

Fecha de presentación: septiembre, 2020

Fecha de aceptación: noviembre, 2020

Fecha de publicación: enero, 2021

## ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN EN LOS DIRECTIVOS Y SUS RESERVAS DE LA AGENCIA VIAJES CUBANACÁN

### **STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF NEGOTIATION SKILLS IN EXECUTIVES AND THEIR SUBSTITUTES AT THE VIAJES CUBANACÁN TRAVEL AGENCY**

Yoa Hernández Flores<sup>1</sup>

E-mail: [yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>

Brenda de la Caridad González Peraza<sup>1</sup>

E-mail: [brendagonzalezperaza@gmail.com](mailto:brendagonzalezperaza@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1667-0792>

Melissa Quintana Soto<sup>1</sup>

E-mail: [melissa.quintana@estudiantes.ftur.uh.cu](mailto:melissa.quintana@estudiantes.ftur.uh.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4506-6946>

Yennifer Sánchez Borges<sup>1</sup>

E-mail: [ysanchezb97@gmail.com](mailto:ysanchezb97@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0455-2000>

Maité Rodríguez González<sup>1</sup>

E-mail: [mrodriguez@ftur.uh.cu](mailto:mrodriguez@ftur.uh.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5685-457X>

<sup>1</sup> Universidad de La Habana. Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Hernández Flores, Y., González Peraza, B. C., Quintana Soto, M., Sánchez Borges, Y., & Rodríguez González, M. (2021). Estrategias para el desarrollo de habilidades de negociación en los directivos y sus reservas de la agencia Viajes Cubanacán. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 64-76.

#### RESUMEN

Los procedimientos para el desarrollo y evaluación de las habilidades directivas van adquiriendo cada vez mayor relevancia en el ámbito organizacional. Precisamente, la presente investigación surgió ante la problemática de la inexistencia de directrices estratégicas que normen el cambio en el desarrollo de las sub-habilidades de negociación en la práctica de los cuadros de la agencia de viajes "Viajes Cubanacán". Por ello, se propuso como objetivo: diseñar una propuesta de estrategias para la mejora de habilidades vinculadas con la negociación de los directivos de la agencia de viajes "Viajes Cubanacán". Se emplearon una serie de métodos, técnicas y herramientas metodológicas, tales como la revisión documental, entrevistas, encuestas, la observación científica, el método Delphi, la tormenta de ideas, entre otros. Con el estudio se identificaron las principales brechas existentes en el desarrollo de las sub-habilidades vinculadas con la negociación, y se propusieron una serie de estrategias, con sus respectivos planes de acciones, en aras de lograr una mayor capacitación de los directivos de la agencia.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, negociación, estrategias, agencia de viajes "Viajes Cubanacán".

#### ABSTRACT

The procedures for the development and evaluation of managerial skills are becoming increasingly relevant in the organizational environment. In fact, this research arose from the nonexistence of strategic guidelines that regulate the change in the development of negotiation sub-skills in everyday work practices of the executives of Viajes Cubanacán travel agency. Thus, the aim of this research was to set forth strategies for the development of negotiation skills in managers of Viajes Cubanacán travel agency. Several methods, techniques and methodological tools were used, such as documentary review, interviews, surveys, scientific observation, Delphi method, brainstorming, among others. The study identified the main existing gaps in the development of sub-skills related to negotiation, and multiple strategies with corresponding action plans were put forth, all aimed at achieving a superior training of the agency's managing board.

**Key words:** Managerial skills, strategies, negotiation, management skills, Viajes Cubanacan travel agency.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todas las organizaciones deben cambiar para sobrevivir, lo que las lleva, a reemplazar las formas acostumbradas de hacer las cosas. Lo anterior, requiere que los directivos sean capaces de dirigir el proceso de innovación ineludible, de conjunto con el apoyo de toda la organización.

Precisamente, la competitividad de una empresa se sustenta en las competencias y habilidades que posean sus directivos. En este sentido, la efectividad organizacional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera, a partir del proceso de capacitación, con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad (Martínez, et al., 2017).

Madrigal (2006), citado en Atoc & Amaya (2016), señala que la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distindio de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.

Es por ello que no solo se asocia el término habilidades a un conjunto de técnicas, sino que incluye un análisis mucho más profundo. Katz (1974), enuncia tres tipos de habilidades fundamentales: las técnicas (asociadas a la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada), las humanas (capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos), y las conceptuales (capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo).

Ha sido demostrado por varios autores que, para el caso de habilidades directivas, no es suficiente con aprender contenidos teóricos de los libros de administración. Según Pérez, et al. (2008), citados en Ascón, et al. (2019), las habilidades directivas son *“el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones”*. (p.4)

La definición anterior se complementa con lo enunciado por Vivar (2020), quien afirma que las habilidades directivas son *“aquellas capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño”*. (p.5)

Codina (2016), plantea que, la demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Enuncia, además, la existencia de diez habilidades directivas: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias

y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia del cambio.

