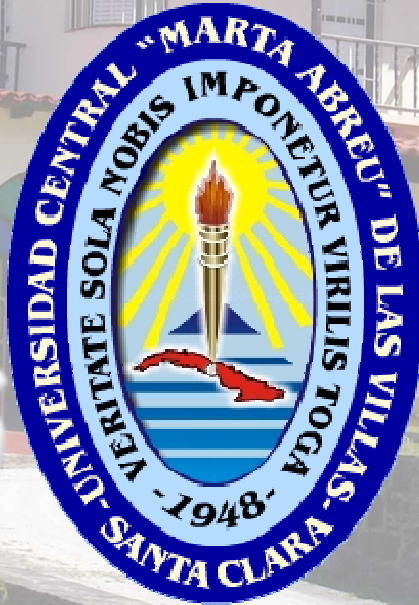


**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía**



TRABAJO DE DIPLOMA

**DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA
FORMACION DE NEGOCIADORES EN LA UNIDAD
BASICA INMOBILIARIA ALMEST TOPES DE
COLLANTES**

**Autor(as): Ailién Taset Santín
Alina del C. Carrera Mendoza
Tutor(a): MCs. Marlene Penichet Cortiza**

Santa Clara, Julio 2008



Resumen

El trabajo se desarrolló a petición de la Unidad Básica Inmobiliaria ALMEST Topes de Collantes teniendo como finalidad la elaboración de un Procedimiento para la formación y entrenamiento de negociadores. Se fundamenta la necesidad de lograr el entrenamiento del personal que frecuentemente efectúa negociaciones y de ésta forma lograr mayor efectividad en la firma de acuerdos comerciales. Se demuestra además que, teniendo en cuenta las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo, las características de la entidad estudiada y la posibilidad de su repercusión en la economía cubana, se presenta como una alternativa para un desarrollo futuro. Por la importancia y necesidad de contribuir a negociar con certidumbre, en estos tiempos, ayudar a resolver problemas y obtener beneficios se diagnostica las necesidades de formación y se elabora la propuesta de procedimiento a partir de la aplicación de cuestionarios a trabajadores y directivos de la unidad, llegando a lograr aportes considerables en la negociación de esta entidad sin precedentes.

PALABRAS CLAVES: NEGOCIACIÓN, PROCEDIMIENTO.

Summary

The current work developed as a request of the enterprise Unidad Básica Inmobiliaria ALMEST Topes de Collantes, having as a main goal the creation of a guide of procedures for the formation and training of negotiators. It was based on the necessity to achieve the personal training required who's lack frequently affects negotiations and to help with it's achievement to better the effectiveness on the signing up of commercial agreements. It's also been demonstrated that, taking into account the conditions under which this work was developed, the characteristics of the enterprise that was studied and the possible repercussion on the Cuban Economy, it constitutes an alternative for the future development. Nowadays due to the importance and the necessity to contribute to negotiate with certitude, help to solve problems and obtain benefits out of it, the necessities of the formation of the negotiator is being diagnosed and the guide of procedures detailed, based on surveys that were answered by workers and managers of the enterprise, having achieved successfully as a result, considerable contributions to the process of negotiation with no antecedents in this enterprise.

Índice

	Pág.
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I: Fundamentación Teórica de la Investigación	4
1.1 Generalidades sobre negociación.....	4
1.1.1 Conceptos de negociación.....	6
1.1.2 Tipos de negociación.....	8
1.1.3 Estrategias de negociación.....	10
1.1.4 Estilos de negociación.....	12
1.1.5 Factores que influyen en la negociación.....	13
1.1.6 Fases de la negociación.....	15
1.2 La comunicación en la negociación.....	17
1.2.1 El lenguaje en la comunicación.....	18
1.3 Generalidades del proceso de formación.....	19
1.3.1 Determinación de la necesidad de formación.....	20
1.3.2 Aspectos a tener en cuenta para la formación de negociadores.....	20
Capítulo II: Generalidades de la empresa. Diagnóstico del proceso de negociación	26
2.1 Caracterización de la UBI.....	26
2.1.1 Reseña histórica.....	26
2.1.2 Principales obras ejecutadas por la UBI.....	27
2.1.3 Objeto social.....	29
2.1.4 Misión.....	30
2.1.5 Visión.....	30
2.1.6 Principales funciones de la UBI.....	30
2.1.7 Estructura Organizativa de la entidad.....	32
2.1.9 Descripción de los Dpto.....	33
2.1.9 Proveedores.....	33
2.1.10 Clientes.....	34
2.1.11 Competencia.....	34

2.1.12 Proyecciones de la UBI.....	34
2.2 Proceso de negociación: descripción en la empresa.....	35
2.3 Proceso de formación del personal.....	38
2.3.1 Estrategia de formación para la UBI.....	39
2.3.2 La capacitación y su necesidad.....	40
2.3.3 Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas.....	41
2.4 Diagnóstico del proceso de negociación.....	41
2.4.1 Tipo de Investigación.....	41
2.4.2 Selección del personal para el estudio.....	42
2.4.2.1 Requerimientos para la selección de los trabajadores.....	42
2.4.3 Técnicas a utilizar.....	43
2.4.3.1 Análisis documental y de contenido.....	43
2.4.3.2 Cuestionario.....	43
2.4.3.3 Entrevista en profundidad.....	43
2.4.4 Resultados del diagnóstico.....	44
Capítulo III: Propuesta de procedimiento para la formación de negociadores en la UBI ALMEST Topes de Collantes.....	48
3.1 Diseño del Programa de formación.....	48
3.2 Enfoques conceptuales y metodológicos del Programa de formación.....	51
3.2.1 Estructura del programa de entrenamiento.....	52
3.3 Evaluación del programa propuesta de entrenamiento.....	56
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Durante toda la historia, la negociación ha sido relacionada con 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 de estudio. Los éxitos de las negociaciones particulares, alcanzados en las conversaciones entre las colonias con sus antiguas metrópolis, hicieron de estas cuestiones una técnica. Así surgieron tratados sobre la negociación, especialistas en psicología social, investigadores y una profusa literatura al respecto.

Las ideas sobre negociación se desarrollan en función al carácter de las personas, sus conocimientos, aspiraciones y debilidades. Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias, pues a lo largo de su vida desarrolló el manejo de conflictos. En general se pueden distinguir dos escuelas: la tradicional y la integrativa (o la nueva teoría de la negociación). La primera es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que uno gana lo pierde el otro. La nueva teoría de la negociación trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes. Esta es una tendencia internacional en los diversos campos de la negociación.

Al pensar en negociación, se preocupan solo en términos de comprar y vender. La mayoría reconoce que los diplomáticos, empresarios, los ejecutivos y los representantes laborales, negocian diariamente. Lo que no se reconoce es que se negocia todo y con todos.

Negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuales son sus habilidades, fortalezas y debilidades, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo. Es por ello que se incluye la negociación dentro de las disciplinas de la administración.

Un nuevo reto enfrenta el país; la conducción exitosa de las negociaciones. Múltiples esfuerzos de llevan a cabo para incrementar los conocimientos sobre los últimos

avances “tecnológicos” y desplegar las habilidades negociadoras de los cuadros, en esta mezcla de ciencia y arte que se integra en las negociaciones.

Los cambios que han tenido lugar en la economía del país y la necesidad que tienen todas las empresas de ganar en eficiencia, han traído como resultado un interés cada vez más creciente en las técnicas de dirección y dentro de ellas, en las técnicas de negociación. La Unidad Básica Inmobiliaria (UBI) ALMEST Topes de Collantes, es una empresa netamente inversionista que tiene como objeto fundamental lo referente a la construcción y mantenimiento de todas las instalaciones del complejo turístico Topes de Collantes.

En consideración a lo anterior es necesario un desarrollo y perfeccionamiento creciente de las técnicas de comercialización, enfocado principalmente al fomento de la negociación.

Es reconocida la necesidad de fomentar el aprendizaje de métodos y técnicas que se aplican intuitivamente, enriqueciendo así el conocimiento del negociador, con fundamentos provenientes de la teoría. El entrenamiento para negociadores es en este contexto, descrito como necesidad imperante para la formación de ejecutivos que se enfrentan a este tipo de procesos; de ahí que la presente investigación se perfile sobre el problema científico siguiente:

¿Cómo contribuir al diseño de un procedimiento de formación de negociadores para la UBI ALMEST Topes de Collantes, mediante el diagnóstico del proceso de negociación, con el fin de mejorar la efectividad en la firma de acuerdos comerciales?

La hipótesis del trabajo asume que el diseño del procedimiento para la formación de negociadores en la UBI ALMEST Topes de Collantes, permite perfeccionar las técnicas de negociación en la firma de acuerdos comerciales.

En este sentido el objetivo general de la investigación es:

Diseñar un procedimiento para la formación de negociadores, en la UBI ALMEST Topes de Collantes.

En correspondencia con el objetivo general se trazaron los objetivos específicos siguientes:

- Desarrollar un estudio teórico, que permita enfocar la investigación tanto desde el punto de vista conceptual como metodológico.
- Caracterizar el objeto de estudio tomando en consideración indicadores generales que permitan diagnosticar y evaluar la viabilidad de sus procesos.
- Propuesta de un procedimiento para la formación de negociadores, sobre la base del diagnóstico realizado en la UBI ALMEST Topes de Collantes.

El trabajo se ha estructurado en tres capítulos, según cada uno de los objetivos planteados anteriormente:

Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación, aborda el contenido teórico referente a la negociación en la actividad empresarial; sus variables, estrategias, estilos, fases y factores que influyen en su desarrollo, además de la comunicación como herramienta clave en el proceso de negociación. Se trabaja la formación como proceso, sus consideraciones y determinación de la necesidad de aprendizaje.

Capítulo II: Generalidades de la empresa. Diagnóstico del proceso de negociación, aborda una amplia caracterización de la entidad objeto de estudio, centrándose en la descripción del proceso de formación del personal y el proceso de negociación, finalizando con un diagnóstico de este último.

Capítulo III: Propuesta de procedimiento para la formación de negociadores en la UBI ALMEST Topes de Collantes, contiene una propuesta de entrenamiento y formación para la UBI ALMEST Topes de Collantes.

Por el alto valor que se le confiere al desarrollo de las técnicas de negociación y su continuo perfeccionamiento, para el crecimiento sostenido de la comercialización, y a su vez de la economía, esta investigación ha sido de gran cuantía para la empresa, y el aporte fundamental radica en el diseño de un Procedimiento para la formación y entrenamiento de negociadores.

Capítulo I: Fundamentación Teórica de la Investigación

En el presente capítulo se aborda un amplio contenido teórico referente a la negociación en la actividad empresarial. Se analizan sus principales variables, estrategias, estilos, fases y factores que influyen en su desarrollo, se hace referencia, además, a la comunicación como herramienta clave en el proceso de negociación. Se trabaja la formación como proceso, sus consideraciones y determinación de la necesidad de aprendizaje.

1.1 Generalidades sobre negociación

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

La negociación entre empresas, grupos o individuos normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo. Siempre que se intente influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, se está negociando.

La negociación es una realidad diaria; de hecho se negocia todos los días y a todos los niveles. El dinero no constituye la única divisa negociable; se negocian objetivos de trabajo, desarme mundial, ofertas de proyectos; un sinnúmero de situaciones que determinan que en alguna medida, más o menos conscientemente, todos sean negociadores.

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

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

las necesidades de todos los implicados. Frecuentemente no se respeta esta regla y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente. En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren ciertos riesgos:

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

Se trata de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de las partes que intervienen. De este modo todos ellos considerarán el acuerdo como algo propio y no como una solución impuesta. Todos saldrán satisfechos de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener esta relación profesional.

A pesar de que el hecho de negociar se hace cotidiano, no siempre se realiza de la forma correcta. "Las estrategias utilizadas suelen dejar a las personas insatisfechas, cansadas o perturbadas y algunas veces las tres cosas a la vez"¹; para que esto no suceda el negociador debe tener un buen dominio de lo que realiza, por eso también debe disponer de la información suficiente y necesaria para que sea efectiva la negociación.

El negociador debe ser estudioso del comportamiento ajeno, sin dejarse llevar siempre por las apariencias, quizás para poder prevenir la posibilidad de reacción de su oponente y de esta forma estar en condiciones de persuadir y controlar en cierta medida los términos finales de su negociación en vistas de satisfacer la mayoría, al menos, de sus intereses. Es por eso que las personas oficialmente encargadas de realizar este acto deben desarrollar un cierto sentido común, que les permita captar rápidamente los estados anímicos de sus adversarios, para saber como maniobrar, y tener estilos de influencia adecuados que garanticen la efectividad del proceso.

