

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA

**POSTGRADO** 

**DOCTORADO INTERNACIONAL EN ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DOCTORAL

**IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN  
DE LOS GRADUADOS DE MBAs Y MAESTRIAS  
ESPECIALIZADAS EN SU GESTIÓN LABORAL**

Por:

Óscar Reynaldo Talavera Velásquez

**Doctorando**

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Josep Coll Bertran

**2015**

# INDICE

Indice .....	iii
Indice de cuadros.....	v
Indice de gráficos .....	vi
Indice de anexos .....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES, ESTADO DEL ARTE Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Formulación del problema de investigación .....	12
1.2.1 Problema principal .....	13
1.2.2. Problemas complementarios.....	13
1.3. Objetivo General .....	13
1.4. Objetivos Específicos.....	14
1.5. Justificación de la Investigación .....	14
1.6. Estado del Arte .....	15
1.7. Hipótesis de trabajo .....	27
1.8. Metodología .....	28
1.8.1. Grupo 1 de análisis: Graduados de maestrías. ....	28
1.8.1.1. Población objetivo .....	31
1.8.1.2. Limitaciones del estudio .....	33
1.8.1.3. Diseño de la muestra.....	34
1.8.1.4. Tamaño de muestra .....	37
1.8.1.5. Criterios de inclusión en la muestra .....	41
1.8.1.6. Selección de la muestra .....	41
1.8.1.7. Recojo de la información .....	42
1.8.1.8. Herramienta para recoger la información.....	43
1.8.1.9. Confiabilidad del cuestionario del Grupo 1 de análisis .....	44
1.8.1.10. Validez del cuestionario del Grupo 1 de análisis.....	45
1.8.2. Grupo 2 de análisis: Gerentes de Recursos Humanos.....	45
1.8.2.1. Validación del cuestionario del grupo 2. ....	49
1.8.3. Grupo 3 de análisis: Empresas de Selección de Ejecutivos .....	50

1.8.3.1. Validación del cuestionario del grupo 3. ....	52
1.8.4. Procesamiento de la información .....	52
<b>2. RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
2.1. Resultados por estratos Grupo 1: Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC.....	56
2.1.1. Comentarios a los Resultados por Estrato del Grupo I.....	70
2.2. Grupo 1: Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC .....	73
2.2.1. Comentarios a los Resultados del Grupo 1.....	84
2.3. Grupo 2: Gerentes de recursos humanos .....	87
2.3.1. Comentarios a los Resultados del Grupo 2: Gerentes de Recursos humanos.....	93
2.4. Grupo 3: Representantes de empresas especializadas en selección de ejecutivos.....	96
2.4.1. Comentarios a los Resultados Grupo 3: Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos .....	102
2.5. Análisis comparativo entre Graduados de los MBAs y Maestrías Especializadas Gerentes de Recursos Humanos y Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos .....	105
2.5.1. Comentarios a los Resultados de Análisis comparativo entre Graduados de los MBAs y Maestrías Especializadas Gerentes de Recursos Humanos y Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos.....	108
2.6. Análisis comparativo entre Graduados de los MBAs y Maestrías Especializadas con los Gerentes de Recursos Humanos .....	110
2.6.1. Comentarios a los Resultados del Contraste entre Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas con Gerentes de Recursos Humanos .....	114
2.7. Análisis comparativo entre Gerentes de Recursos Humanos con Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos.....	116
2.7.1. Comentarios a los resultados del Contraste Gerentes de Recursos Humanos y Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos. ....	117
2.8. Contrastación de Hipótesis. ....	118
<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>123</b>
3.1. Conclusiones .....	123
3.2. Recomendaciones .....	124
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>132</b>

## INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1: Graduados de EPG-UPC, PERIODO 2010-2014.....</i>	<i>30</i>
<i>Cuadro 2: Graduados de maestrías, periodo 2013-2014.....</i>	<i>33</i>
<i>Cuadro 3: Respuestas a encuesta piloto.....</i>	<i>38</i>
<i>Cuadro 4: Tamaño de muestra a diferentes márgenes de error.....</i>	<i>40</i>
<i>Cuadro 5: Tamaños de muestra por estratos.....</i>	<i>40</i>
<i>Cuadro 6: Distribución de la muestra.....</i>	<i>42</i>
<i>Cuadro 7: PBI Perú por Sectores Económicos, año 2013 (Año base 2007).....</i>	<i>47</i>
<i>Cuadro 8: Empresas seleccionadas para entrevistar a Gerentes de Recursos Humanos.....</i>	<i>47</i>
<i>Cuadro 9: Resultados Estrato 1, Grupo 1.....</i>	<i>56</i>
<i>Cuadro 10: Resultados Estrato 2, Grupo 1.....</i>	<i>57</i>
<i>Cuadro 11: Resultados Estrato 3, Grupo 1.....</i>	<i>58</i>
<i>Cuadro 12: Resultados Estrato 4, Grupo 1.....</i>	<i>59</i>
<i>Cuadro 13: Resultados generales, Grupo 1, Encuesta a graduados de MBAs y maestrías especializadas.....</i>	<i>73</i>
<i>Cuadro 14: Respuestas del Grupo 2: Gerente de Recursos Humanos.....</i>	<i>87</i>
<i>Cuadro 15: Respuesta Grupo 3: Empresas de Selección de Ejecutivos.....</i>	<i>96</i>
<i>Cuadro 16: Análisis comparativo Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3.....</i>	<i>105</i>
<i>Cuadro 17: Análisis Comparativo Grupo 1 y Grupo 2.....</i>	<i>110</i>
<i>Cuadro 18: Análisis comparativo Grupo 2 y Grupo 3.....</i>	<i>116</i>

# INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evaluación del profesor en cursos de Negociación. Notas promedio periodo 2010 - 2014 .....	9
Gráfico 2: Evaluación del aprendizaje y actitud del alumno en los cursos de Negociación – Notas promedio Periodo 2010 - 2014.....	9
Gráfico 3: Respuesta por Estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?.....	60
Gráfico 4: Respuesta por Estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades? .....	60
Gráfico 5: Respuestas por Estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación? .....	61
Gráfico 6: Respuestas por Estrato, Grupo 1, a la pregunta. ¿Con respecto a la capacitación en negociación, en qué medida fue un aporte para su desarrollo profesional?.....	61
Gráfico 7: Respuestas por estratos, Grupo 1, a la pregunta: El curso pretendió en hacerlos más racionales, es decir primero conocerse a sí mismo ¿en qué medida cree usted que se logró? .....	62
Gráfico 8: Respuestas por Estratos, Grupo1, a la pregunta: ¿Cómo califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional? .....	62
Gráfico 9: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta ¿Cuánto crees que influyó tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional? .....	63
Gráfico 10: Respuestas por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa? .....	63
Gráfico 11: Respuestas por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿en qué medida el manejo de las personas a tu cargo ha mejorado después de capacitarte en negociación? .....	64
Gráfico 12: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa? .....	64

Gráfico 13: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa? .....	65
Gráfico 14: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación? .....	65
Gráfico 15: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación? .....	66
Gráfico 16: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos? .....	66
Gráfico 17: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿El trato con los empleados de tú mismo rango ha mejorado después de capacitarte en negociación? .....	67
Gráfico 18: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación? .....	67
Gráfico 19: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación? .....	68
Gráfico 20: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación? ...	68
Gráfico 21: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás? .....	69
Gráfico 22: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿en que medida considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación? .....	70
Gráfico 23: Respuestas a la pregunta ¿En qué medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC? .....	74
Gráfico 24: Respuestas a la pregunta ¿En qué medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades? .....	74
Gráfico 25: ¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación? .....	75
Gráfico 26: Respuestas a la pregunta ¿Con respecto a la capacitación en negociación, en qué medida fue un aporte para su desarrollo profesional .....	75
Gráfico 27: Respuestas a la pregunta: El curso pretendió en hacerlos más racionales , es decir primero conocerse a si mismo ¿en qué medida cree usted que se logró? .....	76

Gráfico 28: Respuesta a la pregunta ¿Cómo califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?.....	76
Gráfico 29: Respuesta a la pregunta: ¿Cuánto crees que influyo tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional? .....	77
Gráfico 30: Respuesta a la pregunta ¿En qué medida debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?.....	77
Gráfico 31: Respuesta a la pregunta: ¿en qué medida el manejo de las personas a tu cargo ha mejorado después de capacitarte en negociación? .....	78
Gráfico 32: Respuesta a la pregunta: ¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa? .....	78
Gráfico 33: Respuesta a ¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa? .....	79
Gráfico 34: Respuesta a la pregunta: ¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación? .....	79
Gráfico 35: Respuesta a la pregunta ¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?.....	80
Gráfico 36: Respuestas a la pregunta: ¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos? .....	80
Gráfico 37: Respuestas a las preguntas: ¿El trato con los empleados de tú mismo rango ha mejorado después de capacitarte en negociación? .....	81
Gráfico 38: Respuestas a la pregunta: ¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?.....	81
Gráfico 39: Respuestas a las preguntas: ¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?.....	82
Gráfico 40: Respuestas a las preguntas: ¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?.....	82
Gráfico 41: Respuesta a la pregunta: ¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás? .....	83
Gráfico 42: Respuestas a la pregunta: ¿en qué medida considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación? .....	83
Gráfico 43: Respuestas Grupo 2 a la pregunta: En qué medida considera que el personal debe capacitarse en negociación.....	87

Gráfico 44: Respuestas grupo 2 a la pregunta: En qué medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa.....	88
Gráfico 45: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación? .....	88
Gráfico 46: Respuestas Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?.....	89
Gráfico 47: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado .....	89
Gráfico 48: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa? .....	90
Gráfico 49: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación? .....	90
Gráfico 50: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa .....	91
Gráfico 51: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa.....	91
Gráfico 52: Respuestas Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?.....	92
Gráfico 53: Respuestas Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado....	92
Gráfico 54: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En sus requisitos para contratación de personal, en qué medida exiges que estén capacitados en negociación?.....	92
Gráfico 55: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En qué medida considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional.....	96
Gráfico 56: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En qué medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación? .....	97
Gráfico 57: En qué medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación? .....	97
Gráfico 58: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En qué medida los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?.....	98

Gráfico 59: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En qué medida las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación? .....	98
Gráfico 60: En qué medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación? .....	99
Gráfico 61: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En la evaluación a un postulante en qué medida se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación? .....	99
Gráfico 62: Respuesta Grupo 3 a la pregunta: En qué medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación? .....	100
Gráfico 63: Respuesta Grupo 3 a la pregunta: Dependiendo del puesto solicitado en qué medida la exigencia de la capacitación en negociación varía? .....	100
Gráfico 64: Respuesta Grupo 3 a la pregunta: En qué medida en la decisión de selección tiene influencia el postulante con mayor capacitación en negociación? .	101
Gráfico 65: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación?.....	101
Gráfico 66: Respuesta Grupo 3 a la pregunta: En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación? .....	102
Gráfico 67: Comparativo 1 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3.....	106
Gráfico 68: Comparativo 2 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3.....	106
Gráfico 69: Comparativo 3 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3.....	107
Gráfico 70: Comparativo 1 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2.....	111
Gráfico 71: Comparativo 2 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2.....	111
Gráfico 72: Comparativo 3 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2.....	112
Gráfico 73: Comparativo 4 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2.....	113

Gráfico 74: Comparativo 5 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2 .....	113
Gráfico 75: Comparativo 1 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 2 y Grupo 3 .....	116
Gráfico 76: Comparativo 2 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 2 y Grupo 3 .....	117

# INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Académica y de Servicios de la Escuela de Postgrado de la UPC .....	132
Anexo 2: Notas para evaluación del profesor en la Encuesta Académica y de servicios de la Escuela de Post Grado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en el periodo 2010-2014 .....	133
Anexo 3: Notas para evaluación del aprendizaje y actitud en la Encuesta Académica y de servicios de la Escuela de Post Grado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en el periodo 2010-2014 .....	134
Anexo 4: Comité de Expertos .....	135
Anexo 5: Cuestionario de Encuesta, Grupo 1: Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC .....	137
Anexo 6: Confiabilidad de instrumento, Grupo 1 .....	138
Anexo 7: Validación de expertos de instrumento, Grupo 1. ....	138
Anexo 8: Validación del constructo del cuestionario aplicado a los graduados (Grupo 1 de análisis) mediante la técnica estadística del análisis factorial .....	139
Anexo 9: Cuestionario de Encuesta, Grupo 2: Gerentes de Recursos Humanos ...	147
Anexo 10: Validación de expertos del instrumento del Grupo 2.....	147
Anexo 11: Cuestionario de Encuesta, Grupo 3: Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos .....	148
Anexo 12: Validación de expertos del instrumento del Grupo 3.....	148
Anexo 13: Base de datos de graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC 2010- 2013 .....	149
Anexo 14: Cuestionarios de entrevista Grupo 2: Gerentes de Recursos Humanos	158
Anexo 15: Cuestionarios de entrevista Grupo 3: Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos .....	165

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo describir si la capacitación en negociación que recibieron los Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas en las Escuelas de Negocios y de Postgrado del Perú, causaron un impacto en su comportamiento profesional futuro y si les ha permitido desenvolverse mejor dentro y fuera de sus organizaciones.

Esta investigación permitirá extrapolar a otras Escuelas de Negocios y de Postgrado en países con características culturales y sociales similares al Perú.

Para efectos de la investigación la población objeto de estudio estuvo conformada por la población de graduados en MBAs y maestrías especializadas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en el periodo 2013 -2014, en razón que esta población se encontraba plenamente identificada y ubicable. Además, presentan similares características académicas en cuanto a contenidos en los syllabus relacionados con las ciencias empresariales y cursos de negociación en comparación con otras escuelas de negocios de distintas Universidades del Perú, cuyos temas se encuentran enmarcadas de acuerdo a las tendencias de los mejores especialistas en el mundo y que sirven como material de estudio y consulta tanto para alumnos y docentes.

Asimismo, para complementar el estudio y corroborar los efectos de la capacitación de los graduados en sus respectivos puestos de trabajo se entrevistó a gerentes de recursos humanos de las principales empresas del

Perú pertenecientes a diferentes sectores económicos y representantes de empresas encargadas de selección de ejecutivos.

Así, se eligió como primer grupo (Grupo 1) a los graduados en MBAs y maestrías especializadas en el periodo 2013 -2014, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas a nivel nacional, determinando la muestra por estratos mediante la asignación proporcional. El segundo grupo (Grupo 2) de análisis estuvo compuesto por gerentes de recursos humanos de siete empresas importantes del Perú pertenecientes a diferentes sectores económicos. El tercer grupo (Grupo 3) lo constituyeron representantes de cinco empresas encargadas de selección de ejecutivos. A estos tres grupos se les entrevistó recogiendo la información en una ficha que previamente fue validada por un comité de expertos, para finalmente contrastar los resultados obtenidos del primer grupo con las percepciones y consideraciones del segundo y tercer grupo, teniendo de esta forma una perspectiva de tres grupos humanos relacionados al sector empresarial.

Se plantearon dos hipótesis. La primera de ellas enfocadas a determinar si la capacitación en negociación si permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles dentro de una organización. La segunda busca determinar si la capacitación en negociación permite mejorar la gestión e interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles fuera de una organización.

Los resultados obtenidos demostraron que existe un impacto positivo en el desenvolvimiento de los capacitados en negociación dentro como fuera de su organización, el mismo que fue corroborado por los gerentes de recursos

humanos y representantes de empresas de selección de Ejecutivos en los análisis comparativos

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual, la transferencia y flujo de información es cada vez más rápida; los profesionales que realizan negociaciones para llegar a acuerdos, cierre de contratos y demás actividades relacionadas, necesitan contar con herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos a la hora de realizar una negociación.

