

# PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL PERFIL DE LOS NEGOCIADORES

MBA. Yaimary Marrero Ancizar

Dra. Maritza Ortiz Torres

[yaimary@fec.uh.cu](mailto:yaimary@fec.uh.cu)

[maritza@fec.uh.cu](mailto:maritza@fec.uh.cu)

Universidad de La Habana

Facultad de Economía

Departamento de Ciencias Empresariales

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo presentar un procedimiento que permite caracterizar el perfil de los negociadores cubano de diferentes empresas. El mismo consta de siete etapas y se basa en el diseño y aplicación de encuestas a los negociadores para definir los perfiles que luego son comparados con el perfil ideal definido por expertos, para identificar brechas y oportunidades de mejora.

**Palabras Claves:** *Negociación, desempeño, negociadores.*

## Abstract:

The present work has, as a general objective, the application of a procedure that allows to characterize the performance of the Cuban negotiators of different enterprises. The procedure used, and the interviews' designs are also shown, as well as the results that were obtained and the analysis of the real and the ideal profile, and permitted to characterize the behaviour of the Cuban negotiators and to determine the existence of a breach between these two profiles.

**Keywords:** *Negotiation, behavior, dialers.*

## Desarrollo

El perfil del negociador está compuesto por el conjunto de atributos que caracterizan al mismo durante la negociación de ahí la importancia del su estudio para elevar el desempeño de los mismos.

En el acto de negociar, además del nivel de conocimiento e información, resulta de gran importancia la personalidad del negociador y su modo de interactuar con el ambiente. La negociación es una habilidad que se alcanza con la práctica, y esta junto con las características distintivas de cada cual, va conformando un estilo propio, que se nutre día a día con cada negociación para aproximarse a ese perfil de buen negociador que se desea.

Hay personas que poseen facilidades naturales para negociar, no obstante esta habilidad puede ser adquirida y desarrollada. Para lo cual lo fundamental es lograr un análisis maduro de las fortalezas y debilidades del propio estilo así como estudiar sus propios éxitos y fracasos con suficiente rigor como para obtener conclusiones útiles.

Es importante destacar que existe una estrecha relación entre Perfil, Método y Entorno.

El método es el conjunto de reglas generales que facilitan acumular experiencias ajenas y evita los costos de empezar de cero en la práctica. El entorno por su parte es el escenario de la negociación, que incluye a la contraparte, abarca también datos culturales del contexto, la urgencia y las relaciones de poder entre las partes.

La interdependencia que existe entre estos dos conceptos y el perfil del negociador, da como resultados que en situaciones en que uno de ellos esté crítico, los otros dos tomen mayor importancia. Es por ello que resulta de mucha importancia contar con buenos negociadores, los cuales dependerán en menor medida de un método y de las condiciones del entorno.

Cualquier entorno, ya sea favorable o no, ofrece oportunidades de negociación a aquellos negociadores que sean capaces de percibir que la contraparte también tiene fortalezas y debilidades, y aunque conciba el tema de negociación de manera diferente, actuará con una lógica interna en correspondencia con sus propios valores.

Todo negociador debe ser flexible para adaptarse al entorno donde se efectúa la negociación, así como a las exigencias que se deriven de la misma, ya que cada una de ellas presenta características que la distinguen de la otra, por lo cual merecen una preparación y un trato diferenciado. Al mismo tiempo debe ser lo suficientemente sistemático como para revisar los diferentes modelos, ponerlos a prueba y nutrirlos con nuevos detalles.

El negociador sin lugar a dudas debe conocer su perfil, ya que este es el camino para perfeccionarlo. El conocimiento sobre este le brinda la forma de poder efectuar una valoración adecuada de sí mismo, de su seguridad y de su confianza; le ayuda a explicar a la contraparte cuáles son sus expectativas y le proporciona autocontrol a la hora de tomar decisiones bajo presión.

Con el fin de determinar los elementos que caracterizan a los negociadores se propone la aplicación del procedimiento que se muestra en la figura 1, que como puede observarse está compuesto por 7 etapas.

**Figura 1 Procedimiento para la determinación del perfil de los negociadores.**



Fuente: Elaboración propia.