¹Una información detallada aparece en Fisher, R y W. Ury, (1997) *Sí... de acuerdo*. Ediciones Norma.

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

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

1.1.1 Concepto de Negociación

La negociación es el proceso que se utiliza para satisfacer las propias necesidades cuando alguien más controla lo que se desea. Cada deseo que se gustaría realizar o cada necesidad que se ven obligados a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación.

La palabra negociación ha cobrado una importancia tan marcada que la sitúa por encima de otras formas de solución de conflictos, como son el arbitraje, los procesos judiciales o el uso de mediadores, tanto en la arena internacional como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas.³

"Negociar ayuda a resolver problemas y a obtener beneficios, por lo tanto la negociación es un proceso de intercambio entre dos o más partes, que redunde en un acuerdo, convenio o contrato".⁴

Negociar es simplemente asumir la vida diaria con todas las oposiciones, todas las ocasiones de probar y enriquecer sus ideas y sus opiniones. Es la ocasión de situarse, de valorizarse con relación a los otros proporcionándoles la oportunidad de hacer lo mismo. Es por consiguiente, concederse una ocasión para progresar y tener más oportunidades de preparar el futuro en lugar de sufrirlo.

² Ampliar en: Schilling, M., (2001) *Negociación y Conflictos*. Santiago de Chile

³ Hernández, M. y Y. Cedré, (2006) *Documentos de negociación*. Disponible en www.gestiopolis.com

⁴ Ver: Ilich, J., (1997) *Jane Negociando. ¡ Fácil!*. Prentice Hall. México.

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

Otras definiciones:

"La negociación es la búsqueda de un compromiso aceptable entre posiciones que son generalmente extremas al principio".⁵

"La negociación es una de las formas de toma de decisión en la que dos o más participantes dialogan entre sí en un esfuerzo por resolver sus diferencias de intereses".⁶

"Negociar es superar intereses contradictorios mediante una acción concertada".⁷

"La negociación es un proceso de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es llegar a un acuerdo aceptable por todos".⁸

"La negociación es un proceso de interacción potencialmente oportunista mediante el cual dos o más partes, con algún conflicto manifiesto, tratan de actuar mejor mediante una acción conjunta de cómo lo harían de no ser así".⁹

"La negociación es un proceso de toma de decisiones en el que dos o más partes interdependientes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses antagónicos".¹⁰

⁵Thibaud, Y. En *Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Autor: Ovejero Bernal, A. Editor: José Manuel Cejudo. España. 2004. 260 páginas.

⁶Pruitt, D.G, *Ibidem*, Pág. 38.

⁷Le Bail, C, *Ibidem*, Pág. 38.

⁸Touzard, H., (1988) *La medición y la solución de los conflictos*. Barcelona: Herder.

⁹Lax, D.A y J.K. Sebenius, (1991) *El directivo como negociador: Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales (Ministerio de Economía y Hacienda).

¹⁰Munduate, L. y J.M. Martínez, (1993) *Conflictos y negociación*. Madrid: Pirámide.

1.1.2 Tipos de negociación

El conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar.

Las negociaciones pueden clasificarse de la forma siguiente (Hernández, M. y Y. Cedré):

- Según las personas involucradas: Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso, pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.
- Según la participación de los interesados: Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.
- Según asuntos que se negocian: Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.
- Según el status relativo de los negociadores: Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; vertical, cuando las partes que negocian se encuentran vinculadas a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.

- Según el clima humano: De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas, abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.
- Según los factores desencadenantes: De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.
- Según canal de comunicación: Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.
- Según el modo de negociación: Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación.

Se pueden identificar dos tipos de negociación fundamentales (Fisher, R. y W. Ury, 1997) : *Negociación Distributiva o Suma Cero* y *Negociación Integrativa*.

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

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

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

La negociación es un proceso que prioriza el protagonismo, la consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes en un marco de confidencialidad. Se trabaja cooperativamente a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos.

1.1.3 Estrategias de Negociación

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:¹¹

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

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar

¹¹ Ampliar en: Mesa G., (2000) *Folleto de Curso de Negociación*.

concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial. Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro. Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación. No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición. Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo, o decidir no volver a establecer relaciones de negociación con la parte inflexible.

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

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

1.1.4 Estilos de Negociación

Para saber cómo se debe afrontar una negociación, se tiene que decidir hasta qué punto interesan los resultados y hasta qué punto interesa mantener una buena relación con la otra parte, una vez finalizado el proceso.

Los líderes de grupos de negociación pueden dividirse en dos grandes categorías: Quienes están orientados hacia el logro, se preocupan sólo de conseguir el objetivo económico. No se preocupan por el efecto que sus acuerdos puedan tener sobre los que están en contacto con ellos. Persiguen sin descanso sus objetivos económicos y llegan a rozar los límites de la inmoralidad, cuando no a propasarlos; como negociadores duros, muy luchadores, están muy alerta ante los juegos tácitos y ansiosos por lograr el máximo tras la utilización de los mismos.

Quienes están orientados hacia las personas, están muy preocupados por el bienestar de quienes trabajan con ellos. Esta preocupación por la gente domina tanto la actividad, que pueden llegar casi a olvidar los objetivos económicos. Este tipo de negociadores orientados hacia los demás son una rémora cuando el equipo está orientado hacia el logro.

En función de estas dos categorías, se decidirá qué estilo de negociación se va a utilizar:

- **Estilo competitivo:** se utiliza cuando el resultado es claramente más importante que la relación, y sobre todo cuando lo que se está negociando es cómo distribuir una cierta cantidad de bienes. Son negociaciones en las que uno gana y el otro pierde.
- **Estilo colaborativo:** es habitual cuando la relación y los resultados son igual de importantes y existe la posibilidad de que ambas partes salgan ganando.
- **Estilo acomodativo:** A veces importa más mantener una buena relación en el futuro que conseguir unos objetivos a corto plazo. Puede ser preferible “dejar ganar” a la otra parte y recoger los frutos de esa inversión más adelante.
- **Estilo de compromiso:** cuando se establece de mutuo acuerdo un pacto rápido y equilibrado. Se diferencia del estilo colaborativo en que no se intenta aumentar al

máximo los beneficios para ambas partes, sino tan sólo repartir de manera equitativa los recursos.

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

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica. No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de negociación. No hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado. Sobre este aspecto, diferentes autores han tratado de combinar elementos en dos estilos básicos. Este es el caso de Martínez y Herrera,¹² que proponen la negociación inmediata y progresiva como forma fundamental. La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte. La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor.

1.1.5 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 M., 2001)

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

¹² Ver: Martínez, C y K. Herrera, (1997) *Folleto del Curso de Negociación I.*

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.).

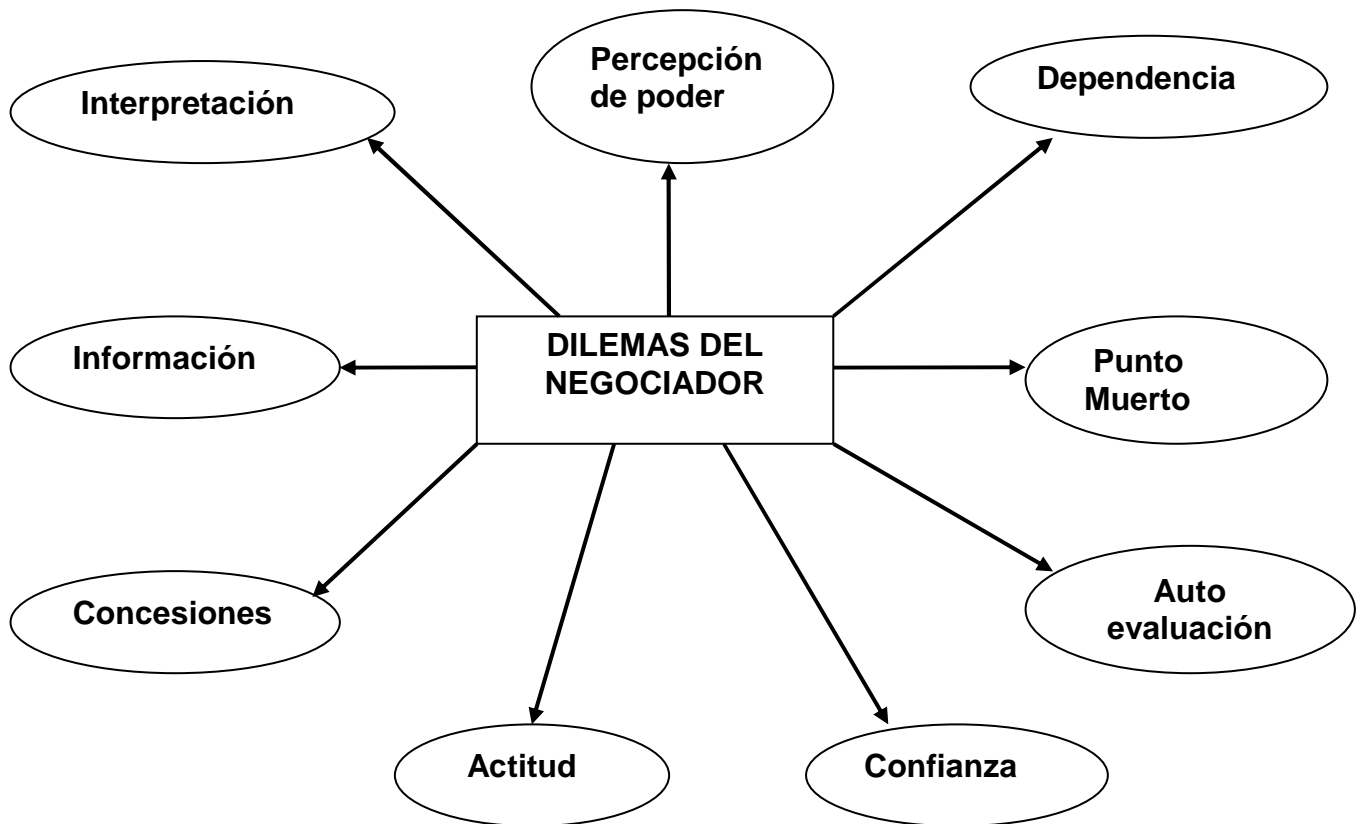
- Voluntad o búsqueda de acuerdo: La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo. En este sentido, la negociación no puede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

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

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

- El punto muerto o impasse: ¿Se está rondando un punto muerto, un cese en el avance del proceso negociador?

Fig. 1.1 Dilemas del Negociador



Fuente: Elaborada por las autoras.

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

1.1.6 Fases de la negociación

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

- Preparación.
- Desarrollo.
- Cierre.

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

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

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

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

1.2 La comunicación en la negociación

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

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

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

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

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

Para influir en los demás primero es necesario dejarse influir. Esto es cierto en aquellas relaciones interpersonales basadas en la mutua confianza y en la libertad de pensamiento. Las escuelas tradicionales de negociación aconsejan en exceso la desconfianza. Esto se debe a que el hombre está acostumbrado a pensar por defecto: “si no está dentro está fuera”, “si no es bueno es malo”. Este tipo de interpretación es simplista y fácil, una manera de que nada se escape de las manos, pero la naturaleza tiene un curso independiente del hombre y en ella no se da esta premisa. Así pues, en las relaciones personales tampoco es positivo plantearse: “o tu o yo”, “se puede ser los dos”, mediante la comprensión mutua. “Abrirse a la influencia de otros no es nada malo, puede reportar grandes beneficios: nuevos puntos de vista para plantear, nuevas ideas y opciones, otras formas de comprensión y percepción”.¹³

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

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

1.2.1 El lenguaje en la comunicación

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza del

¹³ Una información detallada aparece en Nieto, S., (2000) *Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa*. Folleto. MINBAS.

lenguaje que uno posee, sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

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

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

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

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

1.3 Generalidades del proceso de formación

La formación es un: "Proceso que implica el desarrollo de habilidades, hábitos, conocimientos y actitudes sobre la base de un modelo formativo, que implica saber, saber hacer y el saber estar".¹⁴

También puede definirse como: "la acción y efecto de formar o formarse".¹⁵

¹⁴ Ver: Aquino, J., (1999) *Recursos Humanos*, en www.humano.ya.com/elocuax/citas/citas069.htm

¹⁵ Tomado del Diccionario de la Lengua Española (2001) Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición.