De acuerdo a Weissbein, Huang, Ford & Schmidt (2011), los cambios en los puestos de trabajo, producto del mayor uso de tecnología y la globalización de los mercados internacionales en la competencia por sus mercados, han llevado a las organizaciones a depender cada vez más de su capacidad de capacitar a sus empleados de manera permanente, con el objetivo de mantener los niveles necesarios de conocimiento, habilidad y rendimiento, para que a través de estos obtener una ventaja competitiva, para ello, es importante que los conocimientos y habilidades aprendidas se transfieran con éxito a las empresas. Sobre este aspecto, Thompson, Gentner & Loewenstein (2000) afirman que “el supuesto

implícito que subyace a la formación en gestión es que una vez presentada y entendida, los conocimientos de gestión se puede aplicar a los problemas futuros que los gerentes pueden enfrentar”. Se puede decir, entonces, que lo más importante luego del proceso de capacitación es que este sea aplicable a las necesidades y problemáticas de la empresa u organización donde se desempeña el capacitado.

Muchas organizaciones tienen centros de formación para mejorar las competencias de los empleados, los programas de formación abarcan una amplia gama de temas, como capacidades técnicas, de gestión y administración, estas capacitaciones se enmarcan dentro de la gestión de recursos humanos, que si bien, de acuerdo a Yeganeh & Su (2008), el concepto de gestión de recursos humanos<sup>1</sup> es esencialmente un concepto americano, hoy en día se puede considerar un concepto internacional que se puede aplicar a otros países (Brewster, 1995), esto evidencia que en todas las partes del mundo la capacitación es un instrumento necesario para mejorar el desempeño profesional, dentro de estas capacitaciones una de las habilidades a desarrollar es la habilidad de negociación, el mismo que requiere de habilidades gerenciales fundamentales pero complejas (Zerres, Hüffmeier, Freund, Backhaus & Hertel, 2013).

El impacto del entrenamiento en negociación es reconocido en distintos países, de allí que se necesita reforzar las herramientas de negociación

---

<sup>1</sup> De acuerdo a Ferris, Rosen, & Barnum (1995), Gestión de recursos humanos es “la ciencia y la práctica que tienen que ver con la naturaleza de la relación de trabajo y todas las decisiones, acciones y temas que se relacionan con esa relación”, es decir, mejorar las relaciones de trabajo, el ambiente laboral, y la toma de decisiones.

en los profesionales, lo cual les permita ser competitivos en la arena nacional y la internacional (Gillespie, Thompson, Loewenstein & Gentner, 1999).

En este contexto, las habilidades personales son complementarias a los conocimientos y habilidades técnicas. Los conocimientos pueden ser estudiados y aprendidos en cualquier momento, pero son las habilidades personales son las que hacen destacar a las personas. En la medida que un profesional avanza en su carrera, su desempeño depende cada vez más de sus habilidades personales que de sus conocimientos o habilidades técnicas, la negociación es una de estas habilidades y en el presente estudio se tiene por objetivo describir el impacto de la capacitación en negociación de los egresados de las Escuelas de Negocios y Escuelas de Postgrado en el Perú y países similares con características culturales y sociales similares, en cuanto a su comportamiento, futura vida profesional y su desenvolvimiento dentro y fuera de sus organizaciones.

# **1. ASPECTOS GENERALES, ESTADO DEL ARTE Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el mundo empresarial, la negociación es una competencia que se le exige a todo profesional ya que del buen accionar en este campo depende los resultados que se obtengan en la interacción con otros departamentos de la empresa, así como otros clientes y proveedores. Por tanto, se requiere preparación, resolución y flexibilidad (Fisher, Ury & Patton, 2011).

De acuerdo a Movius (2008), la mayoría de estudios sobre entrenamiento en negociación se han realizado en laboratorios o mediante negociaciones simuladas analizando la formación didáctica, analítica y

observacional; pero pocos han observado y estudiado el impacto a largo plazo en el comportamiento por la capacitación en negociación.

En la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas<sup>2</sup> (UPC), desde el año 2000 se viene capacitando en negociación a los alumnos de los diferentes MBAs y Maestrías especializadas como: Administración de Empresas, en Dirección de Operaciones y Logística, en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información, en Dirección de la Construcción y en Administración y Dirección de Proyectos, Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas. Asimismo, muchas empresas externas han recurrido a la Escuela de Postgrado e invertido en la formación y entrenamiento de habilidades para su personal a través de los docentes de la Escuela de Postgrado, en ambos casos, no se tiene un estudio que mida el impacto futuro que esto ha generado en los alumnos ni en el personal capacitado.

En ese sentido, considerando que existe una similitud entre otras escuelas de Posgrado a nivel nacional respecto a temas sobre las ciencias administrativas y en especial sobre capacitación en negociación

---

<sup>2</sup> La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) es una universidad privada del Perú, fue fundada el 5 de enero de 1994. El 2 de abril de 1997 crea su Escuela de Postgrado. Desde setiembre del 2004, la UPC es parte de la Red Internacional Laureate. La Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) es una Escuela de Negocios que promueve el desarrollo para profesionales y ejecutivos interesados en lograr un desempeño superior y competitivo en su campo. Una de las principales propuestas de la Escuela de Postgrado de la UPC es el cambio de paradigmas tradicionales en la capacitación y la formación de profesionales con hábitos de aprendizaje continuo; líderes capaces de adaptarse y adelantarse eficientemente a los permanentes cambios del entorno. La Escuela de Postgrado de la UPC busca lograr el equilibrio entre la formación directiva y el desarrollo de habilidades de liderazgo.

fácilmente reconocibles mediante los sílabos de los cursos en mención, es que se ha considerado como población objeto de estudio a los graduados de MBAs y Maestrías especializadas de la UPC por tener características homogéneas del directivo o ejecutivo peruano como por ejemplo laborar en importantes empresas privadas y estatales de diversos sectores a nivel nacional, las materias impartidas en otras escuelas de posgrado son similares a las dictadas en al UPC, pero con un “sello” en particular.

Por otro lado, la evaluación de la formación se vincula directamente con los sistemas de calidad de la organización, ya que la información que aporta permite detectar los resultados de la formación, analizar las posibles deficiencias e introducir mejoras que optimicen la función de formación en su conjunto, es el mecanismo que garantiza la calidad de la formación (Herrero, 2002).

Según Herrero (2002), la evaluación es el juicio sistemático del valor o mérito de un sistema de formación, un programa o una acción formativa, es una conducta que supone la adopción de una norma por la cual una persona da una información sintética a veces una medida, con la ayuda de instrumentos, sobre el valor de la formación para orientar la toma de decisiones que conduzca a la mejora del sistema.

La evaluación aplicada implica recoger información sobre los resultados obtenidos para analizarlos valorarlos y orientar la optimización de la formación en el futuro, para esto Herrero (2002), hace referencias a los modelos Kirkpatrick, Phillips y Wade, siendo estos dos últimos

herramientas basadas en el modelo que Kirkpatrick planteó en diferentes artículos en el año 1959.

Es precisamente en estos artículos que Kirkpatrick estableció las bases de la evaluación de la formación continua, bases que han sido seguidas hasta hoy por la mayoría de expertos y profesionales, el éxito del modelo radica en su capacidad para simplificar la complejidad inherente a la evaluación de la formación al estructurar sus contenidos en cuatro niveles básicos teniendo en cuenta los resultados cualitativos y cuantitativos, el modelo huye de un enfoque centrado en resultados económicos, planteando que al existir dificultades en la medición de la rentabilidad se debe concebir como un elemento más, interesante cuando sea viable, sobre este tema, Herrero (2002) hace referencia a un modelo holístico respondiendo a cinco cuestiones básicas que afectan la evaluación en forma integrada usando interrogantes: ¿Para quién?, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo? y ¿Cómo?, refiriéndose a niveles:

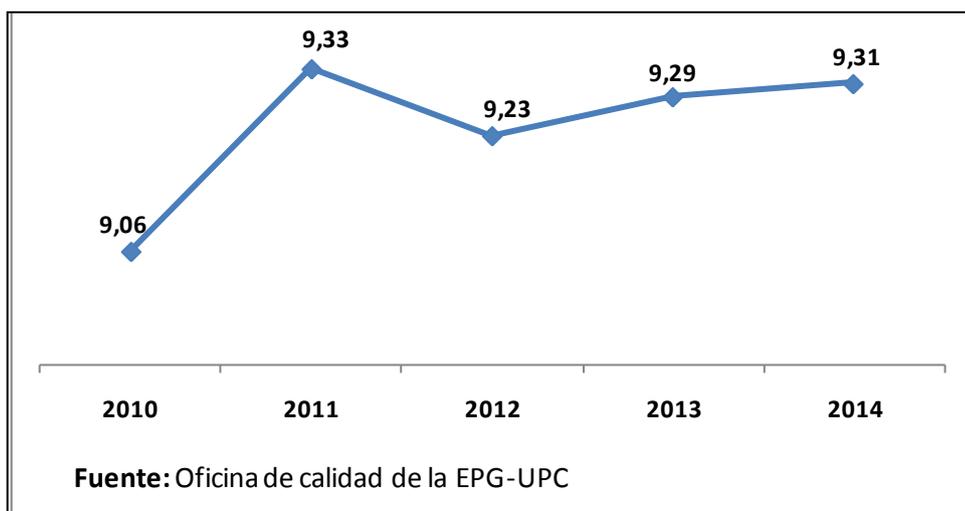
- Nivel 1. Satisfacción del participante con la formación
- Nivel 2. Logro de los objetivos del aprendizaje por los participantes,
- Nivel 3. Coherencia pedagógica del proceso de formación,
- Nivel 4. Transferencia de los aprendizajes a los puestos de trabajo,
- Nivel 5. Impacto de la formación en los objetivos de la organización

Estas apreciaciones también apoyan nuestra investigación, ya que de su resultado podremos determinar la valoración de la capacitación en negociación.

Según informe del área de calidad académica de la Escuela de Postgrado de la UPC, área responsable de que al finalizar cada curso de capacitación se aplique una encuesta anónima a los alumnos capacitados denominada “Encuesta Académica y de Servicios” (Anexo A.), entre los años 2010 - 2014 se han aplicado 47 Encuestas Académicas y de Servicios a los profesionales que llevaron los cursos de Negociación en los MBAs y maestrías especializadas.

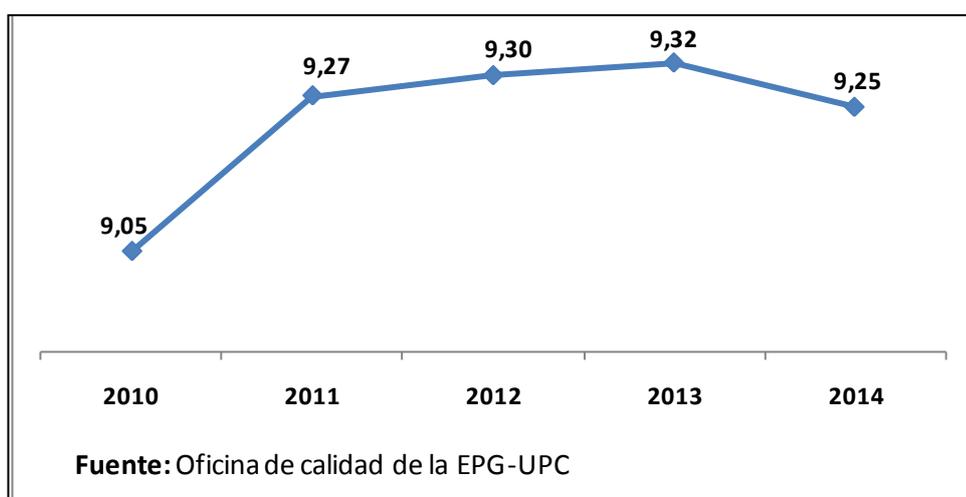
De acuerdo con los cuatro niveles que señala Donald Kirkpatrick en su libro *Evaluating Training Programs* (1994), podemos enfocar los resultados de estas encuestas en los dos primeros niveles propuestos por este autor.

- En el primer nivel denominado Reacción, el cual mide la satisfacción con respecto al profesor, se obtuvo a través de la encuesta a los alumnos un promedio de 9.31 sobre una calificación máxima de 10 puntos en el año 2014, como se puede observar en el Grafico N° 01 esta situación de reacción frente al profesor ha ido mejorando desde el año 2010 siendo más valorado en el año 2011 (ver Cuadro N° A-01 en anexos)



**Gráfico 1: Evaluación del profesor en cursos de Negociación. Notas promedio periodo 2010 - 2014**

- En el segundo nivel que mide el aprendizaje, definido como el grado de cambio de actitud y aumento del conocimiento, estas mismas encuestas nos muestran una actitud promedio positiva de 9.05 sobre una calificación máxima de 10 en el año 2010, calificación que luego mejoró a 9.32 en el año 2013 y decayó a 9.25 en el año 2014, tal como se puede observar en el Grafico N° 02 (ver Cuadro N° A-02 en anexos)



**Gráfico 2: Evaluación del aprendizaje y actitud del alumno en los cursos de Negociación – Notas promedio Periodo 2010 - 2014**

Sobre los dos siguientes niveles definidos por Kirkpatrick, tercer nivel (comportamiento) y el cuarto nivel (resultados) no se tienen resultados concretos de acuerdo a la estructura del cuestionario aplicado por calidad académica, de allí que la presente investigación nos puede ayudar para saber cómo influye la capacitación en negociación en el comportamiento y en el resultado de los capacitados dentro de su desenvolvimiento laboral después de que estos han sido capacitados en los cursos de Negociación en la Escuela de Postgrado de la UPC.

Entonces, se espera demostrar el impacto que tendría la capacitación a los profesionales en temas de negociación como paso esencial para desenvolverse en su vida profesional. Si bien los beneficios de este tipo de herramientas de negociación son conocidos no hay estudios previos o referenciales que profundicen el impacto que generan estas capacitaciones posteriormente en su vida profesional.

Desde hace más de 25 años la habilidad de la negociación ha sido ampliamente reconocida tanto como un tema de investigación y como un elemento esencial de uso frecuente (Movius, 2008).

La negociación se encuentra en una amplia variedad de entornos de negocios (Nadler, Thompson & Van Boven, 2003), por lo tanto, vale la pena aprender los principios de negociación de manera que se utilicen en todos los contextos (Forbus, Gentner & Law, 1995).

Tal como lo explica Weeler (2004), investigando sobre negociación en áreas de venta, gran parte de lo que está escrito sobre negociación tiende

a ser en torno a cuestiones tácticas, sin embargo, nada está dicho acerca de cómo se maneja la presión de una persona para llegar a un precio de venta o para atreverse a hacer una demanda extravagante, asimismo, afirma que las herramientas y la preparación en temas de negociación deben permitir al profesional adaptarse a distintos escenarios, a distintas barreras culturales, económicas y sociales; y debe facilitar una relación a largo plazo con su contraparte.

De acuerdo a Román & Ruiz (2003), un profesional necesita capacitación porque esta le permita interactuar de manera exitosa con su entorno, ya sean con sus superiores, las personas que están bajo su mando, sus compañeros, y de manera más notoria con los profesionales de otras instituciones.

Para Loewenstein, Thompson & Gentner (2003), el objetivo de la capacitación en negociación es preparar a los estudiantes a resolver problemas del mundo real con el aprendizaje en el aula, aunque, la evidencia empírica muestra la poca capacidad de las personas para aprender con el ejemplo y aplicar el conocimiento a la hora de resolver un problema en un contexto diferente. De acuerdo a los mismos autores, mientras no se tenga claro si la capacitación en negociación mejora la gestión de las personas que la reciben, no se podrá seguir alguna tendencia de los modelos a cursar o los métodos a usar en la capacitación, sólo tendremos análisis de laboratorio.

