego de Roles para con las expectativas que se esperan cubrir durante este período del entrenamiento (**Anexo 13**).

L

Los criterios de validación utilizados para la exploración con el grupo de expertos y con el grupo de participantes fueron los siguientes:

1 **Adecuación.** La herramienta diseñada será adecuada si proporciona una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas

- ¿Logra entrenar las habilidades de expresión de demandas, control emocional, utilización de tácticas exploratorias y utilización de tácticas de cierre?
- ¿Propicia la interacción de grupo y el desarrollo de la colaboración?
- ¿Propicia la búsqueda de soluciones creativas?

1 **Validez.** Requiere contestar afirmativamente a las preguntas siguientes:

- ¿Son realista los supuestos sobre el entorno y las situaciones de negociación en los que se basa?

1 **Consistencia.** Debe existir armonía entre los objetivos perseguidos en el entrenamiento y la herramienta diseñada:

- ¿Son consistentes los objetivos generales perseguidos con los objetivos de la herramienta propuesta?
- ¿Se aprecia una relación lógica y coherente entre las dos etapas del entrenamiento?

1 **Posibilidad.** Implica considerar restricciones básicas que se pueden plantear para llevar a cabo la experiencia.

- ¿Se dispone de los recursos necesarios?
- ¿Se aceptará por los responsables de su puesta en práctica y por los implicados?

1 **Resultados potenciales.**

- ¿ Los resultados esperados superan los niveles de aparición de las habilidades tomados como iniciales ?
- ¿ La herramienta permite la medición a corto, medio y largo plazo de la efectividad del entrenamiento?

Los resultados generales se plasman en la tabla que sigue (tabla 3.9)

| Criterios | Pesaje de Expertos | | | | | Total |
|-----------|--------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | Exp. 1 | Exp. 2 | Exp. 3 | Exp. 4 | Exp. 5 | |
| No. 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 21 |
| No. 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| No. 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| No. 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| No. 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| No. 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| No. 7 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| No. 8 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| No. 9 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |

Leyenda: Ver **Anexo 13**

Tabla 3.9: Resultados del Pesaje de los expertos en cuanto a los criterios evaluativos del Juego de Roles.

Fuente: Elaboración propia.

Con este resultado se procedió a la aplicación de un Análisis Porcentual al criterio emitido por los expertos para arribar a conclusiones generales sobre sus juicios.

⇒ Resultados de la escala valorativa

- El 100% de los expertos encuestados convino en que la herramienta propicia la interacción de grupo y el desarrollo de la colaboración, así como la búsqueda de soluciones creativas y el 80% está de acuerdo con que permite desarrollar habilidades para expresar demandas, controlar emociones y utilizar tácticas exploratorias y de cierre.
- El 100% expresa que son realistas los supuestos sobre el entorno y las situaciones de negociación en los que se basa. Además de considerar que son consistentes los objetivos

generales del entrenamiento con los objetivos de la herramienta propuesta y que esta puede considerarse como una continuidad lógica y coherente de la fase anterior.

- El 60% considera que es posible su realización en términos de recursos necesarios. El 40% restante (2 expertos) evalúa este aspecto de medianamente posible teniendo en cuenta los equipos necesarios para el registro.
- El 80% coincide en que la herramienta permite la medición a corto (al terminar cada sesión), medio (al terminar todo el entrenamiento) y largo plazo (con la ayuda de indicadores de impacto a evaluar) de la efectividad del entrenamiento
- El 100% de los expertos plantea que los resultados esperados superan las expectativas de la primera fase de entrenamiento.

Como se puede apreciar, se exhibe un comportamiento positivo (>60%) para la totalidad de los criterios, por lo que se considera adecuado la implementación del Juego de Roles como instrumento complementario del entrenamiento, y de esta forma queda validada externamente la propuesta.

3.4.4: Resultados generales de la validación.

De manera general puede considerarse que la herramienta es válida en términos de adecuación, validez, consistencia, posibilidad y resultados potenciales teniendo en cuenta que tanto el grupo de expertos como la totalidad de los participantes entrevistados y encuestados coincidieron en las siguientes conclusiones:

1. La variante propuesta puede ser considerada adecuada pues cumple con las demandas establecidas como objetivos de la segunda etapa de la Formación (de habilidades específicas, de trabajo en equipo, creatividad y capacidad de ponerse en el lugar del otro) y es evaluada

positivamente por los participantes en el entrenamiento.

2. La variante propuesta puede considerarse con validez porque se basa en el estudio de la actividad negociadora del banco, reflejando situaciones reales y posibles.
3. La variante propuesta puede considerarse consistente porque es evaluada por los expertos y el grupo de participantes como una continuidad lógica de la fase anterior.
4. La variante propuesta puede considerarse posible, pues los costos de su realización no son elevados, y es totalmente aceptada por los implicados en su realización quienes cuentan con medios suficientes para garantizar su efectividad y están de acuerdo en ponerlos a disposición del entrenamiento.
5. La variante propuesta es válida en cuanto a resultados potenciales porque plantea expectativas superiores a las anteriormente alcanzadas, y supone la continuidad en la medición del impacto logrado.

3.4.5: Indicadores de impacto a medir (*momentos durante y después*) en la aplicación del instrumento propuesto.

Reacción:

- ü Satisfacción con contenidos.
- ü Métodos empleados.
- ü Calidad de los profesores.
- ü Condiciones de desarrollo.

Aprendizaje:

- ü Cumplimiento de los objetivos.
- ü Utilidad de las Habilidades de Capacitación Aprendidas.

Cambios de actitudes, comportamientos:

- ü Éxitos, fracasos, promociones de los participantes.
- ü Evaluaciones positivas.
- ü Disposición para solucionar problemas.

Resultados:

- ü Incremento del número de clientes.
- ü Incremento del número de convenios.
- ü Cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ü Mejora del clima laboral.
- ü Pro actividad ante el cambio.