Otra definición: “Acción de adquirir algo de una forma determinada o conjunto de materias que se le enseñan alguien”.¹⁶

1.3.1 Determinación de las necesidades de formación

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

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

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

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

1.3.2 Aspectos a tener en cuenta para la formación de negociadores

Aun cuando algunas personas poseen una capacidad innata para negociar, el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que se aplican intuitivamente,

¹⁶Tomado del Breve Diccionario de la Lengua Española, Tomo 2, Instituto de Literatura y Lingüística, Biblioteca Familiar, 2007.

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, R. y W. Ury, 1997)

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

La negociación, como todo proceso de comunicación, posee en sí mismo un carácter relacional. Por lo tanto el aprendizaje emerge como la posibilidad real de desterrar unos hábitos incorrectos de comunicación para adoptar otros más adecuados.

"La mentalidad- solución, la parálisis por no decisión ante la falta de tiempo o información, el desconcierto metodológico y la lógica de conflicto de opiniones son algunos de los reflejos mentales que la formación tradicional acentúa en los ejecutivos"¹⁷; 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:

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

¹⁷ Ampliar en Fiol, M., (1999) *Ingeniería de la Formación*. Folletos DEADE. ISPJAE. Habana.

La respuesta a la primera pregunta puede encontrarse en los principios de la formación de adultos, algunos de los cuales se enumeran a continuación¹⁸:

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

¹⁸ Profundizar en: Fiol, M., (2002) *La Formación Acción*.

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.

"Lo mas importantes, es el conocimiento de uno mismo, el autodomínio, la automotivación, el capacidad de relacionarse y la empatía".¹⁹

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,

¹⁹ Ampliar en Economy, Meter, (1998) *El arte de la Negociación*. Biblioteca de Negocios. Editorial Mc Graw Hill. México.

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.

Otro autor,²⁰ considera como características de un buen negociador: mucha observación, ser oportuno, ser objetivo, ser capaz de abrir y cerrar la negociación en el momento adecuado, saber expresarse mediante gestos, utilizar el poder, ser eminentemente creativo.

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

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

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

Un análisis muy efectivo del tema es realizado por Gregorio Billikopf Encina,²¹ 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

²⁰ Información más detallada en Velasco R. (2002) *Habilidades del Administrador*.

²¹ Billikopf Encina, G (2002) *Negociación Creativa*, en www.cnr.brekeley.edu

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, M., 2001) por tanto, el entrenamiento de negociación debe adecuarse a las necesidades de aprendizaje del grupo específico de formados.

Capítulo II: Generalidades de la empresa. Diagnóstico del proceso de negociación

El presente capítulo aborda una amplia caracterización de la entidad objeto de estudio, centrándose en la descripción del proceso de formación del personal y el proceso de negociación, finalizando con un diagnóstico de este último.

2.1 Caracterización de la Unidad Básica Inmobiliaria (UBI) Topes de Collantes

La Unidad Inversionista, perteneciente a la Delegación Territorial Centro de la Empresa Inmobiliaria ALMEST, se encuentra ubicada en Camino La Represa s/n, Topes de Collantes, Trinidad, Sancti Spiritus. Constituye una organización dentro del esquema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) para dar solución a las necesidades de instalaciones destinadas a la actividad turística que desarrolla las FAR, mediante una organización creada a tales efectos.

El trabajo de la UBI tiene un carácter regional y abarca el proceso de inversión, el control en el uso y conservación de las instalaciones, así como el cumplimiento de los mantenimientos y las reparaciones de acuerdo a la planificación. Para ello dispone de los recursos financieros cuyas fuentes pueden ser el presupuesto del estado o propios.

La entidad representa a las FAR como propietario de los inmuebles que son su patrimonio, estableciendo el cobro de arrendamiento por la explotación de los mismos, contando la UBI con una estructura organizativa que le permite cumplir esta función. Atendiendo al desarrollo acelerado de la actividad turística en el país y en consecuencia dentro de las FAR, el mayor volumen de trabajo se concentra en la reparación de las inversiones.

2.1.1 Reseña histórica

En el mes de Mayo de 1983 por decisión del Gobierno de Cuba, las instalaciones turísticas y de apoyo al turismo ubicadas en Topes de Collantes y sus alrededores pertenecientes en aquel entonces al Instituto Nacional de la Industria Turística, pasan a la administración del Ministerio de las FAR como parte de un amplio plan de desarrollo turístico y social en la zona; conocido como Plan Director de Topes de Collantes, aprobado oficialmente por el Ministro de las FAR, General de Ejército Raúl Castro Ruz

en Octubre de 1988, el cual comprendía el desarrollo del Complejo en sus 5 zonas fundamentales.

A raíz de la decisión de ejecutar este Plan Director, que tenía como obra fundamental el Kurhotel Escambray, cuya remodelación se comenzaría de inmediato ese mismo año, se crea la Unidad Inversionista para controlar este fuerte proceso.

En la etapa comprendida entre los años 1983 y 1988 se dedicaron a la remodelación del Kurhotel, la construcción de viviendas y la construcción de obras inducidas por afectaciones en las futuras proyecciones de este plan, además de comenzarse como una segunda posición la remodelación de Villa Caburní y el Complejo de Cultura Física.

En el año 1989 por decisión del mando superior, el Complejo pasa a administración del Grupo Gaviota S.A, para su explotación y seguimiento del plan de inversiones, por lo que el grupo inversionista pasa a subordinarse a la Sub-Dirección de Inversiones del Grupo Gaviota hasta Septiembre de 1994 donde a raíz de la creación de la Empresa Inmobiliaria ALMEST, el grupo inversionista pasa a subordinación directa de esta Empresa. En el año 1999 la UBI pasa a subordinación de la Delegación Centro creada en Noviembre de este mismo año.

2.1.2 Principales obras ejecutadas por la UBI desde su creación

En el año 1994, se desprende de la subordinación del Complejo Gaviota la actividad de inversiones formándose la UBI ALMEST Topes de Collantes, llevando a cabo las obras siguientes:

Kurhotel Escambray

La Empresa Inmobiliaria Alмест asume la responsabilidad de ejecutar la reparación del Kurhotel Escambray en el año 2001. En el mes de febrero se asignó financiamiento para la ejecución de los primeros trabajos, consistente en el montaje de dos ascensores, la ejecución del alumbrado exterior de la instalación y la preparación de otras actividades como reparación de la cocina central, redes exteriores, sistema de impermeabilización, monta de falso techo, sistema de agua caliente, reparación de baños de habitaciones, sistema de abastecimiento de agua y climatización.

Hotel Los Pinos

En 1994 el Hotel brindaba servicio al turismo nacional presentando un alto grado de deterioro en sus diferentes especialidades. Por tales motivos se sometió a una reparación que se inició en ese año y terminó en 1996.

Hotel Serrano

Por el grado en que se encontraba la instalación y sus sistemas, se decide remodelarlo para ser explotado por el turismo nacional a finales del año 1998, incluyó la reparación de todas sus especialidades y sistemas. La remodelación se concluyó en julio del año 1999 mediante acta a GAVIOTA, brindando un servicio estable hasta estos momentos.

Bloques Habitacionales Los Helechos

Su última reparación se realizó en el año 1991, estando inversiones subordinado al complejo. Por su estado de deterioro tanto del inmueble como de sus sistemas, se sometió a reparación, comenzando por las primeras 17 habitaciones entrando en explotación en el 2004 y recientemente en este año 2008 se concluyó el bloque de 30 habitaciones, puestas en marcha para su explotación.

Cabañas las Drácenas

Se explotaba para el turismo nacional, por el grado en que se encontraba la instalación, sus sistemas y el cambio de uso para ser explotado para el turismo internacional se decide su remodelación, la cual se inicia en el II Semestre del año 1999. (Todas sus especialidades y sistemas), incluido la televisión por cable. Esta reparación se efectuó por etapas, lo que permitió que siguiera siendo explotada, culminándose en diciembre del año 2000.

Piscina Térmica Los Helechos

La reparación se inició en el segundo semestre de 1998 y se concluyó en Julio de 1999, recuperándose una de las dos calderas que estaban fuera de servicio y montándose una nueva, un moderno sistema de filtrado y bombeo, modificándose el vaso de la piscina, sustituyéndose todas las redes del sistema y reparándose todas las demás especialidades.

Villa Caburní

Cuando la UBI asume la responsabilidad de la inversión La Villa se encontraba en reparación, entregándose la misma para su explotación en el mes de Junio de 1998. La instalación incluye 29 casas y un edificio de servicios. En el año 1999 se le incorporó Servicio Telefónico y Televisión por cable. En estos momentos se preparan los proyectos para la solución de los taludes en mal estado y se trabaja en el proyecto de los Hoteles y demás áreas de la Villa.

Chalet Mi Retiro

En el año 1999 en el segundo trimestre se inicia su reparación la cual se termina en diciembre del 2000, demora este producto de la localización de la madera para la cubierta que por sus características en dimensiones resultó difícil su localización.

Chalet Hornedo

En el año 1999 se reparó el portal para ser usado por el Complejo como opcional gastronómico. A finales del año 2004 se ejecuta una reparación para convertir la instalación en Museo de Arte Cubana Contemporánea para concluirlo en el presente año.

En conjunto con estas obras, también se efectúa la construcción de viviendas en Trinidad y la zona de El Cayo.

2.1.3 Objeto social

La UBI Topes de Collantes define como su objeto social:

- La construcción y reparación de los inmuebles que constituyen su patrimonio en representación del MINFAR. Estos inmuebles se destinan fundamentalmente a la actividad del turismo o la infraestructura turística desarrollándose en la localidad de Topes de Collantes.
- El proceso inversionista de las nuevas instalaciones destinadas a los fines señalados anteriormente y que una vez concluidas, pasarán a ser patrimonio de la entidad para cumplir su función social básica.

2.1.4 Misión

Se garantiza la ejecución de las inversiones de la Empresa Inmobiliaria ALMEST en la Parcela Topes de Collantes, se hace con una calidad, confort, eficacia y seguridad para satisfacer los requisitos acordados con el Grupo Gaviota, además se cuenta con un personal técnico calificado, que se basa en un sistema de gestión de la calidad orientado a su mejora continua y avalado por la alta profesionalidad y el alto compromiso en lograrlo, con el financiamiento necesario y con la tecnología adecuada para las exigencias actuales.

2.1.5 Visión

Liderar en el Polo Trinidad-Cienfuegos a través del cumplimiento de la trilogía costo, tiempo y calidad, en las instalaciones turísticas a construir a mediano y largo plazo, con la profesionalidad de los miembros de la UBI en el proceso inversionista.

2.1.6 Principales Funciones de la UBI

- Cumplir y hacer cumplir la Legislación Vigente.
- Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de la UBI para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- Garantizar una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC, el PCC y con otros órganos y organismos del estado con los que tenga relaciones.
- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
- Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas, Inversiones, Economía e Inspección y Mantenimiento.
- Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del desempeño de toda la organización y del resultado de su gestión.
- Cumplir con el Sistema Informativo Interno de la Delegación Territorial.

- Responder por la calidad de las inversiones, garantizando el nivel de satisfacción del cliente.
- Organizar y establecer los procedimientos generales para el Control Interno de la Unidad Básica.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la UBI.
- Proponer a la Delegación la necesidad de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un sistema de estimulación en la UBI.
- Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
- Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y de la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por la Delegación.
- Presentar y defender el plan y el presupuesto de gastos de la UBI tanto en moneda nacional como en divisas ante la Delegación Territorial y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
- Controlar y garantizar el cumplimiento de la Producción Seleccionada
- Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, y los objetivos de trabajo de la Delegación.
- Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de la UBI.
- Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos., que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Emitir periódicamente los estados y balances contables establecidos.

- Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Evaluar el desempeño de los Jefes de Departamentos de la UBI.
- Organizar de conjunto con el sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados.
- Responder ante la Delegación Centro por los resultados de la UBI.
- Responder por la seguridad y protección de la UBI.

2.1.7 Estructura organizativa de la entidad

La UBI cuenta con un total de 12 trabajadores, (ver anexo 1 Organigrama de la entidad). La composición de la empresa es como sigue:

Tabla 2.2 Comportamiento de la estructura organizativa de la UBI.