En este proceso de transferencia, lo más útil es el razonamiento, ya que a menudo no se recuerda en última instancia lo que es más valioso para la solución de un problema (Forbus, Gentner & Law, 1995). Asimismo, los resultados de varias investigaciones señalan una disociación entre lo que es más accesible a la memoria y la aplicación a la práctica (Loewenstein, Thompson & Gentner, 2003).

De acuerdo a Ogilvie & Simms (2009) hay un resurgimiento de interés en la investigación sobre la negociación y su impacto; pero, si consideramos la investigación de Gillespie, Thompson, Loewenstein & Gentner (1999), en donde, para su momento, afirmaban que “después de dos décadas de un crecimiento espectacular en la investigación de negociación, no hay una investigación que brinde una visión entre la pedagogía y la práctica”, podemos notar entonces que hay una brecha en el estudio de al menos 30 años en donde se ha tratado poco sobre el tema, por tanto, es importante medir el impacto de la capacitación en negociación para mostrar que hay un impacto de esta capacitación en la gestión futura de los capacitados.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El impacto que genera el entrenamiento en negociación es reconocido por las diversas empresas en distintos países. Se entiende que este impacto es favorable tanto para el capacitado como para las empresas pues pone a prueba a la persona en el uso de su máxima capacidad como profesional, permitiéndole ser competitivos a nivel local o internacional. En

ese sentido, en el Perú, aún no se conoce a ciencia cierta los efectos que ha generado la capacitación en negociación en las empresas del Perú.

### **1.2.1 PROBLEMA PRINCIPAL**

¿De qué manera la capacitación en negociación que reciben los estudiantes de las Escuelas de Negocios y Escuelas de Postgrado en el Perú y de países con características culturales y sociales similares, impacta en el comportamiento, vida profesional futura y nivel de desenvolvimiento dentro y fuera de sus organizaciones?

### **1.2.2. PROBLEMAS COMPLEMENTARIOS**

1. ¿De qué manera la capacitación en negociación influye en la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles dentro de una organización?
2. ¿De qué manera la capacitación en negociación influye en la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles fuera de una organización?

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Con la finalidad de guiar por el camino correcto la respuesta a los problemas propuestos, a nivel del problema principal y sus complementos se plantearon los siguientes objetivos de investigación

Establecer si la capacitación en negociación que reciben los estudiantes de las Escuelas de Negocios y Escuelas de Postgrado tiene impacto en

su comportamiento, vida profesional futura y nivel de desenvolvimiento dentro y fuera de sus organizaciones.

#### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Considerando los planteamientos del objetivo central, se desprenden los objetivos específicos de la investigación:

1. Establecer si la capacitación en negociación influye en la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles dentro de una organización.
2. Establecer si la capacitación en negociación influye en la gestión y la interacción entre un profesional y en los distintos niveles fuera de su organización.

#### **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde el punto de vista práctico la investigación es conveniente para las Escuelas de Negocios y Escuelas de Postgrado , pues permitió conocer el impacto que genera la capacitación en negociación que se imparte para los estudiantes de MBAs y Maestrías Especializadas que se ofrecen a la comunidad empresarial y la situación laboral de los graduados, estos resultados permitirán contribuir a formular o modificar actividades académicas que mejoren o corrijan estos programas, beneficiándose tanto las Escuelas de Negocios y de Postgrado, como los estudiantes y las empresas que buscan mejorar su productividad.

En lo teórico, la investigación complementa la escasa teoría existente sobre el impacto que genera la capacitación en negociación en los Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas en su desempeño en las empresas a nivel interno o externo posterior a su capacitación. Los resultados permitirán generalizar a principios más amplios los efectos de la capacitación en negociación.

La investigación contribuye con un instrumento de medición que recolecta los datos concernientes a las características de la negociación a nivel interno y externo. Los resultados de este instrumento ayudaran a reforzar o complementar la teoría sobre negociación y el impacto futuro que genera sobre las estudiantes que se capacitan en esta materia.

#### **1.6. ESTADO DEL ARTE**

La bibliografía respecto a los efectos que genera la capacitación en negocios en los profesionales en su vida laboral después de recibida la capacitación es limitada y que en los siguientes párrafos se dan a conocer. En consecuencia, este apartado presenta la mayor información posible respecto al tema que el investigador ha podido recabar para sustentar los efectos de la capacitación en negocios.

De acuerdo a Herrero (2002), en un contexto global y cambiante como el actual, las competencias y habilidades tanto individuales como colectivas son el activo más importante de las organizaciones, ya que determinan su productividad, su competitividad, su capacidad de adaptación y de proacción ante un entorno incierto, posibilitando así el aprendizaje y el

desaprendizaje, es decir, la adquisición de competencias nuevas y el cambio de las competencias no adecuadas.

La negociación es generalmente considerada como una de las habilidades esenciales necesarias para la eficacia de la organización y el éxito (Volkema, 2009). Las personas en todo tipo de organizaciones y en todos los niveles organizativos negocian a diario; dada la importancia de este atributo, muchas de las habilidades de negociación son empleadas en negociaciones personales y profesionales (Lewicki, Barry, & Saunders, 2010).

Similarmente, de acuerdo a Fisher, Ury & Patton (2011), cada vez hay más ocasiones que requieren una negociación, todo el mundo quiere participar en las decisiones que le afectan y, por el contrario, cada vez son menos las personas que pueden llegar a aceptar decisiones que han sido tomados por otros.

La capacitación en negociación se inició en Cambridge University a inicios de 1980, inmediatamente en el 1981 en Harvard University se crea el programa de negociación liderado por Roger Fischer y William Ury, autores del libro *Getting to Yes*, en 1982 Howard Raiffa's publica el libro *The Art and Science of Negotiation*, en donde investiga sobre el comportamiento de las personas basado en la racionalidad y la negociación como herramienta para evitar conflictos, en el año 1986 David Lax y James Sebenius en su libro *Manager as Negotiator* describen

la necesidad de las conductas de las contrapartes (Tsay & Bazerman, 2009).

Román y Ruiz (2003) señalan dos factores importantes sobre la capacitación en negociación. El primero es que la capacitación en negociación es un elemento necesario que toda empresa debe promover en su empresa o negocio, es decir, deben ser la propia empresa quien la fomenten. El segundo factor, tal como también lo menciona Tsay & Bazerman (2009), es que el entrenamiento en negociación ya no se enfoca necesariamente en la teoría de juegos; sino que ha desarrollado una estrategia en base a un análisis sobre los verdaderos agentes imperfectos como son las personas en la realidad. Por tanto, la capacitación en negociación se enfoca en dar recomendaciones a los negociadores que se encuentran en negociaciones con personas reales.

Las interacciones entre los seres humanos podrían volverse más efectivas, si es que se entrenaran o capacitarán en negociación (Fisher, Ury & Patton, 2011), este entrenamiento permite estar mejor preparado para cerrar negociaciones ya que logra manejar conflictos entre culturas distintas (Román & Ruiz, 2003), ya que, mientras más habilidades de negociación tenga una persona, más posible es que su desarrollo en la negociación sea impecable. (Román & Ruiz, 2003).

Pero ¿Qué es negociación?, según Movius (2008), la negociación es un proceso en el que dos o más partes buscan un acuerdo sobre lo que cada uno dará y tomará de la otra. Fisher, Ury & Patton (2011) definen

negociación como un método de doble vía, en donde se comparten intereses comunes y opuestos, buscando ventajas individuales y comunes que permitan llegar a un acuerdo. Otra definición la encontramos en Zerres, Hüffmeier, Freund, Backhaus & Hertel (2013), en donde se define que la negociación es convencionalmente concebida como un conjunto de procesos de toma de decisiones interpersonal, proceso que implica la comunicación entre al menos dos partes con intereses divergentes para llegar a un acuerdo.

Otras definiciones de negociación las encontramos en Pruitt (2001), en donde la negociación consiste en la comunicación entre dos o más partes, que desean llegar a un acuerdo para mejorar sus relaciones o resolver un problema. Asimismo, según Alzate (1998), la negociación es un proceso de regateo entre distintas partes que quieren lograr objetivos diferentes, para lo cual se juntan en base a un acuerdo previo en donde se informan sus necesidades e intereses y relación futura.

¿Por qué es importante la negociación? Tal como lo menciona Fisher, Ury & Patton (2011), la negociación hasta hace poco era considerada como un arte, sin embargo, hoy se entiende como una técnica o conjunto de técnicas. Se ha pasado, entonces, de un tratamiento intuitivo a un análisis sistemático del proceso.

Dentro de este proceso el responsable de recursos humanos de una organización juega un papel importante como agente de cambio en el profesional, siendo responsable de facilitar el impacto de los cambios en

la organización y para proteger a los empleados de la velocidad de los cambios que estamos viviendo el siglo XXI, en cuanto a la gestión de la cultura interna y las habilidades de desarrollo de los profesionales (Choi, Wan & Salmiah, 2013)

¿Qué significa la negociación para un profesional? La negociación es importante debido a que una buena negociación, tal como mencionan Fisher, Ury & Patton (2011), no significa llegar a cualquier acuerdo sino que significa llegar al mejor acuerdo posible. Es un intento que a través de un intercambio de puntos de vista y de argumentos buscan como fin producir un resultado acordado y aceptable para todas las partes implicadas.

Según Rubin (1994), señala que la negociación implica asumir ganancias mutuas, en un proceso de construcción conjunta, donde las partes intercambian información y bajo concesiones tratan de llegar a un acuerdo mutuo.

Lewicki (1997), señala la necesidad de adquirir numerosas habilidades para lograr que la negociación se salga de control, principalmente cuando las situaciones son difíciles de manejar por controversias con la otra parte que se negocia, así, la negociación no sólo es una habilidad sino un conjunto de elementos que implican estrategia, comunicación y conocimientos. Ogilvie & Simms (2009), consideran que la negociación es una situación común de toma de decisiones en el que dos o más

personas hacen las articulaciones necesarias, para llegar a un resultado exitoso, es decir las negociaciones requieren cooperación

Como mencionan Fisher, Ury & Patton (2011), si bien no existe receta para convertir a un ejecutivo en un negociador perfecto, si se puede convertir a ser un negociador más racional, si queremos obtener un acuerdo beneficioso para nosotros, nuestro oponente deberá estar persuadido de que dicho acuerdo es también bueno para él, así la persuasión es la consecuencia de la adhesión a que el otro ha sido invitado., esto nos permite alcanzar un objetivo para satisfacer ambas necesidades.

Aunque la negociación ha crecido de manera considerable en los últimos años, numerosos autores han reconocido con urgencia la necesidad de realizar un profundo análisis para repensar en la capacitación en negociación, en tres principales áreas métodos de enseñanza contenidos de los cursos y lugar de enseñanza (Patton, 2009).

Spector (1997) se preguntó si los buenos negociadores nacen o se pueden formar mediante la capacitación en negociación, respondiéndose, que, efectivamente, si existen personas que nacen con ciertas habilidades pero también estas mismas habilidades pueden ser desarrolladas para formar buenos negociadores a través de la práctica soportados en herramientas y procesos; Gentner, Loewenstein & Thompson (2003) también concluyen que estas habilidades pueden mejorar a través de la formación de negociación. Similarmente, Manwaring (2006), señala que

las habilidades de negociación pueden ser mejoradas a través del estudio y la práctica.

Los programas de formación con frecuencia emplean encuestas de opinión para determinar la satisfacción del participante con el curso de negociación. La mayoría de las veces, los participantes reportan un alto grado de satisfacción con la capacitación recibida, sin embargo, pocos programas evalúan si realmente la capacitación aumenta los conocimientos de los participantes o el mejoramiento de sus habilidades de negociación (Schultz, 1989), por esta razón Movius (2008) y Patton (2009) sugieren dar cuenta de la importancia de evaluar constantemente los resultados obtenidos en los cursos, de tal manera mejorar y actualizar la metodología y los contenidos.

De la misma opinión son Herbst & Schwarz (2011), quienes destacan que se sabe muy poco del resultado e impacto que genera la capacitación en negociación sobre los estudiantes cuando estos llevan lo aprendido a la práctica, si bien se han realizado estudios comparativos con estudiantes con capacitación y sin capacitación, se ha confirmado que los estudiantes con capacitación se desempeñan mejor, sin embargo, todo se hace en un medio simulado, concluyendo que muchas preguntas en el campo de la negociación pueden ser probadas de manera efectiva mediante el uso de estudiantes, dejando claro que, estos resultados no debe interponerse en el camino a investigar con grupos de profesionales en entornos reales donde se desenvuelven. Terminan señalando que la investigación de la

influencia de la experiencia en la capacitación en negociación está lejos de ser completa y que la cuestión de la validez de esta investigación es demasiado importante como para dejarlo sin resolver.

Asimismo, muy pocos estudios se han publicado en relación a los efectos de los enfoques pedagógicos con el impacto en la negociación (Movius, 2008). Si bien hay estudios del o los efectos de negociación una vez terminada la capacitación, no hay estudios que muestran que esta capacitación trascienda en el largo plazo (Zerres, Hüffmeier, Freund, Backhaus & Hertel, 2013). Esta brecha podría deberse a que la formación en negociación se basa en el aprendizaje experimental y simulaciones como una herramienta de enseñanza (Nadler, Thompson & Boven, 2003).

La mayoría de estudiantes aspiran a desarrollar habilidades de negociación que después se puedan aplicar en su vida profesional fuera del laboratorio, por lo tanto, la capacitación debe contribuir a un aprendizaje de largo plazo y duradero y que se adecue a las exigencias, por lo que, se deberán incluir actividades que promuevan el mejoramiento o la adquisición de habilidades para la negociación (McAdoo & Manwaring, 2009).

Según Honeyman (2009), la formación en negociación ha tenido grandes cambios desde sus inicios, hace treinta años se impartía como asignatura de algunas carreras de grado, en la actualidad es una de las formaciones más demandadas a nivel de empresas, sociedad civil y diversos campos

profesionales, los MBAs y maestrías especializadas tiene como asignatura la capacitación en negociación.

Loewenstein, Thompson & Gentner (2003) investigaron sobre la capacitación a ejecutivos mediante un día completo de seminario de formación en negociación, concluyendo que los ejecutivos manifestaron que habían aprendido nuevas habilidades pero a pesar de esto, no se logró obtener ninguna medida concreta del efecto e impacto en la práctica profesional.

Igualmente Lewicki (1997), señaló que los ejecutivos de un taller de negociación reaccionaron bien a la formación; pero no se tiene información de un resultado específico.

Los investigadores en negociación hasta el momento han llegado a un consenso sobre el asunto, no hay pruebas concluyentes para probar o refutar la afirmación que la investigación llevada a cabo con estudiantes es de igual aplicabilidad general de la desarrollada por profesionales en negociaciones (Herbst & Schwarz, 2011).

Por ejemplo, en los últimos 20 años, estudiantes de postgrado inscritos en el Taller de Negociación de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard, se formaron a través de ejercicios que promueven la adquisición y desarrollo de habilidades interpersonales, los ejercicios son desarrollados usando una metodología con juegos de roles, grabaciones de videos , todo esto con el objetivo de ayudar a los estudiantes a practicar habilidades interpersonales en las cuales tiene mayor dificultad

al momento de negociar, consideran que el objetivo principal del taller es el desarrollo de las habilidades más que impartir conocimientos (Bordone, 2000).

Asimismo, como señala Hofstede, Jonker & Verwaart (2012), la negociación se diferencia cultura a cultura, por ello, los agentes negociadores deben estructurar meticulosamente sus estrategias tomando en cuenta las diversidades culturales.

Sobre este mismo punto, según Ma (2007), las diferentes prácticas de los gestores de las empresas en negociación obligan a diferenciar los países de origen para identificar los arraigos culturales, teniendo que adoptar estrategias diferenciadas.

Por ejemplo, según Román & Ruiz (2003), existe una gran diferencia entre distintos países de Europa a la hora de la negociación, hay distinciones culturales que deben ser tomadas en cuenta. Ahora bien, los factores culturales pesan en las relaciones interpersonales, por tanto, las estrategias que se apliquen en la negociación entre contrapartes de distintas tradiciones no sólo deben de tomar en cuenta las condiciones económicas del país, sino que también deben instruir a sus negociadores para superar dichas barreras culturales.