La etapa 1 del procedimiento consiste en la selección y diseño de los instrumentos de medición que permitan caracterizar el perfil de los negociadores acorde con los objetivos trazados. De ahí que se decidiera utilizar como instrumentos: la encuesta y la entrevista.

La encuesta consiste en la formulación de una serie de preguntas que deben ser respondidas sobre la base de un cuestionario y es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria.

Entre las características fundamentales de las encuestas se encuentran que:

- Brinda información específica, debido a que permite obtener información primaria actual, concreta y especializada del tema y de la población objetivo de la investigación.
- Emplea métodos de comunicación para obtener la información.
- Utiliza como instrumento básico de obtención de información un cuestionario estructurado en una serie de preguntas.
- Generalmente se aplica a través del empleo de un diseño muestral, que determina estadísticamente el tamaño y la composición de la muestra o grupo de individuos analizados.

- Es un procedimiento que se realiza en un momento concreto de tiempo y ofrece solamente información de las características del objeto de estudio en ese momento.

Entre las ventajas que se le atribuyen a este instrumento pudieran citarse las de:

- *Recoger información no directamente observable*: se podrá recoger información referente a las actitudes, percepciones etc.
- *Posibilidad de realizar estudios parciales*: se podrá clasificar los resultados obtenidos por edad, sexo, etc.
- *Rapidez en la obtención de información*: en poco tiempo se puede reunir gran cantidad de información.
- *Flexibilidad*: es posible aplicarlo a cualquier persona sean cual sean sus características.

Al igual que todos los procedimientos de investigación, la encuesta es una herramienta que permite analizar una población y ampliar la información sobre sus características, opinión, comportamiento. Por tanto si es correctamente aplicada, los datos obtenidos servirán para la toma de decisiones y permitirán una mayor probabilidad de éxito aunque la validez y representatividad de los resultados dependen fundamentalmente de su correcta utilización.

En este trabajo se utiliza una encuesta elaborada previamente para estos fines que consta de 44 preguntas. A partir de su análisis se obtiene una imagen clara e inmediata de las características presentes en los negociadores de las empresas seleccionadas, la manera en que se proyectan en la mesa de negociaciones y el grado de satisfacción que estos puedan mostrar con su desempeño.

Para el diseño del cuestionario se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Las competencias emocionales.
- Las características de los negociadores expertos.
- Los estilos de negociación.
- Los sistemas sensoriales.
- Algunas preguntas abiertas para obtener información complementaria.

En este cuestionario existen además otras preguntas para conocer la edad, sexo y el conocimiento o no de varios idiomas a lo cual responden las preguntas 1, 2 y 4 respectivamente.

A continuación se explica detalladamente cómo se contemplan estos elementos.

✚ Con el fin de Identificar las características personales presentes en el negociador de la entidad objeto de estudio se elaboraron 12 preguntas, las cuales deben su basamento teórico a las competencias emocionales, que contribuyen atributos indispensables en el perfil de todo negociador, mostrándose a continuación cómo quedaron:

**Tabla 1**

	Competencia Emocional
Pregunta 5	<b>Autoconocimiento</b> <b>(Confianza y seguridad en sí mismo)</b>
Pregunta 6	<b>Autocontrol</b>
Pregunta 9	<b>Liderazgo</b>
Pregunta 10	<b>Compromiso</b>
Pregunta 11	<b>Comprensión de los demás</b>
Pregunta 13	<b>Flexibilidad</b>
Pregunta 14	<b>Motivación al logro</b>
Pregunta 15	<b>Iniciativa</b>
Pregunta 17	<b>Responsabilidad</b>
Pregunta 18	<b>Trabajo en equipo</b>
Pregunta 19	<b>Influencia</b>
Pregunta 21	<b>Aprovechamiento de la diversidad</b>

Fuente: Elaboración propia.

✚ Además se miden atributos como cautela con la Pregunta 7, profesionalidad, ética e imagen en la Pregunta 22, que también resultan elementos indispensables en el negociador.