Descripción	Cantidad
Director	1
Secretaria	1
Chofer 2 Equipos Ligeros	2
<i>Dpto. Economía</i>	
Jefe de Departamento Económico	1
Técnico 3 Contabilidad	1
<i>Dpto. Inversiones</i>	
Jefe de Dpto. Inversiones	1
Auxiliar General	1
Técnico 3 Inversiones en ejecución	3
Control del presupuesto	1
<i>Total</i>	12

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

2.1.8 Descripción de los departamentos

Economía y Contabilidad: realizan los balances mensuales de la unidad, contabilizan el presupuesto de gastos corrientes, de conjunto con el director de la UBI y el Departamento de Inversiones realiza la planificación de los planes de inversión y gastos corrientes de la UBI.

Inversiones: controla en todos sus aspectos el desarrollo del proceso de inversiones en todas las inversiones aprobadas por el mando superior en lo fundamental:

- Control del presupuesto de las inversiones.
- Control de la calidad en la ejecución de las inversiones.
- Control del tiempo de ejecución de las inversiones.

Dirección: controla el trabajo de todos los departamentos de UBI con todas sus funciones.

2.1.9 Proveedores

- Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos VC
- Emproy No. 9
- CITMA
- APCI
- Unión de Construcciones Militares. (ECM No.3 y EMPI FAR)
- Instituto Provincial de Planificación Física
- Dirección Municipal de Planificación Física
- SEISA
- TECNOTEX
- ENIA
- COMETAL
- ALASTOR

- EMAC
- Metal Mecánica (Anastasio Cárdenas)
- SEPSA
- CIMEX
- COPEXTEL
- GEYSEL
- ETECSA

2.1.10 Cliente

Grupo Gaviota SA.

2.1.11 Competencia

No existe competencia, se trabaja por continuar siendo los inversionistas del Grupo Gaviota SA y así garantizar la continuidad de la UBI.

Por directiva del mando superior, la UBI es la inversionista que contrata y controla todo lo referente a las inversiones de las instalaciones del Grupo Gaviota SA.

2.1.12 Proyecciones de la UBI

- Dar cumplimiento al Plan de Inversiones, reparaciones y de la vivienda en un 100%, en los siguientes objetivos físicos:

- Iniciar y concluir la Pintura Exterior del Kurhotel Escambray.
- Concluir el Montaje y Puesta en marcha de la PTR Los Pinos-Serrano.
- Concluir los trabajos previstos en la Base de Aseguramiento de Gaviota.
- Terminar y entregar a la explotación 24 habitaciones para el Turismo Nacional en el Hotel Los Pinos.
- Inicio y terminación de la Cocina Internacional del Hotel Los Helechos.
- Inicio y terminación de la reparación de la Red de Alumbrado Exterior de Villa Caburní.

- Concluir los trabajos de reparación de la Lavandería del Kurhotel.
 - Inicio y terminación de un edificio de 24 apartamentos en Trinidad.
 - Dejar en secuencia constructiva para el 2009 el Edificio No 2 de 24 apartamentos en Trinidad.
 - Concluir la preparación de las PTR en las comunidades de Viviendas de Topes.
 - Continuar la Rehabilitación de 10 apartamentos y las reparaciones mayores de 3 edificios en Trinidad.
- Dar seguimiento y cumplimiento a las indicaciones del presidente ejecutivo del Grupo de Administración Empresarial durante el resumen anual del 2007, así como las que puedan surgir en el resumen anual del trabajo del sistema GAF.
- Seguir fortaleciendo el trabajo Político – Ideológico del Partido y la cohesión entre la administración, las organizaciones política y el sindicato.
- Seguir consolidando la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, la Resolución 297 Control Interno y el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

2.2 Proceso de negociación: descripción en la empresa

Para la organización de la producción de bienes y de servicios, la Empresa Inmobiliaria ALMEST crea las Unidades Básicas Inversionista (UBI) que constituyen el eslabón fundamental en el desarrollo de esta actividad, estando dotada de los recursos necesarios y con la autoridad requerida delegada por el director general de la empresa para la firma de contratos económicos y de personal, así como la operación de cuentas bancarias en moneda nacional o moneda libremente convertible, todo ello relacionado solamente con la inversión que se le asigna.

El papel designado al inversionista en el desarrollo de las funciones a cumplir en esta etapa está dirigido a garantizar los recursos necesarios ya sean financieros, humanos o materiales destinados a la ejecución de las obras en correspondencia con la modalidad de contrato que se decida utilizar.

El proceso de ejecución se inicia con la entrega por parte de la UBI de toda la documentación de proyecto a la entidad constructora que incluye todos planos

necesarios, el presupuesto de construcción y la programación directriz para que este realice una revisión proponiendo a la inversión una conciliación de los aspectos en discrepancia, solucionándose entre ambas partes los que le competen y tramitando aquellos que estén fuera de su alcance.

Antes de la firma del contrato de ejecución de obra con la entidad constructora tiene que haberse definido en el alcance del mismo los siguientes aspectos:

- Valor total de los trabajos
- Fecha de Inicio y Terminación de los trabajos, estableciéndose los términos de garantía.
- Normas y Regulaciones Técnicas de obligatorio cumplimiento por parte del constructor para garantizar la calidad de los trabajos.
- Programación de Entrega de Suministros por la Inversión.
- Presupuesto de los Insumos del Constructor.
- Prefinanciamiento solicitado por el Constructor para la Obra.
- Las Condiciones de Seguridad del Trabajo que deben cumplirse en la Obra.
- Bonificaciones y Penalizaciones.
- Otras Obligaciones de Importancia.

Siendo responsabilidad de la UBI el cumplimiento o exigencia de estos aspectos, dado que una vez firmado el contrato el incumplimiento de las obligaciones por cualquiera de las partes será objeto de reclamaciones y demandas lo que requiere del empleo de tiempo, afectando el cumplimiento de las tareas principales.

La actividad de abastecimiento material, desempeñada por las Unidades Básicas de Aseguramiento (UBA), se desarrolla a partir de la firma con las UBI de los contratos de suministros, en el papel de suministrador y a su vez contrata los suministros importados con la empresa Tecnotex y el resto con la división comercial, garantizándose a través la misma la sustitución de importaciones, actuando en ambos casos como comprador.

Para la negociación y concertación de contratos económicos, existe un Manual de Procedimientos, anexo en este trabajo (ver anexo 2 Negociación para la ejecución de la Inversión). Los principales contratos que se efectúan son:

- Contrato de Documentación Teórica de Proyecto, se firma con empresas de diseño e investigaciones.
- Contrato de Ejecución de Obra, se firma con las Empresas Constructoras ECOT (Empresa Constructora Cayo Santa Maria), UCM (Unión Constructora Militar), UNECA (Varadero y otras empresas de servicios especializados en la construcción).
- Contratos de Suministros, se firman con Texnotec que es la encargada de contratar y transportar las importaciones de todos los suministros, con el Dpto. de Compras Nacionales, encargado de sustituir importaciones, compra de materiales y servicios, así como con otras empresas nacionales.
- Contratos de Aprobaciones Técnicas.
- Otros contratos de servicio de presupuesto de administración y dirección.

Están establecidos para la revisión y aprobación de la documentación de contrato tres criterios de contratación a los diferentes niveles:

- Comité de Contratación de las Delegaciones Territoriales, con facultades de firma de contratos hasta \$10000.
- Comité de Contratación de la Empresa Nacional, con facultades para firmar contratos hasta \$50000.
- Comité de Contratación del Grupo de Administración Empresarial, con facultades de firmar contrato de más de \$50000.

Todos estos Comités de Contratación tienen sus plazos establecidos para la revisión, aprobación y firma de los diferentes tipos de contratos.

Las UBIs no cuentan con Comité de Contratación, los jefes de dpto. de inversiones, económicos, especialistas y demás miembros de las UBIs designados por el director de la misma, no dictaminan, solo emiten consideraciones.

Lo anterior explica que el proceso de negociación en las UBIs resulta lento y en ocasiones imposibles debido a los reglamentos existentes para llevar a cabo la negociación. Se considera que las UBIs necesitan facultades para negociar, ya que son el eslabón fundamental en los proyectos de inversión que se llevan a cabo en su área de operaciones. Por tanto es necesario ofrecer capacitación sobre aspectos de negociación, al personal seleccionado para esta función.

2.3 Proceso de formación del personal

El análisis de las necesidades de formación incluye recolectar información para determinar las insuficiencias existentes y la clase de entrenamiento y formación requerida para satisfacer estas necesidades. Esta investigación también debe demostrar por qué hay una necesidad. Con esta información, los líderes organizacionales y los formadores, identifican conocimiento, habilidades, competencias y otras características de sus empleados para incluirlas cuando se vayan a diseñar iniciativas de entrenamiento.

Los profesionales de recursos humanos pueden llevar a cabo el análisis de las necesidades utilizando sólo el entrenamiento, sin embargo, el mejor acercamiento es desarrollar un equipo de personas que incluya personal capacitado y no capacitado (como gerentes, directivos y otros empleados). Incluir formalmente a los empleados en la detección de necesidades de formación y en el diseño de las iniciativas correspondientes, dará algunas ventajas: las iniciativas de formación se diseñarán para cubrir ciertas necesidades, entonces los empleados sentirán que los programas les pertenecen y tanto empleados como capacitadores van a compartir la responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos de la capacitación.

El primer paso es determinar la mejor forma de detectar las necesidades: que nivel de análisis se hará, que información se recolectará, a que tipo de audiencia se analizará, que herramientas se utilizarán en la recolección de datos. Dada la necesidad de ampliar, agilizar y viabilizar la negociación en la UBI, se hace necesario desarrollar un programa de Formación de Habilidades de Técnicas de Negociación.

2.3.1 Estrategia de formación para la UBI

Tiene como objetivo y alcance establecer los lineamientos generales que proporcionen la competencia y la formación requerida en su desempeño, al personal de la Empresa Inmobiliaria ALMEST. Se aplica a todos los trabajadores de la Empresa incluyendo sus cuadros y reservas.

Competencia Laboral: Conjunto de conocimientos teóricos, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Matriz de competencia laboral: Documento que contiene la descripción de las competencias laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales a su vez, están subdivididas en unidades de competencia, presentadas de manera jerárquica y lógica (ver anexo 3).

Diagnóstico de necesidades de capacitación: Comparación del entrenamiento y la formación real del personal con lo establecido en la Matriz de competencia laboral, comprobado a través de entrevistas, encuestas, evaluaciones del desempeño, demostración de aptitudes, habilidades y conocimientos, etc.

Capacitación: Acción encaminada a proporcionar competencias al personal. Puede adoptar la forma de cursos, seminarios o conferencias, adiestramiento, observación del desempeño de otras personas, auto preparación intensiva, etc.

Para establecer la estrategia de capacitación agruparemos los trabajadores en tres grupos esenciales de competencia:

- Personal de oficinas: Abarca la secretaria. La formación de este personal tiene como objetivo elevar la calidad y eficiencia del trabajo que realizan.
- Personal de nivel medio que realiza trabajo técnico: Incluye el personal técnico medio de todas las áreas de la UBI. Para la preparación de este grupo de competencia se recomienda una preparación masiva en sistemas de precios y exigencias del presupuesto, contabilidad, costos y finanzas e inversiones.

- Personal de nivel superior que realiza trabajo técnico: Abarca los profesionales de nivel superior que ocupan cargos técnicos. Tiene como objetivos fundamentales entrenar a los trabajadores en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, profundizar y actualizar los conocimientos de la especialidad en que se desempeña cada trabajador, propiciar la ampliación del perfil de trabajo de los mismos y mejorar la organización, planificación y control del trabajo de los técnicos y especialistas en busca de la sinergia que brinda el trabajo de los equipos.

Personal de nivel superior que se dedica a tareas de dirección: Técnicos de nivel superior que ocupan plazas de dirección o que ocupando plazas técnicas son reserva de cuadros de la Delegación por lo que será esta la encargada de planificar la formación de este personal.

2.3.2 La capacitación y su necesidad

Una vez determinada la Matriz de competencia laboral se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación para todas las categorías ocupacionales por cada una de las Áreas de Trabajo.

En los análisis correspondientes al diagnóstico deben participar todos los miembros del Área de Trabajo. Se debe partir de la autoevaluación de necesidades de capacitación realizada por cada miembro del área, así como por la evaluación que al efecto realiza el jefe del Área de Trabajo, teniendo en cuenta el desempeño real de cada trabajador.