Según Álvarez, et al. (2018), la negociación es *“el proceso en el cual las partes intervinientes (o partes negociadoras) buscan ponerse de acuerdo sobre cuestiones que a ambos le interesa”* (p.13). A esta definición se le puede añadir el criterio expresado por Paz, et al. (2015), citados en García, et al. (2017), en el cual se expresa que la habilidad directiva de negociación *“constituye un medio para mejorar la toma de decisiones, gestionar procesos, siendo más efectivos y productivos en el cumplimiento de las responsabilidades”*. (p.290). Lo anterior, conlleva que se establezcan límites organizacionales, diálogos y consensos orientados a la búsqueda de la armonía laboral. En este contexto, las habilidades del negociador son importantes para que los resultados sean beneficiosos y no perjudiciales para la organización.

Las empresas del sector turístico, desde su rol en la responsabilidad social empresarial, deben garantizar los mecanismos para la toma de decisiones desde las estrategias dictadas en el presente, y en la actualización de la política de lineamientos del gobierno con respecto a la política económica, vinculando a ello todo el proceso de negociaciones.

En Cuba, específicamente en el sector turístico, se hace necesario un estudio profundo en las empresas, con la finalidad de lograr un mejoramiento en los sistemas de dirección y en la gestión integral de las mismas para alcanzar resultados eficientes, según lo establecido por la política del Perfeccionamiento Empresarial en el Decreto 252 y el Decreto Ley 281; de modo que capacitar a los directivos cubanos en temas relacionados con las habilidades, para el perfeccionamiento de sus funciones en el proceso administrativo, es un requisito para su efectivo desenvolvimiento.

Según Olivera & García (2017), aún los estudios relacionados con el tema son escasos, y la mayoría de las investigaciones realizadas no llegan a implementarse por parte de las empresas que constituyen el objeto de estudio. Esta situación, se hace más evidente en los últimos años, donde la academia (Facultad de Turismo, Universidad de La Habana) ha aumentado el número de egresados de forma anual, los cuales realizan importantes contribuciones desde las investigaciones al sector del turismo.

Dentro de las nuevas estructuras creadas en los últimos años en Cuba, en el Ministerio del Turismo (MINTUR), se encuentra el Organismo Superior de Desarrollo Empresarial (OSDE) Viajes Cuba, fundado el 30 de diciembre del 2014,

por el Ministro de Economía y Planificación, Marino Murillo Jorge e integrado por las agencias de viajes: Havanatur S.A., Cubatur S.A., Viajes Cubanacán S.A. y Ecotur S.A. (Hernández, et al., 2020).

Tras varios estudios realizados como parte de las prácticas de familiarización de los estudiantes, en la agencia Viajes Cubanacán, se pudo comprobar que, en la actualidad, sus directivos y sus reservas, muestran signos que, de no prestarles la debida atención, pudieran repercutir negativamente en los resultados de la agencia.

Si bien varios estudios tributan a la mejora de la prestación de los servicios en esta entidad, actualmente, no se cuenta con directrices estratégicas que normen el cambio en el desarrollo de las sub-habilidades de negociación en la práctica de sus cuadros.

Es evidente que, para la mayor eficacia del proceso de toma de decisiones, los directivos deben tener un alto desarrollo de las mismas, las cuales les permitan erradicar los problemas administrativos. Estas dificultades, se deben a la necesidad de enriquecer las estrategias de gestión y determinar patrones a seguir en el desarrollo de habilidades en los cuadros.

Ante esta situación se plantea como objetivo de la presente investigación: Diseñar estrategias para el desarrollo de habilidades vinculadas con la negociación de los directivos y sus reservas, de la agencia Viajes Cubanacán.

El presente estudio integra un conjunto de técnicas comúnmente empleadas en análisis independientes en aras de lograr un estudio profundo de las habilidades directivas relacionadas con la negociación, que permita conocer la realidad sobre su situación actual, y en consecuencia proponer estrategias y acciones para mejorar sus ventajas competitivas.

Tabla 1. Procedimiento metodológico de la investigación.

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y herramientas empleados *
Fase 1: Descripción de la situación actual de la entidad objeto de estudio.	Etapa 1: Caracterización general de la entidad objeto de estudio.	Análisis histórico-lógico Análisis y síntesis Revisión documental Entrevistas Observación científica
	Etapa 2: Análisis de los cambios que se operan tanto en el entorno de la entidad como dentro de la misma.	
	Etapa 3: Identificación de problemas o aspectos claves a mejorar mediante la capacitación en negociación.	
Fase 2: Análisis de necesidades de aprendizaje en negociación de los directivos.	Etapa 1: Selección de la muestra.	Entrevistas Observación científica Análisis y síntesis
	Etapa 2: Determinación de las necesidades de aprendizaje en los diferentes momentos de la negociación.	

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se desarrolló un diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA). Este es un estudio que se realiza con el propósito de identificar las necesidades de aprendizaje de los directivos y trabajadores de una entidad, y en consecuencia proporciona una valiosa información para la proyección del trabajo (Martínez, 2016).

Para llevar a cabo el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los directivos de la agencia Viajes Cubanacán se analizaron un total de cinco metodologías propuestas por: Álvarez (2003); y Martínez (2004), citados en Hernández (2010); Pérez (2015); Calero (2015); y Hernández (2016). Se puede concluir que el 75 % de los procedimientos analizados no orientan su aplicación a entidades del sector del turismo, además de que la mayoría carecen de una proyección integral hacia las necesidades reales y perspectivas de las entidades.

