

# Los negociadores en la empresa

Enviado por [Yitsy Rodríguez Álvarez](#) |

1. [La formación de negociadores](#)
2. [Nuevas técnicas de capacitación](#)
3. [Capacitación: una inversión para el éxito](#)
4. [Determinación de costos y beneficios](#)
5. [Auditoría de la capacitación](#)
6. [Bibliografía](#)

## 1. La formación de negociadores

El concepto de **Desarrollo Humano** va más allá que el de la formación y lleva consigo la idea de crecimiento **personal**, de potenciación de facultades personales dentro de **la organización**, de esta manera una forma de lograr el **desarrollo** humano es provocando un **cambio** socio-cultural que estimule, fomente y active el crecimiento del **hombre**, en lugar de mantenerlo pasivo y un papel importante aquí lo juega la formación.

La **capacitación**, en este marco, debe ir a la búsqueda de un **proceso** de aprender a pensar, por lo que el proceso se debe desarrollar en **interacción** con el medio, ya que los **problemas** de hoy cada vez demandan **soluciones** menos típicas y, por tanto, utilizar toda la **creatividad** posible.

La formación de negociadores, si bien es descrita como necesidad imperante para la formación de ejecutivos que se enfrentan a este tipo de **procesos**, se aborda por una amplia gama de **fuentes** consultadas como una forma más de capacitación, encontrándose anarquía y poca sistematicidad en la base teórica, en tanto las fuentes desarrollan aquellos temas sobre los cuales existe mayor **información**, o sobre lo que se percibe parcialmente como más importante.

Un problema teórico subyacente en este sentido es la especificación del tipo de **acción** formativa, por lo cual a continuación se abordan los conceptos de diferentes autores relacionados con términos como: Capacitación, **Educación**, Formación, **Adiestramiento**, **Aprendizaje** y Desarrollo, como conceptos básicos para comprender el alcance que

debe tener el desarrollo de conocimientos y habilidades en **materia de negociación**. (Tabla 1.3)

Término	Concepto	Implicaciones
Educación	Tiene la intención de transferir <b>valores</b> que permitan al ser humano dar sentido a su <b>trabajo</b> y explotar todas sus posibilidades. Suele ser una acción de larga duración y encierra una connotación relacionada con la <b>enseñanza</b> ". (del Pozo, P. 1993).	Es una preocupación para el mundo empresarial, puesto que sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y <b>competitividad</b> . Permite asimilar y desarrollar conocimientos, <b>técnicas</b> , valores y comprensión; factores que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas". (R. Buckley y J. Caple, 1991).
Formación	Es un esfuerzo sistemático y planificado de la <b>organización</b> para modificar y desarrollar <b>el conocimiento</b> , las técnicas y las actividades, a través de la experiencia y el aprendizaje del personal. Trata de mejorar de manera más completa al <b>individuo</b> . (del Pozo, P., 1993).	No se reduce a la enseñanza de destrezas <b>manuales</b> o a la aplicación de conocimientos, sino que integra un <b>programa</b> de desarrollo global de <b>actitudes</b> y aptitudes que se revierten en el desarrollo de <b>competencias</b> individuales. La formación cumplirá sus <b>objetivos</b> si además de ser técnica, ayuda a que los individuos desarrollen su <b>personalidad</b> " (Mayola, 1992)
Desarrollo	Crecimiento general e intensificación de la técnica y capacidades de un individuo a través del aprendizaje	Se diferencia de la capacitación por los efectos buscados. La capacitación ejerce una acción para el aquí y

	consciente e inconsciente (R. Burkely y J. Caple, 1991).	ahora; el desarrollo, conlleva una idea de futuro, prepara para el puesto proyectado a mediano y/o largo plazo" (Aquino, J., 1999).
Capacitación	Hacer que el perfil del individuo se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto. (Lorocca, H. 1999)	Es un proceso intermedio que se cumplirá cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una <b>actitud</b> (Blaque, O. 1999).
Aprendizaje	Proceso a través del cual el individuo puede adquirir conocimientos, técnicas y desarrollar actitudes por medio de la experiencia, la reflexión, el estudio o la información" (Buckley, R. y Caple, J. ,1991).	Es un proceso que ocurre en el individuo, el formador o capacitador solo puede estimularlo a través de los diferentes <b>medios</b> . (Blaque, O. 1999).
Adiestramiento	Nivel donde se busca que el individuo adquiera destrezas y habilidades para el <b>desempeño</b> del trabajo. Lo más importante es hacer" (del Pozo, P., 1993).	Opera con el grado en que los individuos adquieren la capacidad de ejecutar o llevar a la práctica determinado <b>conocimiento</b> . (del Pozo, P., 1993).

