

# **FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS PARA LA NEGOCIACIÓN EN DIRECTIVOS.**

## **Autores**

MSc. Gislena Mesa Contreras  
Profesor Auxiliar  
Centro de Estudios de Dirección Empresarial

Dra. C. Graciela Urías Arboláez  
Centro de Estudios Comunitarios  
Universidad Central de Las Villas

MSc. Gleibys Barbosa Iglesias  
Centro de Estudios de Dirección Empresarial  
Universidad Central de Las Villas

Dr. C. José Marcané Lacerra  
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección  
Universidad de La Habana

## **Resumen**

No obstante a ser reconocida como un arma poderosa y fuente indiscutible de ventajas competitivas, aun es insuficiente el desarrollo de la disciplina de negociación en nuestro país, por tanto la existencia de programas y estrategias formativas en este contexto es escasa y concentrada fundamentalmente en elementos estructurales de la negociación como proceso, no sistematizando la incorporación al comportamiento del negociador de competencias, tales como la comunicación, que le permitan enfrentar la solución de conflictos con mayores probabilidades de éxito.

En la presente ponencia se presentan elementos de una investigación donde cambia el enfoque teórico del problema de las negociaciones al tomarse como punto de partida su esencia comunicativa, manejando los elementos de la teoría que sostienen el desarrollo de la competencia comunicativa como pilar del perfeccionamiento del proceso negociador. En este sentido se presenta un acercamiento teórico al problema de la competencia comunicativa en los marcos de los procesos negociadores; y los elementos esenciales de concepción y aplicación de una estrategia metodológica de superación profesional para potenciar la competencia comunicativa para negociar en directivos.

**Palabras Clave:** negociación, programas y estrategias formativas, competencias, comunicación.

## **Introducción**

En nuestro estado socialista, la formación y desarrollo de los dirigentes se contempla dentro del subsistema de trabajo con los cuadros y constituye una vía en la cual se expresa el perfeccionamiento constante de la actividad de dirección. (Cuesta Santos, 1999). Por tanto, es imprescindible que programas, estrategias y modelos de formación

utilizados como base pedagógica de esta actividad no permanezcan inmutables, sino en constante revisión y perfeccionamiento para que respondan a las nuevas exigencias del desempeño profesional y organizacional. En este contexto, corresponde a las entidades de educación superior la tarea de conformar, desarrollar y perfeccionar constantemente los proyectos de formación profesional y postgraduada de los diferentes perfiles laborales que tributan a la organización del trabajo en nuestra sociedad.

No obstante a ser reconocida como un arma poderosa y fuente indiscutible de ventajas competitivas, aun es insuficiente el desarrollo de la disciplina de negociación en nuestro país. La formación de pregrado de los directivos no incluye, en la mayoría de los casos, la enseñanza de esta materia; por lo que es en la educación de postgrado donde se centran los principales esfuerzos para formar a los ejecutivos en la temática. Sin embargo, no puede hablarse de un auge de la investigación en este campo, por tanto la existencia de programas y estrategias formativas en este contexto es escasa y concentrada fundamentalmente en elementos estructurales de la negociación como proceso, no sistematizando la incorporación al comportamiento del negociador de competencias, tales como la comunicación, que le permitan enfrentar la solución de conflictos con mayores probabilidades de éxito.

En la presente ponencia se presentan elementos de una investigación donde cambia el enfoque teórico del problema de las negociaciones al tomarse como punto de partida su esencia comunicativa, manejando los elementos de la teoría que sostienen el desarrollo de la competencia comunicativa como pilar del perfeccionamiento del proceso negociador.

## **Desarrollo**

### **Un acercamiento teórico al problema de la competencia comunicativa en los marcos de los procesos negociadores.**

El tema de las competencias, en sentido general, es uno de los más tratados en los últimos tiempos y al respecto, no existe un único concepto, tampoco un consenso, sobre la definición de competencia laboral, pero, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1993) asume el concepto de competencia laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, con las requeridas certificaciones para ello. En este caso, competencia y calificación laboral se asocian fuertemente dado que esta última certifica una capacidad adquirida para realizar o desempeñar un trabajo.