Teniendo en cuenta, además de que, para el desarrollo de la presente investigación se necesita de un procedimiento que se ajuste en mayor medida a la entidad objeto de estudio, así como a sus directivos, y que la propuesta de Hernández (2016), ha sido utilizada en varias investigaciones relacionadas con el tema, sobre todo por la combinación de diferentes herramientas para la obtención de la información se seleccionó esta como patrón de referencia en el análisis a realizar.

Para el cumplimiento del objetivo trazado por los autores, se decidió añadir una última fase, la cual implica el diseño de estrategias, y su consecutivo plan de acciones para la mejora de las brechas existentes (Tabla 1).

Fase 3: Correlación y resultados del diagnóstico.	Etapa 1: Análisis de la información cuantitativa de encuestas.	Encuestas Procesamiento estadístico Método Delphi
	Etapa 2: Análisis de las brechas existentes.	
Fase 4: Diseño de estrategias.	Etapa 1: Elaboración de las estrategias y sus consecuentes planes de acciones para la mejora y desarrollo de las subhabilidades en los directivos.	Revisión documental Triangulación de la información Tormenta de ideas

\* Los métodos teóricos se desarrollaron a través de los procedimientos de: análisis – síntesis, abstracción – integración e inducción – deducción.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Fase 1: Descripción de la situación actual de la entidad objeto de estudio

#### Etapa 1: Caracterización general de la entidad objeto de estudio

La agencia Viajes Cubanacán, según Parra (2020), es clasificada como receptivo según su actividad fundamental, y ha garantizado en los últimos años los servicios de receptivo a más de la tercera parte del movimiento total del sector del turismo en el destino Cuba.

Sus oficinas centrales se encuentran en la calle 68, # 503, entre 5<sup>ta</sup> avenida y 5<sup>ta</sup> A, municipio Playa en la provincia La Habana. Cuenta, además, con una oficina radicada en el Aeropuerto Internacional José Martí, Terminal 3, municipio Boyeros, La Habana, Cuba.

La estructura organizativa de la entidad queda distribuida de manera tal que existe una Oficina Central a la que se subordinan 5 Unidades Empresariales de Base (UEB): Occidente, Matanzas, Centro, Jardines del Rey, Oriente. Está compuesta por diferentes áreas que abarcan y garantizan su operación: Dirección General, Asesoría Jurídica, Dirección Comercial y Representaciones, Calidad y Atención a Clientes, Economía, Recursos Humanos, Operaciones, Reserva y Administración Interna (Parra, 2020).

Posee la entidad dos sucursales orientadas a las ventas internacionales, y más de 110 buros de venta en todo el país, siendo mayoritaria en la realización de circuitos y recorridos turísticos, con asistencia y representación de más de 50 agencias extranjeras, venta de viajes en cruceros y multidestinos en el Caribe.

A continuación, se enuncian la Misión y Visión declaradas por la entidad:

- **Misión:** Viajes Cubanacán es una empresa que promueve y ofrece productos turísticos Integrales en el destino Cuba, con la finalidad de garantizar calidad, seguridad y profesionalidad en los servicios que brindamos, a turoperadores, agencias de viajes y el mercado interno.

- **Visión:** Ser la Agencia receptiva referente a la modalidad de circuito en Cuba, con un colectivo ético de alta profesionalidad, atemperado al desarrollo de las tecnologías más modernas en función de un servicio innovador e integrador, para lograr una alta satisfacción de los clientes actuales y futuros.

Los productos que se ofrecen en la agencia de viajes se dividen en tres modalidades: convencionales, eventos e incentivos y especializados. Dentro del primer grupo se incluyen: circuitos, excursiones, viajes combinados, billete de avión y renta de autos (estos dos últimos no se ofertan muchas veces por problemas de coordinación, comunicación, comercialización y disponibilidad entre las entidades). En el segundo grupo se incluyen: congresos, reuniones de negocios, incentivos, festividades y proyectos socioculturales, y en las especializadas se incluyen: la observación de aves, ciclismo, pesca, cayac, crucerismo y otras.

A su vez, se han fomentado estrechos vínculos de trabajo con un amplio conjunto de proveedores de servicios turísticos de todo el país que incluye cadenas hoteleras, trabajadores por cuenta propia, restaurantes, transportistas, líneas aéreas y otras entidades que brindan servicios de interés para el turista (museos, centros recreativos, etc.). Entre los más representativos figuran: Cubanacán Hoteles, Gran Caribe, Gaviota e Islazul; así como con las cadenas extranjeras radicadas en el país, entre ellas Sol Meliá, Iberostar, Blau, NH, Barceló y otros. En el ámbito extrahotelero Palmares y Transtur.

Al concluir el 2019, el 70 % de los directivos eran graduados de la Licenciatura en Turismo, lo cual se corresponde con un aumento del 15 % con respecto al año 2018. A pesar de ello, y tras aplicado los instrumentos y técnicas de obtención de la información en diferentes estudios realizado en la entidad, se ha demostrado que existen ineficiencias en el desarrollo de habilidades directivas.

#### Etapa 2: Análisis de los cambios que se operan tanto en el entorno de la entidad como dentro de la misma

Desde hace unos años, el MINTUR se encuentra inmerso en un proceso de reordenamiento y perfeccionamiento

empresarial, el cual tiene como objetivo incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa, otorgándole facultades. De igual forma esto le permite establecer las políticas, principios y procedimientos, que propicien el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y responsabilidad de los directivos y trabajadores.