Si bien la globalización y sus efectos han conectado a empresas de todo el mundo, este proceso no ha conllevado a la pérdida de las costumbres ni las tradiciones culturales de cada país en su totalidad por lo tanto la enseñanza en negociación debe tomar en cuenta factores no sólo

sociales y económicos, sino también culturales. Estos aspectos culturales generan dinámicas distintas a la hora de negociar. Por ello, el profesional entrenado debe desarrollar habilidades que en su contexto le permita generar relaciones a largo plazo con sus contrapartes. Por tanto, el éxito de la negociación es reflejo de las habilidades del profesional en adecuarse a la cultura de su contraparte (Román y Ruiz 2003).

Por la misma razón, si las percepciones culturales de los agentes son distintas, es necesario que el entrenamiento en negociación en cada país sea diferente adecuándose a sus realidades. Es de esperar entonces que tenga países que cuenten con entrenamientos donde el instructor esté más involucrado y sea más participativo, otros donde realmente tenga un trato más ceremonial (Román y Ruiz 2003).

Resumiendo lo anterior, no hay estudios que muestren el impacto que tuvo la capacitación en negociación en los estudiantes en su aplicación práctica, capacitación que se debe integrar factores culturales que la hacen diferente en cada medio. Vale decir entonces, que cualquier investigación tendrá un componente cultural implícito dentro de sí, por lo que cada investigación será diferente.

Donald Kirkpatrick (1959), presentó un modelo para la evaluación de programas de capacitación, aún vigente hoy en día, para ellos dividió el proceso de evaluación en cuatro niveles.

Los niveles definidos fueron *Reacción* el cual mide la satisfacción del cliente, es decir, lo bien que los alumnos les gusta el curso, y la percepción del profesor o encargado de la conferencia; el segundo nivel se define como *Aprendizaje*, definido como el grado en el que los participantes cambian de actitud, aumentan su conocimiento y/o aumentan su habilidad de negociación, se miden las reacciones y sentimientos favorables al curso: en el tercer nivel se evalúa el *Comportamiento*, definido como el grado en que se ha producido un cambio tanto por el deseo de cambiar y cómo hacerlo en el puesto de trabajo; en el cuarto nivel se define como *Resultados*, implica la medición de los resultados logrados con la capacitación, Kirkpatrick termina señalando que a medida que los capacitadores evalúen sus programas, podrán describir y mejorar sus programas

Asimismo, según Depresbiteris (2013), los conocimientos, actitudes, habilidades que movilizan las competencias deben ser perfeccionadas para lograr una mejoría en el contexto laboral, de esa manera se debe aprender, sabiendo el para qué y el porqué, es el papel que cumplen los instrumentos y técnicas para la evaluación de los programas de capacitación. Exigiendo adicionalmente a los instrumentos utilizados la opinión entre el participante y los responsables de las áreas de Recursos Humanos, señala también que no hay instrumentos ó técnicas específicas de evaluación que midan los resultados concretamente o los efectos, ellas pueden ser construidas específicamente de acuerdo con la naturaleza del programa.

Los instrumentos utilizados para recolectar, analizar, evaluar, comparar y organizar informaciones cuantitativas como cualitativas sobre los resultados concretos o los efectos pueden ser: entrevistas a profundidad, estudios de casos o grupos focales.

Según González (2008), la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización es una herramienta estratégica para la empresa actual, es por eso que actualmente se están profundizando terminologías y conceptos para la investigación del impacto de la capacitación.

Finalmente, de acuerdo a Herrero (2002), para que la formación sea considerada como una inversión, debe rendir cuentas al igual que otras inversiones de la organización y debe demostrar la pertinencia y rentabilidad de las decisiones y las acciones realizadas

## **1.7. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

### **1.7.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL**

La capacitación en negociación que reciben los estudiantes de las Escuelas de Negocios y Escuelas de Postgrado en el Perú, y en países con características sociales y culturales similares, impacta favorablemente en el comportamiento, vida profesional futura y nivel de desenvolvimiento dentro y fuera de sus organizaciones

### **1.7.2. HIPÓTESIS COMPLEMENTARIAS**

1. La capacitación en negociación si permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles dentro de una organización.
2. La capacitación en negociación si permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles fuera de una organización.

### **1.8. METODOLOGÍA**

Se analizó a los Graduados de MBAs y Maestrías especializadas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, contrastando los resultados con Gerentes de Recursos Humanos de Empresas reconocidas en el Perú y Representantes de Empresas de Selección de ejecutivos, lo que nos permitiría tener una perspectiva de tres grupos humanos relacionados al mundo empresarial

#### **1.8.1. Grupo 1 de análisis: Graduados de maestrías.**

El primer grupo analizado lo constituyen los graduados de los MBAs y maestrías especializadas de áreas funcionales. Este primer grupo se trabajó mediante encuestas a profundidad.

Según información del área de Secretaría Académica y de Calidad Académica de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (EPG-UPC), la cantidad de graduados que obtuvieron el grado de Magíster, durante el periodo 2010-2014 en las distintas

maestrías que ofrece la universidad y de los cuales se tiene información más precisa, es de 812 graduados tal como puede apreciarse en el Cuadro N° 01.

Tomando en cuenta esta información, se ha podido observar que la mayor cantidad de graduados se graduó en una Maestría en Administración de Empresas MBA (44.8%), seguido por los graduados en la Maestría en Dirección de Operaciones y Logística (18.8%), en tercer lugar por número de graduados, están los graduados de las Maestrías en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información (6.4%), seguidos por los graduados de las Maestrías en Dirección de la Construcción (4.7%) y Maestrías en Administración y Dirección de Proyectos (4.7%), finalmente tenemos un 2.6% de graduados en Maestrías en Dirección de Marketing y un 2.5% en maestrías en Finanzas Corporativos, esto principalmente porque son dos maestrías nuevas en la Escuela de Postgrado.

**Cuadro 1: Graduados de EPG-UPC, PERIODO 2010-2014**

Area funcional	Grado Académico	Año fiscal					TOTAL
		2010	2011	2012	2013	2014	
Dirección o alta administración	Maestría en Administración de Empresas (MBA)	73	9	93	80	109	364
Administración de la producción u operaciones	Maestría en Dirección de Operaciones y Logística (MAGO)	42	11	37	26	37	153
Otras áreas funcionales	Maestría en Administración de Empresas de la Salud (MBA SALUD)			19	10	24	53
Otras áreas funcionales	Maestría en Dirección de Sistemas (MSIS)				26	26	52
Otras áreas funcionales	Maestría en Dirección de la Construcción (MDC)	6		7	11	14	38
Otras áreas funcionales	Maestría en Dirección de Proyectos (MPRO)			4	8	26	38
Otras áreas funcionales	Maestría en alta dirección y liderazgo					25	25
Otras áreas funcionales	Maestría en Gestión Pública (MGPU)			3	14	5	22
Administración comercial	Maestría en Marketing (MKT)		1	1		19	21
Administración financiera	Maestría en Finanzas (MFIN)	1		1		18	20
Otras áreas funcionales	Maestría en Derecho de Empresa (MDE)			1	6	1	8
Otras áreas funcionales	Maestría en Negocios Internacionales (MNINT)					5	5
Otras áreas funcionales	Maestría en Dirección de la Comunicación (DIRCOM)					4	4
Otras áreas funcionales	Maestría en Regulación (MRE)				2	2	4
Otras áreas funcionales	Maestría en Nutrición (MNUT)					3	3
Otras áreas funcionales	Maestría en Gestión de Auditorías Ambientales	1					1
Otras áreas funcionales	Maestría en Derecho del Mercado					1	1
<b>TOTAL</b>		<b>123</b>	<b>21</b>	<b>166</b>	<b>183</b>	<b>319</b>	<b>812</b>

Fuente: EPG-UPC

### **1.8.1.1. Población objetivo**

De acuerdo a Lohr (1999), la población objetivo es “la colección completa de observaciones que deseamos estudiar. La definición de población objetivo es una parte importante y con frecuencia difícil, del estudio”

Para la investigación se consideró a los graduados en MBAs y maestrías especializadas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en el periodo 2013 -2014, en razón que esta población se encontraba plenamente identificada y ubicable. Además, presentan similares características académicas en cuanto a contenidos en los syllabus relacionados con las ciencias empresariales y cursos de negociación en comparación con otras escuelas de negocios de otras Universidades del Perú, otra característica común es que los profesionales que estudian las maestrías y especialización en ciencias administrativas laboran en importantes empresas privadas y estatales de diversos sectores a nivel nacional. Asimismo, para complementar el estudio y corroborar los efectos de la capacitación de los graduados en sus respectivos puestos de trabajo se entrevistó a gerentes de recursos humanos de las principales empresas del Perú pertenecientes a diferentes sectores económicos y representantes de empresas encargadas de selección de ejecutivos.

En este contexto, la población objeto de estudio presenta las siguientes características:

a) Como se ha podido apreciar y analizar en el Cuadro N° 01, los graduados en una mayor proporción han estudiado una maestría orientada para las siguientes áreas:

- Administración de Empresas (MBAs) (44.8%)
- Dirección de Operaciones y Logística (18.8%)
- Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información (6.4%)
- Dirección de la Construcción (4.7%)
- Administración y Dirección de Proyectos (4.7%)
- Dirección de Marketing (2.6%)
- Finanzas Corporativas (2.5%)

b) De acuerdo a la Ley Universitaria del Perú, para obtener el grado académico de magister una vez se ha cumplido el 100% de los cursos de la maestría, los estudiantes tienen que presentar y sustentar en acto público una tesis de grado, la misma que de ser aprobada da el derecho al egresado a obtener el grado académico de magister, es así que según información del área de servicios académicos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, los graduados en el año 2014 son los estudiantes egresados de maestrías que terminaron sus estudios en el año 2013 o antes, y los que se graduaron en el año 2013 son los estudiantes egresados en el año 2012 o antes, así retrospectivamente.

c) De esta manera, la población objetivo está conformada por aquellos graduados en el periodo 2013-2014 de la Escuela de Postrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y que estudiaron las

siguientes maestrías: en Administración de Empresas, en Dirección de Operaciones y Logística, en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información, en Dirección de la Construcción y en Administración y Dirección de Proyectos, Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas. El tamaño de la población objetivo es entonces de 400 graduados, como puede apreciarse en el Cuadro N° 02.

**Cuadro 2: Graduados de maestrías, periodo 2013-2014**

Area funcional	Grado Académico	Año fiscal		TOTAL
		2013	2014	
Dirección o alta administración	Maestría en Administración de Empresas (MBA)	80	109	189
Administración de la producción u operaciones	Maestría en Dirección de Operaciones y Logística (MAGO)	26	37	63
Otras áreas funcionales	Maestría en Dirección de Sistemas (MSIS)	26	26	52
	Maestría en Dirección de la Construcción (MDC)	11	14	25
	Maestría en Dirección de Proyectos (MPRO)	8	26	34
Administración financiera	Maestría en Finanzas (MFIN)		18	18
Administración comercial	Maestría en Marketing (MKT)		19	19
TOTAL		151	249	400

**Fuente:** EPG-UPC

### 1.8.1.2. Limitaciones del estudio

Como menciona Torres (2006), “una vez justificada la investigación es necesario plantear las limitaciones dentro de las cuales se realizará, no todos los estudios tiene las mismas limitaciones, pues cada investigación es particular”

Las limitaciones en un proyecto de investigación pueden referirse a:

- **Limitaciones de tiempo.** Cuando una investigación está referida a un hecho, una situación, un fenómeno o una población que van a estudiarse durante un determinado periodo, sea retrospectivo o prospectivo, es necesario determinar cuál será el periodo dentro del cual se realizará el estudio.
- **Limitaciones de espacio o territorio.** Son aquellas demarcaciones referentes al espacio geográfico dentro del cual tendrá lugar una investigación.
- **Limitaciones de recursos.** Se refiere a la disponibilidad de recursos financieros básicamente para la realización del proyecto de investigación. Además de estas limitaciones, en un proyecto de investigación puede haber limitaciones de información, población disponible para el estudio, dificultad de acceso a la misma, etcétera

Para el caso de la presente investigación, la información analizada corresponde al periodo 2013 - 2014 porque se está realizando mediciones a los graduados en los años 2013 y 2014.

Respecto a la limitación de espacio o territorio, el estudio es sobre aquellos graduados de la Escuela de Postgrado de la UPC en el periodo 2013 – 2014, graduados que actualmente laboran en distintas empresas y ponen en práctica los conocimientos adquiridos

### **1.8.1.3. Diseño de la muestra**

Según Raj (1968), a todo procedimiento de muestreo y estimación se asocia el costo de la encuesta y la precisión de las estimaciones hechas

(medida, digamos, en términos del error cuadrático medio). Sólo se consideran los procedimientos de los que pueden hacerse una estimación objetiva de la precisión alcanzada a partir de la misma muestra. Además los procedimientos deben ser prácticos en el sentido de que sea posible desarrollarlos de acuerdo con las especificaciones deseadas. De todos los procedimientos de selección de la muestra y estimación (llamados diseño de la muestra), se preferirá el que dé la mayor precisión por un costo determinado de la encuesta, o el que tenga el costo mínimo y nos da el nivel de precisión especificado. Este es el principio rector del diseño de la muestra.

Debido a que la cantidad de graduados que estudiaron una maestría en Administración de Negocios es porcentualmente considerablemente mayor a los que graduados de maestrías en Dirección de Operaciones y Logística, utilizaremos muestreo probabilístico, el tipo de diseño de la muestra que vamos a utilizar será el *muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional*.

Para Cochran (1981) este tipo de muestreo se utiliza cuando la población es dividida en estratos relativamente homogéneos tal que la variación entre estratos sea mayor que la variación interna de cada estrato, además una vez que se han definido los estratos y si se asume que los costos de obtener la información en cada estrato es el mismo y no se conoce ningún indicio de la variación interna dentro de cada estrato, entonces se utiliza el

muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional donde un estrato de mayor tamaño tendrá asignada una muestra de mayor tamaño.

En el presente estudio se ha considerado los siguientes cuatro estratos claramente definidos:

**Estrato I:** Este estrato tiene un tamaño de 189 graduados y está conformado por graduados en el periodo 2013-2014 que graduaron en Maestrías en Administración de Empresas (MBAs)

**Estrato II** Este estrato tiene un tamaño de 63 graduados y está conformado por graduados en el periodo 2013-2014 que se graduaron de Maestrías en Dirección de Operaciones y Logística.

**Estrato III:** Este estrato tiene un tamaño de 111 graduados y está conformado por graduados en el periodo 2013-2014 que se graduaron en Maestría en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información, Maestría en Dirección de la Construcción y Maestría en Administración y Dirección de Proyectos

**Estrato IV:** Este estrato tiene un tamaño de 37 graduados y está conformado por graduados en el periodo 2013-2014 que estudiaron Maestrías en Dirección de Marketing y Maestría en Finanzas Corporativas.

Por ser un tipo de muestreo probabilístico, los resultados serán para cada estrato y un resultado general para la población objetivo

#### 1.8.1.4. Tamaño de muestra

Scheaffer, Mendenhall & Ott (2007) propone una fórmula para calcular el tamaño de muestra para estimar la proporción de graduados que han mejorado su capacidad de negociación y su desenvolvimiento laboral luego de haber estudiado una maestría en la EPG-UPC, la fórmula propuesta es la siguiente:.

$$n = \frac{\sum_{h=1}^l N_h p_h q_h}{N \frac{(E)^2}{(K_\alpha)^2} + \frac{1}{N} \sum_{h=1}^l N_h p_h q_h}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población.

h = 1, 2, 3, 4: denota el estrato h-ésimo o es la cantidad de estratos.