Con posterioridad, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, el Área de Recursos Humanos elaborará el Plan de capacitación, para la conformación de este se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Necesidades que puedan cubrirse con recursos propios.
- Contratación de servicios externos.
- Ofertas de: universidades, escuelas de cuadros etc.

Gestión de la Capacitación: en función del Plan de capacitación, la Dirección de Recursos Humanos en coordinación con los Jefes de las Áreas de Trabajo gestionarán

la capacitación programada (contactos previos, convenios, contratos, creación de condiciones internas, etc.)

2.3.3 Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas

La evaluación de la eficacia de las acciones de formación realizadas se hará trimestralmente en la evaluación del trabajador, y anualmente con una visión mas general reflejando si la capacitación recibida ha modificado habilidades, destrezas conocimientos etc.

Se evalúa en cada una de las Áreas de Trabajo, con la presencia del Jefe del Área. Al igual que para el diagnóstico, deben participar todos los miembros del Área de Trabajo y se debe partir de una autoevaluación del personal que recibió acciones de formación, así como de la evaluación que al efecto realiza el jefe del Área de Trabajo, teniendo en cuenta el desempeño de cada trabajador después de recibir la capacitación y si demuestra con su desempeño en el trabajo los nuevos conocimientos o habilidades adquiridas.

2.4 Diagnóstico del proceso de negociación

Antes de efectuar un diagnóstico es necesario definir el tipo de investigación que se va realizar, las técnicas de recopilación de información a emplear, así como seleccionar el personal calificado y relacionado con el tema objeto de estudio, con el fin de obtener los resultados deseados.

2.4.1 Tipo de Investigación

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

El tipo de investigación a desarrollar sigue los parámetros de la investigación proyectiva, en la cual se crean diseños, patrones, modelos, con la finalidad de responder a un problema práctico de un grupo social o institución en un área específica

¹Ver: Hurtado J., (2000) *Metodología de la investigación holística*. Edit SyPAL. Caracas. Venezuela.

del conocimiento. Para ello se parte de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. Este tipo de investigación va dirigida a la invención de mecanismos, diseños o tecnologías de cualquier tipo. Según Hurtado de Barrera, la invención consiste en hallar soluciones prácticas encontrando nuevas formas e instrumentos de actuación y nuevas modalidades de su aplicación a la realidad. La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar los fines deseados y funcionar adecuadamente.

2.4.2 Selección del personal para el estudio

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

Para realizar el estudio se hizo necesario utilizar la totalidad de los trabajadores que su perfil ocupacional se corresponde con el objetivo propuesto. 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.

2.4.2.1 Requerimientos para la selección de los trabajadores

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

Teniendo en cuenta estos requisitos se utilizan para el estudio 5 personas, que por su perfil ocupacional desempeñan acciones de negociación.

Con el objetivo de conformar un programa de formación, se considero necesario

entrevistar 6 especialistas con conocimientos y habilidades de negociación.

2.4.3 Técnicas a utilizar

2.4.3.1 Análisis documental y de contenido

Esta técnica se utiliza tanto en el análisis interno como externo. El análisis externo incluye la revisión de bibliografía y documentos científicos que puedan aportar información del entorno científico en que se desenvuelve la investigación. En el análisis interno se incluyen documentos oficiales como registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, y otro.²

En el caso específico de la investigación se utilizaron documentos que circulan dentro de la empresa e informan sobre su organización, aplicación de la autoridad, roles internos, estilos de liderazgo, compromisos y valores, etc. como son el documento de Planeación Estratégica de la Empresa, el Diagnóstico Estratégico, el Banco de Problemas Generales, el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial entre otros.

2.4.3.2 Cuestionario

Esta técnica dirigida a recoger información de forma rápida y estandarizada, se aplica para reconocer el nivel de aspiraciones de los individuos, se utiliza un cuestionario de preguntas (ver anexo 4), en las que se solicita información referida a la temática objeto de investigación y así diagnosticar el nivel de conocimiento y habilidad de los trabajadores sobre el tema.

También el cuestionario de Autoevaluación (ver anexo 5), para evaluar comportamientos correspondientes a las diferentes etapas de la negociación.

2.4.3.3 Entrevista en profundidad

"La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterativa, en ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus

² Ampliar en: Álvarez, Y., (2000) *Imagen Corporativa*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

experiencias, perspectivas, problemas, tal y como lo expresan con sus propias palabras”³

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

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

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

2.4.4 Resultados del Diagnóstico

Para arribar a conclusiones parciales y efectuar un diagnóstico de cualquier proceso, es preciso obtener toda la información necesaria para esta acción, con tal objetivo se efectuó la revisión de documentos oficiales de la empresa, se aplicaron entrevistas y cuestionarios a las personas seleccionadas según los requerimientos, obteniendo los resultados siguientes:

La revisión de la documentación de la entidad, muestra que la unidad tiene dentro de 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

³Taylor, S. J. y R. Bodgan, (1998) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Piados. Barcelona.

funciones. En el caso de los perfiles de cargo se establece la gestión para lograr los resultados como actividad incluida dentro de sus responsabilidades frecuentes, y por tanto, la negociación se convierte en una habilidad básica para lograr esta competencia a desarrollar en estos funcionarios. En la proyección estratégica de la empresa aparece la preocupación de la unidad por la preparación del personal en temas fundamentalmente de contratación, informatización y negociación.

En consideración a lo anterior, la necesidad de proponer un programa formativo para desarrollar habilidades de negociación queda justificada.

Los resultados obtenidos en el cuestionario para determinar la necesidad de formación de negociadores en la empresa, fueron los siguientes:

- El 60% de los trabajadores no se consideran negociadores, a pesar de que su perfil ocupacional desarrolla acciones de negociación, la mayoría tiene dificultad para definir y determinar el alcance de esta.
- El 80% plantean que la falta de preparación y formación sobre el tema, es un factor clave que limita la efectividad de las acciones negociables. Reconocen que carecen de todas las habilidades necesarias para desempeñar mejor ese rol.
- Solo el 20%, plantea que ha recibido formación sobre el tema, a través de cursos y diplomados, obteniendo una adecuada preparación para desempeñarse ante una negociación. El 100% muestra disposición para integrar una experiencia formativa en esta temática.
- El 100% coincide en que el principal problema que enfrentan ante una negociación es la falta de preparación y conocimiento sobre la materia. Proponiendo que se incluya en el programa de formación elementos generales sobre negociación, estrategias, estilos, fases, entre otras habilidades para desarrollar y mejorar las acciones.

Para el análisis y procesamiento del Test de autodiagnóstico, se tomaron como elementos de referencia, la escala de evaluación que aparece en el mismo, siendo el punto de referencia el 3(Algunas veces), para evaluar y exponer los resultados siguientes:

Antes de la negociación

El análisis de las fortalezas y debilidades para preparar una estrategia de negociación, es uno de los elementos con mayor dificultad, la mayoría lo hace algunas veces o sino pocas (raras veces).

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

Falta de conocimiento acerca de lo que es punto de inicio, hacer concesiones, determinar la Mejor Alternativa de Acuerdo Negociable (MAAN), son elementos que presentan mucha dificultad, ya que pocas y en ocasiones nunca lo hacen.

Durante la negociación

Se puede determinar que existe dificultad para determinar las trampas que puedan aparecer en la negociación, los objetivos que persiguen y como manejarlas adecuadamente.

Se dificulta el entendimiento y mejor comprensión de la posición de la otra parte, bien por la falta de información o atención a la hora de exponer los elementos de interés para la negociación.

No se identificaron problemas después de la negociación.

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

- Observación
- Objetividad
- Apertura y cierre de la negociación en el momento oportuno
- Dominio emocional y gestual

- Creatividad
- Empatía y paciencia
- Conocimiento de tácticas y técnicas
- Buena comunicación y escucha
- Flexibilidad
- Confianza en sí mismo
- Capacidad de tomar iniciativas

Capítulo III: Propuesta de procedimiento para la formación de negociadores en la UBI ALMEST Topes de Collantes

Teniendo en cuenta los elementos teóricos vigentes en la práctica mundial, el presente capítulo contiene una propuesta de entrenamiento y formación para la UBI ALMEST Topes de Collantes, el cual permitirá desarrollar y mejorar las técnicas de negociación ya existentes.

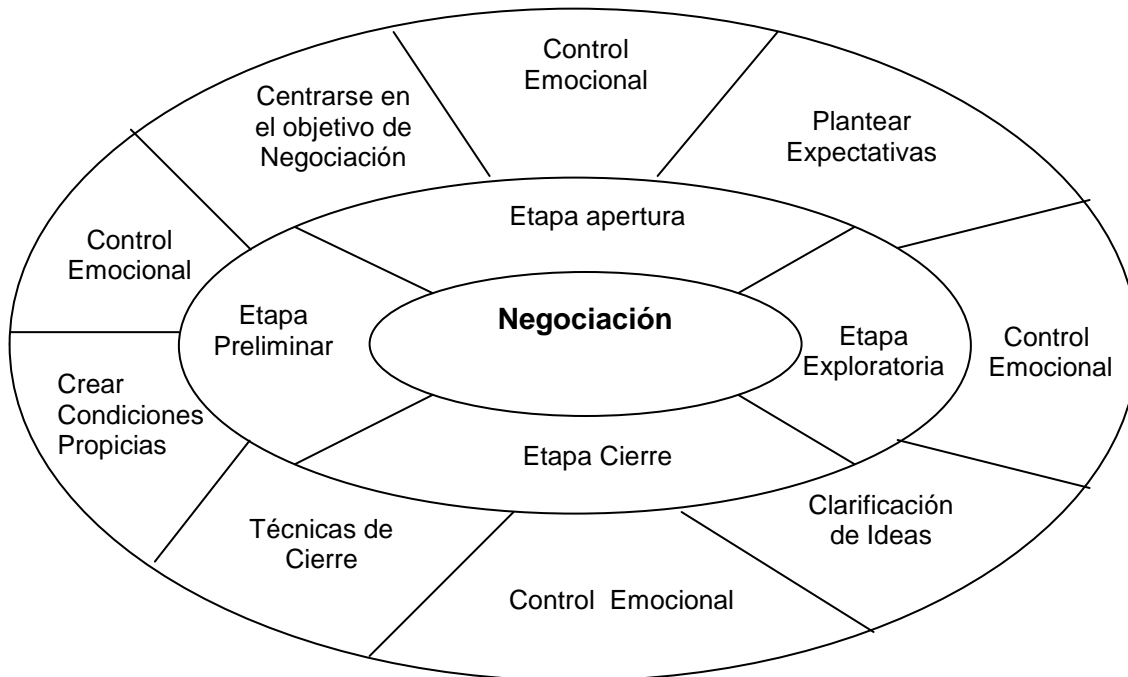
3.1 Diseño del Programa de formación

A partir de las habilidades seleccionadas en el capítulo anterior, se diseñó el Programa de formación, tomando como eje central la negociación, sus etapas y las habilidades correspondientes a cada una de estas. Dentro de las habilidades a desarrollar se pueden considerar:

- **Centrarse en los objetivos de negociación:** consiste en tener bien definido, las metas o resultados, que se proponen alcanzar los negociadores en los diferentes objetos de negociación, pues los objetivos pueden modificarse en el proceso.
- **Crear condiciones propicias para negociar:** antes de comenzar la negociación es necesario definir el propósito, escoger los participantes, seleccionar un ambiente adecuado, crear una atmósfera informal y seleccionar un colaborador o facilitador.
- **Plantear expectativas deseadas:** el negociador debe exponer sus intereses y perspectivas, para crear en su oponente una imagen de confianza y serenidad.
- **Control emocional:** las emociones juegan un papel muy poderoso (y peligroso) en las negociaciones, de su control depende la ventaja o desventaja que obtenga.
- **Clarificación de ideas:** el negociador debe tener bien definidas sus ideas, para encaminar la negociación hacia el logro de sus objetivos y metas.
- **Técnicas de cierre:** el cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él. Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

Las habilidades están estrechamente relacionadas con las etapas, como se puede observar en la figura 3.1