3.5 Costos generales del entrenamiento.

Al analizar los costos de la herramienta propuesta (en sus 2 etapas) es necesario referirse a varios aspectos que definen la formación como una inversión en capacitación. Son elementos tales como:

| | |
|----------------------------|---------------------------|
| • Tiempo de capacitación | • Gastos de mantenimiento |
| • Gastos de funcionamiento | • Costos materiales. |
| • Gastos de viaje | |

Costos en materiales: Los gastos a considerar están relacionados con material de oficina y son asumidos por la entidad objeto de estudio.

Tiempo de capacitación: El tiempo es uno de los costos mayores del entrenamiento pues el mismo requiere concentración de las personas por toda una sesión en las actividades que se presentan, calculándose que deban realizarse al menos 12 sesiones de trabajo (7 para el curso de formación inicial y 5 para el desarrollo del Juego de Roles), (aproximadamente 60 horas)

Gastos de funcionamiento: El mayor costo asociado al funcionamiento óptimo del entrenamiento en su segunda etapa, son los equipos de grabación para garantizar una retroalimentación adecuada. No obstante, estos no constituyen gastos, pues ya la entidad receptora cuenta con estos equipos (ya amortizados y disponibles para la actividad).

Gastos de viaje: Estos están relacionados con la garantía de transportación y alimentación para las sesiones y afecta a los participantes de fuera de la localidad (6). Los mismos aceptan correr con los gastos correspondientes, por lo cual la organización no se ve afectada por ellos.

Gastos de mantenimiento: Podrían estimarse en este caso, los gastos asociados a la medición permanente de impacto de las acciones formativas, como vía también de monitorear y garantizar el mantenimiento en los participantes de las habilidades adquiridas en el entrenamiento. Por tanto, debe estimarse el costo en material de oficina y el tiempo de realización de dinámicas de medición de impacto (3 sesiones anuales - 15 horas)

Porcentajes de error: Relacionado con las probabilidades de no obtener éxito en la acción formativa (lo que significaría que las personas no alcanzaron los niveles esperados con el entrenamiento). El margen de error al utilizar esta herramienta es menor que el de utilizar otra modalidad de capacitación, pues se centra en las necesidades del sujeto de la formación y garantiza la asimilación de los conocimientos y habilidades a través de una pedagogía activa que promueve la motivación y el desarrollo de capacidades innatas de aprendizaje.

De manera general puede apreciarse que el balance costo/ beneficio de la actividad es positivo si se comparan los posibles resultados de la utilización de esta herramienta con los que acarrearía el utilizar otro método más tradicional que introdujera un porcentaje de error mayor.

Conclusiones.

El análisis de los resultados realizado, permite arribar a las siguientes conclusiones:

- La actividad de negociación es vista en BANDEC como una responsabilidad frecuente de su personal, mencionándola como parte activa y constante de su trabajo; se reconoce como una competencia importante a entrenar, mostrándose disposición por parte de los ejecutivos para integrar una experiencia formativa en esta temática.
- Los ejecutivos a participar en el entrenamiento expresan dificultades en cuanto a habilidades generales para emprender procesos negociadores; que no provienen de falta de conocimiento general de la actividad propia del bancario; sino de escasas habilidades relacionales y de comunicación, aplicables a la negociación.
- Las habilidades seleccionadas para entrenar en estos ejecutivos, teniendo en cuenta los resultados diagnósticos, y el criterio de expertos, fueron: Orientación en la situación, Creación de clima favorable (confianza), Expresión de demandas, Control emocional, Técnicas para manejar contra argumentaciones, y Técnicas de cierre.
- La aplicación de la primera fase logró un crecimiento favorable en las habilidades entrenadas, obteniéndose valores máximos en la ubicación, en la situación, y la creación del clima, y valores medios en el resto de las habilidades: expresión de demandas; control emocional, utilización de tácticas exploratorias y utilización de tácticas de cierre. Lo que evidencia que esta modalidad aún no cumple las expectativas previstas y determina la elaboración de una nueva herramienta de entrenamiento.
- La herramienta complementaria diseñada: Juego de roles, parte del estudio de las características de la entidad bancaria, y de la determinación del estado actual de dificultades de los ejecutivos bancarios, para enfrentar negociaciones, por lo que permite entrenar las habilidades de: Expresión de demandas, Control emocional, Utilización de tácticas exploratorias y Utilización de tácticas de cierre; así como el sentido de colaboración, la creatividad y la capacidad de ponerse en el lugar de otro
- De manera general, puede considerarse que la herramienta complementaria propuesta es efectiva en términos de adecuación, validez, consistencia, posibilidad y resultados potenciales.
- Con el objetivo de consolidar la obtención del resultado el programa prevé a su vez, acciones de medición del impacto para constatar el mantenimiento de los comportamientos entrenados, y por tanto, de las habilidades adquiridas.

- El programa de entrenamiento que se propone en esta investigación plantea tres momentos esenciales, no estáticos, sino que logran sinergia entre las fases, las cuales se complementan una con otra, permitiendo la retroalimentación constante y las modificaciones pertinentes para perfeccionar los métodos y herramientas a emplear de acuerdo a las condiciones actuales en la que se encuentre el sistema y las características y expectativas reales que este demande, para alcanzar los objetivos y niveles propuestos en cuanto a prácticas y experiencias negociadoras.
- El entrenamiento está diseñado en base a los principios andragógicos, y permite que los sujetos que en él se ven implicados desarrollen habilidades de trabajo en grupo y se deshagan de estereotipos y concepciones erróneas, que facilite su actuación y desenvolvimiento durante situaciones negociadoras extremas, y donde operen siempre, bajo los cánones positivistas del modelo ganar- ganar.

Recomendaciones.

Con vistas a mantener y consolidar los resultados del trabajo se recomienda lo siguiente:

⇒ Aplicar la herramienta propuesta en la segunda etapa según los criterios metodológicos expresados en este trabajo como continuidad de la primera fase del entrenamiento de negociadores en BANDEC Villa Clara.