La Conferencia Mundial sobre la educación superior, convocada por la UNESCO en 1998, estableció que en el actual contexto económico y con la aparición de nuevos modelos de producción basados en el saber y sus aplicaciones, así como en el tratamiento de la información, deben reforzarse y renovarse los vínculos entre la enseñanza superior, el mundo del trabajo y otros sectores de la sociedad. Dichos vínculos apuntan hacia una formación profesional basada en competencias no sólo laborales, sino también comunicativas, intelectuales y socioafectivas, para el desempeño en los complejos y conflictivos ámbitos organizacionales de la práctica profesional.

Aunque el modelo de formación basado en competencias se establece a través de metodologías aplicadas fundamentalmente en el pregrado, éstas han sido retomadas por los programas de postgrado, pues éstos están más implicados con la adecuación de los recursos humanos a sus puestos de trabajo. En Cuba este nivel de enseñanza, a partir de

1976 se organiza como el nivel más elevado de la educación para la superación continua de los egresados universitarios y a tal efecto las universidades cubanas han trabajado en el diseño y enriquecimiento de programas existentes para la superación profesional y el postgrado académico.

La misión de la educación de postgrado se define como: "La formación y desarrollo de las **competencias laborales** y del acervo científico y cultural de los graduados universitarios de acuerdo con las funciones económicas, sociales y culturales que les corresponde realizar durante su vida laboral activa". (UCLV, 2004)

La implementación de la capacitación basada en competencias laborales respalda el concepto de idoneidad pues a través de la formación continua, pueden mantenerse los estándares de desempeño requeridos para una ocupación. (Pelegrín Entenza, 2004)

En este sentido, la educación hacia las competencias, responde directamente a lo establecido en las Normas Cubanas para la implementación del sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la empresa, que plantea que "la organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño del personal" ; así como que los planes de capacitación y desarrollo deben estar enfocados a partir de " identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen" (NC: 3001, 2007)

En este orden, si bien la propia conceptualización del postgrado cubano llama a la utilización del enfoque de competencias en la formación, sólo se ha logrado trabajar en propiciar la adquisición de conocimientos y habilidades (aprender a conocer y aprender a hacer). Por tanto es necesario hacer énfasis en la posibilidad de educar en la formación de actitudes (aprender a ser), lo que implica que cobren especial importancia las competencias relacionadas con el desarrollo personal y las relaciones con los demás.

En este orden, la competencia comunicativa, no ha sido objeto de estudios sistemáticos para sustentarla teóricamente y esclarecer sus fortalezas y vinculación con otras áreas de la ciencia. (Aguirre Raya, 2005)

Noam Chomsky en 1957, acuñó el término competencia que definió como "capacidades y disposiciones para la interpretación y la actuación." Pero esta teoría no resuelve el problema de la relación entre la lengua y la actuación. Su concepto comprende solo la competencia lingüística, con la cual, por sí sola, no se garantiza una comunicación eficiente. Por otra parte, el paradigma chomskyano ha sido refutado por considerar la lengua como un sistema axiomático, que niega su carácter de producto de la actividad práctica y cognoscitiva y contradice su carácter social, lo que lo lleva a admitir que la influencia de los factores externos sólo afecta la actuación, pero no la competencia. (Romeu, 2003)

En los últimos años, la competencia comunicativa ha sido estudiada por profesionales de diversas áreas de la ciencia como la Psicología, la Pedagogía, la Lingüística y la Sociología. Ellos han destacado la necesidad del uso adecuado de la lengua y además, otros elementos que intervienen en la comunicación eficiente y en el entendimiento mutuo.

Según Filiberto Beltrán (2004) la competencia comunicativa es “el conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas”. Este autor afirma que participar apropiadamente en una interacción comunicativa consiste en cumplir con los propósitos de la comunicación personal; esto es, lograr lo que se quiere o necesita y hacerlo dentro de lo socialmente aceptable (sentido y coherencia). En sus trabajos aborda las competencias comunicativas desde 2 enfoques, que en su opinión permiten orientar la comprensión del proceso comunicativo.