Fig.3.1 Concepción general del Programa de formación



Fuente: Elaborada por las autoras

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

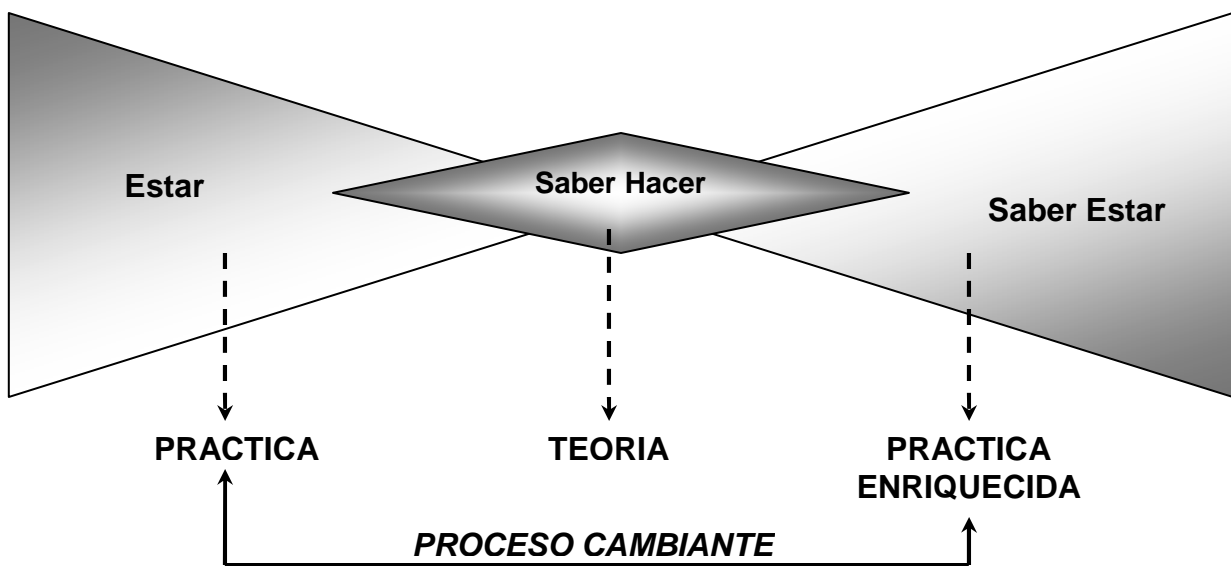
En la etapa de apertura ambas partes deben establecer sus posiciones en lo referido a la negociación emprendida. En este instante es donde se prueba la posición de la contraparte. Los principales puntos tácticos a planear son: la posición inicial asumida basada en el nivel, la fuerza y el momento, la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

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

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

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

Fig. 3.2 Esquema Básico del Programa.



Fuente: Elaborada por las autoras

3.2 Enfoques conceptuales y metodológicos del Programa de formación

El programa se diseñó basándose en los principios de la formación acción, combinado con la utilización de dispositivos de enseñanza innovadores, participativos e implicantes tales como: análisis y discusión de situaciones problémicas, mini conferencias, escenarios de confrontación, dinámicas grupales estructuradas artificialmente y juegos de roles.

La formación acción, se caracteriza fundamentalmente por lo siguiente:

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

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

Este método tiene como ventajas fundamentales:

- El tiempo de presencia en el aula es mínimo.
- Propicia espacios para el intercambio, que ayudan a salir del aislamiento de su propia función.
- Se ejercita la identificación de problemas.
- Se promueve el aprendizaje de la autonomía.
- Se desarrolla el espíritu crítico y la aceptación de críticas.
- Se incita al trabajo en equipo.
- Brinda la posibilidad de aplicar métodos productivos de enseñanza y mantener su seguimiento.

3.2.1 Estructura del programa de entrenamiento

El programa de entrenamiento se estructuró en 5 sesiones, 1 semanal, durante las cuales se abordaran temáticas claves para el desarrollo de la efectividad dentro de las negociaciones, además de un taller final en el cual se ejercitaran los aspectos generales del programa. Estas sesiones fueron construidas sobre la base de las necesidades de aprendizajes identificadas en los participantes del entrenamiento.

Cada sesión contó con los objetivos siguientes:

Sesión 1: Establecer y mantener un clima favorable. Estudiar situaciones más comunes que se presentan en una negociación.

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

Sesión 2: Ubicar a cada una de las partes en la situación de negociación. Establecimiento de objetivos.

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

Sesión 3: Desarrollar habilidades que favorezcan el entendimiento y exposición de demandas. Fomentar el desarrollo de las tácticas de apertura en una negociación.

Esta sesión pretende entrenar la capacidad de crear oportunidades de negocios, saber exponerlas a la otra parte y manejar correctamente posibles aperturas.

Sesión 4: Intuir a los participantes a mantener el control emocional durante el proceso de negociación. Evasión de tácticas sucias.

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

Sesión 5: Establecer técnicas de cierre.

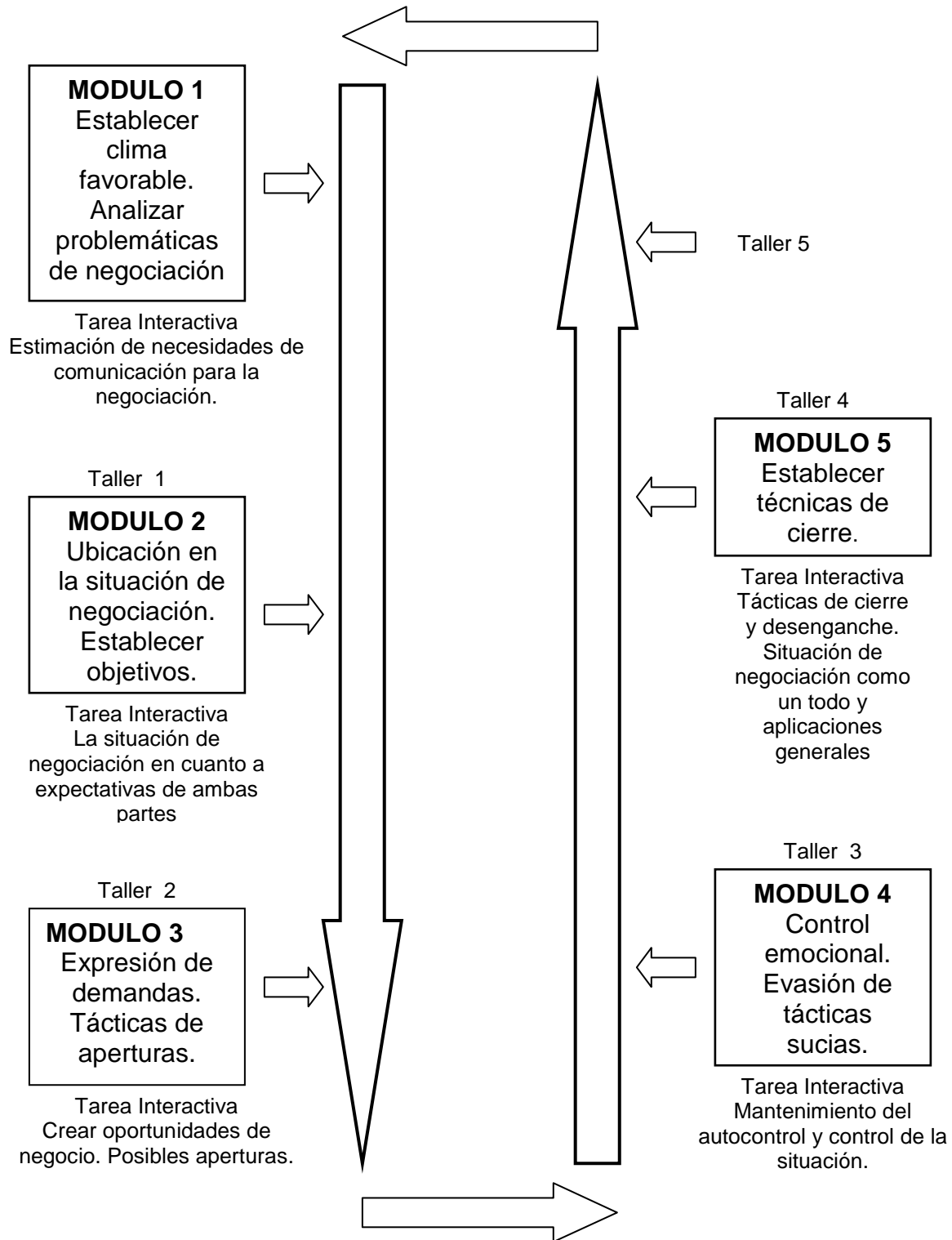
En esta sesión se pretende abordar técnicas para concluir negociaciones con argumentos sólidos, logrando un desenganche sin predisposiciones de alguna de las partes.

Durante cada sesión de entrenamiento se orientan ejercicios interactivos acerca del tema tratado para debatir y evaluar en la próxima clase, que serán llevados por los participantes a la práctica, durante el período interclase y expuestos por estos durante la primera parte de cada sesión, denominada taller de formación.

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.

A continuación se muestra la propuesta de diseño metodológico del Programa de formación (ver figura 3.3)

Fig. 3.3 Diseño metodológico del Programa de formación



Fuente: Elaborada por las autoras

En cada sección existen indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, que se relacionan a continuación:

Sesión 1:

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

Sesión 2:

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

Sesión 3:

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

Sesión 4:

- Transmitir una imagen de seguridad y confianza.
- Mostrar el máximo respeto hacia las personas involucradas, para no crear situaciones de conflicto.
- Mantener siempre la calma y ser comprensible ante cualquier tipo de reacción del oponente.
- Usar contraofensivas para tácticas sucias.

Sesión 5:

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

3.3 Evaluación del programa propuesta de entrenamiento

Una vez planteado el entrenamiento debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales¹. El significado e implicaciones de estos criterios se describen en los apartados que se muestran a continuación:

Adecuación

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

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

Validez

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

- ¿Son realista los supuestos sobre la organización y el individuo en los que se basa?

¹Ampliar en: Mesa Contreras, G. "Folleto de Curso de Negociación ", 2000

- ¿Los métodos y técnicas para recopilar la información garantizan la validez de los resultados a obtener?

Consistencia

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

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

Posibilidad

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

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

Vulnerabilidad

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

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

Resultados potenciales

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

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

Para evaluar la viabilidad del procedimiento propuesto, se tomó en cuenta la valoración del personal directivo de la empresa que por su perfil ocupacional son los encargados de planificar, controlar y coordinar la formación de los trabajadores. Teniendo en cuenta lo anterior se entrevistaron a tres de sus directivos (ver anexo 6 Entrevista para

expertos), el director general de la UBI, el Jefe del Dpto. de Inversiones y el Jefe del Dpto. de Economía.

Conclusiones

- La investigación en su revisión bibliográfica aparece como herramienta para la información y exposición de ideas útiles a profesionales, estudiantes y organismos, dedicados a trabajar o estudiar en este campo.
- La negociación ha contado a través de los años con la valoración de diferentes autores, algunos de ellos han resistido el tiempo y pueden identificarse por su permanencia a pesar de los cambios que se han producido en el mundo y el país.
- La temática negociación tiene acceso a información variada y actualizada en el trabajo. Se hace eco de la polémica entre los diferentes autores en relación con las estrategias y valoraciones. Contribuye a la formación académica por estar concebida de fácil acceso para la totalidad de los interesados en el tema.
- En la Unidad Básica Inmobiliaria (UBI) ALMEST Topes de Collantes, la actividad de negociación se reconoce como una competencia importante a entrenar, mostrándose disposición por parte de los ejecutivos para integrar una experiencia formativa en esta temática.
- La UBI cuenta con una estrategia de formación del personal, que tiene como objetivo y alcance establecer la competencia y capacitación requerida en su desempeño, aplicable a todos los trabajadores de la empresa.
- Desde el punto de vista económico, la formación de negociadores resulta favorable, porque permite el logro de los objetivos de cada negociación y maximizar beneficios.
- Se propuso un Programa de Formación y entrenamiento, que se adecua a las necesidades y particularidades de la Unidad Básica Inmobiliaria ALMEST Topes de Collantes, el que contribuye de manera coherente al desarrollo eficiente de la negociación.

Recomendaciones

- Aplicar el Procedimiento de formación de negociadores propuesto en la Unidad Básica Inmobiliaria (UBI) ALMEST Topes de Collantes.
- Perfeccionar y efectuar este mismo estudio en las demás UBIs de la División Territorial de ALMEST.
- Conformar un procedimiento para evaluar y determinar periódicamente las necesidades de formación de negociadores en la entidad, de manera que se obtenga información precisa de aspectos a desarrollar en futuros programas de capacitación.
- Desarrollar la metodología de entrenamiento propuesta en el trabajo.

