



*Universidad de Sancti – Spíritus “José Martí Pérez”  
Fiscal Universitaria “Enrique José Varona”  
Municipio Taguasco*

## *Trabajo de Diploma.*

*Título: Programa integrado para las habilidades de negociación en la Agencia “Melanio Hernández” de la Empresa de Logística AZUMAT Sancti Spíritus.*

*Autor: Felipe Rodríguez Pérez*

*Tutor: MSc. Maikel Gómez Fernández*

*Junio 2012  
“Año 54 de la Revolución”*



*...En la tierra hacen falta personas que trabajen más, que critiquen menos, que construyan más, que destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, que digan: mejor ahora y no mañana.”*

*Che*

*A mis Padres por traerme a la vida y enseñarme a caminar por ella.*

*A mis hermanas y sobrinos que han prendido luces en mi espíritu.*

*A mi esposa Mailyn por su amor sin límites.*

*A mis hijos que son mi razón de vivir.*

**D**ifícil realmente resulta mencionar a todas aquellas personas que merecen mis más sinceros agradecimientos en el largo camino que ha transcurrido en mi vida estudiantil, personas que me han brindado su apoyo de manera incondicional, que han hecho posible que el sueño, por el que tanto he luchado se haga realidad, por lo que quiero agradecer:

*A mis padres: Por ayudarme y estar presentes siempre que los he necesitados; espero se sientan orgullosos de mi.*

*A mis hermanas: Gracias por los buenos consejos que me dieron durante toda mi carrera, sino hubiese sido por ellas no estuviera aquí y por apoyarme siempre.*

*A mi esposa: Mi amiga y compañera por ser mi brazo derecho, mi confidente ante los momentos difíciles, te amo.*

*A mis hijos: Por ser la fuente de inspiración de mi vida.*

*A mis amigos: Por ser los mejores amigos del mundo, gracias, sin ustedes esto no hubiese sido tan divertido.*

*A mi tutor: Por todo su sacrificio incondicional sacándole tiempo al tiempo, por ayudarme a hacer realidad mi sueño, sin usted hubiera sido imposible, gracias.*

*A todos, muchas gracias.*

## **Resumen**

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

## **Summary**

The integrated program for the development of negotiation skills of the technicians in the commercial area of the “Melanio Hernández” Agency of the Sancti Spiritus AZUMAT Logistical Enterprise, it constitutes a proposal for the concrete fortifying of the dynamics in the involved participants. The results obtained in the research work make clear not only the existence of the limitations in the investigated ones in the negotiation skills but also that these persons possess the main resources for their best development. That is the objective of the integrated program proposed. The conclusions and recommendations are congruent with the theoretical analysis and the methodological perspective. The annexes contribute to found the procedures, techniques and applied methods, as well as the answers obtained in the process.

## **Índice**

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Marco Teórico referencial.....</b>	<b>5</b>
1.1 Elementos esenciales para comprender el estudio de las negociaciones...5	
1.2 La Negociación como proceso esencialmente comunicativo.. ....11	
1.3 Principales Tendencias en el proceso de Negociación en Cuba. Habilidades claves para el personal de negocios desde la perspectiva de nuestro sistema social.....18	
1.4 Conclusiones parciales. ....23	
<b>Capítulo 2 Fundamentación metodológica del estudio.....</b>	<b>24</b>
2.1 Caracterización General de la Agencia “Melanio Hernández .....24	
2.2 - Aspectos metodológicos. ....27	
2.3 - Técnicas utilizadas en la investigación. ....30	
2.4 - Programa integrado para el desarrollo de habilidades en negociación. Análisis crítico y propuesta asumida.....37	
2.5 - Conclusiones parciales. ....40	
<b>Capítulo 3 Resultados de la investigación. ....</b>	<b>41</b>
3.1 Análisis de las técnicas utilizadas.....41	
3.2 - Análisis de los resultados.....51	
3.3 - Propuesta integral para el desarrollo de habilidades en negociación en la Agencia” Melanio Hernández”.....52	
3.3.1 - Presupuestos básicos en los que se sustenta el programa.....52	
3.3.2 - Objetivos del programa.. ....54	
3.3.3 - Contenidos del programa.....54	
3.4 Conclusiones parciales. ....59	
<b>Conclusiones .....</b>	<b>60</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos</b>	

---

## **Introducción**

El siguiente trabajo se desarrolla en la Agencia “Melanio Hernández” de la Empresa de Logística AZUMAT Sancti Spiritus con el cual pretendemos trazar la manera más eficiente de realizar la negociación.

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

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

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

Desde la visión que se defiende a lo largo de este trabajo de análisis y crítica constructiva, consideramos que cualquier relación de intercambio no puede ser concebida como un acto improvisado, donde el azar es quien determine el éxito, sino que el avance sostenido precisa ser debidamente planeado, de manera que permita centrar los aspectos hacia una dirección dada. Uno de los instrumentos principales del éxito es la negociación

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

No es un secreto que en nuestro país se estén gestando métodos y concepciones alternativas para entender el proceso de negociación y el desarrollo de habilidades en negociación, desde una perspectiva realmente cooperativa e integrada, lo que implica nuevas concepciones teóricas y metodológicas para articular las categorías centrales de análisis.

En la Agencia Melanio Hernández, se están creando las condiciones para lograr el desarrollo efectivo de habilidades en negociación, sin embargo es reconocido que los técnicos del área comercial no poseen suficientes prácticas y se precisa de propuestas planificadas, conjuntas y prospectivas que integren el proceso de desarrollo de habilidades en negociación en todas sus dimensiones. Estas limitaciones han impedido la realización efectiva de acciones en términos de negociación y la dirección de la entidad ha precisado la necesidad de investigar al respecto, todo lo cual constituye la **situación problemática**.

El **problema científico** que surge a partir de esta situación se relaciona con: ¿Cómo mejorar las habilidades de negociación de los técnicos del área comercial de la Agencia Melanio Hernández?

#### **Hipótesis.**

Si se implementa un programa integrado mejorarán las habilidades de negociación de los técnicos del área comercial de la Agencia Melanio Hernández.

#### **Objetivo general.**

Implementar un programa integrado para el mejoramiento de las habilidades de negociación de los técnicos del área comercial de la Agencia Melanio Hernández.

#### **Objetivos específicos.**

1. Elaborar el marco teórico referencial a través de la búsqueda en la bibliografía nacional e internacional sobre la negociación en una organización productiva.
2. Identificar las principales deficiencias que limitan el desarrollo de las habilidades en negociación en el área comercial.
3. Proponer las principales acciones que deben desarrollarse para el mejoramiento de las habilidades en negociación.

Se define como **objeto de estudio teórico** las habilidades de negociación y como **campo de estudio práctico** las habilidades de negociación en la Agencia Melanio Hernández.

---

Se utilizaron como **métodos teóricos**:

- Histórico – lógico.
- Inducción – deducción.
- Dialéctico.
- Análisis y síntesis.

Como **métodos empíricos**:

- Análisis documental.
- Entrevista.
- Encuesta.
- Método de expertos.
- Análisis causa – efecto.
- Análisis estadísticos.

La investigación tiene los siguientes valores:

- **Teórico:** Analiza y resume las principales tendencias en el mundo y en el país acerca de la importancia y la necesidad de la negociación en las empresas productivas.
- **Metodológico:** Elabora supuestos básicos metodológicos para la elaboración de un programa integrado que se puede aplicar en otras entidades.
- **Práctico:** Permite a la Agencia Melanio Hernández, a través de la implementación del programa, el mejoramiento de las habilidades de negociación en el área comercial.
- **Social:** Por la importancia estratégica de la rama azucarera para el país, puede resultar beneficioso para esa rama en el territorio.

La investigación es **viable** porque se puede implementar con los recursos humanos, materiales y financieros que se aprueben en los planes de la entidad.

La tesis se estructura en tres capítulos: (1) Marco teórico referencial, (2) Fundamentación metodológica del estudio y (3) Resultados de la investigación. Finalmente aparecen las Conclusiones y Recomendaciones, así como la Bibliografía y los Anexos.

## **Capítulo 1: Marco teórico referencial.**

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

La negociación como proceso ha sido asimilada tradicionalmente, en los momentos actuales tiene vigencia en múltiples planos. Además se condiciona, entre otros múltiples aspectos, por la inserción de los términos y dinámicas del marketing, en disímiles áreas de desarrollo social, cultural, político y económico.