El primero, se ubica en el nivel intraindividual y da cuenta de la facultad humana de adquirir y usar el lenguaje, lo que se denomina competencia lingüística. El segundo, corresponde al nivel interindividual, donde se destaca el papel que desempeña la interacción social en la construcción de la competencia comunicativa.

Sobre este concepto, Aguirre Raya propone la siguiente definición de competencia comunicativa, compartida por los autores de la presente investigación:

La competencia comunicativa del profesional es la potencialidad que tiene el sujeto de lograr una adecuada interacción comunicativa a partir del dominio e integración en el ejercicio profesional de los conocimientos acerca del proceso de comunicación humana, habilidades comunicativas, principios, valores, actitudes y voluntad para desempeñarse en su profesión eficientemente así como para tomar decisiones oportunas ante situaciones complejas o nuevas, que faciliten el logro de los objetivos trazados o propuestos en diferentes contextos y en las dimensiones afectivocognitiva, comunicativa y sociocultural. (Aguirre Raya, 2005)

Ahora bien, la negociación vista como herramienta para la consecución de apoyo y conformidad de las personas y grupos claves que influyen en el área de responsabilidad de un directivo puede ser considerada, de manera integral, una competencia estratégica para éstos. (Pelegrín Entenza, 2004); competencia en la cual está inmersa la capacidad comunicativa de las personas.

El proceso negociador es ante todo un proceso comunicativo. Si cada parte no puede manifestar sus deseos y necesidades de un modo adecuado y eficaz, le será poco menos que imposible alcanzar algún objetivo. Por lo tanto, es evidente que una comunicación eficaz resulta esencial para cuidar y mantener el proceso de negociación. (Ilich, 1997)

La actitud mostrada por las partes en el proceso negociador, se expresa y argumenta con la comunicación. De esta manera, el negociador decide adoptar una determinada posición, por lo que su discurso es preparado sobre la base de ello; a la misma vez que la propia alocución deja sentada su postura ante el oponente.

En este sentido, la comunicación es un proceso en que todas las partes se influyen y comparten significados, pero para influir en los demás primero es necesario dejarse influir. Las escuelas tradicionales de negociación aconsejan en exceso la desconfianza, esto se debe a que el hombre está acostumbrado a pensar por defecto: “si no está dentro está fuera”. Este tipo de interpretación es simplista y fácil; pero abrirse a la influencia de otros no es nada malo, puede reportar grandes beneficios: nuevos puntos de vista para plantear nuevas ideas y opciones. (Nieto, 1999)

A partir de la dialéctica surgen otras opciones posibles, la discusión y la creatividad procuran casi siempre una tercera vía que permite el ganar/ganar, posible a través del

trabajo en equipo. La cooperación produce resultados altamente satisfactorios, sin embargo, es necesario aprender a comunicarse para colaborar y establecer relaciones productivas de trabajo.

Aún cuando algunas personas poseen una capacidad innata para negociar, el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que se aplican intuitivamente, así como para conocer otras que surgen del marco teórico. Se trata de distinguir, en suma, el conocimiento de la habilidad. La negociación es una habilidad y, por lo tanto, el sólo conocimiento del método no transforma de por sí a la persona en un buen negociador. Del mismo modo, para ser un negociador es necesario aprender la práctica del método antes del inicio del proceso, en la preparación previa, durante su realización, con el feedback que se recibe del otro y luego de su finalización para examinar el resultado del proceso y su posibilidad de mejorarlo a partir de la enseñanza. (Fisher y Ury, 2002)

El entrenamiento para negociadores, si bien es descrito como necesidad imperante para la formación de ejecutivos que se enfrentan a este tipo de procesos, se aborda por una amplia gama de fuentes consultadas como una forma más de capacitación, encontrándose anarquía y poca sistematicidad en la base teórica del entrenamiento propiamente dicho, en tanto, las fuentes desarrollan aquellos temas sobre los cuales existe mayor información, o sobre los que se perciben parcialmente como más importantes. En este marco, la formación, el entrenamiento y el desarrollo de la comunicación para negociar se trata como elemento unido a alguno de estos temas, o como conjunto de consejos o técnicas de actuación; no como referente central o concepto base sobre el cuál desarrollar toda la concepción metodológica de una experiencia formativa.