✚ Para determinar las aptitudes que presentan los negociadores que los convierten en expertos, se elaboraron las preguntas 5, 8, 13, 16 y 20. El diseño de estas preguntas se basa en cinco de las características presentes en los negociadores expertos que se muestran en la Figura 2 y se explican a continuación.

**Figura 2: Características de los negociadores expertos**



Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 5 - Frecuencia con que tiende a revisar la negociación:** Esta pregunta guarda una estrecha relación con la competencia emocional de autoconocimiento, ya que en la medida que cada negociador estudie el proceso de negociación al concluir el mismo, podrá percatarse de posibles errores cometidos y de otras formas alternativas para negociar. Así, llevará a cabo un importante proceso de retroalimentación en el cual aprender de aciertos y desaciertos será de vital importancia para su experiencia en futuras negociaciones.
- **Pregunta 8 - Formular más preguntas:** Es un hecho que el negociador experto hace una mayor cantidad de preguntas que el promedio correspondiente lo cual le permitirá acceder a mayor información sobre la contraparte y los aspectos que se están negociando.
- **Pregunta 13 - Definición de límites:** Esta pregunta está estrechamente relacionada con la flexibilidad, porque plantea que los negociadores expertos son mucho más hábiles para establecer límites superiores e inferiores. Es decir, se planifican en términos de un rango, por lo que son más flexibles a la hora de negociar que el promedio, ya que este último se concentra más en un punto fijo que lo lleva a ser inflexible.
- **Pregunta 16 - Diluir el argumento:** Se ha descubierto en el estudio de negociaciones anteriores, que el negociador experto usa menos razones para respaldar cada uno de sus argumentos, pues lo importante no es la cantidad de argumentos que se empleen, sino la calidad de los mismos.

- Pregunta 20 - *Disfrutar de la negociación*: Constituye una característica común en los negociadores considerados como expertos el hecho de que disfruten los procesos de negociación.

Las preguntas de la 23 a la 37 están encaminadas a caracterizar el estilo de negociación que identifica a los negociadores comerciales. Estas fueron diseñadas de forma tal que brinden el estilo del negociador atendiendo a la siguiente clasificación: estilo de negociación distributivo y colaborativo, sin dejar de reconocer que existen infinidad de clasificaciones.

Para identificar el tipo de negociador según el sistema sensorial predominante se diseñó la pregunta 12, que de una forma resumida, ofrece cuál de los tres tipos de sistemas sensoriales: visual, auditivo o kinésico predomina en el negociador.

Resulta importante conocer cuáles son las condiciones de trabajo del negociador en la organización a la que pertenece, para lo cual se diseñó la pregunta 39 del cuestionario.

La pregunta 40 está encaminada a determinar el grado de satisfacción o insatisfacción de los encuestados con respecto a su desempeño como negociadores y la pregunta 43 por su parte, pretende determinar cómo perciben los negociadores cubanos su desempeño con respecto a los del resto del mundo.

Finalmente se diseñaron tres preguntas abiertas para obtener información sobre los cinco factores que generan mayor grado de satisfacción y de insatisfacción y que están influyendo en su desempeño como negociador a lo cual responden las preguntas 41 y 42. Mientras que la pregunta 44 se dedica a conocer cuáles son las sugerencias de los negociadores cubanos para el mejoramiento de su desempeño.

Se puede apreciar el uso de preguntas cerradas y abiertas indistintamente, en correspondencia con los objetivos planteados.

Las preguntas que conforman el perfil de los negociadores son las siguientes: de la 4 a la 6, de la 8 a la 11 y de la 13 a la 37 debido a que son las que ofrecen el conjunto de atributos y actitudes que caracterizan el comportamiento de los mismos durante el proceso de negociación.