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

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

No es secreto para nadie que estos eventos, con impactantes consecuencias mundiales, marcaron pauta en la comprensión y la valoración adecuada de un fenómeno tan imprescindible en la búsqueda de soluciones a conflictos y en la resolución de problemáticas. Todo ello ha concientizado la necesidad de profundizar en estas cuestiones, como mecanismos adecuados para afrontar efectivamente situaciones límites y fenómenos que demandan de soluciones civilizadas entre personas, organizaciones, culturas y países.

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

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

Uno de los conceptos más difundidos es el de comprender la negociación como una “confrontación pacífica entre dos partes destinadas a la solución del conflicto que las enfrenta”. (Economy, M., 1998: 17) En consecuencia, se resalta desde esta perspectiva, que la misma constituye un instrumento específico del comportamiento del ser humano, donde se reconoce su realización como elemento influenciado por una dinámica compleja, donde la simplificación y el estereotipo previo, aparecen como errores habituales y productores de consecuencias graves y excluyentes.

“La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable”. (Schiling, M., 2001: 10)

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

De ahí que se describa fundamentalmente como un proceso o actividad en las que intervienen dos o más partes, entiéndase dos o más personas natural o jurídica, que tienen suficiente potestad para firmar y adoptar la responsabilidad sobre acuerdos acerca de una materia determinada, que constituye el objeto de la negociación.

Lo anterior implica que “los ejecutivos deben presentar y discutir propuestas con el propósito de lograr el acuerdo o contrato, todo lo cual implica un inmenso intercambio de información, interdependencia entre las partes, aceptación de

riesgos, efectividad de las comunicaciones y respeto al acuerdo mutuo". (Mesa, G., 2000: 19)

La negociación como proceso complejo combina elementos enfrentados con posibles puntos de encuentro (consenso y descenso), es decir, no está exento de conflictos y contradicciones, donde la vuelta del conflicto se conforma como el motor de la negociación y aún si su finalidad sería atenuar las divergencias y puntos de desencuentros a través de la consolidación de los elementos comunes, es siempre importante tener en cuenta los enrevesamientos conflictos que se presentan en dicho acercamiento, para disminuir al mínimo las consecuencias negativas que pueda ocasionar.

### **Principales Factores que influyen en un proceso de negociación.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Relación entre la Negociación y el Conflicto**

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

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

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

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

(Vargas, J., 2000: 23)

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

**Entre las principales causas de conflictos encontramos las siguientes:**

- Presencia de Intereses opuestos. Estos elementos constituyen puntos esenciales en los conflictos. Es necesario explicitar que en una sociedad moderna, con todas las características y complejidades como la actual, se enfrentan y presentan constantemente situaciones contradictorias e inclusive de antagonismos crecientes, lo que demanda de nuevos modos a la hora de detectar las causas potenciales de conflicto que están ya presentes.
- Uno de los elementos que más se presenta y que constituye causa sostenida de contradicciones es el referido a la competencia sobre los recursos escasos, ya sea de tiempo o de condiciones materiales.
- Encontramos también las causales relacionadas con la ambigüedad sobre responsabilidades y sobre la autoridad.
- Las divergencias en las percepciones, en los estilos de trabajo, así como en las actitudes y en los sistemas de comunicación.
- El incremento de la interdependencia, así como de los límites entre individuos y grupos se vuelven menos definidos.
- La diferenciación: División del trabajo en la cual la base para cualquier organización causa que las personas y grupos vean diferentes situaciones y tengan diferentes metas.
- Equidad vs. Igualdad: Existe constante tensión entre equidad y la igualdad.

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

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

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

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

## **1.2 La Negociación como proceso esencialmente comunicativo.**

### **Análisis crítico desde una comunicación dialógica y democrática.**

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

Sin embargo, aún cuando se reconoce el papel imprescindible de la comunicación en el desarrollo auténtico de cualquier organización humana, es justo reconocer que en las múltiples relaciones sociales actuales priman los problemas y las disfunciones en el proceso de comunicación.

Estos factores disfuncionales también influyen negativamente en el desarrollo totalmente armonizador de un acto de negociación efectivo.

Se reconoce por los estudiosos del tema, que el proceso de negociación es ante todo uno de tipo comunicativo, aún cuando creemos importante no limitarlo a esta

esfera de realización, pues influyen otros múltiples atravesamientos y dinámicas, que juegan su papel clave en el proceso de negociación. Lo que si es cierto es que considerándolo de este modo, se valida y resignifica el papel de la comunicación, en tanto categoría sólida y básica para entender los diversos momentos donde se inserta protagónicamente el ser humano con todos sus recursos individuales.

El proceso de comunicación en negociación, va dirigido fundamentalmente al manejo adecuado de los conflictos. Desde nuestro punto de vista, para que la comunicación, cualquiera que sea su objetivo, tenga éxito, el emisor debe transmitir un mensaje claro y el receptor percibirlo con la misma eficacia.

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

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

“No hay éxito sin dominio de la comunicación y de la organización” afirma Cristina Parera (Nieto, S., 2000: 14). Por su parte Dolores del Brío, añade que todo emprendedor está obligado a ser un buen comunicador debido al hecho de que la comunicación es su primera herramienta para el éxito, desde el momento que tiene que transmitir su idea.

La” negociación “, explica Parera, “es una forma sofisticada de la comunicación. En la realidad, se trata de una pura técnica. Pero para adquirirla, primero hay que dominar la comunicación interpersonal. Un mal comunicador nunca será un buen negociador”. (Nieto, S., 2000: 18).

El problema comunicativo esencial de la negociación, es que a menudo las palabras comunican cuestiones determinadas, pero tras ellas existe un mensaje muy distinto.

Cuando el negociador no se atreve a preguntar algo directamente, por lo general acostumbra a dar rodeos, con el fin de que se plantee la cuestión que de verdad

interesa. Esta puede ser una fuente de conflicto en la negociación y detectarla constituye el primer paso para resolver el mismo.

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

Razonamos que tener en cuenta ambas dimensiones, es importante a la hora de realizar valoraciones precisas y de asumir una u otra posición o perspectiva. La decisión final debe adaptarse a los niveles de exigencias situacionales, sin negar los valores, la cultura que se representa y los principios que se defienden. Lo que si significamos como pertinente y oportuno, es que el negociador sea lo más congruente posible en sus planteamientos, acciones y comportamientos.

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

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

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

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

posición, que no por ser personal o parcializada, deba imponerse arbitrariamente sobre el co-negociador.

La comunicación participativa y desarrolladora es el tipo de proceso que debe permitir niveles superiores de autenticidad en el acto de negociación, máxime si lo que se pretende es promover mayores oportunidades a la expresión de la horizontalidad en el proceso de negociación, para que ambas partes involucradas ganen y aumenten sus beneficios.

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

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

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

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

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

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

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

Este tipo de negociación está muy cercano a lo que la Escuela de Harvard (Fisher y Ury, 1997) identifica como *Negociación Distributiva o Suma Cero*; términos que identifican la situación de negociación en la cual se demuestra una débil cooperación e incluso, en casos extremos, ésta es nula. Se prioriza la ganancia personal, hasta en detrimento de los objetivos contrarios comunes.

En este tipo de negociación los poderes que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de los recursos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

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

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

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

Sobre la base de este tipo de negociación, la escuela de Harvard (Fisher y Ury, 1997) describe la *Negociación integrativa*, también denominada *nueva teoría de la negociación*, particularizando en la necesidad de redefinir el problema a través de

un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes. Las siguientes son algunas de las bases para su utilización:

- 1) No se negocia en términos de adversario ni de amigo.
- 2) Su propósito es resolver un problema común, no ganar al otro.
- 3) Pensar a largo plazo, es decir, no sólo en el plano de la negociación, sino también desde el punto de vista de las futuras relaciones que deberán mantenerse con la otra parte. Este factor es importante en el desarrollo de un pensamiento estratégico y prospectivo.
- 4) Pensar en la otra parte tanto como en uno y realizar propuestas teniendo presente este principio. Dar entrada a la empatía y a los intereses de la “otra parte”.
- 5) Determinar cuáles son los puntos totalmente incompatibles, aquellos otros en los cuales se comparte un mismo interés y, finalmente, aquellos en los cuales existe una valoración diferente. Apoyarse, por supuesto en los puntos fuertes compartidos para potenciar los acuerdos con mayor efectividad.
- 6) “Ampliar la torta”, procurando enriquecer el resultado de la negociación, utilizando criterios objetivos externos a los negociadores y procurando identificar un bloque de puntos a negociar.
- 7) Valorar las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación, fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar.
- 8) Establecer las diferencias de valor que pueden existir entre las partes, pues su concientización es una buena forma de respetar los límites.