Luego de estas re-estructuraciones Viajes Cubanacán pertenece a la OSDE Viajes Cuba, y desarrolla el proceso de actualización del Perfeccionamiento Empresarial, lo cual permite ratificar el mantenimiento en las funciones que corresponden a las empresas en perfeccionamiento, y mantener para su director, las facultades que corresponden a los directores generales de empresa en perfeccionamiento.

Según Hernández (2020), durante el 2019, se creó un grupo de Innovación, Desarrollo e Investigación (I+D+i), el cual constituye una herramienta para organizar e implementar las Políticas y el Sistema de Gestión de la I+D+i en la OSDE Viajes Cuba. Las actuaciones desarrolladas por el grupo persiguen favorecer una cultura de innovación en la gestión de las empresas turísticas de Viajes Cuba. Los ejes sobre los que se articula, trabajan fuertemente en el Perfeccionamiento Empresarial ya que se ha demostrado que proveerlas de esta herramienta les posibilitaría alcanzar metas superiores (mayor eficiencia, organización, disciplina).

Específicamente en Viajes Cubanacán, se han diseñado estrategias para el desarrollo de diferentes políticas, que contribuyan a los resultados vinculados con la I+D+i de la entidad. A pesar de ello, las acciones desarrolladas para elevar las habilidades de sus directivos como parte del proceso, aún son escasos. En los planes de superación diseñados para el 2019, no se contemplaron temas relacionados con los procesos de negociaciones, ni con el desarrollo de habilidades directivas entre sus trabajadores. Solamente consta en este período, el desarrollo de algunas investigaciones por parte de la academia (Facultad de Turismo en este caso) que aún se encuentran en etapa de desarrollo.

### Etapa 3: Identificación de problemas o aspectos claves a mejorar mediante la capacitación en negociación

Como resultado de la observación directa realizada por los autores en la entidad, se detectó que en la agencia Viajes Cubanacán, se desarrollan negociaciones laborales (internas) entre los diversos departamentos o áreas funcionales de la agencia.

En el plano externo, se llevan a cabo diferentes formas de negociación, según el tipo de prestatario de servicio y con los diferentes clientes de la empresa, para lo cual se

tiene en cuenta las necesidades técnicas, económicas y materiales de ambas partes.

Se evidencia que se realiza el proceso de negociación de manera empírica, como parte de las funciones de la organización, y a manera de respuesta a las condiciones del entorno laboral que se hace cada vez más turbulento.

En el caso específico de la dirección, sus perfiles establecen la negociación como actividad incluida dentro de sus responsabilidades frecuentes, y, por tanto, esta temática se convierte en una competencia a desarrollar en estos funcionarios; pero no se refleja adecuadamente en los planes en desarrollo ni perfiles de competencias de los directivos, la capacitación en habilidades de negociación, por lo que no se cuenta con antecedentes de la misma.

Estos elementos demuestran, la importancia de desarrollar estrategias y planes de acciones que permitan el desarrollo de habilidades vinculadas con los procesos vinculados con las negociaciones.

### Fase 2: Análisis de necesidades de aprendizaje en negociación de los directivos

#### Etapa 1: Selección de la muestra

Para el desarrollo del estudio se definió como la población, al total de directivos de la agencia Viajes Cubanacán (15), y la reserva de cuadros existentes en la entidad (30).

En aras de obtener resultados relevantes en la investigación, se decidió seleccionar al total de directivos y reservas (45) como muestra del estudio, lo que permite aumentar la fiabilidad de los resultados para su posterior implementación.

#### Etapa 2: Aplicación de instrumentos para evaluar las necesidades de capacitación en negociación

Con el objetivo de contar con autodiagnóstico de las necesidades de capacitación en las negociaciones de los directivos y reservas, se realizaron entrevistas personalizadas a cada uno de ellos.

De forma general, datos relevantes de las entrevistas son que:

- El 95 % de los entrevistados afirman que no se encuentran preparados totalmente en el momento que comienzan las negociaciones, sobre todo las de carácter externo, aunque solo el 9 % expresa que solo horas antes es que se preparan para realizar estas actividades.
- El total de entrevistados reconoce la importancia de

las sesiones de negociación, pues tanto las de carácter interno como las efectuadas con clientes externos, son parte indispensable en el éxito sostenido de su trabajo.

- Aproximadamente el 84 % reconoce la necesidad de contar con una mayor preparación y capacitación sobre el tema en cuestión, y que carecen en la entidad de habilidades necesarias para desempeñar, cada uno de ellos, sus roles en estas actividades.

Es válido resaltar que los entrevistados señalan como una de las deficiencias que afectan estas actividades, los largos procedimientos a seguir para algunos temas, pues varias decisiones se toman a nivel de OSDE y no dependen de ellos, lo cual presupone una debilidad en las negociaciones.

A partir de las respuestas ofrecidas, se elaboró un resumen de las debilidades y fortalezas que perciben los directivos en el desarrollo de estas actividades (Tabla 2).