- ⇒ Mantener una política de medición de impacto permanente sobre la experiencia formativa, que permita establecer nuevas pautas a seguir en futuras fases de formación del personal negociador.
- ⇒ Valorar la inclusión de otras materias de formación en la aplicación de la herramienta propuesta, favoreciendo la integración de conocimientos afines a las negociaciones.
- ⇒ Generalizar la aplicación del modelo de entrenamiento propuesto en otras entidades del sector bancario.

Bibliografía:

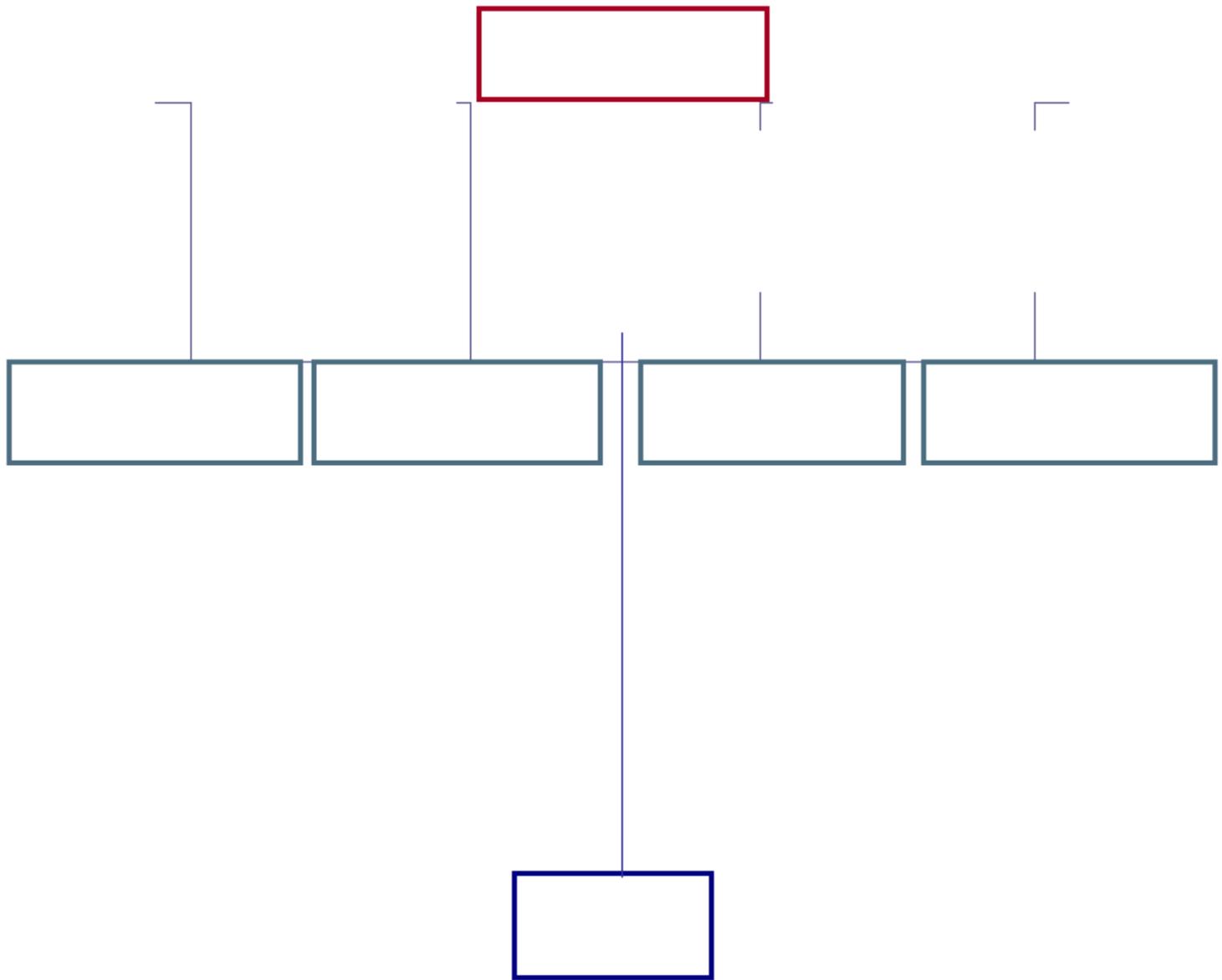
- Añez, Manfredo (2001) “ Negociación Efectiva” manez@gruppobisa.com
- Billikopf Encina, Gregorio (2002) “Negociación Efectiva”, www.cnr.berkeley.edu
- Benti Francesc (1995) “Aprender a negociar”.
- Bentley Trevor (s/a) “Capacitación Empresarial”. Editorial Mc Graw Hill.
- Codina Jiménez, Alexis (2000) “Las habilidades interpersonales en la gerencia moderna” Revista Apuntes (Suplemento), Edic. Balcón, La Habana.
- Colás Bravo, Pilar (1994.) “Investigación Educativa” Ediciones Alfar, 2^{da} Edición, Sevilla.
- Covey, Stephen R.(1996) “ Los siete hábitos de la gente eficaz” Folleto.

- Diaz Flores, Jorge Luis (s/a) "La inversión extranjera en Cuba". UCLV.
- Di Fonzo, María Alejandra (2002) "La comunicación en la empresa como función estratégica". Temas de recursos humanos. <http://freespeech.org/index.htm>
- Doral, José A.; del Arco Miguel A (1985); Negociación Jurídica, s/e.
- Economy Peter (1998) "El arte de la negociación". Biblioteca de negocios. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Fernández García, Manuel (s/a) "Negociación Colectiva". s/e
- Fisher, Roger y Uy, William (1997) "Sí... de acuerdo". Ediciones Norma. Bogotá. Colombia.
- Gómez Paret, Calixto (2000) "Curso de enfoques y métodos para la formación de directivos" Folleto. s/e