N<sub>h</sub>: es el tamaño del h-ésimo estrato.

p<sub>h</sub>: es la proporción de graduados en el estrato h-ésimo que han mejorado su capacidad de negociación.

q<sub>h</sub>: es la proporción de graduados en el estrato h-ésimo que no han mejorado su capacidad de negociación.

p<sub>h</sub> x q<sub>h</sub>: es la varianza dentro del estrato h-ésimo (q<sub>h</sub>=1-p<sub>h</sub>).

E: margen de error de la estimación de p<sub>h</sub>.

$K\alpha$ : es el percentil de una distribución normal asumiendo un determinado nivel de confianza  $\alpha$  que generalmente es de 5% (entonces generalmente  $K\alpha= 1.96$ ) 5% (entonces generalmente  $K\alpha= 1.96$ )

Para calcular los parámetros  $p_h$  y  $q_h$  se aplicó una encuesta piloto a 18 alumnos de distintas maestrías, que laboran en distintos sectores y además son profesionales que aplican la negociación en sus funciones diarias y están próximos a egresar, usamos las respuestas a los ítem 10 y 11, los cuales expresan muy bien los objetivos de la presente investigación, estas preguntas son las siguientes:

Ítem 10	¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?
Ítem 11	¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?

Los resultados se muestran a continuación:

**Cuadro 3: Respuestas a encuesta piloto**

Items	Respuestas de los 18 alumnos a los que se aplicó la encuesta																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ítem 10	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5
Ítem 11	5	5	3	4	5	4	4	3	1	5	1	1	5	2	2	4	3	5
Promedio	5	5	3	4.5	5	4.5	3.5	4	3	4.5	3	3	5	2.5	3.5	4	4	5

Fuente: Encuesta Piloto

De los resultados anteriores, la proporción de encuestados que consideran que han mejorado su capacidad de negociación es igual a  $p_h$ ,

los restantes son la proporción que consideran que sus habilidades de negociación no han mejorado ( $q_h$ ):

$p_h = 13/18$  (todos aquellos con puntaje promedio igual o superior a cuatro)

$q_h = 5/18$  (todos aquellos con puntaje promedio inferior a cuatro)

Es preciso mencionar que en el cuestionario se utilizó la escala Likert, donde:

1=muy poco

2=poco

3=regular (ni poco ni mucho)

4= mucho

5=mucho más

En consecuencia la varianza estimada de esta encuesta piloto es  $p_h \cdot q_h = 13/18 \cdot 5/18$  lo que equivale a 0.2315, asumiremos este valor como varianza dentro de cada estrato, es mejor que si hubiéramos asumido varianza máxima dentro de cada estrato, es decir,  $p_h \cdot q_h = 0.5 \times 0.5$  lo que equivale a 0.25 (Además los graduados son muy difíciles de ubicar y de conceder entrevistas por la naturaleza de su ritmo laboral y personal, en consecuencia se hubiera maximizado el tamaño de la muestra).

Utilizando estos valores para distintos márgenes de error, el tamaño de la muestra es:

**Cuadro 4: Tamaño de muestra a diferentes márgenes de error**

Margen de error ( E )	Tamaño de muestra
5%	174
6%	140
7%	113
8%	93
9%	77
10%	65
11%	55
12%	47

Se consideró un margen de error de 10% para los resultados de la presente investigación, debido a las limitantes para ubicar y ser atendidos por los graduados, de acuerdo a esto, nuestro tamaño de muestra para la presente investigación es de 65 graduados, asimismo el hecho de que una muestra sea grande no necesariamente “representa” a la población pues la representatividad de la población depende de muchos factores y no solo del tamaño sino básicamente de cómo se seleccionará la muestra (diseño de la muestra). Entonces la fijación proporcional de la muestra en cada estrato será como sigue:

**Cuadro 5: Tamaños de muestra por estratos**

Muestra asignada al estrato I	Muestra asignada al estrato II
$65x \frac{189}{400} = 31$ graduados	$65x \frac{63}{400} = 10$ graduados
Muestra asignada al estrato III	Muestra asignada al estrato IV
$65x \frac{111}{400} = 18$ graduados	$65x \frac{37}{400} = 06$ graduados

#### **1.8.1.5. Criterios de inclusión en la muestra**

Los criterios para incluir una unidad de análisis en la muestra son básicamente los mismos que se utilizaron para definir o identificar la población objetivo, tal como se muestra a continuación:

- Graduados en el periodo 2013 – 2014 con grado de Magíster en Administración de Empresas, Magíster en Dirección de Operaciones y Logística, Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información, Magíster en Dirección de la Construcción, Magíster en Administración en Dirección de Proyectos, Magíster en Dirección de Marketing y Magíster en Finanzas Corporativas.
- Graduados residente en Perú y de preferencia laborando en Lima.
- Graduados en pleno uso de todas sus facultades físicas y mentales.

#### **1.8.1.6. Selección de la muestra**

Siguiendo el proceso descrito por Raj (1992) para seleccionar la muestra, se obtuvo previamente una lista o listado detallado de todos y cada uno de los egresados que conforman la población objetivo (Marco Muestral o Marco de Muestreo), esta lista contenía información de datos académicos y la información más reciente del posible lugar donde labora a fin de ubicarlo y realizarle una entrevista a profundidad, luego se seleccionó cada uno de los elementos de la muestra perteneciente a cada uno de los estratos como si fuera un muestreo aleatorio simple, para esto se utilizó una tabla de números aleatorios con la finalidad de que la selección de cada elemento que conformará la muestra sea estrictamente “aleatorio”.

Entonces la muestra queda distribuida de la siguiente manera como puede apreciarse en el Cuadro N° 06:

**Cuadro 6: Distribución de la muestra**

Estrato	Grado Académico			TOTAL
		2013	2014	
Estrato I	Maestría en Administración de Empresas (MBA)	18	13	31
Estrato II	Maestría en Dirección de Operaciones y Logística (MAGO)	4	6	10
Estrato III	Maestría en Dirección de Sistemas (MSIS)	4	4	18
	Maestría en Dirección de la Construcción (MDC)	2	2	
	Maestría en Dirección de Proyectos (MPRO)	2	4	
Estrato IV	Maestría en Finanzas (MFIN)		3	6
	Maestría en Marketing (MKT)		3	
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>35</b>	<b>65</b>

#### 1.8.1.7. Recojo de la información

A los 65 graduados seleccionados en la muestra se aplicó un cuestionario mediante una entrevista personal (ver cuestionario aplicado en anexos), en los casos en donde no se pudo entrevistar a un graduado seleccionado en la muestra o no se pudo acceder a él, se entrevistó a otro con similares características y que pertenecía al mismo estrato.

Para el presente estudio y para el primer grupo de análisis, se consideró un cuestionario dividido en cuatro campos:

- Un campo que recoge información específica y datos del entrevistado como edad, sexo, empresa, cargo, sector, experiencia profesional

- Capacitación en negociación
- Influencia de la capacitación en negociación en la vida profesional
- Influencia de la capacitación en negociación en el centro laboral

#### 1.8.1.8. Herramienta para recoger la información

De acuerdo a Sampieri, R. H., Collado, C. F & Baptista L. P. (1997), si la herramienta para recoger la información es un cuestionario estructurado, esta herramienta deberá ser validada comprobándose su *confiabilidad* y su *validez*.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Para hallar el grado de confiabilidad del instrumento se suele utilizar el coeficiente alfa de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

$s_i^2$  es la varianza del í-ésimo ítem

$S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados

K es el número de preguntas o ítems

La validez de un instrumento de medición se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diversos tipos de evidencia, como son:

- **Evidencia relacionada con el contenido:** se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido, aquí se suele utilizar el criterio de expertos y jueces.
- **Evidencia relacionada con el criterio:** establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Aquí se suele utilizar el análisis de correlación.
- **Evidencia relacionada con el constructo:** es probablemente la más importante sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico. Para la validez del constructo se suele utilizar el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio.

#### **1.8.1.9. Confiabilidad del cuestionario del Grupo 1 de análisis**

Como señalamos, este cuestionario se aplicó a 18 estudiantes de maestría que están muy próximos a egresar y que se encuentran laborando, de estos cuestionarios se obtuvo un alfa de Cronbach igual a 86.03%, el mismo que indica que el cuestionario es muy confiable y en consecuencia es aceptable; es decir, si el cuestionario se aplica repetidas

veces a los egresados de las maestrías e inclusive a los que están por egresar, produciría los mismos resultados al menos en un 86.03% y nos referimos a resultados consistentes y coherentes (ver los análisis previos para hallar el alfa de Cronbach en cuadro N° A-4 del anexo).

#### **1.8.1.10. Validez del cuestionario del Grupo 1 de análisis**

La validez es el grado en que el cuestionario mide realmente lo que debe medir, el cuestionario ha sido validado por criterio de jueces o expertos (utilizamos un total de cinco expertos) obteniéndose una validez de contenido de 91.95%; es decir, mide al menos el 91.95% del contenido de los temas de capacitación en negociación (ver los análisis previos para hallar la validez de contenido en anexos)

La validez mediante análisis factorial exploratorio es de 88.127%; es decir, explica en un 88.127% los factores planteados en el cuestionario que concuerdan con los conceptos de negociación planteados y las hipótesis formuladas en la presente investigación (ver los análisis previos para hallar la validez de constructo mediante análisis factorial en anexos)

La validez total del cuestionario aplicado al grupo 1 es de 90.4% que resulta de promediar el valor de la confiabilidad, el valor de la validación de expertos y el valor del análisis factorial exploratorio

#### **1.8.2. Grupo 2 de análisis: Gerentes de Recursos Humanos.**

Con el segundo grupo, Gerentes de Recursos Humanos de empresas reconocidas del país, se aplicó la técnica de entrevistas personales, el

número de entrevistados fue siete Gerentes de Recursos Humanos. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de quince minutos, en forma presencial. Las siete empresas seleccionadas fueron seleccionadas del ranking de las 100 empresas con mejor reputación en el Perú<sup>3</sup>, utilizamos el ranking que se realizó en el primer semestre del año 2013 por las empresas Merco-Peru<sup>4</sup> filial de España, la encuestadora Datum Internacional<sup>5</sup> y el diario Gestión<sup>6</sup> siendo verificados por la auditora KPMG Perú<sup>7</sup>.

Asimismo para determinar a la empresa a cuyo Gerente de Recursos Humanos se entrevistará, se tomó en cuenta a empresas que, además de estar ubicadas en el Ranking de empresas con mejor reputación en el

---

<sup>3</sup> La empresa Merco-Monitor Empresarial de Reputación Corporativa utiliza un instrumento de evaluación desde el año 2000, habiéndose convertido en uno de los monitores referentes en el mundo. La metodología que usan para el ranking es muy completa y la publican a nivel mundial, está avalada por su multistakeholder que cuenta con 4 evaluaciones y 10 fuentes de información, el proceso es auditado y verificado utilizando la norma ISO 3000 por la empresa KPMG. Toda la información y criterios son públicos y se publican en su página web oficial.

<sup>4</sup>La ficha técnica de la encuesta realizada para realizar el ranking de las 100 principales empresas con mejor reputación en el país fue: Investigadora: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa Merco. Encuestadora – Datum Internacional. Verificadora KPMG Perú. Se realizó la encuesta en el primer semestre del año 2013 a 450 directivos empresariales, 50 analistas financieros, 40 representantes de ONGs, 40 representantes de sindicatos, 40 miembros de asociaciones de consumidores, 40 periodistas, 50 líderes de opinión y 1204 ciudadanos

<sup>5</sup>Encuestadora Datum, es un empresa hoy internacional inició actividades en el año 1980, tiene una cobertura a nivel urbano y rural en las 12 principales regiones del país, es la encuestadora referente por sus encuestas en la parte política, económica y social.

<sup>6</sup> Diario Gestión, es una publicación de economía y negocios del Perú, se inició como diario en setiembre del año 1990 convirtiéndose en el diario de referencia económica del Perú, se publica de lunes a viernes, actualmente es propiedad de la corporación de El Comercio.

<sup>7</sup> KPMG Perú es una empresa que brinda servicios a principales empresas en el país hace más de 40 años, dentro de sus servicios preferenciales está el de auditoría.

Perú, pertenecen a sectores con mayor grado de participación en el Producto Bruto Interno del Perú del año 2013, de acuerdo al Cuadro N° 07:

**Cuadro 7: PBI Perú por Sectores Económicos, año 2013 (Año base 2007)**

<b>Actividad Económica</b>	<b>PBI sector (Valor, millones de nuevos soles)</b>	<b>% del PBI</b>
Manufactura	52,807	16.5
Otros Servicios (educación, salud, servicios Inmobiliarios)	47,592	14.9
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y Servicios Conexos	45,892	14.4
Comercio, Servicio de Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas	32,537	10.2
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	19,074	6.0
Construcción	16,317	5.1
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	15,885	5.0
Administración Pública y Defensa	13,723	4.3
Servicios Prestados a Empresas	13,555	4.2
Servicios Financieros, Seguros y Pensiones	10,279	3.2
Alojamiento y Restaurantes	9,143	2.9
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	8,517	2.7
Electricidad, Gas y Agua	5,505	1.7
Pesca y Acuicultura	2,364	0.7

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

De la tabla anterior tomamos las 7 empresas de los 6 primeros sectores, que en conjunto representan el 67% del PBI, estas empresas son:

**Cuadro 8: Empresas seleccionadas para entrevistar a Gerentes de Recursos Humanos**

<b>Actividad Económica</b>	<b>Empresa seleccionada</b>
Manufactura	Backus Sab Miller y Grupo Gloria
Otros Servicios (educación, salud, servicios Inmobiliarios)	Clínica Internacional

Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y Servicios Conexos	Antamina
Comercio, Servicio de Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas	Supermercados Peruanos
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Camposol
Construcción	Graña y Montero

Backus Sab Miller es una empresa dedicada a la elaboración, envasado, venta, distribución y toda clase de productos relacionados con bebidas malteadas y maltas, bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas.

El Grupo Gloria es un conglomerado industrial de capitales peruanos con negocios presentes en Perú, como también en Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina y Puerto Rico. Sus actividades se desarrollan en los sectores de lácteos y alimentos, en cemento, papeles, agroindustria, transporte y servicios.

La Clínica Internacional es una Red Integral de Servicios de Salud que cuenta con una oferta de valor renovada, con infraestructura médica moderna en tecnología y todas las facilidades para responder a las necesidades de su pacientes, con procedimientos eficientes que se complementan plenamente con un Staff Médico y Asistencial calificado y comprometido.

La Compañía Minera Antamina S.A. es un complejo minero ubicado en la Sierra Oriental de Ancash, distrito de San Marcos, en la Región Ancash, en el Perú, aproximadamente a 200 km. de la ciudad de Huaraz y a una altitud promedio de 4.300 metros sobre el nivel del mar. Produce

concentrados de cobre, zinc, bismuto y molibdeno y, de manera secundaria, plata y plomo.

Supermercados Peruanos es una cadena de supermercados del Perú y una de las pocas con capital 100% peruano. Contó con una participación en el mercado de Lima de más del 35% en el 2007, actualmente la cifra ha aumentado notoriamente disputándose el primer lugar.

Camposol es una empresa agroindustrial, cuyas operaciones se iniciaron en 1997, en La Libertad, región ubicada en el norte del Perú, a 600 km de Lima. La empresa cuenta con más de 25,000 hectáreas de tierras en las zonas de Chao, Virú y Piura; ubicadas en La Libertad y Piura, regiones del norte peruano. El complejo agroindustrial de CAMPOSOL está integrado por seis plantas de procesamiento, tres de conservas, dos de productos frescos y una de productos congelados.