*Tabla 1.3: Diferencias entre Educación, Formación, Desarrollo, Capacitación, Aprendizaje y Adiestramiento.*

Los **programas** de formación están compuestos por aquellas **acciones** formativas, enfocadas hacia un determinado **objetivo**, que satisfagan las necesidades detectadas. Ahora bien, el pretender dar respuesta a necesidades de formación en **negociación**, exige la toma de dos

decisiones de **carácter** trascendental para el **desarrollo** de los programas:

1ero: ¿Cómo establecer programas realmente desarrolladores de las habilidades propicias, en detrimento del **aprendizaje** de patrones esquemáticos.?

2do: ¿Que habilidades entrenar en este sentido?

La respuesta a la segunda interrogante introduce la particularidad de tomar en cuenta la multiplicidad de criterios que sobre el tema se han emitido. Una aproximación al **análisis** de esta problemática puede encontrarse en las habilidades planteadas en el primer acápite de este epígrafe, asociadas a las virtudes y defectos del negociador.

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

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

12. La **interacción** entre formador y formados, así como entre estos mismos, favorece y refuerza el aprendizaje, con la condición de que este pertinentemente manejado.
13. Después de haber transmitido conocimientos, el formador debe asegurarse sistemáticamente de la capacidad de asimilación, análisis y **crítica** de los formados con respecto a esto.

## 2. Nuevas **técnicas de capacitación.**

Estas técnicas son una nueva forma de apreciar la capacitación, podríamos llamarles "nuevas " perspectivas:

- El aprendizaje positivo.
- El aprendizaje dinámico.
- El aprendizaje consultivo.
- La preparación para **la motivación personal.**

### **APRENDIZAJE POSITIVO:**

El aprendizaje positivo se interesa en que las personas se concentren constantemente en las formas correctas de hacer las cosas. Esto también se aplica a todos los **materiales** empleados en capacitación lo mismo que el enfoque de aprendizaje. Para alcanzar el **éxito** en los programas de aprendizaje positivo debe tenerse en cuenta cinco aspectos principales:

1. Deben evitarse las palabras negativas. Las palabras NO, NO HAGA, NO PUEDE son un tabú.
2. Los ejemplos en las demostraciones deben ilustrar siempre lo que se debe saber y hacer.
3. Los ejercicios y los estudios de casos tienen que establecer siempre lo que debe hacerse en lugar de lo que se ha hecho mal.
4. Cuando ocurran errores y equivocaciones, como seguramente se presentarán, la respuesta es: "Esta es la forma de hacerlo", en lugar de: "Esto fue lo que hizo mal.
5. Los **informes** acerca del **desempeño** deben presentarse con base en el porcentaje de acierto, mas no en el porcentaje de error.

El aprendizaje positivo significa que las personas aprendan a partir de sus equivocaciones, pero no concentrándose en lo que anduvo mal, pues ellos refuerzan la mala práctica. Cuando los individuos se

desempeñan inadecuadamente, es decir cuando fracasen o hacen algo equivocado, el enfoque positivo debe concentrarse en lo debió haberse hecho para mejorar el desempeño. De esta manera el aprendizaje es positivo y se orienta en hacer las cosas en forma óptima.

### **APRENDIZAJE DINÁMICO:**

El aprendizaje dinámico exige una participación y un compromiso total de los participantes en el **proceso**. Ello hace necesario que asuman una **responsabilidad** plena y total de su propio aprendizaje. El papel de capacitador es el de facilitar la experiencia.