Se trata de una orientación en la cual los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación, además de hacer todo lo posible para lograr que estas aspiraciones se den y respeten en la negociación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio.

Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común. Las principales razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

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

El método de negociación desarrollado por el Programa de Negociación de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard consiste en decidir los problemas según sus méritos; sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y en caso de conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo.

El método no emplea trucos ni poses, le muestra cómo preservar los derechos y a la vez ser ético; permite ser justo y también protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja. La negociación es un proceso que prioriza el protagonismo, la consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes en un marco de confidencialidad. Se trabaja cooperativamente a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos. (Fisher y Ury, 1997)

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

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

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

Aunque el estudio y la investigación en el campo de las negociaciones, en nuestro país, transitó en los primeros años del triunfo revolucionario por un periodo de poco desarrollo, es justo reconocer que a partir de 1988, con el inicio de una

---

rápida promoción de la inversión extranjera orientada especialmente a la esfera del turismo, comenzó el rescate de la disciplina de negociación y su inserción en variadas dimensiones y ámbitos de desarrollo social y organizacional.

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

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

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

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

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

Estas limitaciones urgen ser revertidas y para ello es importante facilitar el desarrollo de una cultura del diálogo y de la negociación efectiva en nuestros

empresarios y trabajadores todos, lo que requiere de atenciones dirigidas, así como de la creación de espacios prácticos y formativos, que permitan el desarrollo de todas las potencialidades y habilidades en negociación posibles.

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

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

El empresario cubano aprende y se adapta con bastante rapidez, lo que constituye una potencialidad que debe consolidarse al máximo por los concedores del tema.

Por lo que, consideramos que nuestros patrones, principios y derechos defendidos, no pueden ser cambiados por los rígidos marcos de intereses que si prevalecen en muchos negociadores de otras nacionalidades.

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

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

Sin embargo, es sensato reconocer la presencia de deficiencias en nuestros negociadores, que deben ser pulidas lo más rápida y raigalmente posible, para hacer de sus actos, procedimientos más auténticos, justos y eficientes. A grosso modo, creemos que se debe continuar trabajando en su formación integral, en el conocimiento de otras culturas y en los principios y normas generales de la

negociación, lo que implica perfeccionar y reestructurar nuestras concepciones de vida cotidiana.

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

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

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

Desde nuestra perspectiva, las habilidades de negociación se van formando en el desarrollo socio histórico de los negociadores y no constituyen claves heredadas, si bien es justo reconocer que hay personas que nacen con potencialidades más factibles que otras y que son capaces de perfeccionarla a lo largo de su vida.

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

La negociación puede ser considerada como una habilidad y por lo tanto, el sólo conocimiento del método no transforma de por sí a la persona en un buen negociador. Del mismo modo, para ser un negociador es necesario aprender la práctica del método antes del inicio del proceso, en la preparación previa, durante

su realización, con el feedback que se recibe del otro y luego de su finalización, para examinar el resultado del proceso y su posibilidad de mejorarlo a partir de la enseñanza. (Fisher y Ury, 2002)

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

El autodomínio y el autoconocimiento son cualidades que favorecen la negociación y que consisten en utilizar durante el transcurso de la misma, nuestro habitual repertorio de comportamientos, considerando al mismo tiempo las actitudes asumidas por la otra parte. Conduce a la definición de una estrategia negociadora que implica reconocer qué posturas se deben asumir para conseguir lo que se desea, teniendo en cuenta para ello los intereses, opciones, alternativas, relaciones y comunicaciones con el ocasional oponente. La auto motivación le facilita al negociador el desarrollo más óptimo del proceso.

Comprende el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa, la perseverancia, la voluntariedad y el optimismo, recursos todos que permiten aprovechar las oportunidades y afrontar con buen ánimo y confianza, las adversidades y los obstáculos que generalmente aparecen en la negociación.

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

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

“El control de emociones es un proceso que favorece la negociación. Para lograrlo conviene situarse momentáneamente fuera del conflicto, ganando en perspectiva, tiempo y tranquilidad, para no perder la calma, dominar las emociones y dar entrada racional a los pensamientos”. (González A., 2002: 72)

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

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

Ahora bien, los dos componentes restantes del coeficiente emocional se refieren a la capacidad de conocer a las otras personas. En este sentido, entrenar destrezas para intuir la condición emocional de los demás proporciona capacidades y habilidades muy útiles a la hora de interactuar con los demás.

Por último se encuentra la asertividad, que es la capacidad de ser oportuno ante las situaciones, bien sea con acciones o palabras y a la búsqueda de defender los derechos propios a través de la comunicación efectiva.

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

#### **1.4 Conclusiones parciales**

- 1) La negociación en toda organización moderna resulta indispensable para el éxito y la competitividad y ella comprende la relación con todos los actores que intervienen en su proceso productivo.
- 2) Para lograr una negociación eficaz resulta indispensable que el personal de la organización posea y desarrolle habilidades.
- 3) En las organizaciones cubanas el personal que desarrolla los contactos con los clientes, los proveedores y el entorno en general, requiere dentro de sus competencias laborales específicas el conocimiento de las técnicas para las habilidades de negociación.

## **Capítulo 2: Fundamentación metodológica del estudio.**

En el capítulo se realiza una breve reseña histórica y una caracterización general de la Agencia “Melanio Hernández”, con el objetivo de brindar una panorámica general de la entidad.

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

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

### **2.1 Caracterización General de la Agencia “Melanio Hernández”.**

La Agencia “Melanio Hernández” está ubicada en el poblado de Tuinucú, Calle D Norte No. 41, en el municipio de Taguasco, en la provincia de Sancti Spiritus, la cual pertenece a la Empresa de Logística AZUMAT Sancti Spiritus, que se subordina al Organismo AZCUBA.

La unidad tiene como **misión** la comercialización de forma mayorista de equipos agropecuarios y otros insumos agrícolas; también fertilizantes, herbicidas, todo ello en Moneda Nacional (MN) y en divisas (CUC). Presta servicios a las unidades productoras de la Empresa Azucarera Sancti Spiritus, específicamente en territorios de la provincia y ocasionalmente en las restantes provincias del país.

Dentro de sus objetivos estratégicos se encuentran:

1. Contribuir a elevar la eficiencia de la entidad, aplicando la ciencia e innovaciones tecnológicas, garantizando además el incremento de la protección del medio ambiente, logrando la participación de los trabajadores en el fórum de ciencia y técnica.
2. Desarrollar el capital humano, elevando su cultura general integral, competencia laboral y bienestar, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes con mayor eficiencia y profesionalidad que le permita alcanzar los niveles productivos programados.

3. Aumentar la eficiencia en el proceso de transportación de mercancía, ajustando al mínimo el tiempo de transportación, usando de forma racional y eficiente el combustible y elevando la eficiencia del servicio de ruteo de mercancías a los clientes en correspondencia con su proceso productivo.
4. Lograr mayor eficiencia y organización en el proceso de compra de los recursos para que esto satisfagan las necesidades de los clientes de acuerdo a lo contratado, mediante el uso correcto de los recursos financieros con que se cuenta.
5. Incrementar la eficiencia en los procesos de distribución y ventas, logrando que las mercancías lleguen a los productores agropecuarios con la calidad, precios y oportunidad contratados.
6. Contribuir al mejoramiento de la situación financiera de la unidad y la empresa mediante la reducción de los gastos, la aplicación de una ingeniería financiera eficiente, disminución de los ciclos de cobros y pagos y liquidación de los inventarios ociosos.
7. Intensificar la lucha contra el delito y la corrupción de todas las áreas de la unidad, logrando un ambiente de control que permita la obtención de resultados superiores.
8. Cumplir las orientaciones emitidas por la empresa para asegurar la implementación de las políticas económicas del perfeccionamiento empresarial, mediante procedimientos financieros y de control interno.

La Agencia “Melanio Hernández” establece como **visión**, el compromiso de lograr la satisfacción de los clientes, a través del cumplimiento de los requisitos establecidos en el contrato de los mecanismos de control vigente en la unidad, expresado en alcanzar la mejora continua, cumplimentando los reglamentos establecidos para la actividad mediante el funcionamiento eficaz de su Sistema de Gestión de la Calidad.

**Clientes y proveedores del organismo AZCUBA:** Lo integran las empresas que pertenecen al Consejo de ministros, de la provincia de Sancti Spiritus.