- H. Lapalma, Fernando (2002) "La Teoría de las Inteligencias Múltiples y la Educación". www.monografias.com.
- Hindle Tim (1998) "Negociación Eficaz ". Editorial Grijabo. Barcelona.
- Llich, John (1997) "Gane Negociando. ¡Fácil! " Prentice Hall. México.
- Kotler, Philip (1995). "Mercadotecnia. Tercera Edición". Prentice Hall. Madrid.
- Martínez, Carlos y Herrera, Katy. (1997) " Folleto del Curso de Negociación I".
- Mesa Gislena. "Folletos de Curso de Negociación".2000.
- Myers, A (1995). " La organización a través de la comunicación ". McGraw Hill Hispanoamericana. México.
- Nieto, Silvia. (2000) "Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa". Folleto. MINBAS
- Robbins, Stephen P. " Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica". Edit McGraw Hill Hispanoamericana. México.
- Rojas B., Francisco (2002). "La comunicación en el proceso global de negociación". Trabajo de Curso. UCLV.
- Santesmases Mastre, M (1995) Marketing Conceptos y Estrategias". Editorial Pirámide S.A. Madrid.

- Schilling, Mario Tomás (2001) “Estrategia de negociación” schillin@ctcreuna.cl
- Senlle Andrés (1997) “Negociación“ ISO 9000 en la práctica. Editorial Gestión 2000. España.

- Velazco Partida, Román (2002) “Habilidades del Administrador” romanvelasco@hotmail.com
- Vieites, Fernando (2001) “La negociación en la resolución alternativa de disputas”. (s/e)
- s/a (1997) “En exclusiva, empresarios extranjeros y cubanos se calibran mutuamente. Mi negocio en el ojo ajeno” Bohemia 24.10.1997 año 89 numero 22.
- s/a (2004) “Guía de iniciación a los juegos de rol” www.juegoderoles.es
- s/a (2004) “El súper aprendizaje”. www.monografias.com



Anexo

1

ANEXO 2

ENTREVISTA PREVIA.

Nombre y Apellido:

1. ¿Por qué estás interesado en un entrenamiento en negociación?
2. ¿Qué significa para ti negociar?
3. ¿Te consideras un negociador?
4. ¿Cuáles son tus expectativas con el entrenamiento?
5. ¿Qué puedes aportar tú al programa, desde el punto de vista personal?
6. ¿Qué nivel de compromiso puedes tener con un programa de este tipo?
7. ¿Por favor, esboza con breves palabras tu currículum? (Qué ha hecho en su vida profesional, cargos desarrollados, estudios realizados, etc.)

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

P ¿Por qué piensas que necesitas un entrenamiento en negociación? ¿Cuáles son las herramientas que te faltan para negociar?

P ¿Qué crees que haces bien cuando negocias?

ANEXO 3

CUESTIONARIO

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

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

- 1. Mis sugerencias y propuestas son de muy alta calidad.**
- 2. Presento argumentos sólidos para defender mis propuestas.**
- 3. Soy rápido para comunicar mis deseos a los demás.**
- 4. Corrijo los errores de los demás.**
- 5. Hago presión sobre las personas con la finalidad de lograr mis objetivos.**
- 6. Solicito activamente las opiniones y sugerencias de otros.**
- 7. Escucho atentamente cuando las personas expresan puntos de vista diferentes a los míos.**
- 8. Me esfuerzo para que la información que controlo sea accesible a los demás.**

9. Llevo a otros a ver las posibilidades que hay en una situación.
10. Ayudo a los otros que visualicen las metas y valores que tienen en común.
11. En una situación que se desarrolla rápidamente, tomo mi tiempo para clarificar mis ideas y planificar los pasos a seguir.
12. Modifico mi posición en vez de arriesgarme a caer en un conflicto o confrontación.
13. Expongo propuestas y sugerencias que considero tienen valor, aunque no sean populares.
14. Defiendo mis propuestas con una lógica sólida y con razonamientos fuertes.
15. Expongo los estándares que considero que otros deben alcanzar.
16. Doy la impresión de ser más razonable, generoso, objetivo y justo que aquéllos con los que trato.
17. Logro que los demás apoyen mis proyectos ofreciendo una u otra forma.
18. Voy más allá de lo necesario para darle crédito a otros por sus ideas y aportaciones.
19. Compruebo lo que he comprendido de lo que los demás han dicho.
20. Soy abierto con la información en vez de guardarla.
21. Mi optimismo y entusiasmo son contagiosos.
22. Demuestro a los otros como podemos lograr más, trabajando juntos.
23. Si las personas están discutiendo improductivamente, me salgo de la situación y trato de cambiar el tema.
24. Me mantengo a un lado cuando los otros caen en discusiones o debates acalorados.
25. Presento ideas y propuestas de manera persuasiva.
26. Defiendo mis propuestas y sugerencias enérgicamente.
27. Hago saber a los demás los estándares contra los que serán evaluados.
28. Le digo directamente a la gente cuando no satisfacen mis requerimientos y expectativas.

29. **Uso del poder de jerarquía para hacer que los demás me sigan.**
30. **Respondo a los problemas y preocupaciones de otros.**
31. **Repito en mis propias palabras lo que los demás han dicho para confirmar si lo comprendí bien o no.**
32. **Reconozco cuando me siento confundido o con incertidumbre.**
33. **Verbalizo los deseos y aspiraciones que sienten otros.**
34. **Ayudo a mis colaboradores a encontrar metas valores comunes.**
35. **Disipo situaciones conflictivas utilizando el humor o cambiando apropiadamente el tema.**
36. **Cuando la conversación se torna personal, cambio el tema.**
37. **Mis sugerencias para resolver un problema determinado son incisivas y relevantes.**
38. **Cuestiono las ideas y sugerencias con las cuales estoy en desacuerdo o sobre las que tengo dudas.**
39. **Hago saber a los otros exactamente lo que espero de ellos.**
40. **Demuestro mi aprobación rápidamente cuando alguien hace algo que me gusta.**
41. **Mantengo mi posición hasta que los otros muestran una disposición para comprometerse o hacer concesiones.**
42. **Si hay individuos que no están participando, me esfuerzo para que ellos se involucren.**
43. **Escucho atentamente lo que los demás tienen que decir.**