La creación de experiencia de aprendizaje dinámico exige ingenio e imaginación lo mismo que un flexible programa de capacitación que ha sido preparado cuidadosamente. Hay cinco elementos del aprendizaje dinámico:

1. La **estructura dinámica**.
2. La intervención dinámica.
3. La presentación dinámica de informes.
4. La **evaluación** dinámica.
5. La **retroalimentación** dinámica.

### **APRENDIZAJE CONSULTIVO:**

Para emplear con confianza el aprendizaje consultivo es útil preparar el material necesario, preferiblemente en módulos separados con los asuntos principales ya previstos. Además también se debe preparar una serie de preguntas que se pueda formular a los participantes en caso de que las de ellos se agoten. No es un enfoque difícil, pero requiere confianza y un buen estilo de facilitación para hacer bien **el trabajo**.

### **PREPARACIÓN PARA LA MOTIVACIÓN PERSONAL**

La preparación para la **motivación** personal es un proceso continuo en la que se examina la **fuerza** interior, y se valora el impacto de los estímulos externos en la **motivación**. Ello permite que los individuos comiencen a comprender su fuerza vital interna y que den pasos con el fin de aprovecharla para el crecimiento y el logro personal. Es vital que tanto los gerentes de personal como los de capacitación reconozcan el **poder** de utilizar esta conducción interna existe en cada uno.

La preparación para la motivación personal no es difícil de describir ni de comprender. Es posible seguir el proceso sin consejería alguna. No obstante, sí se requiere un compromiso continuo, y la consejería es una gran ayuda para mantener esta determinación.

Para aspirar a la realización personal, todos necesitamos captar con claridad las cosas que a ella contribuye, y aquellas que la impiden. Además, debemos comprender nuestros **límites**, tanto los que nos fijamos nosotros mismos como los que no son **impuestos** por otros. Por último, debemos saber como encontrar una pausa para respirar y crecer.

- **Puntos clave en las diferentes perspectivas del aprendizaje explicadas:**
  - El aprendizaje positivo se ocupa de la concentración permanente en la manera correcta de hacer las cosas.
  - Las personas aprenden a partir de sus equivocaciones mediante el descubrimiento de formas positivas de hacer bien las cosas.
  - Las capacidades innatas para aprender prosperan cuando se presentan con experiencias excitantes y provocativas en constante **cambio**.
  - Las personas absorben **información** cuando estas se les presenta como respuesta a preguntas que plantean.
  - La curiosidad es una poderosa destreza inherente al aprendizaje.
  - La motivación es: "La fuerza interior que hace que cada **persona** busquen ansiosamente cursos de **acción**, tanto positivos como negativos, conducentes a la satisfacción de algún deseo personal".
- La consejería es una forma de preparación que busca guiar y alentar a las personas en su proceso.
- En la preparación para la motivación personal hay cuatro pasos que conducen al crecimiento personal:
  - elementos estructurales(fortalezas personales)
  - barreras(de creación propia)
  - límites (limitaciones condicionadas)
  - una pausa para respirar (**tiempo** y espacio para crecer)

- Hay tres tareas:
  - Creación de un perfil potencial.
  - Redacción de una declaración de aspiraciones.
  - Producción y **empleo** de la afirmación personal.
- La autopreparación es un proceso de autoobservación, autorrefuerzo, automotivación y autoguía.
- Las personas aprenden únicamente lo que desean cultivar. Ellas alcanzan el éxito solamente cuando lo desean. Crecen sólo si se nutren a sí mismas. Se conocen a sí misma mejor que a nadie. Las personas son la fuente de su propia energía y poder y son las únicas que pueden automotivarse.

Un factor importante a tener en cuenta en el **diseño** de programas de formación para negociadores es el **sistema** de motivaciones presentes en las personas que participan en estos **procesos**. Las motivaciones fundamentales están asociadas a:

**Logro: La persona que se mueve por la motivación de logro actúa de forma que:**

- Desarrolla iniciativas.
- Escucha a los demás.
- Invita a sus compañeros a participar y dar opiniones.
- Valora las ideas de los demás.
- Recoge y suministra información.
- Su hablar es meditado, preciso y claro.
- Está atento para que el **grupo** progrese hacia un objetivo **concreto**.
- Busca entablar sistema de cooperación y colaboración.