Tabla 2. Resultados del autodiagnóstico realizado a los directivos y sus reservas en Viajes Cubanacán.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>ANTES DE LA NEGOCIACIÓN</b>	
No realizan el análisis de los elementos DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la oferta en cuestión.	Preparan una lista de opciones para ofrecerle a la otra parte.
No identifican un Balance de Poder que puede tener cada parte. No identifican la Mejor Alternativa de Acuerdo Negociable (MAAN).	Poseen información sobre negocios anteriores que pudieran serles útiles.
Carecen de información de la otra parte involucrada en la negociación.	
<b>DURANTE LA NEGOCIACIÓN</b>	
Dificultad para establecer el hilo conductor de la negociación.	Intentan ser empáticos.
No controlan sus emociones, son impacientes.	No presentan inconvenientes a la hora de establecer una ruptura si es conveniente.
Desconocen las tácticas de negociaciones existentes.	
<b>DESPUÉS DE LA NEGOCIACIÓN</b>	
No analizan con sus compañeros el desarrollo de la negociación.	

Cada uno de los elementos expuestos anteriormente se corroboraron mediante la observación participativa, donde los autores contrastaron los resultados arrojados en el autodiagnóstico a los directivos, lo cual permitió determinar que existe un número importante de debilidades a erradicar.

### Fase 3: Correlación y resultados del diagnóstico

#### Etapa 1: Análisis de la información cuantitativa de encuestas

Según los resultados de la aplicación de la encuesta a los directivos y sus reservas (Figura 1), las sub-habilidades de negociación más desarrolladas lo constituyen la cortesía y habilidad para situarse en el lugar del otro, la objetividad, la apertura y cierre de la negociación en el momento oportuno, y la capacidad de análisis, escucha y observación. Por el contrario, el autocontrol y autoexigencia, así como la empatía, paciencia y perseverancia, junto al dominio emocional y gestual, constituyen las principales sub-habilidades sobre las cuales se debe enfocar la preparación de cada uno de ellos.

De igual forma, el análisis realizado permite aseverar que el resto de las sub-habilidades analizadas, presentan un desarrollo medio en los directivos y sus reservas, aspectos que se deben mejorar de igual forma, en aras de aumentar la efectividad de los procesos.

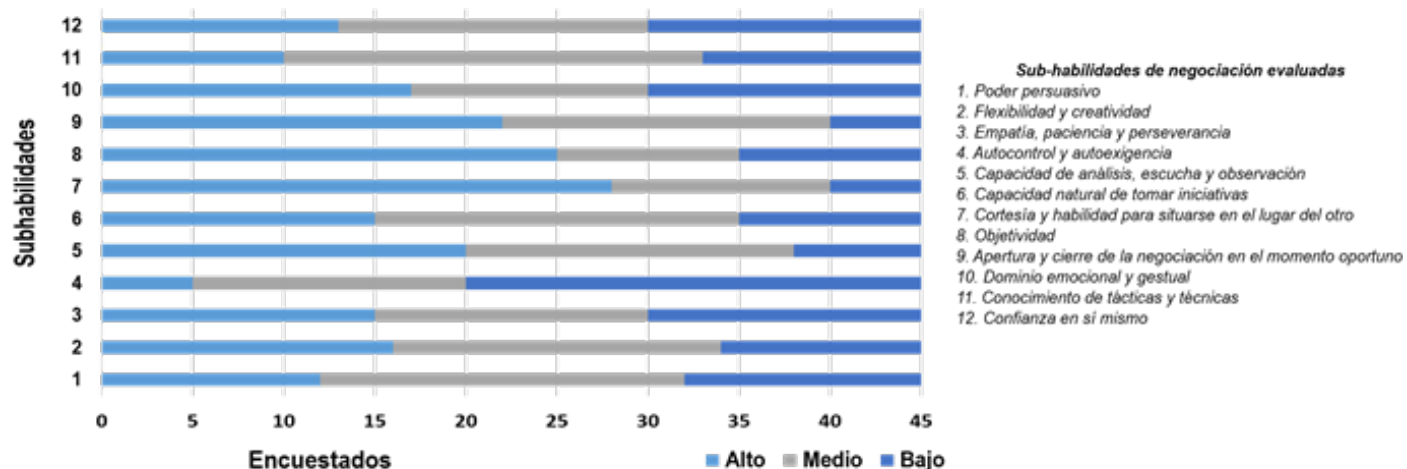


Figura 1. Desarrollo de las sub-habilidades de negociación en los directivos y sus reservas de la agencia Viajes Cubanacán.

En un segundo bloque de la entrevista aplicada, se analizaron las destrezas a desarrollar por cada uno de los directivos y sus reservas. Los resultados (Figura 2) evidencian que, las destrezas que se reconocen con mayores problemas en su estilo de negociación son: las relacionadas con problemas de cierre, seguido por los planteamientos de aperturas; mientras que existen aún deficiencias en los problemas generales (vinculados con las técnicas específicas de negociación).