Graña y Montero, GYM, es una empresa especializada en ingeniería, inicia sus operaciones el año 1933, con importantes proyectos en todos los sectores de la construcción: Infraestructura, Energía, Edificaciones, Minería, Petróleo, Industria, entre otros. Desarrolla sus proyectos en diversas modalidades, con o sin financiamiento, llave en mano, EPC, entre otros.

#### **1.8.2.1. Validación del cuestionario del grupo 2.**

El cuestionario utilizado para la entrevista a este grupo de gerentes de recursos humanos fue validado mediante juicio de expertos, se utilizaron

en total cinco expertos (ver lista de expertos en anexos) y se obtuvo como resultado una validez de contenido de 90.42%; es decir, mide al menos el 90.42% del contenido de los temas de la influencia de capacitación en negociación desde el punto de vista de los gerentes de recursos humanos de las empresas (ver los análisis previos para hallar la validez de contenido en anexos)

### **1.8.3. Grupo 3 de análisis: Empresas de Selección de Ejecutivos**

Por último, tenemos al tercer grupo de investigación, se realizaron entrevistas a los Representantes de empresas especializadas en selección de ejecutivos para empresas. Este tipo de empresa de selección de ejecutivos es el nexo entre los profesionales y las organizaciones, las mismas que se encargan de evaluar las competencias y habilidades de los profesionales que postulan a un puesto laboral, y una de estas habilidades es la negociación, es decir, categorizaremos su percepción sobre las herramientas de negociación con las que cuentan los postulantes y cuál es la importancia que ellos toman en cuenta para su selección para un puesto de trabajo. Las entrevistas a este tercer grupo tuvieron una duración de aproximadamente 15 minutos cada una y fueron presenciales. Se consideró 5 empresas de selección de ejecutivos, las cuales cuentan con más de 4 directivos o representantes.

- Korn Ferry Perú
- Stanton Chase International Perú
- Amrop Hever Perú

- Boyden Perú
- Lee Hecht Harrison / DBM Perú

Korn Ferry es la compañía más grande del mundo en búsqueda de ejecutivos, y la mayor empresa de búsqueda que cotiza en bolsa en los Estados Unidos. Los servicios van desde el reclutamiento de ejecutivos a los programas de desarrollo de liderazgo, el aprendizaje empresarial, planificación de la sucesión y la externalización de reclutamiento

Stanton Chase International inició su operación en 1990 y está posicionada en la búsqueda de ejecutivos de alto nivel y mandos medios a nivel mundial. SCI está conformada por un equipo de 250 consultores, en 70 oficinas en 44 países. En el Perú, Stanton Chase abrió sus oficinas en Mayo del 2003. Es miembro de la Association of Executive Search Consultants (AESC)

Amrop Perú, filial de Amrop Group, compañía especializada en la búsqueda y evaluación de ejecutivos cuenta con 83 oficinas en más de 56 países.

Boyden se fundó hace más de 65 años en Estados Unidos como la empresa pionera en la industria de la búsqueda de ejecutivos. La oficina de Boyden Perú abrió sus puertas en 1987, empresa en Perú dedicada a la selección de ejecutivos de primer nivel.

Lee Hecht Harrison-DBM es la empresa que brinda programas de Outplacement Coaching Ejecutivo y Desarrollo del Talento, con más de 40

años de experiencia. Lee Hecht Harrison-DBM apoya anualmente a más de 7 mil organizaciones y 250 mil personas en procesos de transición causados por eventos importantes de cambio o por la dinámica diaria de la evolución natural de los negocios que impactan en las estrategias y en las personas.

#### **1.8.3.1. Validación del cuestionario del grupo 3.**

El cuestionario utilizado para la entrevista a este grupo de representantes de empresas especializadas en selección de ejecutivos para empresas fue validado mediante juicio de expertos, se utilizaron en total cinco expertos y se obtuvo como resultado una validez de contenido de 75%; es decir, mide al menos el 75% del contenido de los temas de la influencia de capacitación en negociación desde el punto de vista de los representantes de empresas especializadas en selección de ejecutivos (ver los análisis previos para hallar la validez de contenido en anexos)

#### **1.8.4. Procesamiento de la información**

Toda la información fue procesada en software estadístico R, el cual es de libre distribución, y en hoja de cálculo de Excel, los cuales mostraron la distribución de los datos correspondiente a cada indicador de las variables consideradas en tablas unidimensionales o bidimensionales.

La presentación de los datos en tablas estableció la vinculación de los indicadores respecto a las variables de estudio, los que a su vez ayudaron a demostrar las hipótesis propuestas.

El instrumento estadístico para la contrastación de las hipótesis fue la de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control, prueba no paramétrica que estableció la vinculación o contribución de una variable sobre la otra. La validación de la prueba, tanto para las secundarias como para la principal, considerando un nivel de significancia de alfa 0.05.

## **2. RESULTADOS**

Los resultados obtenidos se analizan por separado en tres grupos:

Grupo 1: el apartado 2.1 y 2.2 contiene datos de los Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC donde presenta la importancia de capacitarse en negociación.

Grupo 2: el apartado 2.3, contiene datos sobre los gerentes de recursos humanos de las principales empresas de Lima, los que consideran la importancia que los ejecutivos deben capacitarse en negociación.

Grupo 3: el apartado 2.4 contiene datos de los representantes de empresas especializadas en selección de ejecutivos los que consideran importante que los ejecutivos se encuentren capacitados en negociación.

Luego, en los tres siguientes apartados se realiza la comparación de resultados entre las tres muestras consideradas en el estudio:

El apartado 2.5. realiza una comparación de resultados entre Graduados de los MBAs y Maestrías Especializadas, Gerentes de Recursos Humanos y Representantes de empresas de Selección de Ejecutivos, para establecer la importancia de la capacitación en negociación.

El apartado 2.6. realiza una comparación entre Graduados de los MBAs y Maestrías Especializadas con los Gerentes de Recursos Humanos sobre la importancia de la capacitación en negociación.

Apartado 2.7. realiza un análisis comparativo entre Gerentes de Recursos Humanos con Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos sobre la importancia de la capacitación en negociación.

Por otro lado, para una mejor claridad en la interpretación de los gráficos, la escala considerada originalmente para medir los datos y que se aprecia en los gráficos, fue cambiado a propósito para su interpretación. Así:

- |               |              |                      |
|---------------|--------------|----------------------|
| 1.- Mucho más | utilizaremos | Muy importante       |
| 2.- Mucho     | utilizaremos | Importante           |
| 3.- Regular   | utilizaremos | neutral /indiferente |
| 4.- Poco      | utilizaremos | no importante        |
| 5.- Muy poco  | utilizaremos | no interesa          |

## 2.1. Resultados por estratos Grupo 1: Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC

**Cuadro 9: Resultados Estrato 1, Grupo 1**

ÍTEMS	RESPUESTAS A LOS ÍTEMS										Total	
	MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS			
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
¿En que medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?	0	0.0%	0	0.0%	26	13.6%	116	61.4%	47	25.1%	189	100.0%
¿En que medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	159	84.1%	30	15.9%	189	100.0%
¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación?	35	18.3%	47	25.1%	51	27.2%	56	29.5%	0	0.0%	189	100.0%
¿Con respecto a la capacitación en negociación, en que medida fue un aporte muy interesante para su desarrollo profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	189	100.0%	0	0.0%	189	100.0%
El curso pretendió en hacerlos mas racionales, es decir primero conocerse a si mismo ¿en que medida cree usted que se logró?	0	0.0%	0	0.0%	60	31.9%	99	52.2%	30	15.9%	189	100.0%
¿Como califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	172	90.9%	17	9.1%	189	100.0%
¿Cuanto crees que influyo tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	189	100.0%	0	0.0%	189	100.0%
En la empresa, ¿A que nivel negocias más con tus superiores, subalternos o del mismo nivel? Al mismo nivel	0	0.0%	0	0.0%	17	9.1%	172	90.9%	0	0.0%	189	100.0%
¿Cuánto debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	103	54.6%	86	45.4%	189	100.0%
¿El manejo de las personas a tu cargo ha mejorado despues de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	51	27.2%	112	59.3%	26	13.6%	189	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	189	100.0%	0	0.0%	189	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	65	34.2%	99	52.2%	26	13.6%	189	100.0%
¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	26	13.6%	99	52.2%	65	34.2%	189	100.0%
¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	47	25.1%	112	59.0%	30	15.9%	189	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	189	100.0%	0	0.0%	189	100.0%
¿El trato con los empleados de tú mismo nivel ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	172	90.9%	17	9.1%	189	100.0%
¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	142	74.9%	47	25.1%	189	100.0%
¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	189	100.0%	0	0.0%	189	100.0%
¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?	0	0.0%	0	0.0%	35	18.3%	129	68.1%	26	13.6%	189	100.0%
¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás?	0	0.0%	0	0.0%	52	27.4%	107	56.7%	30	15.9%	189	100.0%
¿Podrías decir que después de la capacitación en negociación tienes identificado cuál es tu estilo más arraigado?	0	0.0%	0	0.0%	35	18.3%	124	65.8%	30	15.9%	189	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió aprender nuevas tácticas, mejorar las propias y crear nuevas?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	124	65.8%	65	34.2%	189	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió tratar de manejar de mejor forma los paradigmas?	0	0.0%	0	0.0%	35	18.3%	77	40.7%	77	41.0%	189	100.0%
¿Considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	86	45.4%	103	54.6%	189	100.0%

**Cuadro 10: Resultados Estrato 2, Grupo 1**

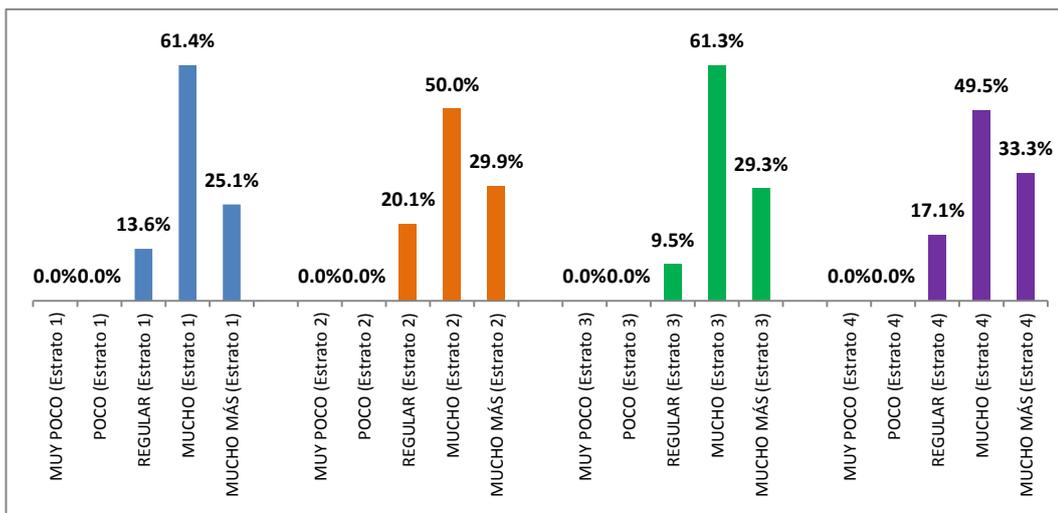
ÍTEMS	RESPUESTAS A LOS ÍTEMS										Total	
	MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS		Cantidad	%
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
¿En que medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?	0	0.0%	0	0.0%	13	20.1%	32	50.0%	19	29.9%	63	100.0%
¿En que medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	57	90.2%	6	9.8%	63	100.0%
¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación?	6	9.8%	19	29.9%	19	30.4%	19	29.9%	0	0.0%	63	100.0%
¿Con respecto a la capacitación en negociación, en que medida fue un aporte muy interesante para su desarrollo profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	63	100.0%	0	0.0%	63	100.0%
El curso pretendió en hacerlos más racionales, es decir primero conocerse a sí mismo ¿en que medida cree usted que se logró?	0	0.0%	0	0.0%	19	29.9%	38	60.3%	6	9.8%	63	100.0%
¿Como califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	50	79.9%	13	20.1%	63	100.0%
¿Cuanto crees que influyo tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	63	100.0%	0	0.0%	63	100.0%
En la empresa, ¿A que nivel negocias más con tus superiores, subalternos o del mismo nivel? Al mismo nivel	0	0.0%	0	0.0%	13	20.1%	50	79.9%	0	0.0%	63	100.0%
¿Cuánto debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	38	60.3%	25	39.7%	63	100.0%
¿El manejo de las personas a tu cargo ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	19	30.4%	31	49.5%	13	20.1%	63	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	63	100.0%	0	0.0%	63	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	12	19.6%	38	60.3%	13	20.1%	63	100.0%
¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	13	20.1%	19	29.9%	32	50.0%	63	100.0%
¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	19	29.9%	38	60.3%	6	9.8%	63	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	63	100.0%	0	0.0%	63	100.0%
¿El trato con los empleados de tú mismo nivel ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	50	79.9%	13	20.1%	63	100.0%
¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	44	70.1%	19	29.9%	63	100.0%
¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	63	100.0%	0	0.0%	63	100.0%
¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?	0	0.0%	0	0.0%	6	9.8%	44	70.1%	13	20.1%	63	100.0%
¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás?	0	0.0%	0	0.0%	19	29.9%	38	60.3%	6	9.8%	63	100.0%
¿Podrías decir que después de la capacitación en negociación tienes identificado cuál es tu estilo más arraigado?	0	0.0%	0	0.0%	6	9.8%	51	80.4%	6	9.8%	63	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió aprender nuevas tácticas, mejorar las propias y crear nuevas?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	32	50.0%	32	50.0%	63	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió tratar de manejar de mejor forma los paradigmas?	0	0.0%	0	0.0%	6	9.8%	32	50.5%	25	39.7%	63	100.0%
¿Considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	40.2%	38	59.8%	63	100.0%

**Cuadro 11: Resultados Estrato 3, Grupo 1**

ÍTEMS	RESPUESTAS A LOS ÍTEMS										Total	
	MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS		Cantidad	%
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
¿En que medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?	0	0.0%	0	0.0%	11	9.5%	68	61.3%	33	29.3%	111	100.0%
¿En que medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	92	82.4%	20	17.6%	111	100.0%
¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación?	20	17.6%	36	32.4%	26	23.0%	30	27.0%	0	0.0%	111	100.0%
¿Con respecto a la capacitación en negociación, en que medida fue un aporte muy interesante para su desarrollo profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	111	100.0%	0	0.0%	111	100.0%
El curso pretendió en hacerlos más racionales, es decir primero conocerse a sí mismo ¿en que medida cree usted que se logró?	0	0.0%	0	0.0%	30	27.0%	62	55.4%	20	17.6%	111	100.0%
¿Como califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	94	84.7%	17	15.3%	111	100.0%
¿Cuanto crees que influyo tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	111	100.0%	0	0.0%	111	100.0%
En la empresa, ¿A que nivel negocias más con tus superiores, subalternos o del mismo nivel? Al mismo nivel	0	0.0%	0	0.0%	17	15.3%	94	84.7%	0	0.0%	111	100.0%
¿Cuánto debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	62	55.9%	49	44.1%	111	100.0%
¿El manejo de las personas a tu cargo ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	26	23.0%	75	67.6%	11	9.5%	111	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	111	100.0%	0	0.0%	111	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	39	34.7%	62	55.9%	11	9.5%	111	100.0%
¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	11	9.5%	51	45.9%	50	44.6%	111	100.0%
¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	33	29.3%	60	53.6%	19	17.1%	111	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	111	100.0%	0	0.0%	111	100.0%
¿El trato con los empleados de tú mismo nivel ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	94	84.7%	17	15.3%	111	100.0%
¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	75	67.6%	36	32.4%	111	100.0%
¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	111	100.0%	0	0.0%	111	100.0%
¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?	0	0.0%	0	0.0%	20	17.6%	81	73.0%	11	9.5%	111	100.0%
¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás?	0	0.0%	0	0.0%	37	32.9%	55	49.5%	20	17.6%	111	100.0%
¿Podrías decir que después de la capacitación en negociación tienes identificado cuál es tu estilo más arraigado?	0	0.0%	0	0.0%	20	17.6%	72	64.9%	20	17.6%	111	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió aprender nuevas tácticas, mejorar las propias y crear nuevas?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	62	55.9%	49	44.1%	111	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió tratar de manejar de mejor forma los paradigmas?	0	0.0%	0	0.0%	20	17.6%	40	36.0%	52	46.4%	111	100.0%
¿Considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	45	40.5%	66	59.5%	111	100.0%