**Clientes:**

- Empresa Azucarera Sancti Spíritus (Incluyen todas las unidades productoras).
- Empresa de Transporte Automotor Sancti Spíritus (TRANSMET)
- Empresa de Servicios Técnicos Sancti Spíritus (FERROAZUCAR)
- Empresa de Construcción y Montaje Agroindustrial (GECA).

**Proveedores:**

- Empresa de Logística AZUMAT Sancti Spíritus.
- Empresa de Transporte Automotor Sancti Spíritus.
- Fábrica de Gases Industriales Sancti Spíritus.
- Fábrica de Recape Villa Clara.

La Agencia “Melanio Hernández” está estructurada para el desarrollo de sus actividades por las áreas siguientes: dirección, recursos humanos (RRHH), el grupo de contabilidad y finanzas, el comercial, la base de almacenes, el área de transporte y el de seguridad y protección. **(Anexo 1)**

En la actualidad cuenta con una plantilla aprobada de 38 trabajadores, contando con 38 trabajadores físicos dispuestos en las diferentes categorías como se muestra en la tabla.

Categorías	Cantidad	Mujeres	Hombres
Técnicos	12	5	7
Servicios	22	2	20
Administrativos	4	1	3
Total	38	8	30

Esta Unidad posee una estructura organizativa adecuada para cumplir con eficientes resultados las funciones.

Esta Unidad está encargada de la negociación, contratación, suministro, facturación, canales de distribución, inventario de mercancía, así como la comercialización de otras producciones compradas.

**2.2 Aspectos metodológicos**

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

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

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

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

Esta investigación es esencialmente cualitativa, lo que no implica negar los datos cuantitativos y sus significativas aportaciones, pero se mantiene el convencimiento de que la información debe ser objeto de análisis y no solo estadístico.

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

La “ Investigación-Acción” aparece como el soporte metodológico y la plataforma integradora, que se asume críticamente en la comprensión del proceso de negociación, el término “Investigación- Acción” fue propuesto por primera vez por el psicólogo social Kurt Lewin en 1946. Es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con el objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas, así como la comprensión de estas y de las situaciones en que tiene lugar.

Mediante la “Investigación-Acción” se pretende tratar de forma simultánea conocimientos y cambios de manera que se unan la teoría y la práctica.

**Características más importantes:**

- 1) Carácter participativo.
- 2) Impulso democrático.
- 3) Contribución al conocimiento.

Se considera que solo cuando los implicados se presentan con todos sus recursos, actuando en circunstancias reales y no experimentales y defendiendo intereses concretos, de las instituciones con las cuales se sienten identificados, es cuando único se puede reconocer toda la valía de esta variante investigativa, que no es excluyente, sino que permite la apertura a la diversidad, al mismo tiempo que la reconoce y significa al máximo.

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

Es por eso que se considera que a la hora de desarrollar una investigación sobre los procesos de negociación y defendiendo una perspectiva horizontal y de cooperación para adentrarse en las propuestas de la negociación de corte cooperadora, es importante utilizar este tipo de metodología.

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

Esta modalidad se fundamenta en una relación de comunicación horizontal entre los sujetos involucrados y de estos con el investigador, pues permite

profundizar la idea de que los negociadores deben defender principios tales como la ética, la sinceridad, la participación y la ayuda mutua.

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

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

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

subjetivo que configura una realidad de este ultimo orden a la que se llega por convenio, por consenso y a través de acciones solidarias.

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

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

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

Las características básicas de los estudios cualitativos e integradores, se puede resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos y en las

situaciones reales, comunes y no artificiales de vida, pues adoptan la perspectiva de abordar el fenómeno a estudiar de manera integral.

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

### **2.3 Técnicas utilizadas en la investigación.**

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

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

Las técnicas de obtención de información que se utilizan en esta investigación responden a los principios de un abordaje socio crítico, que nos permiten llegar a un momento explicativo e interpretativo profundo de la realidad que se aborda y del tema objeto de análisis y tiene como objetivo final, la promoción de un análisis que integre múltiples aspectos, para contribuir a profundizar en el funcionamiento de la Agencia "Melanio Hernández" estudiada, mediando una comprensión integradora y profunda del proceso de negociación en el área estudiada.

Como criterio de validez para arribar científica y profundamente a los resultados finales de la investigación, se llevará a cabo un proceso de triangulación de información, con el objetivo de recoger y analizar los datos

desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos multidimensionalmente.

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

- 1.- Análisis documental.
- 2.- Entrevista a informante clave.
- 3.- Entrevista individual.
- 4.- Encuesta.
- 5.- Método de expertos.

#### **Análisis documental.**

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

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

#### **Entrevistas a informantes clave**

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

Las entrevistas en nuestro proceso de investigación se realizan a informantes clave apoyadas en una guía de preguntas. El término informante clave se aplica a aquellas personas que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico, **para lo cual se aplica el procedimiento de Hurtado de Mendoza.( Anexo 2).**

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

### **Entrevista a informante clave.**

#### **Ventajas:**

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

#### **Desventajas:**

- Puede haber prejuicios si el número de informantes clave es limitado o representa solo a una sección de la población de estudio.
- Requiere un compromiso prolongado con los informantes clave y por ello, más tiempo, a menos que los informantes ya conozcan bien a los investigadores.
- Requiere tiempo y habilidades para manejar y revisar la información a partir de notas del campo detalladas.
- Sus hallazgos se fundamentan en las percepciones y creencias de los entrevistados.

### **Entrevista individual.**

La entrevista es una técnica en la que una persona solicita información de otra o de un grupo para obtener datos sobre un problema determinado.

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

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

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

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

En el desarrollo de la entrevista hay que considerar aspectos relativos a la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de las preguntas, la recogida y el registro de las respuestas o la finalización del contacto entrevistador-entrevistado, pues ellos son elementos básicos que pueden, o no, facilitar la dinámica interactiva y los resultados derivados de ella. **(Anexo 3)**

Otros aspectos a tener en cuenta para la ejecución de la entrevista son:

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

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

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

- Obtención directa de los datos de interés con los que mejor conocen la actividad.
- Da la posibilidad de hacer aclaraciones sobre cualquier dato de interés.

- Posibilita la observación cara a cara con el entrevistado.

Como **desventaja** de la entrevista se encuentra:

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

### **Encuesta.**

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

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

El mismo aporta visiones más profunda sobre el fenómeno que se estudia y sobre las capacidades de cada sujeto para perfeccionar sus habilidades en negociación, pero solo muestra una panorámica del proceso, que es mucho más complejo y demanda de análisis complejos. **(Anexo 1)**

### **Método de expertos.**

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

Existe cierto consenso entre los teóricos para delimitar los grupos como convencionales o estadísticos y grupos reales. A los primeros nos referimos cuando destacamos en ellos determinados tipos de fenómenos o particularidades; entonces se dice que este es un conjunto de personas que tienen ciertas características y propiedades comunes objetivamente existentes. Los grupos reales, que se basan en el proceso objetivo del intercambio de

actividades, se forman para lograr objetivos comunes.

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

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

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

- 1) Los objetivos que se persiguen.
- 2) La madurez y entrenamiento del grupo.
- 3) El tamaño del grupo.
- 4) Según el ambiente físico.
- 5) Las características del medio externo.
- 6) Las características de los miembros.
- 7) La capacidad del conductor - facilitador del grupo.

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

Estas técnicas participativas ayudan a una más plena realización de las sesiones grupales y aún cuando no constituyen la solución absoluta a las situaciones grupales, consideramos que facilitan los procesos de acercamiento, liberación de ansiedades y de reflexión a nivel grupal. Ellas no niegan la

esencialidad del grupo, ni obstaculiza los canales que va generando el proceso de interacción.

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

Dentro del trabajo en grupos, para las investigaciones científicas en la Ingeniería, predomina en la actualidad el método de expertos y específicamente el método Delphi.

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

#### **2.4 Programa integrado para el desarrollo de habilidades en negociación. Análisis crítico y propuesta asumida.**

La realización de programas integrados para el desarrollo de habilidades en negociación tiene una importancia significativa, pues constituyen propuestas prácticas que pretenden alcanzar objetivos integrados y comunes, para la búsqueda de sostenibilidad en las proyecciones de los negociadores, en determinada área de desarrollo empresarial.

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

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

Con el mismo, se pretende desarrollar todo el potencial de los beneficiarios de las acciones, quienes deben considerarse como autores y actores activos,

protagónicos y conscientes del proceso y es que se entiende que para fomentar estas habilidades en negociación, se debe partir de las potencialidades reales y actuantes de todos los implicados y desde allí propulsar al máximo todas sus capacidades.