44. **Admito rápidamente mis errores o mis omisiones cuando se me critica injustamente.**
45. **Entusiasmo a otros en cuanto a lo que pueden lograr juntos.**
46. **Busco áreas comunes aún en situaciones donde existen diferencias obvias.**
47. **Siento cuando viene un conflicto y lo suavizo utilizando sugerencias y comentarios oportunos.**

48. **Cuando me presionan cambio de postura.**
49. **Sugiero posibles soluciones a casi todos los problemas que surgen.**
50. **Cuando la gente está en desacuerdo con mis ideas, regreso con una nueva línea de razonamiento para persuadirlos.**
51. **Digo a los otros lo que deben y no deben hacer.**
52. **Uso el elogio selectivamente para lograr que los otros cambien o mejoren su actuación.**
53. **Doy estímulos a fin de apoyar el logro de metas.**
54. **Expreso preocupación y empatía cuando otros tienen alguna dificultad.**
55. **Escucho tanto lo que la gente siente, como lo que está diciendo.**
56. **Soy abierto en cuanto a mis motivaciones e intenciones.**
57. **Tengo una visión clara del resultado final deseado.**
58. **Cuando surge una discusión busco puntos de acuerdo.**
59. **Soy paciente y tranquilo en situaciones tensas.**
60. **Evito hablar sobre tópicos o situaciones tensas.**
61. **Presento mis ideas con vigor.**
62. **Utilizo efectivamente el humor o las anécdotas para ayudar o ganar puntos a mi favor.**

63. **Expreso mis expectativas y requerimientos con fuerza para que no se olviden o ignoren.**
64. **Soy partidario de la retroalimentación y por lo mismo, proporciono información útil a otros.**
65. **Negocio con otros para lograr lo que quiero.**
66. **Muestro respeto por otros puntos de vista, aún cuando estoy en desacuerdo con ellos.**
67. **Doy a los otros el tiempo y la atención que necesitan para que expresen con**

plenitud sus puntos de vista.

68. Pido ayuda.

69. Mi confianza en los otros, les ayuda a que se sientan más fuertes y confiados.

70. Genero un sentimiento de "Estamos juntos en esto" entre la gente con la que trabajo.

71. Sugiero soluciones de posible compromiso para resolver desacuerdos o rompimientos.

72. Suavizo los desacuerdos buscando calmar los ánimos.

ANEXO 4

ENCUESTA APLICADA PARA A LOS EXPERTOS.

Compañero(a), teniendo en cuenta su experiencia laboral y preparación profesional se solicita su colaboración en una investigación que se realiza en la provincia de Villa Clara titulada: "Entrenamiento Comunicativo de Negociadores en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) Villa Clara. Herramientas para su implementación", por lo que es necesario aporte la siguiente información:

Nombre y apellidos: _____

Experiencia en la docencia: ___ Categoría docente: ___ Categoría científica: ___ Grado científico: ___ Título académico: _____ Cargo que ocupa: ___ Centro de trabajo: _____

1. Marque con una cruz (X), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que usted tiene sobre el tema objeto de investigación.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

2. Realice una autovaloración, según la tabla que a continuación se le ofrece, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema que se investiga. (debe auto-valorar cada una de

las fuentes dadas marcando con una cruz, en el nivel que considere).

| Fuentes de argumentación. | alto | medio | bajo |
|---|------|-------|------|
| Análisis teóricos realizados por usted. | | | |
| La experiencia que usted ha adquirido al respecto. | | | |
| Conocimiento de trabajos de autores nacionales. | | | |
| Conocimiento de trabajos de autores extranjeros. | | | |
| Su conocimiento del estado del problema en el extranjero. | | | |
| Su intuición. | | | |

Muchas gracias.

ANEXO 5

Tabla de Conformidad.

Usted como experto debe expresar su conformidad con las habilidades seleccionadas. Para emitir su criterio procederá a situar una **X** en la columna denotada con el **Sí** para la habilidad con la cual concuerda o una **X** en el **No** en caso de que considere que la habilidad no debe ser seleccionada para el entrenamiento.

| Habilidades | Sí | No |
|--|----|----|
| Orientación en la situación | | |
| Creación de clima favorable | | |
| Expresión de demandas | | |
| Control emocional | | |
| Técnicas para manejar contra argumentaciones | | |
| Técnicas de cierre | | |

| | | |
|-----------|--|--|
| Paciencia | | |
| Empatía. | | |

Muchas Gracias

ANEXO 6

ESCALA VALORATIVA.

Las siguientes son habilidades que han sido expresadas por expertos como propias para entrenar en un programa de formación para negociadores. Por favor valore la importancia de las mismas en una escala de 1 a 6 donde 6 es el valor máximo que le confiere a la habilidad de mayor importancia y 1 es el valor mínimo que determina una importancia relativamente menor.

| Habilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Orientación en la situación | | | | | | |
| Creación de clima favorable | | | | | | |
| Expresión de demandas | | | | | | |
| Control emocional | | | | | | |
| Técnicas para manejar contra argumentaciones | | | | | | |
| Técnicas de cierre | | | | | | |

Muchas Gracias

Anexo 7

Datos Generales para la aplicación del estadígrafo de Kendall.

| | |
|----------------------------------|------|
| Proporción de errores | 0.01 |
| Nivel de confianza | 0.95 |
| Número de Expertos | 7 |
| Número de características | 6 |

Ho: no hay relación entre los juicios emitidos por los expertos.

H1: hay relación en el juicio emitido por los expertos.