El presente trabajo expone los resultados de una experiencia que constituye una alternativa andragógica para elevar la calidad de la superación profesional en la disciplina negociación, tomado como eje central la competencia comunicativa.

### **Estrategia metodológica de superación profesional para potenciar la competencia comunicativa de negociadores.**

La siguiente figura representa la concepción metodológica de la estrategia de superación profesional confeccionada y a continuación se explican los principales pilares en los cuales se soporta. Figura 1

- ? Parte del estudio de las necesidades concretas de formación en el contexto donde se lleva a cabo el estudio, lo que permite definir objetivamente la metodología a utilizar. En el esquema este aspecto está referenciado como: Problemas comunicativos en los negociadores e incluye el siguiente procedimiento diagnóstico que integra el estudio de el individuo (ejecutivo) y la organización en la que se desempeña. Figura 2

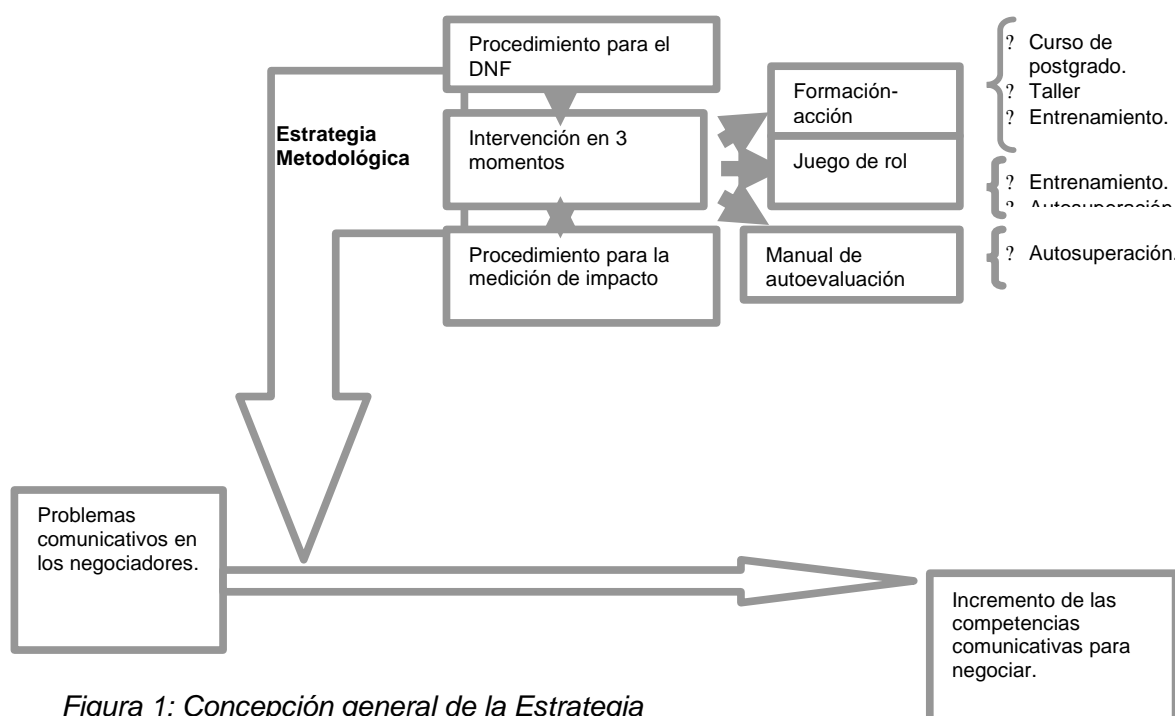