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

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

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

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

**Segunda etapa:** Participación como estudiantes de cursos activos y presenciales en las acciones. Esta etapa se caracteriza por ser directa y por facilitar la participación generalizada en los programas.

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

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

La forma de aprendizaje que se utiliza es de tipo participativa, a través

del análisis crítico y sincero de las contradicciones que impiden el desarrollo en materia de negociación, el cual es muy útil cuando se quieren adquirir nuevas habilidades y consolidar las existentes.

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

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

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

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

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

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

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

Las habilidades en negociación se concretan y expresan en instancias sostenidas de realización práctica y colectiva, no se pueden potenciar fuera de

los marcos reales de actuación o cuando menos en los espacios más semejantes de simulación de la realidad, entendida no como vía de experimentación aislada, sino como escenario vinculado a la cotidianeidad laboral donde actúan los negociadores. Implica pensar y repensar reflexivamente su práctica cotidiana.

### **2.5 Conclusiones parciales**

- 1) Para que la entidad objeto de estudio pueda cumplir su misión de comercialización requiere contar con personal en la actividad con pleno dominio de las habilidades y técnicas de negociación.
- 2) Se propone como soporte metodológico de la investigación la Investigación Acción porque asume críticamente el proceso de negociación y la forma integral como considera a todos los implicados en este proceso.
- 3) Las principales técnicas de obtención de datos utilizadas en esta investigación son el análisis de documentos oficiales, las entrevistas a informantes clave e individuales, las encuestas y el método de expertos.
- 4) El programa integrado para el desarrollo de habilidades en negociación comprende tres etapas: Recopilación y análisis de programas existentes, Participación como estudiantes de cursos activos y presenciales en las acciones y Confección de los programas.

### **Capítulo 3: Resultados de la investigación**

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

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

#### **3.1 Análisis de las técnicas utilizadas**

##### **Análisis documental**

En la Agencia "Melanio Hernández" existen una serie de documentos, que además de concebirse como líneas de acción para el desarrollo adecuado de la entidad, deben ocupar un lugar central en el funcionamiento prospectivo de la entidad, por ello consideramos que su revisión puede ser útil para configurar una idea general de los procesos que se desarrollan dentro de la entidad. Estos documentos son los siguientes:

- Estructura organizativa de la Agencia "Melanio Hernández"
- Plantilla de la Agencia "Melanio Hernández".
- Profesiogramas de aquellos puestos de trabajo que tienen que ver directamente con el proceso de negociación.
- Estrategia.

Primeramente se enfatiza en aquellos documentos que pueden estar más directamente relacionados con los procesos de negociación de la Agencia "Melanio Hernández", como son aquellos en los que se recogen los objetivos de trabajo trazados para el presente año.

Al analizar los mismos se pudo comprobar que no se menciona prácticamente la actividad de negociación, solo se hace mención de un objetivo, el cual esta expresado de forma muy general, no existiendo acciones por cada objetivo de trabajo, siendo estos los que dan cumplimiento a los mismos.

Además, se revisó la plantilla de la unidad objeto de estudio y los profesiogramas de los puestos de trabajo, donde se destacan objetivos

generales del puesto, sus funciones, responsabilidades, conocimientos específicos, requisitos físicos, ambiente laboral, riesgos y régimen de trabajo.

En los análisis realizados, se pudo comprobar que no están identificadas las competencias laborales en la organización, por lo que no se corresponden los cargos y sus calificadores con las funciones reales que ejecutan los ocupantes de los puestos.

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

#### **Entrevista a informante clave**

Tomando en consideración la experiencia y el conocimiento de la actividad a través de la aplicación del procedimiento de Hurtado de Mendoza ya referido se seleccionaron siete informantes clave, a los cuales se les realizó las entrevistas correspondientes.

En cada caso se le explicó en qué consistía el trabajo investigativo, ante lo cual los sujetos tuvieron una reacción muy positiva, ya que consideran que el mismo puede contribuir a llevar a la organización al logro de mejores resultados y comentaron que en la actualidad no cumple realmente con los objetivos para lo cual fue creada y ha perdido gran parte del personal técnicamente preparado para llevar a cabo con eficiencia dicha actividad, por lo cual en estos momentos el personal existente no está lo suficientemente preparado para el desempeño óptimo de las funciones y exigencias actuales ya que carece de preparación.

Los resultados principales de estas entrevistas se detallan a continuación.

Las **habilidades** que deben adquirir son:

1. Comunicación.
2. Solución de problemas.
3. Mediación en conflictos.
4. Relaciones públicas.
5. Relaciones interpersonales.

Las **deficiencias** fundamentales en el área son:

1. Falta de comunicación directa con los clientes.
2. Limitaciones en la transportación.
3. Poca garantía en el suministro de los productos.
4. No existencia de un equipo adecuado para enfrentar el proceso de negociación.
5. No se planifica y organiza la negociación.
6. No están definidos los roles de los miembros del equipo de trabajo.
7. La instancia superior no brinda las informaciones precisas.

### **Entrevista individual**

Tomando en consideración el pequeño volumen de trabajadores se decidió realizar la entrevista individual a todo el personal técnico (12 trabajadores).

Las deficiencias fundamentales que resultaron de la aplicación de esta técnica son:

1. Problemas en la comunicación.
2. Carencias relacionadas con la transportación.
3. Poca garantía en el suministro de productos.
4. Falta de capacitación.
5. No liderazgo de los directivos.
6. No existencia de un programa integrador para el desarrollo de las habilidades de negociación.

Debe significarse que los entrevistados vincularon el desarrollo de las habilidades de negociación con las proyecciones básicas y controles de la organización, con una fuerte conexión con los vínculos con los clientes y la satisfacción de los mismos, validando los problemas que permiten su satisfacción integral. También aludieron que veían como muy significativa la realización del programa pues en estos momentos se precisan de acciones concretas para el desarrollo de estas habilidades en el área y en la institución, más aún debido a las nuevas proyecciones de la empresa en el desarrollo integral de sus miembros y en el desarrollo organizacional.

### **Encuesta**

Esta técnica le fue aplicada a toda la población de la organización (38 trabajadores) de acuerdo al formato que aparece en el (Anexo 4).

Como resultados significativos se pueden mencionar los siguientes:

Clasificación de las respuestas por pregunta, según la media, en la tabla 3.1:

**Tabla 3.1: Clasificación de las respuestas de la encuesta por pregunta, según la media.**

Respuesta	Significado	Cantidad	%
5	"Frecuentemente"	2	2.78
<b>4</b>	<b>"Con bastante frecuencia"</b>	<b>39</b>	<b>54.17</b>
<b>3</b>	<b>"Con frecuencia promedio"</b>	<b>27</b>	<b>37.49</b>
2	"De vez en cuando, pero no frecuentemente"	4	5.56
1	"Nunca o muy rara vez"	0	-
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>100</b>

Clasificación de las respuestas por encuestado, según la media, en la tabla 3.2:

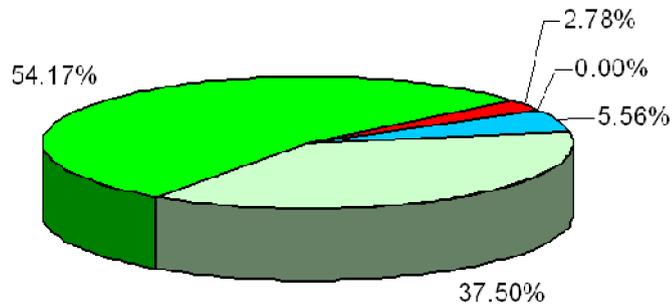
**Tabla 3.2: Clasificación de las respuestas de la encuesta por encuestado, según la media.**

Respuesta	Significado	Cantidad	%
5	"Frecuentemente"	1	2.63
<b>4</b>	<b>"Con bastante frecuencia"</b>	<b>22</b>	<b>57.89</b>
<b>3</b>	<b>"Con frecuencia promedio"</b>	<b>14</b>	<b>36.85</b>
2	"De vez en cuando, pero no frecuentemente"	1	2.63
1	"Nunca o muy rara vez"	0	-
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100</b>

En las figuras 3.1 y 3.2 se describen estos resultados.