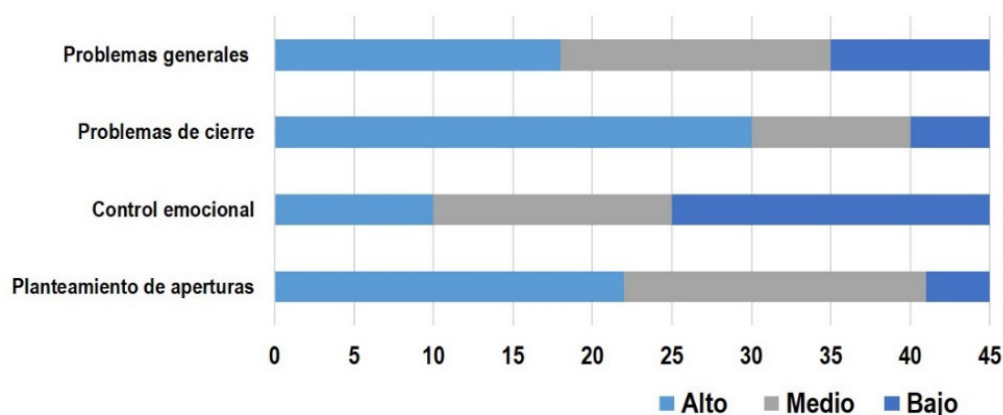


Figura 2. Desarrollo de destrezas, en los directivos y sus reservas, vinculadas a las negociaciones en la agencia Viajes Cubanacán.

## Etapa 2: Análisis de las brechas existentes

Con los resultados mencionados anteriormente, y con los elementos expuestos por Codina (2016), el cual menciona cada una de las sub-habilidades necesarias para desarrollar procesos de negociaciones, así como las destrezas necesarias para ello, se pueden enunciar las principales debilidades a contrarrestar en los directivos y sus reservas de la agencia Viajes Cubanacán:

- Débil proceso de formación y capacitación en las temáticas relacionadas con las negociaciones.
- Escaso dominio de los estudios actuales vinculados con las sub-habilidades en el proceso de negociación.
- Falta de creatividad para la toma de decisiones.
- Necesidad del desarrollo de actividades preparatorias prácticas que simulen los ejercicios a desarrollar en cada momento de la negociación (antes, durante y después).

- Necesidad de estimular el desarrollo de la inteligencia emocional en los directivos de la entidad.
- Débil desarrollo de habilidades comunicativas en los directivos de la entidad.

Lo anterior, permite establecer un conjunto de estrategias con el fin de contribuir a la mejora de los resultados en los procesos de negociación, sobre todo en el período de perfeccionamiento empresarial en el cual está inmerso Cuba, y el propio interés de cada uno de los directivos de la entidad.

#### Fase 4: Diseño de estrategias

##### Etapa 1: Elaboración de las estrategias y sus consecuentes planes de acciones para la mejora y desarrollo de las sub-habilidades en los directivos

A partir del análisis realizado, se elaboraron cinco (5) estrategias con sus correspondientes planes de acciones:

- Estrategia 1: Elaborar programas de actividades para el desarrollo de habilidades de negociación dentro del sistema de capacitación de los cuadros (Tabla 3).
- Estrategia 2: Crear una política para adecuar las habilidades de negociación presentes en los directivos a los modelos actuales de negociación a nivel mundial (Tabla 4).
- Estrategia 3: Fomentar el trabajo en equipo (Tabla 5).
- Estrategia 4: Implementar acciones para el desarrollo de la comunicación (Tabla 6).
- Estrategia 5: Diseñar un sistema de ejercicios prácticos para el perfeccionamiento de las habilidades de negociación en los directivos (Tabla 7.)

Tabla 3. Plan de acciones para implementar la estrategia 1.

Acciones	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia	Indicador de evaluación	Contingencia
Desarrollar cursos generales sobre Estrategias y Técnicas para Negociaciones Efectivas acorde a los diferentes niveles de dirección en la agencia.	Clases presenciales, se contará con 5 temas fundamentales a desarrollar durante el curso.	Director General de Viajes Cubana-cán	Especialistas del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)	Semestral	Se desarrollarán exámenes prácticos y teóricos por cada temática del curso.  (Directivos aprobados/Total de Directivos Examinados); el resultado de este indicador debe ser superior al 97% para considerarlo efectivo.	De no ofrecer, los cursos generales, los resultados esperados, desarrollar una capacitación personalizada, de forma trimestral, a cada directivo de la entidad
Realizar talleres gerenciales sobre conocimientos asociados a las funciones y el rol de los directivos en las negociaciones.	Debates, lluvia de ideas, grupos de discusión y paneles.	Jefe de Recursos Humanos	Capacitador	Semestral	Se encuestarán bimestralmente a los participantes de los talleres para evaluar su satisfacción respecto a los mismos.  (Participantes Satisfechos/Total de participantes encuestados); para considerar efectivo el indicador, debe encontrarse por encima del 93%.	Planificar consultorías trimestrales con especialistas en técnicas de dirección y negociaciones.



Establecer un ciclo de conferencias con funcionarios y especialistas cubanos con experiencia en negociaciones internacionales.	Consulta a especialistas.	Director General de la AAVV Cubanacán	Especialista	Semestral	Concluida cada conferencia, se aplicará una encuesta a los participantes para evaluar su satisfacción hacia el desarrollo de la misma.  (Participantes Satisfechos/Total de participantes encuestados); para considerar efectivo el indicador, debe encontrarse por encima del 93%.	Si las conferencias con especialistas cubanos no resultan efectivas, se coordinarán encuentros periódicos con especialistas internacionales con experiencias exitosas en procesos negociadores
--	---------------------------	---------------------------------------	--------------	-----------	---	--

Tabla 4. Plan de acciones para implementar la estrategia 2.