- Resultados parciales de la aplicación.**

| Habilidades | ? R_j | S | S^2 |
|-----------------------------|---------|------|--------|
| Orientación en la situación | 38 | 13.5 | 182.25 |
| Creación de clima favorable | 16 | -8.5 | 72.25 |

| | | | |
|--|-------------|-------|--------------|
| Expresión de demandas | 32 | 7.5 | 56.25 |
| Control emocional | 17 | -7.5 | 56.25 |
| Técnicas para manejar contra argumentaciones | 35 | 10.5 | 110.25 |
| Técnicas de cierre | 8 | -16.5 | 272.25 |
| Total | 147 | | 749.5 |
| Rango Promedio | 24.5 | | |

- **Resultados generales de la aplicación del Coeficiente de Kendall.**

| | |
|-------------------------------|-----------------|
| Coeficiente de Kendall | C = 0.87 |
| <i>DECISIÓN FINAL</i> | |
| S-calculada > S-tabulada | |
| 749.5 > 276.2 | |

**JUICIO
CONSISTENTE**

Por tanto se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que el grado de concordancia $C = 0.87$ es significativo y hay relación entre los criterios emitidos por los jueces con un nivel de confianza del 95%.

Anexo 7

Datos Generales para la aplicación del estadígrafo de Kendall.

| | |
|----------------------------------|------|
| Proporción de errores | 0.01 |
| Nivel de confianza | 0.95 |
| Número de Expertos | 7 |
| Número de características | 6 |

H₀: no hay relación entre los juicios emitidos por los expertos.

H₁: hay relación en el juicio emitido por los expertos.

- **Resultados parciales de la aplicación.**

| Habilidades | ? R _j | S | S ² |
|-----------------------------|------------------|------|----------------|
| Orientación en la situación | 38 | 13.5 | 182.25 |

| | | | |
|--|-------------|-------|--------------|
| Creación de clima favorable | 16 | -8.5 | 72.25 |
| Expresión de demandas | 32 | 7.5 | 56.25 |
| Control emocional | 17 | -7.5 | 56.25 |
| Técnicas para manejar contra argumentaciones | 35 | 10.5 | 110.25 |
| Técnicas de cierre | 8 | -16.5 | 272.25 |
| Total | 147 | | 749.5 |
| Rango Promedio | 24.5 | | |

- **Resultados generales de la aplicación del Coeficiente de Kendall.**

| | |
|-------------------------------|-----------------|
| Coeficiente de Kendall | C = 0.87 |
| <i>DECISIÓN FINAL</i> | |
| S-calculada > S-tabulada | |

749.5 > 276.2

**JUICIO
CONSISTENTE**

Por tanto se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que el grado de concordancia $C = 0.87$ es significativo y hay relación entre los criterios emitidos por los jueces con un nivel de confianza del 95%.

ANEXO 9

PROTOCOLO DE OBSERVACION.

| Participantes | Hab. 1 | Hab. 2 | Hab. 3 | Hab. 4 | Hab. 5 | Hab. 6 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |

Anexo 10

Resultados por sesión.

Sesión 1:

El contenido de esta sesión fue eminentemente diagnóstico e introductorio. Los resultados fundamentales confirmaron los argumentos obtenidos con las técnicas aplicadas pre-programa.

Fue confirmada la disposición de los participantes para cooperar en el entrenamiento, manteniendo buenos niveles de participación y respuesta a las demandas del facilitador. El 100% de los muestreados demostró insuficiencias en las habilidades a entrenar expresadas como sigue:

El 100% expresa desconocimiento con las técnicas específicas para cualquier etapa y reconoce que actúan intuitivamente.

El 66,6% demuestra limitaciones para reconocer la situación específica de negociación y el 83,3% para expresar adecuadamente sus objetivos, tanto en la apertura como en la exploración.

El 91,7% demuestra problemas con el control (preguntan qué deben hacer, no se concentran en el ejercicio, salen de set con facilidad al encontrar un argumento no esperado).

Taller 1: Igualmente exploratorio. Confirma el diagnóstico.

Sesión 2: El objetivo de esta sesión propiamente fue entrenar la ubicación en la situación de

negociación. Los niveles alcanzados para una primera aproximación a las habilidades fueron discretamente satisfactorios:

El 50% logró reconocer los indicios de una posibilidad de negocio. Igual número demostró habilidades para interpretar signos de buena o mala voluntad en el oponente. Sin embargo sólo el 33,3% fue acertado en acciones de creación de clima, eliminando posibilidades de sentar bases positivas y saltando etapas en la negociación (pasan demasiado rápido a la exploración).

El 100% fue sujeto de predisposiciones para enfrentar una situación de negociación y reconoce actuar de acuerdo a esta en la mayoría de las situaciones reales.

Los niveles de participación y cooperación se mantuvieron estables y demuestra que la aceptación del entrenamiento es adecuada.

Taller 2: El cumplimiento de la tarea interactiva fue satisfactorio aunque solo el 25% logró el objetivo de sortear su propia predisposición. No obstante, el 100% reconoció la necesidad de ponerse realmente en el lugar de la otra parte para entender sus argumentos de negociación.

Sesión 3: Se trabajó con mayor intensidad en la creación del clima y el mantenimiento del autocontrol. La respuesta en el primer caso fue altamente positiva, el 83,3% es capaz de crear un clima positivo para comenzar a negociar. Ahora bien, se mantienen los problemas de autocontrol, respondiendo solo el 41,6% de manera positiva a ejercicios de control emocional. De hecho, los que no logran fomentar el clima es porque muestran descontrol en sus acciones. (No pueden contenerse y pasan abiertamente a los temas sustanciales)

Taller 3: Se logra mejores resultados de aplicación, pues los participantes reconocen que, al tener preparación previa para captar pistas verbales y no verbales como expresiones tipo, les resulta más efectiva el reconocimiento de distintas oportunidades de negocio. El 83,3% completó una lista por escrito de diferentes situaciones tipo que pueden presentarse en su actividad y de estos, el 50% pudo detectar sus propias predisposiciones en cada caso.

Sesión 4: Se mantuvo el trabajo en la creación del clima, mantenimiento del autocontrol y análisis de predisposiciones; introduciendo, además, el tema de los tipos de apertura. El 100% puede crear un clima favorable, el 58,3% controla la relación de negociación creada y exponen abiertamente sus predisposiciones. El 33,3% escoge una estrategia de apertura positiva y el resto expresa dudas en su elección, lo que demuestra que aún existe inseguridad y falta de

control.