**Figura 3.1: Clasificación de las respuestas de la encuesta por pregunta, según la media.**

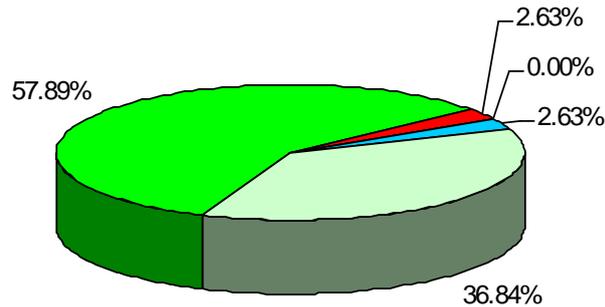
Clasificación de las respuestas por preguntas según la media



Respuestas
1. Nunca o muy rara vez
2. De vez en cuando, pero no frecuentemente
3. Con frecuencia promedio
4. Con bastante frecuencia
5. Frecuentemente

**Figura 3.2: Clasificación de las respuestas de la encuesta por encuestado, según la media.**

**Clasificación de las respuestas por encuestados según la media**



Respuestas
1. Nunca o muy rara vez
2. De vez en cuando, pero no frecuentemente
3. Con frecuencia promedio
4. Con bastante frecuencia
5. Frecuentemente

Si los análisis anteriores se hicieran utilizando la moda, los valores de 3 y 4 representan el 73,62 % en las preguntas y el 68,42 % en los encuestados.

Aunque, como se pudo apreciar previamente, los resultados fueron favorables o aceptables, resulta conveniente destacar los resultados que llaman la atención. Como respuestas con evoluciones más destacadas de forma positiva se relacionan las siguientes:

- “Soy rápido para comunicar mis deseos a los demás”.
- “Reconozco cuando me siento confundido o con incertidumbre”.
- “Ayudo a mis colaboradores a encontrar metas y valores comunes”.
- “Disipo situaciones conflictivas, utilizando el humor o cambiando apropiadamente el tema”.
- “Demuestro mi aprobación rápidamente cuando alguien hace algo que me gusta”.
- “Escucho atentamente a lo que los demás tienen que decir”.
- “Siento cuando viene un conflicto y lo suavizo utilizando sugerencias y comentarios oportunos”.
- “Soy paciente y tranquilo en situaciones tensas”.
- “Muestro respeto por otros puntos de vista, aún cuando estoy en desacuerdo con ellos”.

Las respuestas con resultados más desfavorables fueron:

- “Uso del poder de jerarquía para hacer que los demás me sigan”.
- “Verbalizo los deseos y aspiraciones que sienten otros”.
- “Cuando la conversación se torna personal, cambio el tema”.
- “Cuando me presionan, cambio de postura”.
- “Utilizo efectivamente el humor o las anécdotas para ayudar o ganar puntos a mi favor”.

### **Método de expertos**

Se aplicó el método Delphi con los siete expertos seleccionados y se realizaron dos intensas sesiones de trabajo.

En la **primera sesión** se realizó la presentación de todos y cada uno de los participantes en el grupo de trabajo y el investigador-facilitador les explicó con detalles en qué consistía la propuesta investigativa y se debatió colectivamente sobre algunas propuestas que perfeccionarían el desarrollo de la investigación en sus diferentes niveles y etapas.

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

En las primeras instancias grupales, el investigador brindó informaciones sintetizadas sobre los principales resultados obtenidos en las técnicas ya aplicadas, lo que permitió ir focalizando el problema y darle entrada a los propósitos grupales fundamentales.

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

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

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

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

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

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

Reconocen que “nos falta el valor respeto y por eso es necesario potenciar la función de liderazgo, la delegación de autoridad y trabajar los roles del

grupo “, como variantes de primer orden.

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

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

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

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

En este sentido se propuso buscar alternativas y métodos para potenciar la autoestima de los trabajadores y las áreas y con ello fortalecer el prestigio y el autoconocimiento de la institución, con argumentos sólidos para desarrollar un sentido de pertenencia y una identidad corporativa que permita la sostenibilidad organizacional.

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

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

Consideraron que en el proyecto debe proponerse ideas “para facilitar la creatividad”, así como “herramientas técnicas que motiven la misma”,

planteando que en medios autoritarios no puede existir la iniciativa ni el desarrollo del talento humano.

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

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

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

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

### **3.2 Análisis de los resultados**

Al integrar los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes técnicas, los mismos se pueden agrupar. Las principales deficiencias que estén influyendo negativamente en el adecuado desarrollo de los procesos de negociación en la organización estudiada son los siguientes:

- Problemas en la comunicación.
- Deficientes habilidades interpersonales en los negociadores.
- Falta de capacitación sobre temas específicos relacionados con la negociación.
- Poco Liderazgo de los directivos.

- Déficit en el presupuesto aprobado.
- Problemas en la transportación.
- Dificultades en la planificación y la organización del trabajo.

En la figura 3.3 aparece el resultado anterior en el correspondiente **diagrama de causa y efecto**.

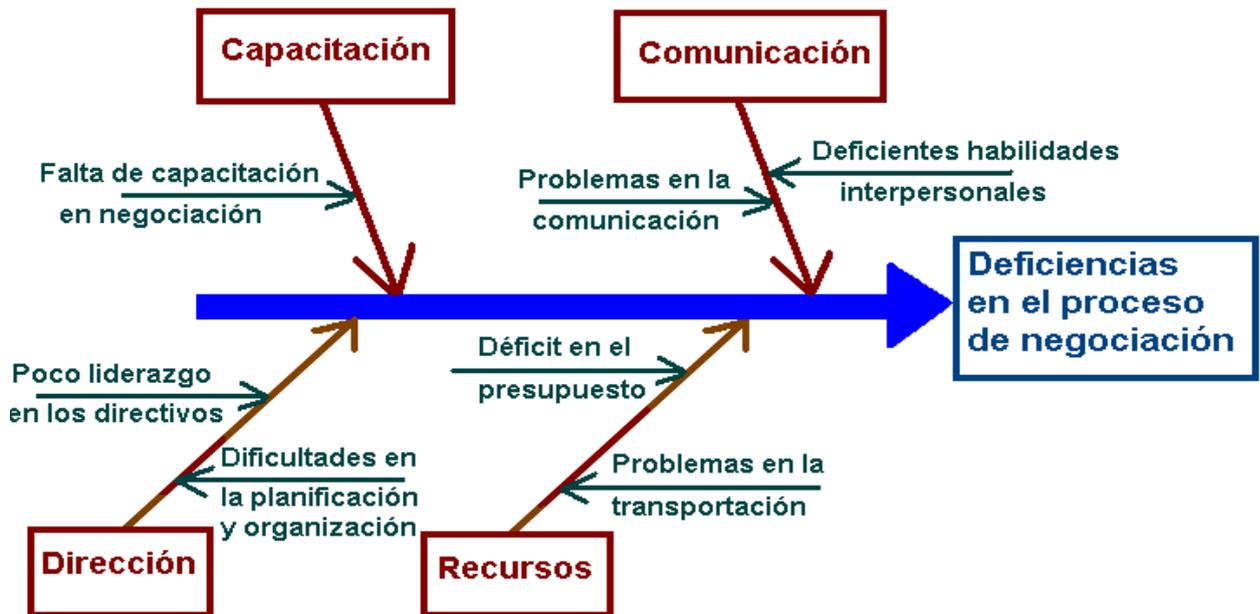


Figura 3.1: Diagrama de causa y efecto sobre las deficiencias en el proceso de negociación.

### **3.3 Propuesta integral para el desarrollo de habilidades en negociación en la Agencia” Melanio Hernández”.**

#### **3.3.1 Presupuestos básicos en los que se sustenta el programa.**

La elaboración de este programa integrado de desarrollo se realizó a partir de un proceso de caracterización inicial, donde se evaluó el estado actual en el que se encuentran las habilidades de negociación y los conocimientos sobre el desarrollo de estos procesos en la organización estudiada.

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

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

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

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

De aquí que se considere vital que se realicen actividades y acciones de encuentro, no solo entre los integrantes del equipo que se gesta como

negociador, sino de estos con el resto de los trabajadores de la entidad, sobre los cuales ejercen una influencia por su propia condición de negociadores de conflictos, si bien no se descarta la realización de actividades en espacios artificiales o de “experimentación”, si se aboga por privilegiar los marcos y contextos donde desenvuelven la práctica cotidiana dichos profesionales.

### **3.3.2 Objetivos del programa.**

#### **Objetivo general:**

Potenciar el desarrollo integrado de las habilidades en negociación en los miembros participantes del programa.