**Poder: La persona que se destaca por la motivación de poder se suele reconocer porque:**

- Impone ideas.
- Ordena, manda, dice a los demás lo que hay que hacer.
- No está interesada en las ideas de sus compañeros.
- Se fija en los errores de los demás y los resalta frecuentemente.
- No quiere perder la discusión.
- Expone sus ideas de forma autoritaria dejando poca lugar a los intercambios de criterios.

**Afiliación:** La persona que se destaca por la motivación de afiliación se reconoce por:

- Está interesada en hacer **amistad** o quedar bien.
- No es amigo de discusiones, las evita.
- Difícilmente se enfrenta a los criterio de otros, es más, cambia con facilidad los propios para no contrariar.
- Persona servicial, está preocupada por atender a su compañero, traer un **café**, una silla, etc.
- Su **atención** se centra más en los detalles protocolarios que en el objetivo concreto del grupo.
- La finalidad del **trabajo** y los objetivos quedan relegados frente a un gran gasto de tiempo en movimientos improductivos.

### 3. Capacitación: una **inversión** para el éxito.

La inversión en las personas tanto en el desarrollo como en el **mantenimiento** de las destrezas adecuadas, se convierte en parte vital de la **estrategia** de **la organización** para el futuro. Aunque hubiera menos personas empleadas en tareas tradicionales y semicalificadas, quienes trabajan con computadores y por medio de ellos controlan las actividades del negocio, crean una nueva forma de dependencia. En este momento existe **escasez** de personas con estas importantes destrezas y tal vez esta situación empeore inexorablemente, a no ser que halla un cambio en las **actitudes** hacia la capacitación y un incremento en la inversión en las personas.

Infortunadamente, con frecuencia la capacitación se considera solo como un **costo**, un gasto, mas no como una inversión. Sin embargo al igual que cualquier otra inversión la capacitación debe producir una compensación efectiva y medible. Si no es así, o si no se puede cuantificar el retorno en términos de utilidades, entonces algo no funciona o alguien no ha hecho su tarea.

La capacitación efectiva mejora **el conocimiento**, las destrezas, las actitudes, el **comportamiento** de las personas y, por tanto, su desempeño. El mejor desempeño de los individuos conduce directamente a las ganancias. Tal retribución puede ser rápida y significativa, aunque rara vez se mida o se presente en términos financieros.

La capacitación, por su propia **naturaleza** crea beneficios futuros tanto para el **individuo** como para la compañía; por consiguiente, debe ser una inversión. No obstante, casi siempre se considera y se contabiliza como un gasto. Hay tres aspectos claves para evaluación de la capacitación en términos de utilidades:

- La determinación de **costos** y beneficios.
- La evaluación de la inversión en la capacitación.
- La **auditoría** de la capacitación.

## 4. Determinación de costos y beneficios

Para cuantificar los beneficios de la capacitación es necesario saber como es el efecto en las ganancias por el mejoramiento del desempeño individual. Las utilidades son el excedente que queda después de deducir el costo de los **recursos** consumidos del ingreso que generan los **negocios**. Las ganancias pueden aumentarse mediante el mejoramiento de la **calidad** y la cantidad de **ventas**; es decir, merced a un aumento en los **ingresos**, o mediante la reducción de la cantidad o del **valor** de los recursos consumidos, o sea los costos.

Existe un factor muy importante que debe considerarse cuando se evalúa la inversión en capacitación, particularmente si se comparan enfoques de capacitación. No basta sencillamente con comparar el desembolso que se haría en cada alternativa, sino que tiene que examinarse todo el "ciclo de la vida" de la inversión. Este implica la consideración de todos los aspectos de la inversión, no únicamente de la preparación del **precio** de compra. Esto incluye aspectos como:

- Tiempo de capacitación
- Gastos de funcionamiento
- Gastos de viaje
- Gastos de mantenimiento
- Porcentajes de error

Sin la evaluación efectiva del **ciclo de vida** de la inversión es posible que oculte el costo de la inversión, de tal modo que las comparaciones entre enfoques alternativos se basarán en información inadecuada y engañosa. Obviamente siempre hay una cantidad limitada de **dinero** para invertir, e incluso en caso de una

evaluación efectiva de la inversión, siempre se hace necesario elegir donde invertir.