Taller 4: El 58,3% logra establecer nexos entre situaciones tipo y posibles aperturas. El 91,7% expresa que, al menos en una ocasión, pudieron observar expresiones positivas en el oponente al aplicar una estrategia de apertura adecuada.

Sesión 5: Se mantuvo el trabajo en el mantenimiento del autocontrol y tipos de apertura, introduciendo habilidades propias de la exploración, como es el caso de las preguntas. El 75% puede mantener control sobre su situación de negociación. El 100% es capaz de aplicar correctamente preguntas generales utilizadas para la creación del clima y el 75% emplea correctamente preguntas específicas y de elección, que apoyan la formulación de argumentaciones y contra argumentaciones favorables. Sólo el 33,3% puede aplicar correctamente preguntas de respuesta inducida, sugerente y de respuesta obvia; y nadie puede establecer preguntas sucesivas.

Taller 5: El 100% reconoce la técnica de desenganchar como oportunidad de ganar tiempo y organizar la situación de negociación en un momento dado, y expresan que pudieron utilizarlas al menos en el 40% de las situaciones que enfrentaron durante el periodo dado para la tarea interactiva. De ellos, el 66,6% utiliza preguntas para incrementar sus posibilidades de establecer el desenganche.

Sesión 6: Se hace énfasis en el tema de tácticas concretas de argumentación y contra argumentación, así como en el uso de los tipos de preguntas; sin abandonar la observación de los temas abordados en sesiones anteriores. Se mantienen los valores alcanzados en la orientación en la situación y en la creación del clima (100%), así como el mantenimiento del control de la situación (75%); el 66,6% establece adecuadamente la apertura e igual cantidad es capaz de utilizar correctamente las técnicas explicadas, mostrándose mayor dificultad en las técnicas como el Auto-desprecio y el Cambio de velocidad. En el caso de la utilización de preguntas, se aprecia un aumento en el uso de preguntas obvias, sugerentes y de respuesta inducidas (58,3%); manteniéndose problemas para generar preguntas sucesivas, aunque el 33,3% reconoce la utilidad de su aplicación en determinados casos.

Taller 6: Se establece con muy buenos niveles de participación y cooperación. El 100% de los participantes reconocen haber podido utilizar al menos 1 técnica específica en la solución de problemas de su práctica negociadora con buenos resultados, fundamentalmente las técnicas del ladrillo y el vinagre y la miel. El 33,3% argumentó avances en la utilización de preguntas

sucesivas, fundamentalmente en negociaciones de tipo laboral.

Sesión 7: Se abordan tácticas de cierre, enfatizando nuevamente en el mantenimiento del autocontrol. El 66,6% es capaz de aplicar adecuadamente las posibilidades de utilización de las tácticas de cierre, el 75% adopta aperturas adecuadas y el 83,3% mantiene control de la situación. El 75% demuestra haber preparado con antelación la utilización de tácticas exploratorias.

Taller 7: Al igual que el taller anterior, existieron buenos niveles de participación y cooperación. El 83,3% de los participantes expresa haber utilizado frecuentemente las tácticas de cierre explicadas. El 100% reconoce que el entrenamiento le aportó nuevos conocimientos y habilidades, destacando como positiva la experiencia formativa.

Anexo 11

Descripción del juego de rol propuesto.

L

a variante de juego de rol (JdR) propuesta utiliza, como complemento un tablero y dados, como los juegos de mesa tradicionales. Todos los jugadores asumen el papel (rol) de un negociador diferente. Cada personaje tiene una serie de características y habilidades propias que vienen descritas como parte del rol.

El facilitador o entrenador de grupo es el árbitro de la partida, es el único que debe dominar las características de la historia de negociación que se va a desarrollar. Al inicio de la partida, los jugadores se sientan alrededor del tablero y el árbitro planteará y describirá las diferentes situaciones de la historia, situando a los personajes en un mundo: ya no se trata de un tablero,

como en los juegos clásicos. No hay tablero definido, sino que es en la imaginación de los jugadores donde tienen lugar todas las acciones, todos los movimientos. Una vez escogido el personaje, los jugadores deberán actuar tal y como lo haría ese personaje, en ese mundo y ante una situación dada.

Es importante aclarar que en este juego se sustituye el concepto de competencia por el de colaboración: no se ha de ganar al resto de los participantes, sino que hay que ayudarles. Los jugadores forman un equipo, en el que todos tienen un objetivo o misión común, y todos los jugadores deben unir sus esfuerzos para poder sacar adelante la tarea encomendada.

A partir de ahí, se inicia un diálogo entre los jugadores y el árbitro para ir guiando la acción. El jugador debe obtener una puntuación determinada en una tirada de dados, que lo conducirá a tener que resolver una determinada situación que lo puede llevar a la obtención de la meta. Cuando los jugadores pretenden que sus personajes emprendan acciones sencillas, como moverse, comer o hablar, simplemente así lo dicen y se supone que su personaje lo ha hecho. Si tratan de hacer algo de resultado incierto, como tomar una decisión, establecer una demanda, emprender una táctica determinada, etc. el árbitro establece la dificultad de la acción y determina si se ha cumplido o no satisfactoriamente.

De ser finalizada satisfactoriamente la tarea, contribuyendo al éxito común, se emprenderá otra acción intermedia hasta la culminación final de la partida. En el caso en que la tarea se cumpla en detrimento del beneficio común o se cometa errores en el desarrollo de la misma, se produce un retroceso de la acción que no le permite al jugador acercarse al cumplimiento final, sino que deberá emprender acciones de menor o igual dificultad, disminuyendo su puntuación individual.

El jugador le indica al facilitador qué acción va a realizar y éste, según las reglas de juego, establecerá el resultado, y si dicha acción ha sido fructífera o no. A continuación, explicará cual es la nueva situación para el jugador y sus consecuencias. El JdR se basa en un azar compensado, y según la tirada de dados y lo especificado en las reglas, el resultado puede resultar positivo o negativo en cada situación dada.