#### **Objetivos específicos:**

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

### **3.3.3 Contenido del programa.**

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

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

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

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

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

### **Primer tema: Comunicación**

#### ***Principales contenidos a desarrollar***

- a) Comunicación en las instituciones y entre las instituciones sociales.
- b) Centro laboral y desarrollo humano.
- c) Esquema tradicional de comunicación. Análisis crítico reflexivo.
- d) Nueva propuesta paradigmática. La comunicación dialógica y democrática: su vínculo con la negociación cooperativa.
- e) Trampas, ruidos y barreras de la comunicación interpersonal.
- f) Algunos tipos de comunicación interpersonal (informativa, persuasiva, desarrolladora, asertiva)
- g) Funciones de la comunicación interpersonal.
- h) Personalidad y comunicación.

- i) Habilidades comunicativas de la inteligencia emocional en negociadores.
- j) El lenguaje corporal.
- k) Comunicación y desarrollo de aptitudes en materia de negociación.
- l) Comunicar para obtener resultados.
- m) Aplicación de un Cuestionario para Evaluar las Aptitudes Comunicativas en negociadores.

## **Segundo Tema: Relaciones públicas (educación formal)**

### ***Principales contenidos a desarrollar***

- a) Definición de las relaciones públicas.
- b) Objetivo de las relaciones públicas.
- c) Conceptos de públicos. Públicos internos y externos.
- d) Métodos en las relaciones públicas.
- e) Funciones de las relaciones públicas.
- f) La cortesía como base de las relaciones sociales y de los procesos de negociación.
- g) Importancia de la conducta adecuada.
- h) La imagen personal.
- i) El papel de la estética en el desarrollo de los negociadores y de la entidad.
- j) La cultura organizacional y la imagen corporativa.
- k) La vestimenta dentro de la apariencia personal de los negociadores.
- l) La tarjeta de presentación.
- m) La puntualidad.
- n) Los actos sociales.
- o) El negocio desde una perspectiva integrada. Su vínculo con las relaciones públicas.
- p) Ideas básicas para el desarrollo total de las relaciones públicas en las organizaciones.

## **Tercer tema: Mediación en conflictos**

### ***Principales contenidos a desarrollar***

- a) Principales conceptualizaciones sobre los conflictos
- b) Ideas centrales para la resolución constructiva de conflictos.
- c) Conceptos centrales sobre mediación de conflictos.

- d) Componentes básicos de la mediación en conflictos.
- e) Puntos clave sobre el conflicto.
- f) Principales causas de los conflictos.
- g) Técnicas y métodos para resolver conflictos.
- h) El negociador como mediador de conflictos.
- i) Habilidades básicas del negociador en la mediación de conflictos.

**Cuarto tema: Valores y ética profesional del negociador.**

***Principales contenidos a desarrollar***

- a) Reflexionar sobre la naturaleza de los valores y su importancia para el negociador.
- b) Conceptualización de los valores.
- c) Clima o ambiente que favorezca la formación de valores en negociadores.
- e) Análisis crítico en la formación de valores morales como eje central de una formación eminentemente humanista y revolucionaria de los negociadores.
- f) Distinción entre valores y ética. Definiciones.
- g) Ética utilitarista.
- h) Ética marxista.
- i) Ética axiológica (o de valores)
- j) Ética comunicativa.
- k) Interés individual e interés social
- l) Introducción a la ética profesional en los negociadores.
- m) Rasgos de la ética profesional en los negociadores.
- n) Los códigos de conducta profesional y las normas morales. Pensar el Código de Ética de los negociadores cubanos

**Quinto Tema: Creatividad y Trabajo en grupo.**

***Principales contenidos a desarrollar***

- a) Definiciones de creatividad.
- b) Fases de la creatividad.
- c) Creatividad en los negociadores para afrontar y resolver conflictos.
- d) Elementos para comprender la creatividad de forma integrada.

- e) Barreras que frenan la creatividad.
- f) Propuestas para cultivar la creatividad en negociadores.
- g) Ventajas del trabajo en grupo para la creatividad en negociadores.
- h) Indicadores básicos para comprender al grupo de negociadores creativos.
- i) Principales roles asumidos en un grupo de negociación.

### **3.4 Conclusiones parciales**

- 1) Las principales deficiencias en el proceso de negociación en la organización objeto de estudio se centran en la comunicación, la capacitación, la dirección y los recursos materiales y financieros.
- 2) Se elaboró la propuesta integral para el desarrollo de habilidades en negociación, la cual incluye los objetivos y el contenido del programa.

## **CONCLUSIONES**

- 1) La búsqueda bibliográfica en fuentes nacionales e internacionales se pudo concluir que la negociación en una organización productiva constituye una necesidad imprescindible en sus relaciones con los clientes, los proveedores y el entorno si quiere lograr la excelencia y la competitividad.
- 2) Fueron identificadas como principales deficiencias que limitan el desarrollo de las habilidades de negociación en la Agencia Melanio Hernández la comunicación, la capacitación, la dirección y los recursos materiales y financieros.
- 3) Se elaboró la propuesta integral para el mejoramiento de las habilidades en negociación, la cual incluye los objetivos, las acciones y los contenidos del programa.

---

## **RECOMENDACIONES**

1. Sugerir a la dirección de la Agencia Melanio Hernández la implementación inmediata de la propuesta integral para el mejoramiento de las habilidades en negociación.
2. Realizar estudios similares en las restantes organizaciones de la industria azucarera en la provincia.
3. Presentar los resultados de esta investigación en el Fórum de Ciencia y Técnica de la rama azucarera.

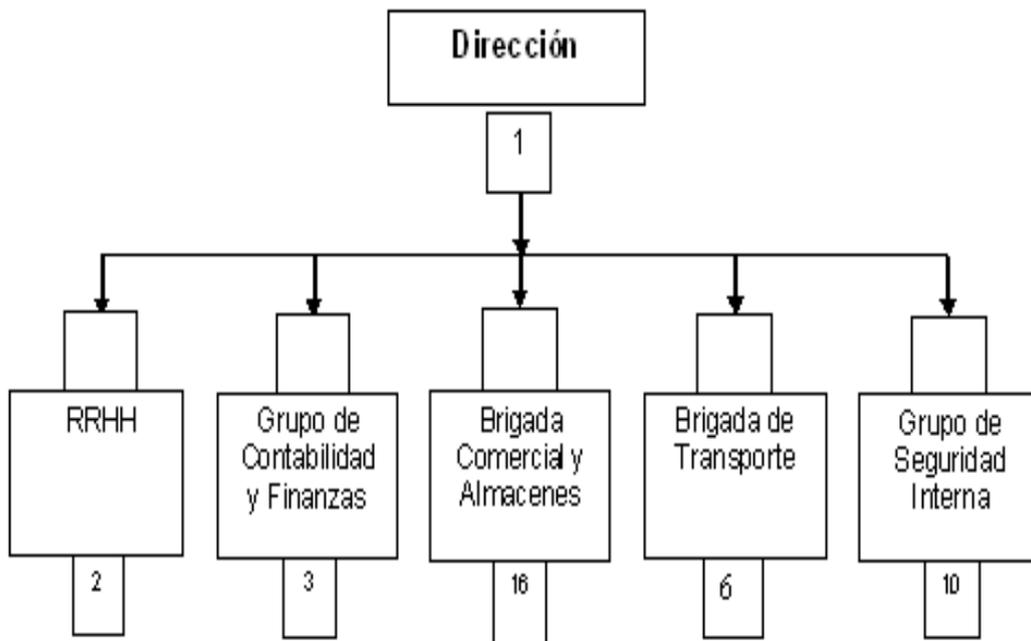
## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abranova, N. y otros. (2006). La dialéctica y los métodos científicos generales de la investigación. La Habana: Ediciones de Ciencias Sociales.
2. Álvarez, IM “Investigación Cualitativa .Diseños Humanísticos”. UCLV. Material de estudio.1997.
3. Añez Manfredo (2001) “Negociación Efectiva”. [manez@grupobisa.com](mailto:manez@grupobisa.com)
4. Brito Fernández, Hector. Psicología general para los I.S.P. TOMO II. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1989.
5. Burnes, D (2007).”Siptemic Action Research: a Strategy for whole Siptem change”.Edit policy press, New Yours.
6. Bvs.sld.cu/revistas/ems/ "Investigación-Acción" –consultado en marzo 2012.
7. Colectivo de autores. Metodología de la investigación social: “Apuntes para un libro de texto”. Ministerio de Educación Superior. La Habana. 1981.
8. Colectivo de autores. (1997).” Dirección de Marketing: Análisis planificación, gestión y control”. Tomo II. Prentice – Hall Hispanoamérica S.A.
9. Curso a medida, Negociación – Planeación - Liderazgo”(2006) [http.sistemareu.edu.mx](http://sistemareu.edu.mx)
10. Economy, Meter (1998)”El arte de la Negociación”, Biblioteca de Negocios. Editorial Mc Graw Hill. México.
11. Fernández García, Manuel (s/a) “Negociación colectiva” s/e Kotter, Philip (1995) “Mercadotecnia. Tercera Edición”. Prentice Hall Madrid.
12. Fuentes González, H. C. y otros. (2004). La diversidad en el proceso de investigación científica reto actual en la formación de investigadores. Santiago de Cuba.
13. Fuentes González, H. C. y otros. (2007). El proceso de investigación científica. Universidad Estatal de Bolívar. Guaranda.
14. González Maura, Viviana. [et al.]. Psicología para educadores. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana. 1995.
15. González Sosa, A. y otros. (2002) Nociones de sociología, psicología y pedagogía. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación.
16. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. McGraw – Hill linteramerica. México.1998