Figura 1: Concepción general de la Estrategia

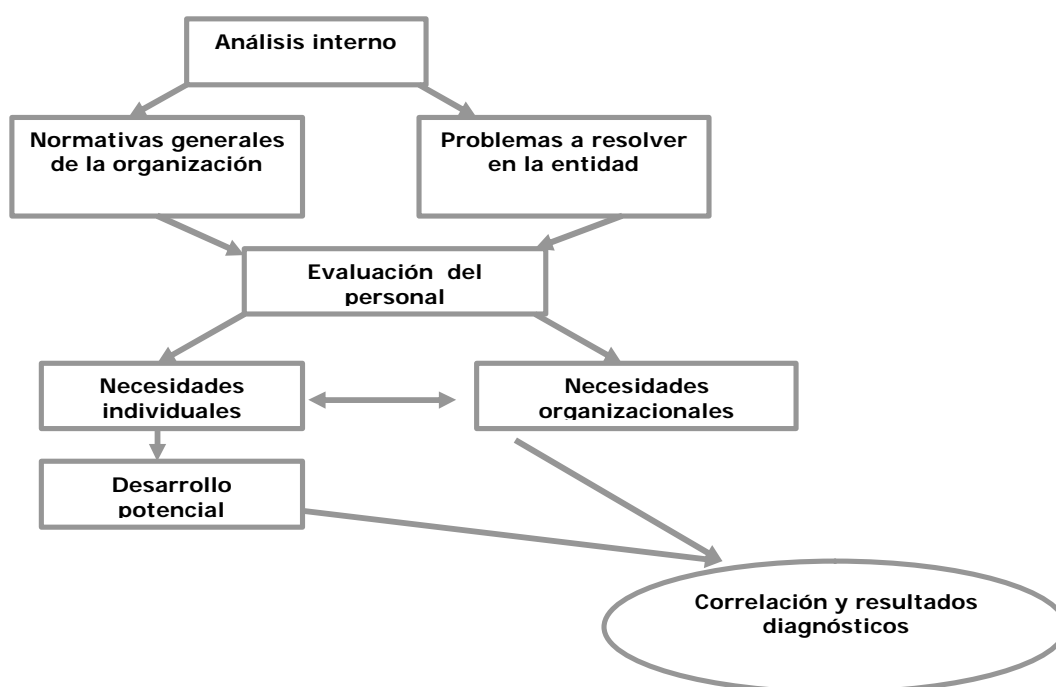


Figura 2: Procedimiento diagnóstico

- ? Se centra en el desarrollo de habilidades (saber hacer) y de actitudes (saber estar). A diferencia de los métodos de formación tradicionales no está enfocada hacia la sola acumulación de conocimientos, sino que persigue desarrollar competencias prácticas, como se muestra en la siguiente. Figura 3
- ? Utiliza el trabajo grupal como fuente de aprendizaje experiencial, donde se exponen y discuten las experiencias prácticas, con base en el contexto sociolaboral real.
- ? Crea condiciones para que se produzcan tres entrenamientos fundamentales: autoformarse, asesorar a los demás y recibir asesoría, promoviendo el papel activo del formado en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, plantea la posibilidad de que, a través de la socialización, los participantes en la estrategia se conviertan en multiplicadores del conocimiento en sus propias organizaciones. Estos elementos se grafican en la Figura 4