Acciones	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia	Indicador de evaluación	Contingencia
Realizar cursos prácticos de capacitación a los directivos para perfeccionar su modo de actuación, de acuerdo a los estilos de negociación más exitosos desarrollados por universidades que han estudiado la temática a nivel mundial.	Sistema de clases prácticas, investigaciones.	Director General Viajes Cubanacán	Especialista en Psicología	Anual	Se desarrollarán exámenes prácticos por cada temática del curso.  (Directivos aprobados/Total de Directivos Examinados); el resultado de este indicador debe ser superior al 95% para considerarlo efectivo.	De no ofrecer los cursos los resultados esperados, desarrollar una capacitación personalizada, de forma semestral, a cada directivo de la entidad
Realizar eventos científicos desde la dirección de Viajes Cubanacán, sobre las tendencias actuales de prospectiva y habilidades de negociación.	Consulta a especialistas.	Director General Viajes Cubanacán	Jefe del Departamento de I+D+i	Semestral	Concluido cada evento, se aplicará una encuesta a los participantes para evaluar su satisfacción hacia el mismo.  (Participantes Satisfechos/Total de participantes encuestados); para considerar efectivo el indicador, debe encontrarse por encima del 93%.	De no resultar efectivo, se coordinará la inserción de los directivos de la empresa en eventos del MIN-TUR y el Ministerio de Educación Superior vinculados a estas temáticas.

Tabla 5. Plan de acciones para implementar la estrategia 3.

Acciones	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia	Indicador de evaluación	Contingencia
Formar grupos de consulta y debate donde participen todos los trabajadores, con el objetivo de generar recomendaciones y sugerencias que nutran la experiencia del directivo.	Aprendizaje activo. Se formarán grupos de 20 personas para efectuar los debates.	Director General Viajes Cubanacán	Jefe Recursos Humanos de Viajes Cubanacán	Semestral	Se encuestará mensualmente a los participantes de para evaluar su satisfacción  ( <i>Participantes Satisfechos/Total de participantes encuestados</i> ); para considerar efectivo el indicador, debe encontrarse por encima del 95%.	De no resultar efectivos, se conformarán grupos de menos de 10 participantes para generar mayor personalización en las consultas.
Desarrollar talleres gerenciales sobre Negociaciones y Manejo de Conflictos Grupales.	Tormenta de ideas y dinámicas grupales.	Director General Viajes Cubanacán	Jefe Recursos Humanos  Jefe Departamento I+D+i	Trimestral	Se encuestarán mensualmente a los participantes de los talleres para evaluar su satisfacción respecto a los mismos.  ( <i>Participantes Satisfechos/Total de participantes encuestados</i> ); para considerar efectivo el indicador, debe encontrarse por encima del 95%.	De no resultar efectivos, se coordinarán conferencias mensuales con especialistas del CETED sobre Negociaciones y Manejo de Conflictos Grupales.

Tabla 6. Plan de acciones para implementar la estrategia 4.

Acciones	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia	Indicador de evaluación	Contingencia
Coordinar conferencias con la Facultad de Comunicación Social.	Consulta a especialistas.	Jefe de Recursos Humanos	Profesores de la Facultad de Comunicación Social	Semestral	Se desarrollarán de forma bimestral exámenes prácticos sobre los contenidos abordados en las conferencias.  ( <i>Directivos aprobados/Total de Directivos Examinados</i> ); el resultado de este indicador debe ser superior al 97% para considerarlo efectivo.	De no resultar efectivas las conferencias, se coordinará con la Facultad de Comunicación Social para el desarrollo de cursos de capacitación trimestrales.

Ofrecer cursos de Inteligencia emocional y su relación con la habilidad comunicativa.	Clases, y Consultas.	Jefe de Recursos Humanos	Profesores de la Facultad de Psicología	Anual	Se desarrollarán de forma bimestral exámenes prácticos sobre los contenidos abordados en los cursos.  ( <i>Directivos aprobados/Total de Directivos Examinados</i> ); el resultado de este indicador debe ser superior al 97% para considerarlo efectivo.	De no resultar productivos los cursos para todos los grupos de directivos, deben aplicarse capacitaciones personalizadas trimestralmente.
Realizar talleres de interpretación de la comunicación oral y no verbal.	Clases, tormenta de ideas.	Jefe de Recursos Humanos	Profesores de la Facultad de Comunicación Social	Semestral	Se aplicarán encuestas bimestrales a los participantes para evaluar su satisfacción hacia el desarrollo de los talleres  ( <i>Participantes Satisfechos/Total de participantes encuestados</i> ); para considerar efectivo el indicador, debe encontrarse por encima del 95%.	De no resultar efectivos, se coordinará con la Facultad de Comunicación Social el desarrollo de un ciclo de conferencias semestral sobre la interpretación de la comunicación oral y no verbal.

Tabla 7. Plan de acciones para implementar la estrategia 5.