Bibliografía

- Álvarez, Y., (2000) *Imagen Corporativa*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Instituto de Literatura y Lingüística, (2007) *Breve Diccionario de la Lengua Española*. Tomo 2. Biblioteca Familiar.
- Real Academia Española, (2001) *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima Segunda Edición.
- Economy, Peter. (1998) *El arte de la Negociación*. Biblioteca de Negocios. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Fiol, M., (1999) *Ingeniería de la Formación*. Folletos DEADE. ISPJAE. Habana.
- Fiol, M., (2002) *La Formación Acción*.
- Fisher, R. y W. Ury, (1997) *Sí... de acuerdo*. Ediciones Norma.
- Hurtado de Barrera, J., (2000) *Metodología de la investigación holística*. Edit SyPAL. Caracas. Venezuela.
- Ilich, J., (1997) *Gane Negociando! Fácil!*. Prentice Hall. México.
- Kotler, P., (1994) *Dirección Estratégica de Marketing*. La Habana: Editorial universitaria.
- Martínez, C. y K. Herrera, (1997) *Folleto del Curso de Negociación I*.
- Martínez, C. y K. Herrera, (2000) *Técnicas y Habilidades de Negociación, cuaderno de trabajo para el curso taller*. Santa Clara: CEDE - UCLV 53p.
- Menguzzato, M. y J.J. Renal, (1997) *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque del management*. La Habana.
- Mesa, G., (2000) *Folleto de Curso de Negociación*.
- Nieto, S., (2000) *Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa*. Folleto. MINBAS.

- Ovejero, A., (2004) *Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente.* España. 259 páginas.
- Penichet, M. (2003). *Técnicas de Negociación.* Material de Trabajo. Facultad de Ciencias Empresariales. UCLV.41p.
- Schilling, M., (2001) *Negociación y Conflictos.* Santiago de Chile.
- Taylor, S. J. y R. Bodgan, (1998) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Ediciones Piados. Barcelona.

Sitios en Internet

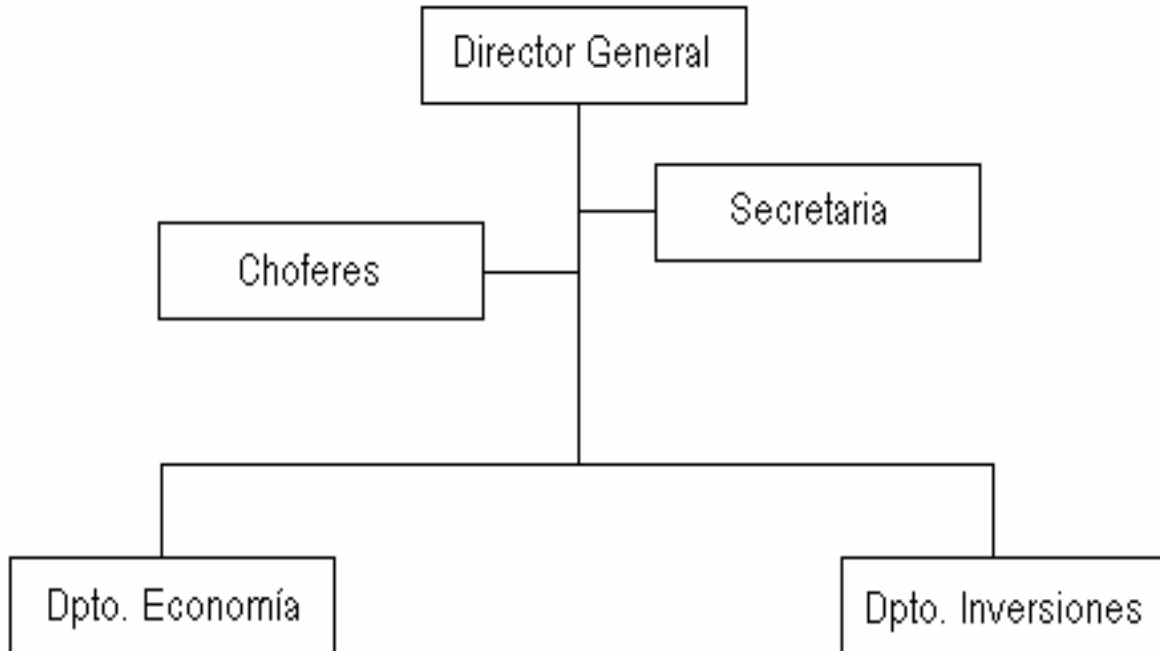
- Alamino, A., (2007) "El arte de la negociación", disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/el-arte-de-la-negociacion.htm> [Accesado el 27 de marzo de 2008]
- Añez, M., (2001) "Negociación Efectiva", disponible en manez@grupobisa.com [Accesado el 10 de marzo de 2008]
- Aquino, J., (1999) "Recursos Humanos", disponible en www.humano.ya.com/elocuax/citas/citas069.htm [Accesado el 10 de enero de 2008]
- Billikopf, G., (2002). "Negociación Creativa", disponible en www.cnr.brekeley.edu [Accesado el 10 de enero de 2008]
- Correa, E., (2006) "Método Harvard de negociación ", disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/metodo-harvard-de-negociacion.htm> [Accesado el 12 de febrero de 2008]
- Guersenzvaig, A., (2005) "Negociación: Claves fundamentales para lograr resultados", disponible en http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=436 [Accesado el 12 de febrero de 2008]
- Hernández, M. y Y. Cedré, (2006) " La negociación. Conceptos. Tipos de negociación. Conocimientos y habilidades necesarias para negociaciones efectivas. Etapas del proceso de negociación. Formulas para el éxito de la negociación", disponible en

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm> [Accesado el 10 de enero de 2008]

- Herrera, A.F., (2007) "Negociación Efectiva", disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/negociacion-efectiva.htm> [Accesado el 12 de febrero de 2008]
- Recursos Humanos, (2005) "Detectando las necesidades de formación", disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/detectando-las-necesidades-de-formacion.htm> [Accesado el 27 de marzo de 2008]
- Velasco, R., (2002) "Habilidades del Administrador", disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/habi/habi.shtml> [Accesado el 27 de marzo de 2008]

Anexos

1-Organigrama de la UBI Topes de Collantes



Fuente: Elaborado por las autoras sobre la base de información de la empresa.

2-Negociación para la Ejecución de la Inversión.

1- Objetivo y alcance:

Este procedimiento garantiza la gestión de las diferentes etapas del proceso de concertación del contrato de ejecución de obras y su proyecto ejecutivo o ingeniería de detalle de las inversiones, desde el Anteproyecto o Soluciones Principales hasta la etapa de proyecto ejecutivo o ingeniería de detalle, teniendo en cuenta los organismos de consulta y los niveles de aprobación de la Empresa Inmobiliaria ALMEST y de la Jefatura.

Este procedimiento se aplicará para todas las obras que se definan en los planes de negocios de la Empresa Inmobiliaria ALMEST, debiendo cumplirse lo establecido en el Documento Único que regula las relaciones entre la empresa Inmobiliaria “Almest”, el Grupo de Turismo “Gaviota S.A” y la empresa “Tecnotex”, la política de inversiones y los reglamentos del Comité de Negocios y de Contrataciones y Comités Técnicos, estableciendo tres procesos concretos:

- Negociación con el Constructor Nacional: que se realiza a partir de la conclusión y aprobación del Anteproyecto por el Grupo Técnico de Turismo con la cual se elabora el proyecto técnico ejecutivo en coordinación con el constructor designado para la ejecución de la inversión, con el que se elabora la oferta del Contrato de Ejecución de Obras según el PRECONS vigente con la modalidad de llave en mano o “fast track”. También puede realizarse a partir de la aprobación del Proyecto Técnico Ejecutivo por la inversión sin la modalidad de Diseño y Construcción, con el que elabora la oferta de Contrato de Ejecución de Obras según las Resoluciones vigentes del Ministerio de Finanzas y Precios.

- Negociación con el Constructor para la Vivienda: que se realiza a partir de la conclusión y aprobación del Anteproyecto por las Comisiones de Expertos creadas a tal efecto en las Direcciones Provinciales de Inversiones de la vivienda (UPIV) de cada territorio con la cual se elabora el proyecto técnico ejecutivo en coordinación con el constructor designado para la ejecución de la inversión, con el que se elabora la oferta del Contrato de Ejecución de Obras según el PRECONS vigente. La oferta de Contrato

también puede realizarse a partir de Proyecto Ejecutivo aprobado si así lo define la inmersión.

- Negociación con la Asociación Económica Internacional (A.E.I): que se realiza a partir de la conclusión y aprobación de las Soluciones Principales por el Grupo Técnico de Turismo con la cual se elabora la oferta del Contrato de Ejecución de Obras con la modalidad llave en mano (a precio cerrado) por parte de la Oficina Central de la Sucursal Bouygues, en conciliación con el constructor.

2-Responsabilidades:

2.1 El Director y los Ejecutivos de Desarrollo e Inversiones de las UBIs son los responsables de:

- La Revisión y aprobación del Proyecto de Soluciones Principales.
- La Revisión y aprobación de las especificaciones técnicas.

2.2. El Director y los Delegados de Desarrollo e Inversiones de las UBIs son los responsables de:

Revisión y aprobación del Proyecto Técnico Ejecutivo.

2.3. Los Delegados de Desarrollo e Inversiones y los Directores de UBIs son responsables de:

- La Compatibilización con las Regiones Militares.
- Solicitud y tramitación del Certificado de Microlocalización.

2.4. Los Directores y Especialistas de las UBIs son responsables de:

- Solicitud y tramitación de las Licencias.

2.5. El Comité de Contracción de la Empresa y los Comités de Contratación Territoriales son responsables de:

- Solicitud, revisión y aprobación del Contrato de Ejecución de Obras.
- Solicitud, revisión y aprobación del Contrato de Ejecución de Proyectos.

3-Términos, definiciones y símbolos:

En el texto del procedimiento podrán aparecer siglas tales como:

- ALMEST: Empresa Inmobiliaria del SE FAR.
- Gaviota: Grupo de Turismo Gaviota S.A.
- Jefatura: Viceministro Primero de las FAR o Ministro de las FAR.
- GTT: Grupo Técnico de Turismo.
- D.G: Director General.
- Delegado Des. e Inversiones: Delegado territorial de Desarrollo e Inversiones.
- Dir. Desarrollo e Inversiones: Director de Desarrollo e Inversiones de ALMEST.
- UPIV: Unidad Provincial de Inversiones de Viviendas.
- A.E.I: Asociación Económica
- C.N: Constructor Nacional
- P.T.E: Proyecto Técnico Ejecutivo
- I.D: Ingeniería de Detalle
- E. Ppal. Desarrollo: Especialista Principal de Desarrollo ALMEST.

4- Procedimiento:

4.1 Preparación de la inversión por el Constructor Nacional.

-El inversionista elaborara la solicitud de oferta para la ejecución de la inversión que se pretenda contratar, la que ha de contener todos los elementos necesarios para que el constructor pueda realizar una preparación técnica y presentación de oferta que cubra las expectativas planteadas. La misma contendrá como elementos fundamentales lo siguiente:

- Documentación técnica de proyecto (Tareas de proyectos, proyectos en sus diferentes etapas, memorias descriptivas, especificaciones técnicas de la inversión, etc.), en dependencia de los alcances de los trabajos a contratar.

- Especificaciones de la oferta a presentar por el constructor, donde incluyan; estructura de la preparación técnica, sistema de precios y software a usar, formas de pago, etc.
 - Otras especificaciones que se consideren necesarias.
- El constructor previo a la concertación del contrato, presentará la preparación técnica y documentación preparatoria de la inversión con toda la documentación necesaria para su revisión, analiza y calcula los volúmenes necesarios, así como los aseguramientos materiales y humanos y elabora según el PRECONS vigente la oferta de contrato del servicio de construcción, la que estará compuesta básicamente por:
- Cuerpo legal del contrato incluyendo todas las cláusulas necesarias y los anexos del mismo.
 - Memoria descriptiva de la preparación técnica y del desarrollo de la organización de obra de la inversión a construir, en la que se incluyan los métodos constructivos a utilizar, las técnicas a emplear, la secuencia en la que se desarrollan los trabajos, sistemas de precios usados, tarifas aprobadas, consideraciones de calculo realizados, etc.
 - Proyecto de organización de obra donde estén incluidos todos los objetos que la componen así como facilidades temporales.
 - Cronograma directivo de ejecución de la inversión.
 - Plan de calidad y protección física de la obra.
 - Presupuesto general que incluya el presupuesto básico de la inversión, con la estructura acorde al tipo de inversión, incluyendo el presupuesto total de la obra, los objetos de obra, las especialidades y los elementos de gasto, así como los presupuestos independientes.
 - El presupuesto de gastos en CUC, que incluye el valor de los materiales principales de la obra y los insumos del constructor.
 - La programación cuantitativa de materiales, mano de obra y uso de los equipos derivados de la preparación técnica, resumida en cada uno de los casos.