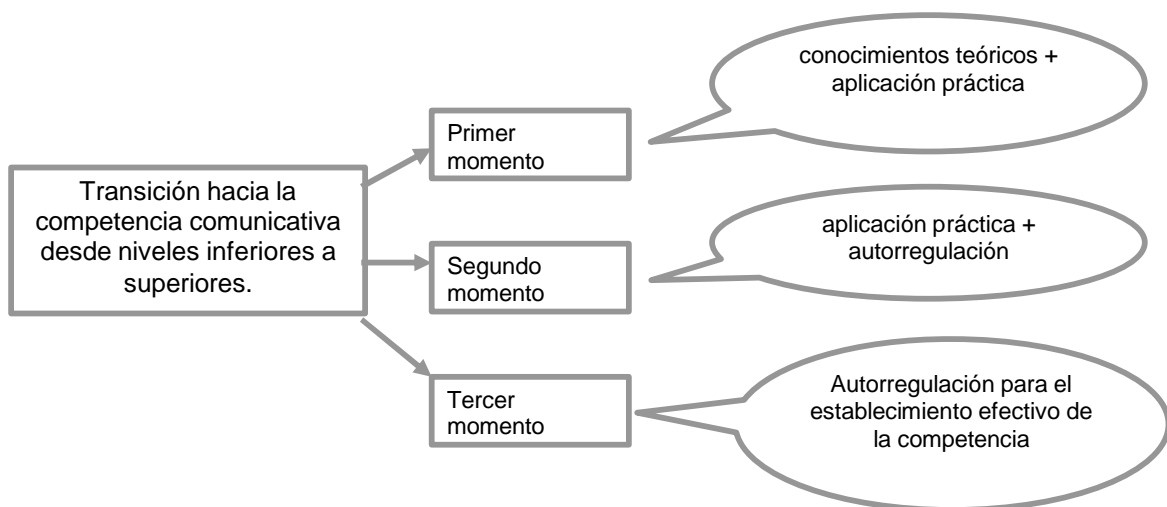


Figura 3: Combinación de elementos teóricos y prácticos en la formación.

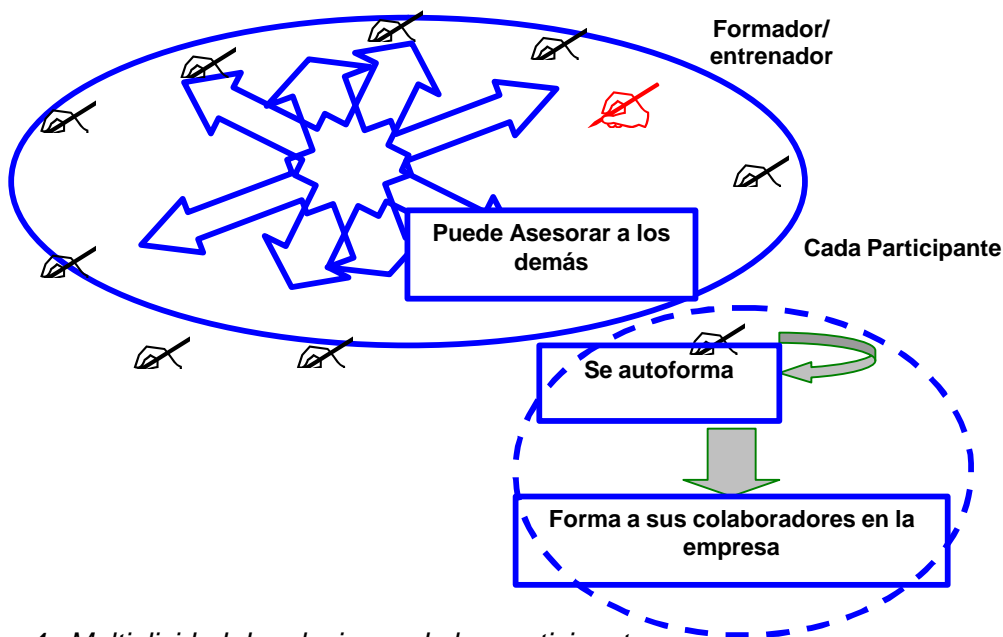


Figura 4: Multiplicidad de relaciones de los participantes.

- ? Promueve tanto la pedagogía activa como la pedagogía de intercambio, desarrollándose ambos tipos en los diferentes momentos que integran la estrategia, teniendo como ventajas fundamentales que:
  - a) Se aprovechan las ventajas de la semipresencialidad.
  - b) Se entrena la identificación de problemas.
  - c) Se fomenta el aprendizaje de la autonomía.
  - d) Se desarrolla el espíritu crítico y la aceptación de críticas.
  - e) Se estimula el trabajo en equipo.
  - f) Brinda la posibilidad de aplicar métodos productivos de enseñanza y mantener su seguimiento.
- ? Tiene un carácter dialéctico expresado en la búsqueda del cambio cualitativo en la presencia de la competencia comunicativa a través del constante redimensionamiento dado por las mediciones de efectividad que posibilitan adecuar la articulación entre los objetivos y la metodología propuesta.