## 5. Auditoría de la capacitación

La auditoría de la capacitación es un **procedimiento** para determinar la situación del momento con respecto a la inversión corporativa en la capacitación, y para fijar luego el potencial de hacer más efectiva la inversión. Se ocupa de cinco preguntas clave:

1. ¿Cuál es el nivel actual de la inversión en capacitación?
2. ¿Hacia dónde se dirige la inversión?
3. ¿En qué áreas la capacitación puede rendir los mayores beneficios?
4. ¿Cómo se puede reorientar el **presupuesto** para la capacitación?
5. ¿Cuáles son los rubros en los que debe aumentarse el presupuesto para la capacitación?

La auditoría se desarrolla en tres etapas:

1. Un estudio de capacitación efectuada hasta el momento, con énfasis en su propósito. Este estudio examinará también los **sistemas** y **métodos** que se empleen en administrar, observar y controlar el presupuesto para la capacitación.
2. Un estudio de desempeño, que tome en consideración el trabajo de cada individuo (o, según convenga, grupo de personas), y que busque determinar el impacto de su desempeño en las ganancias.
3. Un estudio de evaluación que concrete la relación existente entre los dos primeros estudios, que saque conclusiones sobre **el estado** actual de los asuntos y que señale las áreas donde se despilfarran los recursos de capacitación, así como las áreas de desempeño abandonadas.

## Bibliografía

1. Rosales González, Roberto (1995) Manual de negociación para nuevos **proveedores** de insumos estratégicos. **Revista Administrate Hoy (México)** Año III, Nro. 20, p 49 - 52.

Web side:

<http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>

2. Gómez Fernández, Luis (1996) La negociación como principio de solución inmediata a la **crisis**, ¿Negociar? Para qué, si lo que necesito es dinero. Revista Administraste Hoy (México) Año III, Nro. 27, p Web side:  
<http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>
3. Ficher, R & Ury, W, (1997) "Sí... ideacuerdo! Cómo negociar sin ceder. 2da **edición**. Santafé de Bogotá: Editorial Norma.
4. Martínez, C C. & Herrera, K C. (2000) "Técnicas y Habilidades de Negociación", cuaderno de trabajo para el curso taller. Santa Clara: CEDE - UCLV 53p.
5. Font Barrot, Alfred (1997) "Negociación, entre la cooperación y el **conflicto**." Barcelona: Editorial Grijalbo. 193p.
6. Ogliastri, Enrique (1996)"El Sistema japonés de negociación, la experiencia de **América Latina**, segunda edición revisada y aumentada." Santafe de Bogotá: TM editores, tercer mundo. S.A 133p.
7. Albrecht, K & Albrecht, Steve (1993) "Cómo negociar con éxito: el **método** de avanzada para construir tratos justos para todos." **Buenos Aires**: Granica. 303p.
8. Serrano, G y Rodríguez, D (1993) Negociación en las **Organizaciones**. **Madrid**: Editorial Eudema. 96p.
9. Penichet, M (2003). Técnicas de Negociación. Material de Trabajo. Facultad de **Ciencias** Empresariales. UCLV. 41p

Autoras:

**Lic. Yitsy Rodríguez Álvarez**

Graduada de Licenciatura en **Economía** en la **Universidad** Central de Las Villas en el año 2003. Actualmente **gerente** económica de GEYSEL.

[raulfj@fce.uclv.edu.cu](mailto:raulfj@fce.uclv.edu.cu)

**Lic. Ada Iris Yero**

Graduada de Licenciatura en **Economía** en la **Universidad** Central de Las Villas en el año 2000. Actualmente gerente económica de la filial Caibarian de COPEXTEL

**Ing. Aracelis Bermúdez**

Graduada de **Ingeniería Industrial** en la Universidad Central de Las Villas en el año 1998. Actualmente responsable de **Recursos Humanos** en GEYSEL.