Así se establece una relación entre facilitador y jugadores; él plantea una situación determinada, y espera la reacción de ellos. Esta reacción podrá ser cualquiera, pero habrá de ser lógica. El personaje de rol tiene siempre una historia a su espalda, que justifica como se comporta y que le define casi como alguien vivo. El jugador debe utilizar las mejores características del personaje para salir de la situación con el menor riesgo posible.

Otro rasgo distintivo del JdR es que un personaje puede aprender y mejorar sus habilidades. Si el jugador realiza unas tiradas de dados muy buenas cuando responda a la situación, podrá pasar

del grado actual a otro superior. Se supone que su personaje ha adquirido una mayor experiencia en el manejo de la habilidad. Cada habilidad tendrá un grado específico de manejo, y como es lógico, cuanto más la utilice, más aprenderá, y mayor será su grado de conocimiento. A esto se le denomina nivel del personaje: cuanto más alto es el nivel de personaje, más poderoso es, y más posibilidades tendrá de resolver nuevos retos.

Al conjunto de rasgos psíquicos del personaje a desarrollar se le suele denominar alineamiento o perfil psicológico. El alineamiento es una indicación para el jugador de la clase de valores morales y actitudes de su personaje, y de cómo tiene que actuar ante determinadas situaciones. No todos los alineamientos son puros, y existen mezclas de caracteres: nadie es completamente bueno o completamente malo. Los personajes malvados tienen corta esperanza de vida, lo que ayuda a comprender que es preciso apoyar al grupo, mediante un carisma más colaborador, no solo si se quiere llevar la misión a buen puerto, sino si se desea sobrevivir. Estos son los rasgos básicos más importantes de un personaje jugador (Pj) en un Juego de Rol estándar.

En la variante de juego de rol creada, las características de los personajes están relacionadas por características que fueron asumidas y compartidas en el seno del grupo durante la primera fase del entrenamiento, en que cada participante se identificó con un animal, determinado luego que características del mismo resultaban positivas o negativas para una relación de negociación.

En esta segunda fase del entrenamiento, no en todas las sesiones los participantes deberán interpretar el mismo personaje, sino que estos serán intercambiados frecuentemente para aumentar la exigencia de ponerse en el lugar de otros.

ANEXO 12.

Cuestionario

Con el objetivo de perfeccionar el entrenamiento en negociación en el que han participado, precisamos de su sincera apreciación sobre la siguiente propuesta de método de entrenamiento. Cualquier apreciación realizada nos será de gran utilidad. Muchas gracias.

Propuesta básica:

Sesiones de juego de rol cuya variante propuesta utiliza, como complemento un tablero y dados como los juegos de mesa tradicionales. Todos los jugadores asumen el papel (rol) de un **negociador** diferente, incluyendo por supuesto la realidad bancaria. Cada personaje tiene una serie de características y habilidades propias que vienen descritas como parte del rol. El facilitador o entrenador de grupo es el árbitro de la partida, es el único que debe dominar las características de la historia de negociación que se va a desarrollar. Los jugadores forman un equipo, en el que todos tienen un objetivo o misión común, y todos los jugadores deben unir sus esfuerzos para poder sacar adelante la tarea encomendada. Cada jugador escogerá su personaje, que cuenta con una caracterización psicológica determinada, que el jugador debe respetar al realizar su jugada. Al concluir la partida se desarrolla una discusión con el entrenador para compartir las vivencias experimentadas y llegar a conclusiones pedagógicas.

Preguntas:

1. Considera esta variante como: (puede marcar más de una vez)

Adecuada

Divertida

Poco práctica

Atrevida

Posible

Pertinente

Otra clasificación ¿Cuál? _____

2. Le parece que esta herramienta de entrenamiento permite: (puede marcar más de una vez)

Mejorar las habilidades ya desarrolladas en el curso anterior.

Propiciar el desarrollo de la colaboración y el trabajo en equipo.

Propiciar la reflexión

Desarrollar la creatividad.

Otros criterios ¿Cuáles?

3. Aprecia que este entrenamiento puede ser:

Una continuación lógica del anterior.

Una experiencia para la cual no esta preparado.

Un curso más de capacitación

Otros criterios ¿Cuáles?

4. Está de acuerdo con iniciar un entrenamiento a través de la herramienta propuesta:

Sí _____

No _____

En cualquiera de las dos alternativas ¿Por qué?

ANEXO 13

Escala valorativa.

Tomando en consideración las características de la herramienta propuesta y conociendo las demandas que impone el perfeccionamiento del sistema de formación comunicativa de negociadores bancarios, valore en una escala de 1 a 5 los siguientes criterios de evaluación de la herramienta. Considere la siguiente escala:

⇒ 5: Excelentemente, altamente, muy adecuado.

⇒ 4: Bien, adecuado, correcto, posible.

⇒ 3: Moderadamente bueno, pasable

⇒ 2: Poco adecuado, malo.

⇒ 1: Totalmente errado, en total desacuerdo.

| No | Criterio a evaluar sobre la herramienta propuesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Permite desarrollar habilidades para expresar demandas, controlar emociones y utilizar tácticas exploratorias y de cierre | | | | | |
| 2 | Propicia la interacción de grupo y el desarrollo de la colaboración | | | | | |
| 3 | Propicia la búsqueda de soluciones creativas | | | | | |
| 4 | Son realista los supuestos sobre el entorno y las situaciones de negociación en los que se basa | | | | | |
| 5 | Son consistentes los objetivos generales del entrenamiento con los objetivos de la herramienta propuesta. | | | | | |
| 6 | Puede considerarse el entrenamiento con esta herramienta como una continuidad lógica y coherente de la fase anterior. | | | | | |
| 7 | Es factible su realización en términos de recursos necesarios | | | | | |
| 8 | La herramienta permite la medición a corto, medio y largo plazo de la efectividad del entrenamiento | | | | | |
| 9 | Los resultados esperados superan las expectativas de la primera fase de entrenamiento. | | | | | |