El otro método empleado para la recogida de información fue la entrevista, dado que resulta adecuado en investigaciones cuantitativas como estas. Las entrevistas también se consideran formularios de preguntas, pero que un entrevistador hace directamente a la persona encuestada y esta responde oralmente. En el presente estudio se realizaron entrevistas individuales a directivos de las empresas relacionados directamente con la actividad, formulándoseles las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles características considera usted que definen a los negociadores de su empresa?
2. Mencione los aspectos que usted considera que debieran ser mejorados, por los negociadores.
3. ¿Considera satisfactorias las condiciones de trabajo actuales para los negociadores? ¿Por qué?
4. Según su criterio ¿Cuáles atributos identifican a los negociadores cubanos?
5. ¿Cómo considera el desempeño de los mismos comparándolos con los del resto del mundo?
6. ¿Cómo considera usted que puede la empresa garantizar el éxito en su gestión negociadora?

A través de las respuestas a las preguntas anteriores por parte de los directivos de las organizaciones se recogen sus percepciones de acuerdo al tema; siendo utilizada, en este caso para obtener información adicional y de más profundidad, que permita complementar y enriquecer las informaciones obtenidas por el cuestionario.

Como parte de la segunda etapa del procedimiento se deben seleccionar un grupo de empresas que tengan como elemento común la realización de negociaciones aplicándosele el cuestionario diseñado a sus negociadores.

Luego de haber seleccionado las empresas en las cuales se realizará el estudio, se debe pasar a la tercera etapa del procedimiento propuesto que no es más que la aplicación del cuestionario a los negociadores de las mismas y la realización de las entrevistas a algunos de sus directivos. Para ello debe realizarse en primer lugar la selección de la muestra de encuestados a los cuales se les aplicará el cuestionario.

La selección de la muestra es un procedimiento que es también primordial para este tipo de investigaciones, pues permite recolectar información, procesarla y analizarla a fin de obtener resultados, conclusiones y recomendaciones con mayor rapidez y eficacia.

La población la constituye el universo objeto de estudio o el conjunto de elementos de los cuales se toma la muestra. Dentro de una población, es necesario definir el elemento y la unidad de muestreo.

Elemento: es la unidad de la cual se solicita información por lo cual se define como elemento de esta investigación a los negociadores, pertenecientes a las entidades objeto de estudio.

Unidad de muestreo: son los elementos disponibles para ser seleccionados en las etapas de muestreo. En la presente investigación se toma como unidad de muestreo también a los negociadores pertenecientes a las entidades seleccionadas.



En caso de que el número de negociadores que integran la población no sea muy grande, se recomienda aplicar la encuesta a la totalidad de los mismos, coincidiendo por esta razón el elemento y la unidad de muestreo.

Luego de la aplicación de la encuesta se pasa a la cuarta etapa en la cual se debe calcular un coeficiente que mida la fiabilidad estadística de la misma; es decir, la contribución de cada ítem a la escala de medición.

Para este fin se recomienda la utilización del Alpha de Cronbach que es un coeficiente que proporciona un intervalo entre 0 y 1. Si este se acerca a 1 indica que la fiabilidad del cuestionario es buena, planteándose generalmente que el valor es bueno si se encuentra por encima de 0.6.

El procedimiento utilizado para determinar el coeficiente se basa en la matriz de correlación entre las variables de la encuesta; partiendo de la aplicación de la escala de Likert, mediante la utilización del paquete de cómputo SPSS.

La quinta etapa del procedimiento consiste en la elaboración del Perfil Ideal mediante el Criterio de Expertos. Como parte del estudio y tomando como punto de partida el cuestionario diseñado, se elaboró un perfil ideal según el criterio de un grupo de expertos de cuales debían ser las respuestas al mismo que caractericen al negociador ideal.

Para ello se selecciona un grupo de expertos en el tema a los cuales se les debe evaluar su nivel de competencia para lo que se propone la utilización del Coeficiente de Competencia (K) que indica el nivel de calificación de los mismos en la temática tratada, que no necesariamente estará en correspondencia con el nivel cultural, el grado científico o la responsabilidad que desempeñe. Este coeficiente se determina del siguiente modo:

$$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$$

Donde:

K<sub>c</sub>: es el coeficiente de conocimiento o información que posee la persona sobre el tema

K<sub>a</sub>: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de la persona.