El primer momento de la aplicación pretende establecer un nivel básico de conocimientos sobre elementos teórico/prácticos de las negociaciones como proceso comunicativo y obtener un nivel básico de presencia de habilidades comunicativas que denote incremento de las mismas con relación al diagnóstico realizado. La aplicación combina el curso de postgrado con el entrenamiento y el taller, tratando de potenciar la pedagogía activa y de intercambio en el desarrollo de 6 habilidades relacionadas con la competencia comunicativa para negociar: Orientación en la situación, establecimiento de rapport, expresión de demandas, control emocional, expresión de contra argumentaciones y habilidades para el cierre.

El segundo momento se desarrolla a través de una herramienta (juego de rol) que pretende incrementar el nivel de presencia de habilidades comunicativas con relación a la primera intervención y ampliar el espectro de habilidades a desarrollar; a través de la participación activa de todos los miembros del grupo en la simulación de situaciones estructuradas. El papel del entrenador-formador en este momento es esencial pues es él quien orienta la acción de los participantes. Cada participante (jugador) debe asumir una personalidad preestablecida que puede o no coincidir con sus rasgos, por lo que se ve obligado a “ponerse en lugar de otro” para poder desempeñar su papel con éxito; elemento esencial para mejorar la orientación en la situación como pilar de la competencia comunicativa.

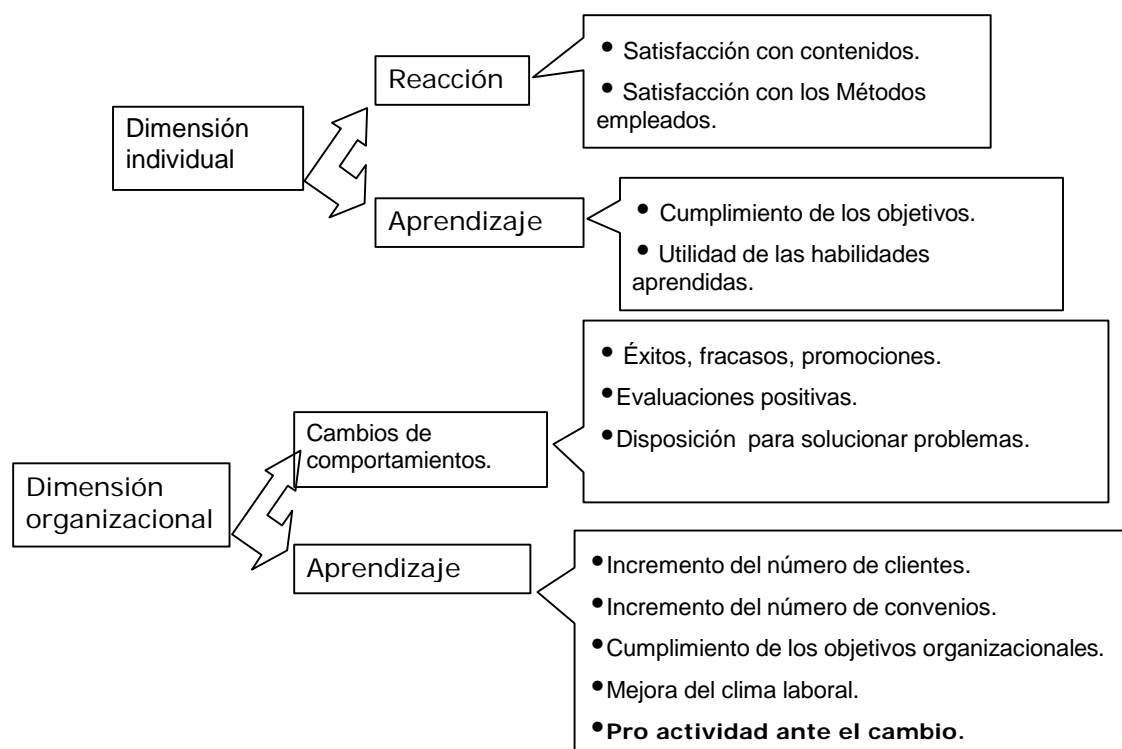
El tercer momento tienen como objetivo mantener los niveles de presencia de las habilidades comunicativas a través de una herramienta de autoevaluación del comportamiento comunicativo en las negociaciones y un perfil del negociador para plasmar esa autoevaluación en un gráfico que le permite reconocer cuáles habilidades comunicativas emplea más o menos efectivamente. El manual incluye además un resumen de los consejos prácticos para enfrentarse a las negociaciones que se discutieron en las intervenciones anteriores.