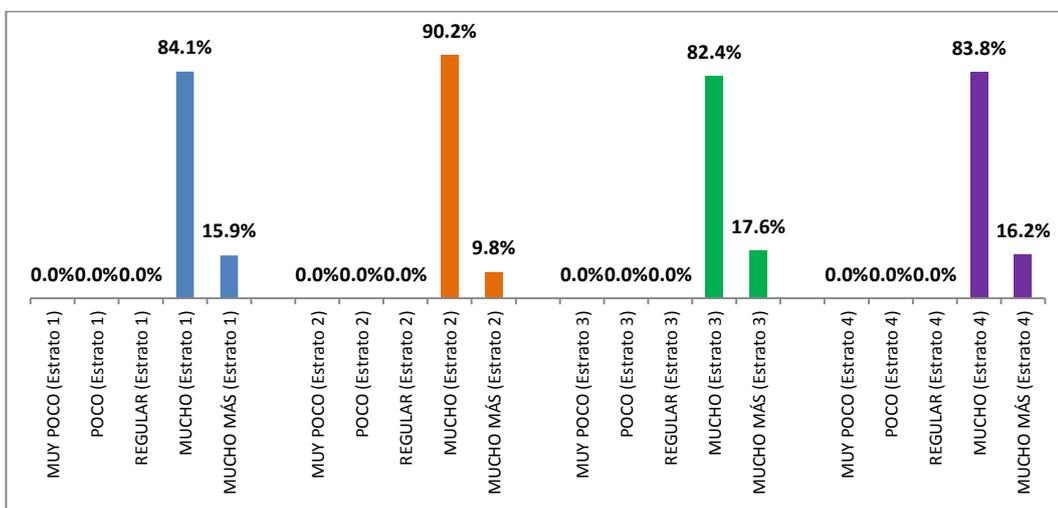
**Cuadro 12: Resultados Estrato 4, Grupo 1**

ÍTEMS	RESPUESTAS A LOS ÍTEMS										Total	
	MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS		Cantidad	%
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
¿En que medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?			0	0.0%	6	17.1%	18	49.5%	12	33.3%	37	100.0%
¿En que medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades?			0	0.0%	0	0.0%	31	83.8%	6	16.2%	37	100.0%
¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación?			12	33.3%	12	33.3%	12	33.3%	0	0.0%	37	100.0%
¿Con respecto a la capacitación en negociación, en que medida fue un aporte muy interesante para su desarrollo profesional?			0	0.0%	0	0.0%	37	100.0%	0	0.0%	37	100.0%
El curso pretendió en hacerlos más racionales, es decir primero conocerse a sí mismo ¿en que medida cree usted que se logró?			0	0.0%	6	17.1%	25	66.7%	6	16.2%	37	100.0%
¿Como califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?			0	0.0%	0	0.0%	31	82.9%	6	17.1%	37	100.0%
¿Cuanto crees que influyó tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?			0	0.0%	0	0.0%	37	100.0%	0	0.0%	37	100.0%
En la empresa, ¿A que nivel negocias más con tus superiores, subalternos o del mismo nivel? Al mismo nivel			0	0.0%	6	17.1%	31	82.9%	0	0.0%	37	100.0%
¿Cuánto debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?			0	0.0%	0	0.0%	19	50.5%	18	49.5%	37	100.0%
¿El manejo de las personas a tu cargo ha mejorado después de capacitarte en negociación?			0	0.0%	12	33.3%	18	49.5%	6	17.1%	37	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?			0	0.0%	0	0.0%	37	100.0%	0	0.0%	37	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?			0	0.0%	6	16.2%	25	66.7%	6	17.1%	37	100.0%
¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?			0	0.0%	6	17.1%	12	32.4%	19	50.5%	37	100.0%
¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?			0	0.0%	12	33.3%	19	50.5%	6	16.2%	37	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?			0	0.0%	0	0.0%	37	100.0%	0	0.0%	37	100.0%
¿El trato con los empleados de tú mismo nivel ha mejorado después de capacitarte en negociación?			0	0.0%	0	0.0%	31	82.9%	6	17.1%	37	100.0%
¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?			0	0.0%	0	0.0%	25	66.7%	12	33.3%	37	100.0%
¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?			0	0.0%	0	0.0%	37	100.0%	0	0.0%	37	100.0%
¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?			0	0.0%	0	0.0%	31	82.9%	6	17.1%	37	100.0%
¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás?			0	0.0%	6	17.1%	25	66.7%	6	16.2%	37	100.0%
¿Podrías decir que después de la capacitación en negociación tienes identificado cuál es tu estilo más arraigado?			0	0.0%	0	0.0%	31	83.8%	6	16.2%	37	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió aprender nuevas tácticas, mejorar las propias y crear nuevas?			0	0.0%	0	0.0%	18	49.5%	19	50.5%	37	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió tratar de manejar de mejor forma los paradigmas?			0	0.0%	0	0.0%	19	50.5%	18	49.5%	37	100.0%
¿Considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?			0	0.0%	0	0.0%	12	33.3%	25	66.7%	37	100.0%



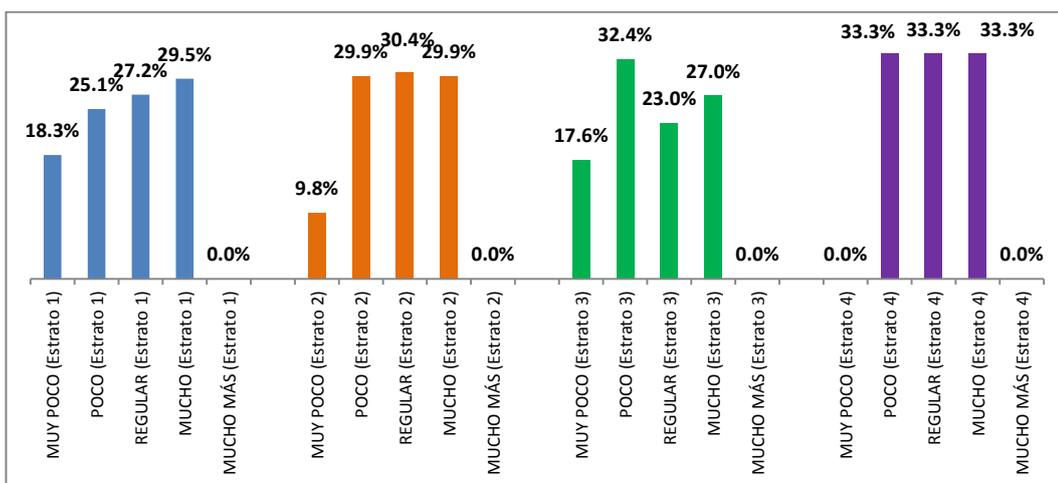
**Gráfico 3: Respuesta por Estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?**

En los 4 estratos tienen presente el curso de negociación como importante y muy importante destacando el estrato I (MBAs) y III (Maestrías en Dirección de sistemas, Dirección de la Construcción y Dirección de Proyectos) con 61.4% importante sobre los estratos II y IV.



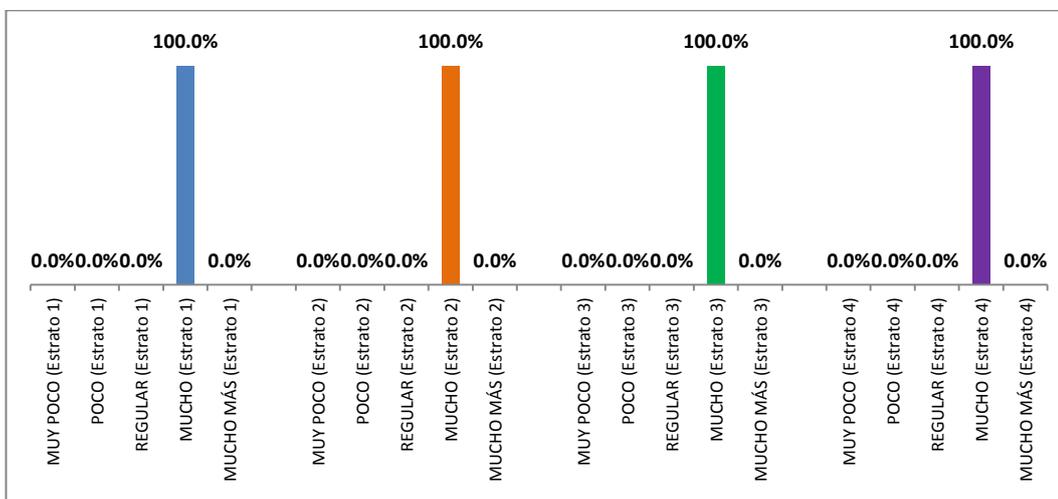
**Gráfico 4: Respuesta por Estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades?**

Los 4 estratos consideraron como importante la utilidad del curso de negociación en sus actividades, destacando el estrato I (MBAs) en 15.9% muy importante y 84.1% importante.



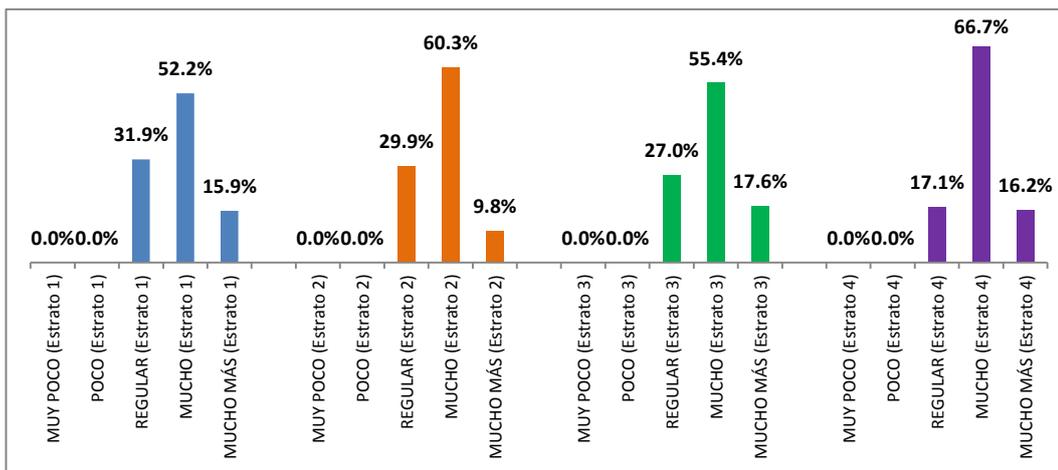
**Gráfico 5: Respuestas por Estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación?**

Los 4 estratos consideraron como un importante un promedio de 30% el resto fue indiferente y no importante destacando el estrato IV sobre los demás considerando como importante en un 33%.



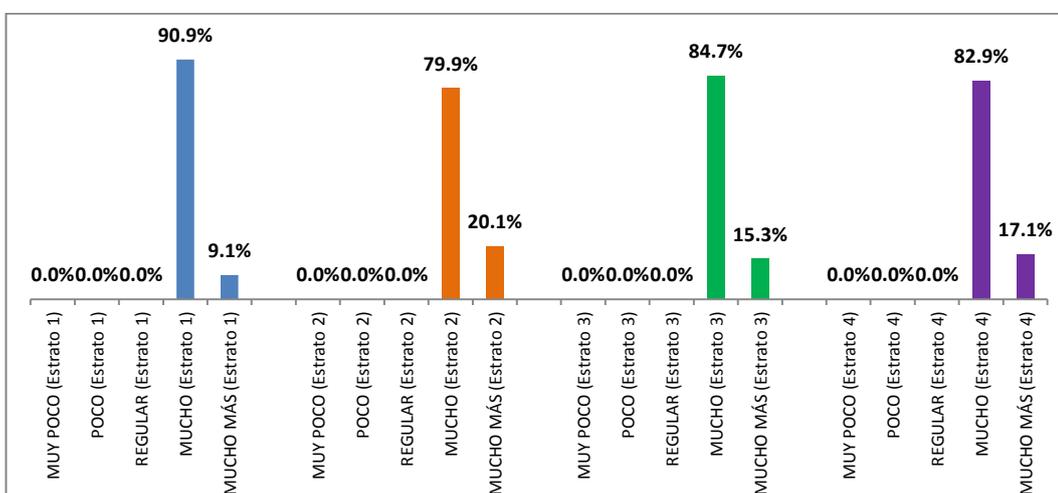
**Gráfico 6: Respuestas por Estrato, Grupo 1, a la pregunta: ¿Con respecto a la capacitación en negociación, en qué medida fue un aporte para su desarrollo profesional?**

Con respecto a la pregunta en qué medida la capacitación en negociación fue un aporte para su desarrollo profesional los 4 estratos lo consideraron como 100% importante.



**Gráfico 7: Respuestas por estratos, Grupo 1, a la pregunta: El curso pretendió en hacerlos más racionales, es decir primero conocerse a sí mismo ¿en qué medida cree usted que se logró?**

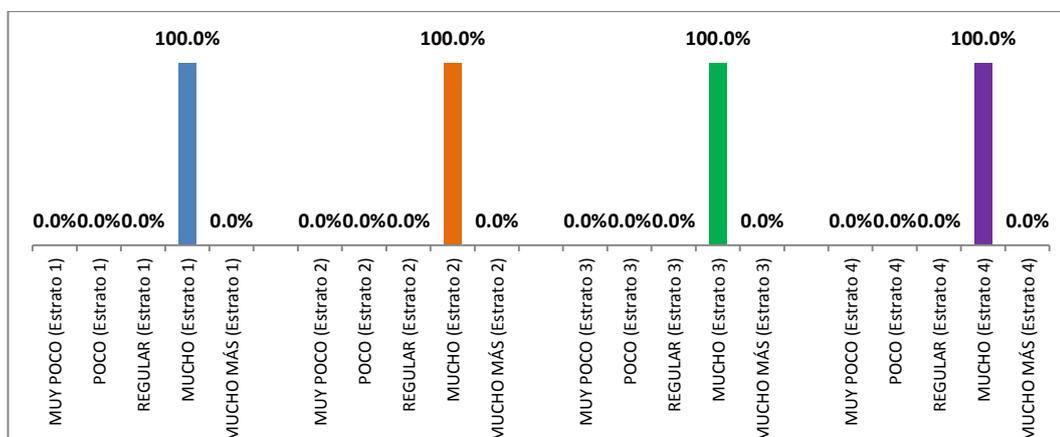
Los 4 estratos consideraron la importancia sobre el 50%, en la pregunta la capacitación en negociación pretendió hacerlos más racionales, es decir primero conocerse a si mismos, destacando el estrato IV que señaló en un 66.7% importante y 16.2% muy importante



**Gráfico 8: Respuestas por Estratos, Grupo1, a la pregunta: ¿Cómo califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?**

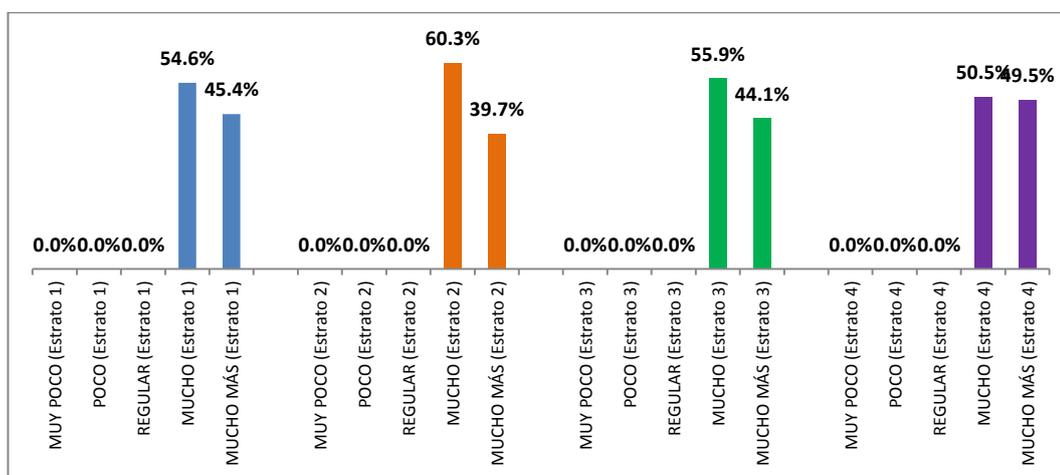
Los 4 estratos consideraron la importante y muy importante el apoyo de la capacitación en negociación en su vida profesional destacando el estrato

II (Maestría en Dirección de Operaciones y Logística) con 20.1% muy importante y 79.9% importante.