- Listados con valoraciones cuantitativas en volúmenes y precios de la división de suministros.
- Listado de la documentación a entregar por el inversionista y la situación en el momento de la firma del contrato.
- Resoluciones y aprobaciones de tarifas específicas que puedan ser necesarias al proceso de revisión de la documentación para la contratación.
- Resolución para la firma del contrato del representante del constructor.
- Inscripción en el Registro Nacional de Constructores, Consultores y Proyectistas de la Republica de Cuba.
- Certificación por el Ministerio de la Construcción u Organismo superior del estado técnico del parque de equipos que intervendrá en la ejecución de la obra.

4.2 Preparación de la inversión por el Constructor para la Vivienda.

- El inversionista definirá previa consulta con los organismos competentes el sistema constructivo a emplear en las inversiones de vivienda y entregara al constructor la documentación técnica correspondiente que garantice la preparación del constructor.
- Si se define por el inversionista la utilización de un proyecto típico para ser implantado en el área definida por la DPPF se deberá entregar al constructor la documentación técnica necesaria que le permita realizar el proyecto la cual constará de:
 - PTE del proyecto típico.
 - Condicionales para su adecuación al terreno.
- Si las exigencias de los organismos competentes para el desarrollo del programa de viviendas, solicitan un diseño diferente para el área definida por la DPPF, se deberá entregar al constructor el proyecto técnico ejecutivo en su totalidad.
- Para todos los casos el inversionista deberá entregar al constructor para su preparación:
 - Documentación Técnica de Proyecto.

- Microlocalización.
 - Licencias de Obra y ambientales.
 - Otras especificaciones que se considere.
- El constructor previo a la concertación del contrato, presentará la preparación técnica y documentación preparatoria de la inversión con toda la documentación necesaria para su revisión, así como los aseguramientos materiales y humanos y elabora según el PRECONS vigente la oferta de contrato del servicio de construcción, la que estará compuesta básicamente por:
- Cuerpo legal del contrato incluyendo todas las cláusulas necesarias y los anexos del mismo.
 - Memoria descriptiva de la preparación técnica y del desarrollo de la organización de obra de la inversión a construir con su proyecto que incluya las facilidades temporales, en la que se incluyan la secuencia en la que se desarrollan los trabajos, sistemas de precios usados, tarifas aprobadas, etc.
 - Cronograma directivo de ejecución de la inversión
 - Plan de calidad y protección física de la obra.
 - Presupuesto general que incluya el presupuesto básico de la inversión y el presupuesto de gastos en CUC, que incluye el valor de los materiales principales de la obra y los insumos del constructor.
 - La programación cuantitativa de materiales, mano de obra y uso de los equipos derivados de la preparación técnica, resumida en cada uno de los casos.
 - Listados con valoraciones cuantitativas en volúmenes y precios de la división de suministros.
 - Listado de la documentación a entregar por el inversionista y la situación en el momento de la firma del contrato.
 - Resoluciones y aprobaciones de tarifas específicas que puedan ser necesarias al proceso de revisión de la documentación para la contratación.

- Resolución para la firma del contrato del representante del constructor.
- Inscripción en el Registro Nacional de Constructores, Consultores y Proyectistas de la Republica de Cuba.
- Certificación por el Ministerio de la Construcción u Organismo superior del estado técnico del parque de equipos que intervendrá en la ejecución de la obra.

4.3 Preparación de la inversión por la A.E.I.

- A partir del programa de la inversión aprobado por el GTT y la instancia superior, el inversionista solicitara al representante de la A.E.I, comenzar la elaboración de la documentación técnica de la inversión y pactara cronograma detallado de la preparación de la misma definiendo la fecha probable para la firma del Contrato de Ejecución de Obras (C.E.O).

- El inversionista convocará a los comités técnicos y de negocios correspondientes de acuerdo al reglamento de estos comités, las veces que considere necesario, para realizar las revisiones, análisis y consultas, con la participación de los especialistas de ALMEST, Grupo de Turismo Gaviota S.A, y la A.E.I.

- El inversionista realizara las conciliaciones que considere necesario con los organismos de consulta con el objetivo de gestionar la documentación que deberá aportar a la AEI para la presentación de la oferta del C.E.O.

- El inversionista evaluará paralelamente a la revisión y emisión de las consideraciones de la documentación técnica, lo concerniente al cuerpo legal y valor del contrato, realizando las reuniones que sean necesarias para cumplimentar el cronograma pactado.

- La A.E.I presentará la documentación de proyecto solicitada y modificará las mismas, teniendo en cuenta las consideraciones emitidas por la inversión. De igual manera presentará la documentación correspondiente a las especificaciones técnicas, las cuales serán ajustadas teniendo en cuenta las consideraciones técnicas emitidas por la inversión, y los acuerdos pactados en la negociación para el valor del C.E.O.

- Convenido el valor del C.E.O, el cuerpo legal y los anexos técnicos serán sometidas a la aprobación de la jefatura. Una vez aprobados por esta instancia la AEI presentara a la inversión la documentación correspondiente a esta parte del C.E.O, para su revisión final y firma.
- Ambas partes se solicitaran por escrito los documentos, estudios e informes que consideren necesarios, tanto en soporte magnético como en papel, de acuerdo a lo que demande el desarrollo de la negociación y del alcance que consideren entre ambos.

5- Registros

- Dictámenes Comités Técnicos.
- Dictámenes de los Comités de Negocios.
- Dictámenes de los Comités de Contratación.
- Actas de conciliación.
- Cronograma detallado de la preparación para el CEO
- Contrato de Ejecución de Obras.

6-Referencias:

- Resolución No. 91 / 2006 del MEP. Indicaciones para el Proceso Inversionista.
- Carta Circular No. 12 / 1997 del MEP.
- Regulaciones Complementarias del Proceso Inversionista.
- Nuevas regulaciones para la autorización de combustible a utilizar para la cocción de alimentos en las nuevas instalaciones estatales.
- Requisitos de Alcance y Contenido de los Servicios Técnicos para Inversiones Turísticas NC 69:1999.
- Bases para el Diseño y Construcción de Inversiones Turísticas NC 45:1999, en todas sus partes.
- Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. NC 126 / 2001.

- Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. NC 127 / 2001.
- Normas y Regulaciones vigentes del MICONS.
- Norma Cubana para la eliminación de Barreras Arquitectónicas. NC 53 – 199.
- Manual del Director del Hotel para la protección contra Incendios, del MINTUR.
- Normas internacionales TT. OO Thomson Holiday para la categorización de instalaciones turísticas.
- Decreto Ley No. 212 / 2000. Gestión de la Zona Costera.
- Ley 81/1997 para la protección del Medio Ambiente.
- Decreto Ley No. 200 / 1999. Contravenciones en Materia de Medio Ambiente.
- Resolución 77 / 1999. Reglamento del proceso de evaluación de Impacto Ambiental.
- Resolución No 130 / 95. Reglamento para la inspección ambiental estatal.
- Estrategia Ambiental de las FAR.
- Ley No. 75 de la Defensa Nacional. (21-Oct-1994)
- Disposiciones Complementarias.
- Ley No. 77 sobre la Inversión Extranjera. (05-Sept-1995)
- Decreto Ley 170 sobre las Medidas de Defensa Civil. (08-Mayo- 1997).
- Decreto 262 (CECM) Reglamento de Compatibilización del desarrollo económico social del país con los intereses de la Defensa. (14-Mayo-1999).
- Indicaciones No. 4 del Jefe de Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil. (04-Mayo-1998). Para establecer los procedimientos, aprobación y alcance de los planes de medidas para casos de catástrofes en las entidades económicas e instituciones sociales.

3- Matriz de Competencia Laboral

Área de trabajo:

Jefe de Área:

Ocupación o cargo	Cantidad	Competencias Laborales	Unidades de Competencia		
			1		
			2		
			3		
					4
					5
					6
					7
					8
					9
					10
					11
					12
			1		
			2		
			3		
			4		
			5		
			6		
			7		
			8		
			9		
					10
					11
					12

Aprobado por:

Fuente: Tomado del documento oficial Formación y Competencia del Personal existente en la empresa.

4- Cuestionario para determinar necesidad de formación de negociadores.

Cuestionario

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

Muchas gracias, de antemano, por su colaboración.

1-¿Se considera usted un negociador?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

2-¿Cuáles son sus principales responsabilidades y deberes?

3-¿Cómo le miden su desempeño?

- | | | |
|-----------|--------------|-------------|
| — Diario | — Semanal | — Quincenal |
| — Mensual | — Trimestral | — Semestral |
| — Anual | — Otros | |

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

Externos (no dependen de ud)

Internos (tiene que ver con su personalidad y su preparación)

5-Ha recibido formación en negociación

Sí _____ No _____

a) ¿Cuál?

- | | |
|-----------------|----------------|
| — Curso | — Capacitación |
| — Entrenamiento | — Preparación |
| — Diplomado | — Maestría |

— Otros

b) ¿Qué beneficio obtuvo de ellas?

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

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

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

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

5- Test para el Autodiagnóstico

- Responda como realmente es su comportamiento y no como Ud. piensa que debía ser o quisiera que fuera.

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

	Ptos	ANTES DE LA NEGOCIACIÓN.
1		Analizo mis fortalezas y debilidades para preparar mi estrategia de negociación.
2		Acumulo la mayor cantidad de información posible sobre B ¿quien es? ¿Qué puede interesarle de mí? ¿Cómo es como negociador? ¿Cuáles pueden ser sus fortalezas y debilidades?
3		Preparo una lista de “opciones” para ofertarte (intercambiar) a B y las priorizo, según pienso sean sus intereses, con las cosas que podría pedirle a cambio. Genero la mayor cantidad posible de opciones.
4		Preparo una lista de las posibles “ofertas” que pienso podría hacerme B. mis intereses sobre cada una, o las respuestas que me convendría darle sobre cada una.
5		Recopilo información sobre negocios anteriores sobre el asunto (mías, de B. o de otros), que me pueden servir de referencia (o que pueda utilizar con B, para “legitimar” mis posiciones).
6		Trato de identificar el “Balance de Poder” que puedo tener con respecto B, o viceversa.
7		Me actualizo sobre lo que están haciendo (ofreciendo) mis competiciones en negociaciones parecidas y trato de identificar (y fundamentar) mis “ventajas competitivas”.

8		Preparo una lista de posible “concesiones” que podría hacer y de lo que pedirían a cambio.
9		Defino mi “punto de inicio” en niveles lo suficientemente altos como para reducir las expectativas de B, pero no tanto que pueda obligarme a hacer la primera concesión desde el inicio, o bloquear la negociación.
10		Determino mi MAAN (Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado) considerando otras posibles opciones si no concreta la negociación.
		DURANTE LA NEGOCIACION
11		Fundamento mis posiciones con pocos argumentos (los más sólidos) y son muy flexibles, no me aferro a mis percepciones o criterios iniciales y trato de identificar “nuevas posibilidades” que no había previsto.
12		Hago muchas preguntas a B, para conocer mejor sus necesidades e intereses, verificar mis percepciones o “estimaciones” o ajustar mi estrategia.
13		Controlo mis emociones y soy paciente.
14		Declaro mis sentimientos, cuando se presentan situaciones que no debo aceptar.
15		Identifico las “trampas que me hacen, los objetivos que persiguen, y sé manejarlas adecuadamente.
16		Trato de ponerme en el lugar de B, para comprenderlo mejor, y acercar nuestras posiciones, cuando resulta posible y conveniente.
17		Trato de que discusiones se produzcan “atacando los problemas “y no “posiciones” o las personas.
18		Me percató de cuando resulta conveniente producir una “ruptura” para disminuir tensiones o buscar más elementos.
		DESPUES DE LA NEGOCIACIÓN
19		Analizo las experiencias y resultados (que Hice, que hizo B) y las considero para futuras negociaciones.
20		Le doy un “seguimiento” adecuado a los acuerdos y me preocupo por cultivar las relaciones con B.

6- Encuesta para expertos

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