La estrategia incluye un procedimiento para medir su efectividad en los dos indicadores básicos, que se desdoblan en los siguientes indicadores de medición: Figura 5

El entrenamiento está implementado al 78% en la Dirección provincial de Bandec Villa Clara, habiéndose aplicado la fase # 1 completa, la fase # 2 al 60% y la fase # 3 al 75%. De manera general puede señalarse que se cumplieron los objetivos propuestos,



alcanzándose niveles superiores de aparición de comportamientos específicos que demuestran la adquisición de determinadas habilidades que incluye la competencia comunicativa para negociar. Partiendo de los niveles iniciales se obtuvieron valores máximos en orientación en la situación y establecimiento de rapport, y se obtuvieron valores medios en el resto de las habilidades.



*Figura 5: Indicadores de medición de efectividad.*

En la Dirección Provincial de BPA Villa Clara la estrategia está comenzando a implementarse habiéndose aplicado la fase # 1 completa, a partir de la cual se encuentran en perfeccionamiento las herramientas formativas a partir de los criterios de los posibles participantes en dicho sistema.

Trabajo presentado:  
20 de noviembre de 2007

Aprobado por el Comité Editorial:  
10 de febrero de 2008

**Bibliografía:**

- ? Aguirre Raya, Dalila (2005) "Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional" Revista Cubana de Educación Médica Superior ISSN 0864-2141 *versión on-line*
- ? Beltrán BF (2004) Desarrollo de la competencia comunicativa. Citado en <http://www.Universidadabierta.edu.mex/> oct 27, 2004.
- ? Cuesta Santos, Armando (1999) "Tecnología de gestión de recursos humanos". Material digital. ISPJAE. La Habana
- ? Fisher, Roger y Uy, William (2002) "Sí... de acuerdo. ¿Cómo negociar sin ceder?". 3era edición. Ediciones Norma. Bogotá. Colombia.
- ? Ilich, John (1997) "Gane Negociando. ¡Fácil!" Prentice Hall. México.
- ? Nieto, Silvia. (1999) "Dossier Emprendedores: El emprendedor y la decisión de crear su empresa". Folleto. MINBAS
- ? Norma Cubana: 3001 (2007) "Requisitos vinculados a las competencias laborales" Sistema de gestión integrada de capital humano- Requisitos.
- ? ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra, 1993.
- ? Pelegrín Entenza, Norberto (2004) "Procedimiento para la formación de competencias directivas en el sector turístico" Tesis de Maestría en Dirección. CEDE. UCLV.
- ? Romeu, A. (2003) "Teoría y práctica del análisis del discurso. Su aplicación en la enseñanza." Pueblo y Educación, La Habana
- ? s/a (2004) "Reglamento de Programas de Superación Profesional y de Formación Académica de Postgrado de la UCLV" UCLV. Santa Clara. Cuba.
- ? UNESCO. "Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción". Conferencia mundial sobre la educación superior. París, octubre de 1998. En: ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES. Cuadernos Ascun. Bogotá: Ascun, 1999, N° 7, p. 68-69.