A cada experto se le aplica el siguiente cuestionario:

**Cuestionario aplicado a los expertos para determinar el Coeficiente de Competencia de los mismos.**

Con el fin de utilizar el Método Delphi, a usted se le pide que marque con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre las características que conforman el Perfil de los Negociadores.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

A partir de su respuesta anterior, marque con una cruz (X) en que medida usted considera que ha influido en su conocimiento de la temática tratada cada una de las fuentes de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia en el tema			
Trabajos de autores nacionales consultados			
Trabajos de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

El valor de  $K_c$  se obtiene de la auto valoración que realizan los expertos del nivel de conocimiento que poseen de la temática en cuestión; sus valores están en una escala de 0 a 10, donde el cero indica que la persona no posee ningún conocimiento de la problemática en estudio, mientras que el 10 expresa pleno conocimiento, debiendo multiplicarse dicho valor por 0.1 para el cálculo del coeficiente.

El valor de  $K_a$  se obtiene del resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de las respuestas obtenidas en el llenado que hace la persona de la segunda tabla del cuestionario antes mencionado. Luego, utilizando los valores para cada casilla dados en la tabla 3, se calcula el valor de  $K_a$ . Si este coeficiente es igual a uno el grado de influencia de todas las fuentes es alto; si es 0.8 este grado es medio y 0.5 se considera bajo.

### Valores para calcular el Coeficiente de Argumentación ( $K_a$ )

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Tomado de Hurtado de Mendoza 2006.

Finalmente se debe determinar el valor de K según la fórmula antes dada. Este coeficiente K, teóricamente, se encuentra siempre entre 0.25 y 1 e indica un mayor grado de competencia de la persona en la medida en que su valor esté más próximo a uno.

Los mejores resultados se obtienen cuando se utilizan los expertos de competencia alta, no obstante puede valorar si se utiliza algún experto de competencia media en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sea alto, pero nunca se utilizarán expertos de competencia baja.

Después de haber seleccionado el grupo de expertos se le entrega a cada uno, el cuestionario a aplicar a los negociadores y se les solicita que teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencias, digan cuáles consideran que deben ser las respuestas ideales al mismo. Para el procesamiento de la información anterior, a partir de la realización de una prueba estadística no paramétrica, que permite determinar la valoración de los expertos en cada uno de los aspectos analizados. Para lo cual se deben seguir los siguientes pasos:

1. Construir una tabla para cada experto, que relacione cada uno de los atributos a evaluar con los rangos de valoración de estos donde se registran los criterios de los expertos.

2. Obtener de la tabla de frecuencia mediante la suma de las valoraciones por aspectos de cada experto.
3. Obtener las tablas de frecuencia acumulada y frecuencia relativa.
4. Asignar a partir de la tabla de de la distribución normal, del valor de la Z que corresponde a cada frecuencia acumulada relativa obtenida.
5. Obtener los puntos de corte a través del cálculo de N-P, donde:

$$N = \text{Sumatoria de la Suma por Aspectos} / (\text{No. de Rangos de Valoración} \times \text{No. de Aspectos})$$

$$P = \text{Promedio por Aspectos}$$

6. Se divide la recta por categorías a partir de los Puntos de Corte y se ubican los puntos N-P para determinar la categoría de cada aspecto.

7. 
$$\text{Puntos de Corte} = \frac{\text{Sumatoria Rangos de Valoración}}{\text{No. de Aspectos a Evaluar}}$$

Con los resultados que se obtengan se determinan los valores para los respectivos rangos de valoración de cada aspecto analizado. Estos valores tipificados se envían a los expertos junto con la tabla inicial donde se encuentran los criterios emitidos y se les solicita su opinión.

Si hay variación respecto a lo que plantearon inicialmente, se vuelven a procesar los nuevos rangos de valoración con el mismo procedimiento y se consultan las veces que sea necesario hasta que no haya más modificaciones en los criterios. Por lo cual se deben realizar cuantas vueltas sean necesarias hasta que los expertos decidan no variar más su opinión.