Acciones	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia	Indicador de evaluación	Contingencia
Desarrollar representaciones de principios conductuales o guías de acción (AMA).	Demostrar los principios por medio de casos, películas, guiones o incidentes.	Director General Viajes Cubanacán	Jefe Recursos Humanos de Viajes Cubanacán	Semestral	Se desarrollarán exámenes prácticos luego de cada encuentro.  ( <i>Directivos aprobados/Total de Directivos Examinados</i> ); el resultado de este indicador debe ser superior al 97% para considerarlo efectivo.	De no resultar efectivo, se recurrirá a desarrollar un ciclo de 5 talleres prácticos sobre la temática.
Realizar representaciones de roles en vivo (LARP) en ejercicios vinculados al accionar diario de la agencia.	Aprendizaje activo.	Director General Viajes Cubanacán	Jefe Recursos Humanos de Viajes Cubanacán Jefe Departamento I+D+i	Semestral	Se examinará de forma práctica a los directivos durante la tercera semana de cada mes, durante todo el semestre que dure la puesta en práctica de la acción.  ( <i>Participantes Aprobados/Total de participantes evaluados</i> ); para considerar efectivo el indicador, debe encontrarse por encima del 98%.	De no resultar efectivos, se recurrirá a desarrollar un ciclo de 5 talleres prácticos sobre la temática.

Desarrollar pruebas y simulaciones de ejecución, individual y grupal validando un proceso de generación de habilidades, en un ambiente de trabajo.	Aprendizaje activo y tormenta de ideas.	Director General Viajes Cubanacán	Jefe Recursos Humanos de Viajes Cubanacán Jefe Departamento I+D+i	Trimestral	Se examinará de forma práctica a los directivos durante la tercera semana de cada mes, durante todo el trimestre que dure la puesta en práctica de la acción.  (Participantes Aprobados/Total de participantes evaluados); para considerar efectivo el indicador, debe encontrarse por encima del 98%.	De no resultar efectivo, se recurrirá a desarrollar un ciclo de 5 talleres prácticos sobre la temática.
--	---	-----------------------------------	--	------------	--	---

## CONCLUSIONES

En el contexto actual, en que están inmersos las empresas, es imperante contar con estrategias y acciones de capacitación en las entidades, en aras de fomentar el desarrollo de diferentes habilidades en sus directivos.

Mediante el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en negociación, realizado a los directivos y sus reservas en la agencia Viajes Cubanacán, se detectó que, predominan los directivos que no han recibido capacitación en esta importante temática, y ellos plantean la necesidad de realizar acciones que constituyan una vía para el perfeccionamiento de sus funciones en el proceso administrativo.

Tras el análisis realizado, se pudo determinar que las sub-habilidades vinculadas con la negociación, y que están menos desarrolladas en los directivos y reservas de la entidad son: el autocontrol y autoexigencia, la empatía, paciencia y perseverancia, y el dominio emocional y gestual.

Una vez determinadas las principales brechas existentes en el desarrollo de las sub-habilidades vinculadas con la negociación, se diseñaron un total de cinco estrategias y 13 acciones, con el fin de mejorar las habilidades de negociación en la entidad objeto de estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Vásquez, C. A., Rivera Vera, H. F., Conforme Cedeño, G. M., Campoverde Flores, F.K., Sornoza Parrales, D.R., & Merchán Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*. 3Ciencias

Ascón Villa, J., García González, M. & Lajara Cruz, A. J. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectivas de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29.

Atoc Caparachin, A. A., & Amaya Vásquez, H. M. (2016). *Habilidades directivas de los gerentes en las Agencias de viaje y turismo del distrito de Tarma – 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional del Centro del Perú.

Calero, D. (2015). *Proyecto de desarrollo organizacional para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en liderazgo transformacional*. (Tesis de Maestría). Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

Codina Jiménez, A. (2016). *Habilidades directivas*. Academia.

García Guiliany, J., Prieto Pulido, R., García Cali, E. & Martínez Caraballo, H. (2017). *Habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Colombia*. En, R. Prieto Pulido & J. García Guiliany (Comp), *Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado*. (pp. 287-317). Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Hernández Flores, Y. (2020). *Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de La Habana.

Hernández Flores, Y., Rodríguez González, M., & Ayala Castro, H. (2020). Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025. *Revista Científica Ecociencia*, 7(3), 1-29.

- Hernández Pérez de Corcho, D. (2016). *Programa de Capacitación en negociación para directivos del Complejo Hotelero Los Caneyes*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Hernández, V., (2010). *La gestión del director municipal de educación. Manual de estudio*. (Tesis de Maestría). Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 1-32.
- Martínez Martínez, C. (2004). *Elaboración de un Plan de Capacitación. (Ponencia)*. Congreso Nacional de Administración de México, Acapulco.
- Martínez Martínez, C. (2016). *Procedimiento para la capacitación de directivos en negociación*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Martínez Martínez, C., Milian Torres, O. & Hernández Pérez de Corcho, D. (2017). Procedimiento para la capacitación en negociación a directivos hoteleros. *Retos Turísticos*, 16(1), 1-11.
- Olivera Elosegui, R., & García, Y. (2017). *La innovación en el turismo. De la academia a la praxis*. Universidad de La Habana.
- Parra Rodríguez, L. (2020). *Acciones para la mejora de la Gestión de la Innovación en la agencia Viajes Cubanacán*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de La Habana.
- Pérez, J. (2015). *Diseño de un procedimiento para la formación de negociadores en el complejo Rancho Luna-Faro de Luna en Cienfuegos*. (Tesis de Maestría). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Vivar, M. J. (2020). *Habilidades Directivas*. Tudela: Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL). <http://sugestion.quend.es/conocimiento/ficha/def/Direccion>