17. Hernández Sampieri, R. (2004). Metodología de la investigación, La Habana: Editorial Félix Varela.
18. Jaime Neilson Vargas (2000) "Evaluación del impacto de la Negociación. Reflexión desde la practica". <http://www.infonegocio.com>
19. Kemmis /S (1988):"Cómo planificar Investigación-Acción" Edit laertes, Madrid.
20. Kotter, P (1998) "Dirección de Mercadotecnia":Printice – Hall Hispanoamericana 1998.
21. Leontiev, A. N. (1981). *Actividad, conciencia, personalidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
22. Luís Augusto Costacura Junque ( 1999) "La importancia del Proceso de Negociación" <http://www.cubanel.org/cnew/y02/05 a3.htm>
23. Mesa Contreras, Gislena" Folleto de Curso de Negociación" 1998
24. Mesa Contreras, Gislena "Folleto de Curso de Negociación", 2000
25. Mesa Contrera, Gislena "Medición de impacto de la formación de Negociadores en BANDEC Villa Clara". 2004
26. Nueve pasos para ganar una negociación. (2006) <http://www.alcion.es>.
27. Nieto, Silva (2000) "Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa". Folleto. MINBAS.
28. Real Academia Española (1992). Diccionario de la Real Academia Española. España: Espasa Calpe, edición electrónica.
29. Reza Trosino, Jesús Carlos ¿"Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones" Editorial Panorama, 1995.
30. Rojas B, Francisco (2002) "La comunicación en el proceso global de negociación" trabajo de curso UCLV.
31. Schiling, Mario Tomas ( 2001) "Estrategias de negociación"
32. [schallin@ctcreuna.cl](mailto:schallin@ctcreuna.cl) wilapedia. org" "Investigación-Acción", consultado en marzo 2012.

**Anexo 1: Caracterización de la Agencia Melanio Hernández.**

**Plantilla Aprobada 38**



## **Anexo 2: Contenido de la entrevista a los informantes claves.**

### **Indicadores**

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

### **Anexo 3: Contenido de las entrevistas individuales.**

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Agencia Melanio Hernández en cuanto a la negociación.

#### **Indicadores**

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

## **Anexo 4: Encuesta sobre negociación.**

### **I N S T R U C C I O N E S**

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

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

### **HOJA DE RESPUESTAS**

1. Mis sugerencias y propuestas son de muy alta calidad.
2. Presento argumentos sólidos para defender mis propuestas.
3. Soy rápido para comunicar mis deseos a los demás.
4. Corrijo los errores de los demás.
5. Hago presión sobre las personas con la finalidad de lograr mis objetivos.
6. Solicito activamente las opiniones y sugerencias de otros.
7. Escucho atentamente cuando las personas expresan puntos de vista diferentes a los míos.
8. Me esfuerzo para que la información que controlo sea accesible a los demás.
9. Llevo a otros a ver las posibilidades que hay en una situación.
10. Ayudo a los otros que visualicen las metas y valores que tienen en común.

11. En una situación que se desarrolla rápidamente, tomo mi tiempo para clarificar mis ideas y planificar los pasos a seguir.
12. Modifico mi posición en vez de arriesgarme a caer en un conflicto o confrontación.
13. Expongo propuestas y sugerencias que considero tienen valor, aunque no sean populares.
14. Defiendo mis propuestas con una lógica sólida y con razonamientos fuertes.
15. Expongo los estándares que considero que otros deben alcanzar.
16. Doy la impresión de ser más razonable, generoso, objetivo y justo que aquellos con los que trato.
17. Logro que los demás apoyen mis proyectos ofreciendo una u otra forma.
18. Voy más allá de lo necesario para darle crédito a otros por sus ideas y aportaciones.
19. Compruebo lo que he comprendido de lo que los demás han dicho.
20. Soy abierto con la información en vez de guardarla.
21. Mi optimismo y entusiasmo son contagiosos.
22. Demuestro a los otros como podemos lograr más, trabajando juntos.
23. Si las personas están discutiendo improductivamente, me salgo de la situación y trato de cambiar el tema.
24. Me mantengo a un lado cuando los otros caen en discusiones o debates acalorados.
25. Presento ideas y propuestas de manera persuasiva.
26. Defiendo mis propuestas y sugerencias enérgicamente.
27. Hago saber a los demás los estándares contra los que serán evaluados.
28. Le digo directamente a la gente cuando no satisfacen mis requerimientos y expectativas.
29. Uso del poder de jerarquía para hacer que los demás me sigan.
30. Respondo a los problemas y preocupaciones de otros.
31. Repito en mis propias palabras lo que los demás han dicho para confirmar si lo comprendí bien o no.
32. Reconozco cuando me siento confundido o con incertidumbre.
33. Verbalizo los deseos y aspiraciones que sienten otros .
34. Ayudo a mis colaboradores a encontrar metas y valores comunes.

35. Disipo situaciones conflictivas utilizando el humor o cambiando apropiadamente el tema.
36. Cuando la conversación se torna personal, cambio el tema.
37. Mis sugerencias para resolver un problema determinado son incisivas y relevantes.
38. Cuestionas las ideas y sugerencias con las cuales estoy en desacuerdo o sobre las que tengo dudas.
39. Hago saber a los otros exactamente lo que espero de ellos.
40. Demuestro mi aprobación rápidamente cuando alguien hace algo que me gusta.
41. Mantengo mi posición hasta que los otros muestran una disposición para comprometerse o hacer concesiones.
42. Si hay individuos que no están participando, me esfuerzo para que ellos se involucren.
43. Escucho atentamente a lo que los demás tienen que decir.
44. Admito rápidamente mis errores o mis omisiones cuando se me critica injustamente.
45. Entusiasmo a otros en cuanto a lo que pueden lograr juntos.
46. Busco áreas comunes aún en situaciones donde existen diferencias obvias.
47. Siento cuando viene un conflicto y lo suavizo utilizando sugerencias y comentarios oportunos.
48. Cuando me presiona cambio de postura.
49. Sugiero posibles soluciones a casi todos los problemas que surgen.
50. Cuando la gente está en desacuerdo con mis ideas, regreso con una nueva línea de razonamiento para persuadirlos.
51. Digo a los otros lo que deben y no deben de hacer.
52. Uso el elogio selectivamente para lograr que los otros cambien o mejoren su actuación.
53. Doy estímulos a fin de apoyar el logro de metas.
54. Expreso preocupación y empatía cuando otros tienen alguna dificultad.
55. Escucho tanto lo que la gente siente, como lo que estas diciendo.
56. Soy abierto en cuanto a mis motivaciones e intenciones.
57. Tengo una visión clara del resultado final deseado.

58. Cuando surge una discusión busco puntos de acuerdo.
59. Soy paciente y tranquilo en situaciones tensas.
60. Evito hablar sobre tópicos o situaciones tensas.
61. Presento mis ideas con vigor.
62. Utilizo efectivamente el humor o las anécdotas para ayudar o ganar puntos a mi favor.
63. Expreso en mis expectativas y requerimientos con fuerza para que no se olviden o ignoren.
64. Soy partidario de la retroalimentación y por lo mismo, proporciono información útil a otros.
65. Negocio con otros para lograr lo que quiero.
66. Muestro respeto por otros puntos de vista, aún cuando estoy en desacuerdo con ellos.
67. Doy a los otros el tiempo y la atención que necesitan para que expresen con plenitud sus puntos de vista.
68. Pido ayuda.
69. Mi confianza en los otros, les ayuda a que se sientan más fuertes y confiados.
70. Genero un sentimiento de "Estamos juntos en esto" entre la gente con la que trabajo.
71. Sugiero soluciones de posible compromiso para resolver desacuerdos o rompimientos.
72. Suavizo los desacuerdos buscando calmar los ánimos.