Luego de obtener una propuesta final en la consulta a los expertos, se pasa a demostrar su confiabilidad, mediante la determinación el nivel de acuerdo entre los expertos en las valoraciones realizadas. Con este fin es que se propone la utilización del Coeficiente de Concordancia de Kendall, que constituye un estadígrafo muy útil en estudios de confiabilidad entre expertos de una materia, pues determina la asociación entre distintas variables. Esta es una medida de coincidencia entre ordenaciones que pueden ser objetos o individuos. En este caso el coeficiente concordancia (W) será un índice de la divergencia del acuerdo efectivo entre los expertos mostrado en los datos del máximo acuerdo posible.

Para la aplicación del Coeficiente de Concordancia de Kendall (W), se construye una tabla de Aspectos a evaluar / Expertos donde se asientan los rangos de valoración en términos numéricos (1 a 5) asignados a cada aspecto evaluado contra cada uno de los expertos, siempre tomando los datos a

partir de la tabla que se uso en el método Delphi. A partir de aquí se sigue la metodología establecida<sup>1</sup>:

1. Determinación de la suma de los valores numéricos asignados a cada aspecto a evaluar, según la apreciación del experto ( $R_j$ ).
2. Determinación del valor medio de las  $R_j$ , dada por la sumatoria de los  $R_j$  entre  $N$ , total de aspectos a evaluar.
3. Determinación de la desviación media, dada por la diferencia entre cada  $R_j$  y el valor de la media.
4. Determinación de la suma de los cuadrados de las desviaciones medias,  $S$ .
5. Determinación del cuadrado del número total de expertos,  $K$ .
6. Determinación del cubo del número total de aspectos a evaluar,  $N$ .
7. Determinación de la diferencia entre el cubo de  $N$  y  $N$  y su multiplicación por el cuadrado de  $K$ .
8. Determinación del coeficiente de corrección  $T = \sum T_j$  para el caso de que existan observaciones ligadas, es decir cuando un especialista asignó la misma ponderación a dos fuentes de información, donde:

$$T_j = \frac{(t_j)^3 - t_j}{12} \quad \text{y } t_j: \text{ número de observaciones en un grupo ligadas por un rango dado}$$

9. Determinación del estadígrafo que responde a la siguiente expresión:

$$W = S / (1/12) * K^2 (N^3 - N) + T$$

En la prueba estadística de Coeficiente de Concordancia de Kendall ( $W$ ), el valor de  $W$  oscila entre 0 y 1 donde el valor de 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor de 0 un desacuerdo total. Obviamente la tendencia a 1 es lo deseado pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia.

Una vez realizada la consulta a los expertos y determinadas las respuestas ideales al cuestionario según los mismos, se debe pasar a la etapa siguiente que está dedicada al procesamiento estadístico de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de medición propuestos.

---

<sup>1</sup> Hurtado de Mendoza Fernández, Sandra; Méndez Romeo, Tomás Daniel. *SISTEMA AUTOMATIZADO DEL MÉTODO DE CONSULTAS A EXPERTOS*

Para la realización de la sexta etapa que está compuesta por la tabulación y análisis de los resultados; debe tenerse en cuenta, en primer lugar que el cuestionario a aplicar requiere de un análisis cualitativo-cuantitativo de las variables y por tal motivo se recurre a dos **tipos de variables**, que por su naturaleza se clasifican en:

- Cuantitativas o métricas: como la edad.
- Cualitativas o no métricas: como sexo, entidad, dominio de idioma, motivación al logro, cautela, liderazgo, compromiso, comprensión de los demás, flexibilidad, motivación, iniciativa, responsabilidad, trabajo en equipo, influencia, aprovechamiento de la diversidad, evaluación, desempeño del negociador con respecto al resto del mundo, entre otras.

Las variables utilizadas en esta encuesta podrían ser descritas según los siguientes criterios:

- Variables Sociodemográficas: Sexo, edad y entidad.
- Variables que indican comportamiento: Confianza y seguridad en sí mismo, autocontrol, cautela, comportamiento en la formulación de preguntas durante la negociación, liderazgo, compromiso, comprensión hacia los demás, sistema sensorial, flexibilidad, motivación al logro, iniciativa, comportamiento en cuanto a diluir el argumento, responsabilidad, trabajo en equipo, influencia, comportamiento en cuanto a su disposición durante la negociación, aprovechamiento de la diversidad, profesionalidad, ética e imagen.
- Variables que indican grado de importancia: Grado de importancia que le concede el negociador a los atributos antes mencionados.
- Variables que indican grado de satisfacción global: Cómo se siente, en general, con su desempeño como negociador, cómo lo evalúa con respecto al desempeño de los negociadores del resto del mundo.
- Variables de menciones y recomendaciones: El nivel de satisfacción o insatisfacción de los negociadores de la entidad respecto a su desempeño así como sugerencias que plantean los negociadores objeto de estudio para elevar el nivel de desempeño y profesionalidad en su trabajo.

La escala de medición de cada una de las variables resulta fundamental para determinar la técnica estadística que se va a utilizar con posterioridad, pues el estudio de las escalas posibles, permitirá una adecuada medición de los atributos y facilitará la aplicación a posteriori de la técnica estadística univariada y con ella el poder realizar un análisis del contexto estudiado y establecer las comparaciones correspondientes entre los atributos.

En este caso se decidió utilizar las escalas Likert, las mismas están conformadas por una serie de afirmaciones, todas ellas relacionadas con la actitud de una persona hacia un objeto definido. Siendo dos los tipos de afirmaciones que aparecen en estas escalas: las que indican una actitud favorable y las que indican una actitud desfavorable hacia el objeto en cuestión; instruyéndose a las personas encuestadas a indicar la medida en que suscriben cada afirmación. La aplicación de esta escala tiene la ventaja de adaptarse a una amplia gama de situaciones y circunstancias, además de que permite determinar tanto la dirección como la intensidad de las actitudes.

Para desarrollar el análisis de los resultados se utilizarán métodos y técnicas de corte cuantitativo, por lo que el diseño es también cuantitativo. Es un estudio de tipo no experimental, ya que se realiza en condiciones no manipuladas, sin alterar las situaciones y los procesos a investigar.

Se utiliza el Método Descriptivo, para así poder describir el compartimiento de los datos estadísticos. Este se ocupa de la recolección, organización, tabulación, presentación y reducción de la información. Dentro de este, se recurre a la Estadística Univariada, que consiste en agrupar aquellas técnicas que permiten caracterizar a cada variable en estudio, tomando la información, organizándola y representándola en tablas de frecuencias o en gráficos, realizando así un diagnóstico de las variables. Estas medidas proporcionan la construcción de tablas de frecuencias y un resumen estadístico que expresa el comportamiento de cada variable que contiene la muestra.

Para la aplicación de las técnicas anteriores se propone utilizar el programa SPSS (Statistics Package Social Sciences), Paquete Estadístico para Ciencias Sociales, soportado en Windows, así como Microsoft Excel u otros programas estadísticos a fines.

Después de arribar a un consenso entre los expertos sobre cuales deben ser las respuestas ideales al cuestionario por parte de los negociadores, que indiquen que estos presentan el perfil deseado, y de haber analizado estadísticamente las respuestas ofrecidas por los negociadores de las empresas objeto de estudio, se procede a comparar los resultados de las encuestas aplicadas a los negociadores de las entidades con ese perfil ideal, para determinar la posibles brechas entre ambos, siendo este el objetivo fundamental de la séptima y última etapa del procedimiento.

A partir de la brecha existente entre el perfil real e ideal de los negociadores, así como las respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario y las entrevistas a los directivos, se determinaran los principales elementos a tener en cuenta para establecer planes de acción encaminados a perfeccionar la gestión de los negociadores.

La aplicación del procedimiento propuesto en 34 empresas cubanas permitió:

- \* Aplicar los instrumentos de medición al total de los negociadores de las empresas en estudio.
- \* Determinar el perfil ideal de los negociadores a partir del criterio de expertos con competencia alta en la temática.
- \* Conformar el perfil real de los negociadores a partir de la generalización de los resultados particulares de cada empresa.
- \* Determinar la brecha existente entre el perfil de estos y el ideal propuesto por los expertos.
- \* Identificar los elementos a incorporar en los planes de mejora de cada una de las empresas objeto de estudio para la elevación del desempeño de sus negociadores.
- \* Determinar las causas condicionantes del perfil de los negociadores en las empresas cubanas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Adler, Nancy. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Kent Publishing Co. Boston. 1986.
- Alliani, Sebastián; Franchella, Gustavo; Gusi, Alejandro. “La Negociación Estratégica de Compras. Un tema en la agenda del CEO”. Buenos Aires, 12 de Noviembre de 2001.
- Anónimo. “Los negociadores no nacen, se hacen”. [en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/53/lcn.htm>.
- Anónimo. “Tipos de negociadores”. [en línea] Disponible: [www.aulafacil.com/leccion4/tiposdenegociadores](http://www.aulafacil.com/leccion4/tiposdenegociadores).
- Codina, A. *Taller de procesos, técnicas y habilidades de negociación*. CETED. La Habana, 1994.
- Deulofeu Crespo, María Elena. Folleto confeccionado como base material de estudio de Negociación. Facultad de Economía. Universidad de La Habana.
- Economy, Meter. *El arte de la negociación. Bases de la efectividad de las relaciones comerciales*. Colección de Bolsillo, Título original, Business Negotiating Basics, Colombia, agosto de 1999.
- Economy, Meter. “El arte de la negociación”. Madrid, 1994.



- G. Kennedy: "Cómo negociar en el mercado internacional". Ediciones Deusto. Bilbao, 1987. Consultado: enero, 2008.
- Hoel, Paul G. *Estadística elemental*, septiembre de 1971. Año de la productividad.
- Hurtado de Mendoza, S. (2006). Sistema automatizado del método de consulta a expertos. doi:<http://moodle.ceces.upr.edu.cu/mod/resource/view.php>
- Kennedy, G: "Como negociar en el mercado internacional". Ediciones Deusto. Bilbao, 1987.
- Lago Santaella, J. *Manual sobre negociaciones comerciales*. Material inédito. p. 14.
- Monzó, Joaquín. *El lenguaje corporal de los negociadores*. [en línea] febrero 2003. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/53/lcn.htm> [Consulta: Diciembre 2004]
- Monzó, Joaquín. *El negociador y la inteligencia emocional*. Disponible:<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/50/negvie.htm>
- Monzó, Joaquín. *La PNL y la negociación*. [en línea] febrero 2007
- Monzó, Joaquín: "Estilo de negociación del negociador según la personalidad y estilo de dirección". [en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/articulos>.
- Ortiz Torres, Maritza: "Folleto Técnicas de Negociación". Facultad de Economía. Universidad de la Habana.
- Pau i Cos, Jordi; Ricardo de Navascu y Gasca. "Manual de Logística Integral". Diaz Santos. Madrid. 1998.
- Perdomo, Gregorio. *Negociaciones comerciales internacionales*, Ministerio de Comercio Exterior. Primera edición pp. 8-92, Ciudad de La Habana, febrero de 1996.
- Pereira, Jorge E.: "Barreras en las negociaciones". [en línea] Disponible: <http://www.Revista Digital Mercadeo.com>. Consultado: 11 de enero 2007.
- *Resolución No. 190. Reglamento sobre la actividad de importación y exportación*. Ministerio del Comercio Exterior, Cuba, 2001.
- Rizo, Madeleine; Portea, Iliana. *Las normas de protocolo y la etiqueta. Su importancia en la vida empresarial*, Base material de estudio, Instituto de Comercio Exterior, Ciudad de La Habana, 2000.
- Roger Fisher y William Ury: "Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder". 1985.
- Thomas Colosi y Arthur Elio Berkely: "Negociación Colectiva. El arte de conciliar intereses", 1981.
- Tse, Angel; Kesten, Gregory. *El arte de la guerra y el arte de negociar*. El Grupo de InterNeg. Universidad de Carleton, Ottawa y Universidad de Concordia, Montreal, Canadá.

- Valles Hidalgo, Lucía: *El pequeño productor: un negociador de éxito*. Taller provincial para pequeñas y medianas empresas. Ministerio de la agricultura, Ciudad de La Habana, abril del 2000.
- William Ury: Artículo “Cinco pasos fundamentales para el éxito en la negociación”, 1985.