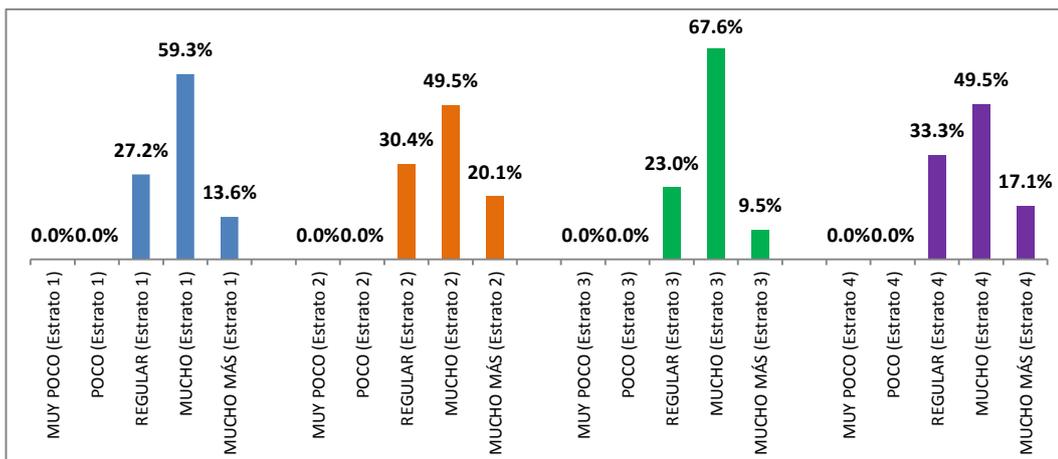
**Gráfico 9: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta ¿Cuánto crees que influyó tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?**

Los 4 estratos consideraron como 100.0% la importancia de la influencia de la capacitación en negociación en su trabajo o su vida profesional.



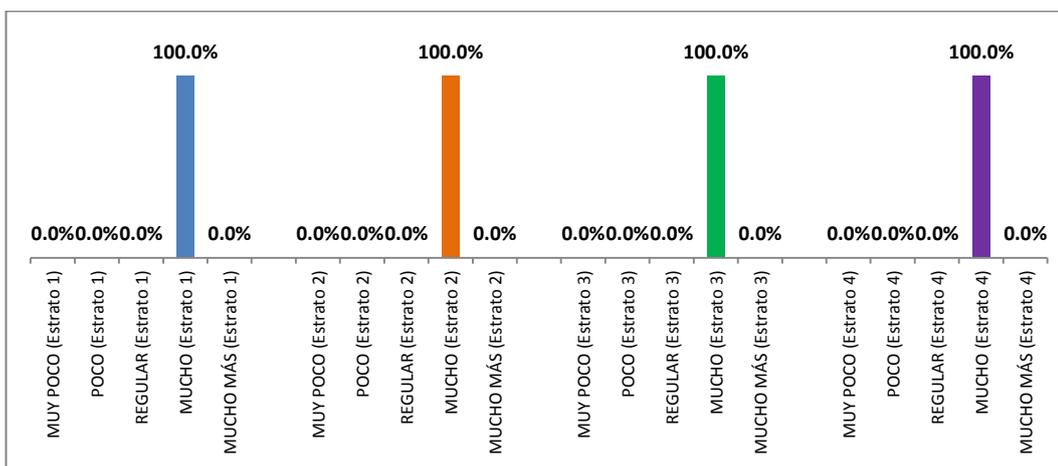
**Gráfico 10: Respuestas por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?**

Los 4 estratos consideraron más de 50.0% importante y muy importante la capacitación en negociación dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa? destacando el estrato IV, con 49.5% muy importante y 50.5% importante.



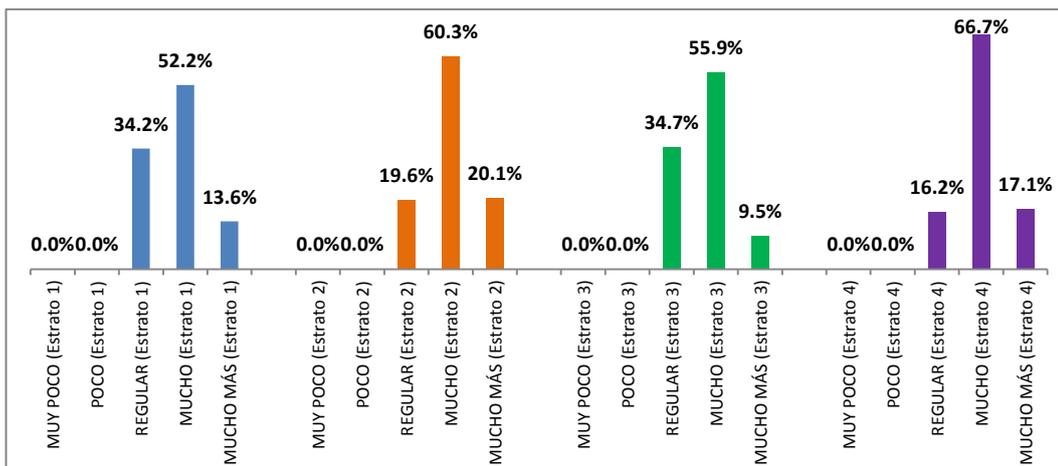
**Gráfico 11: Respuestas por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿en qué medida el manejo de las personas a tu cargo ha mejorado después de capacitarte en negociación?**

Los 4 estratos consideraron la importancia sobre el 40%, que mejora el manejo de las personas a su cargo a su cargo ha mejorado después de capacitarte en negociación, destacando el estrato III (Maestrías en Dirección de Sistemas, de Dirección de la Construcción y Dirección de Proyectos) lo consideraron como 67.6% importante y 9,5% muy importante.



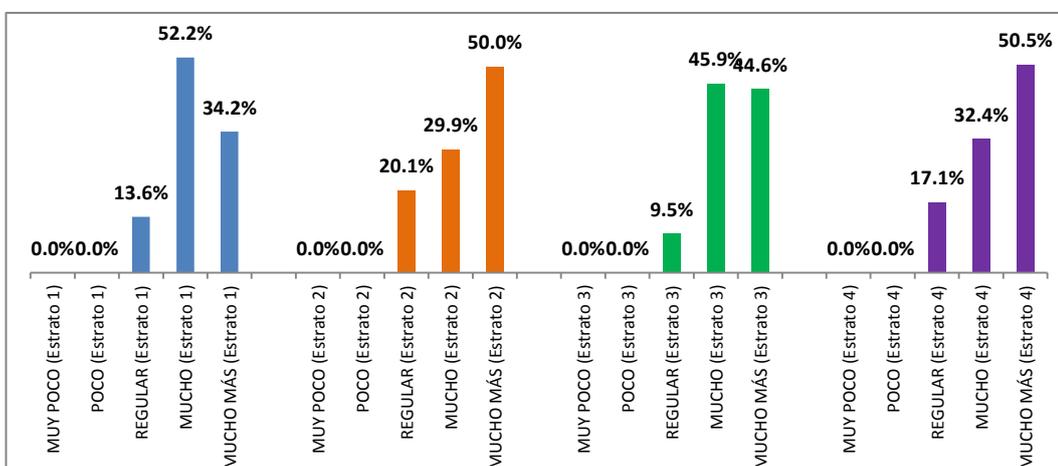
**Gráfico 12: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?**

Los 4 estratos consideraron 100.0% la importancia de la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa



**Gráfico 13: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?**

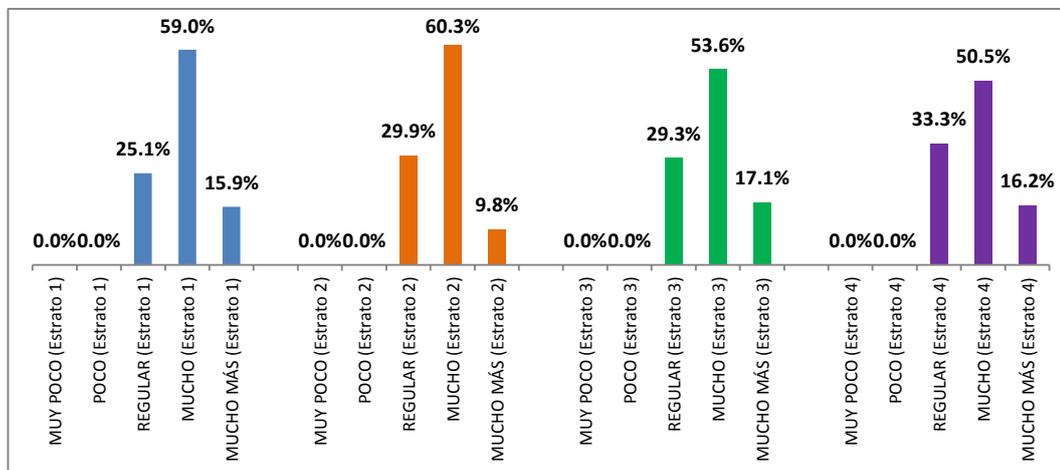
Los 4 estratos lo consideraron más de 50% importante la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos, destacando el estrato IV (Maestrías en Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas) que lo consideraron 17,1% muy importante y 66.7% importante.



**Gráfico 14: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?**

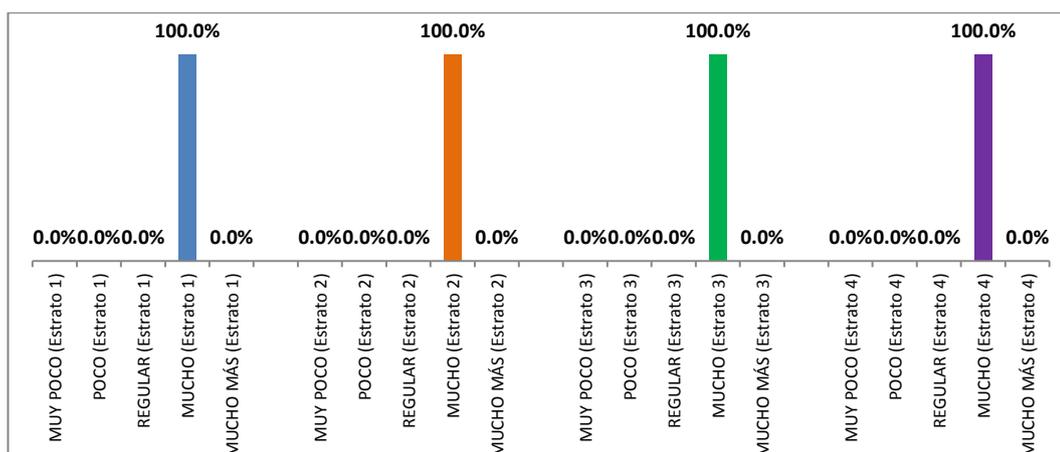
Los 4 estratos lo consideran como importante y muy importante, destacando el estrato III (Maestrías en Dirección de Sistemas, Dirección

de la Construcción y Dirección de Proyectos), 44.6% muy importante y 45.9% importante.



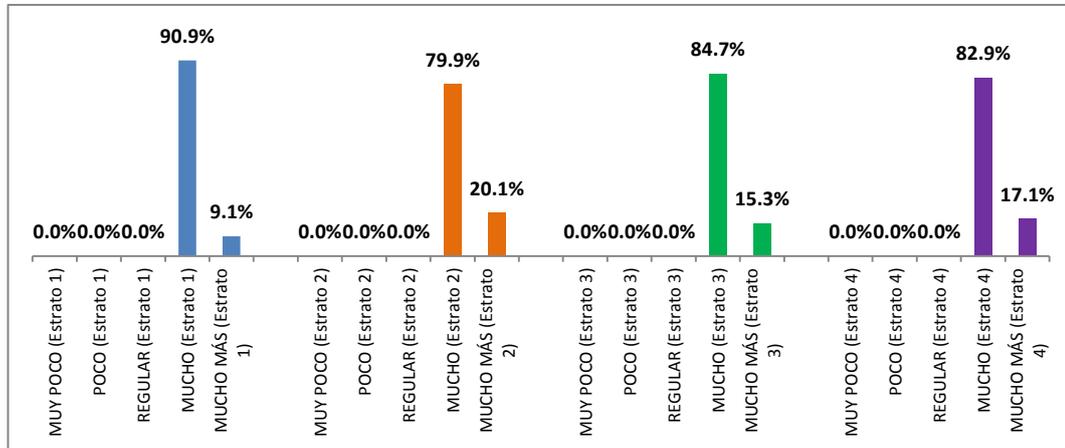
**Gráfico 15: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?**

Los 4 estratos lo consideraron como importante y muy importante, que las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación, destacando el estrato I (MBAs), 59.0% importante y 15.9% muy importante.



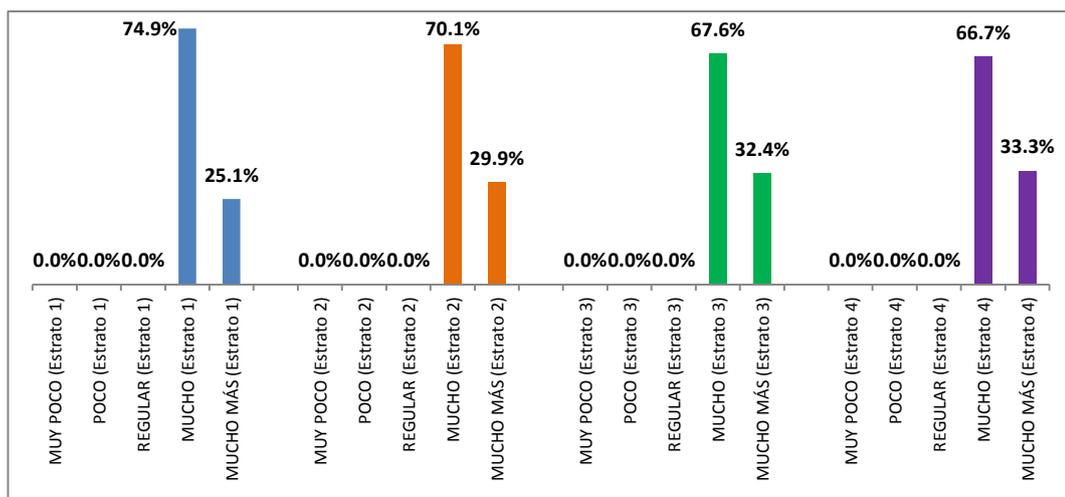
**Gráfico 16: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?**

Los 4 estratos lo consideraron 100.0% la importancia de la capacitación en negociación que les permitió evitar conflictos.



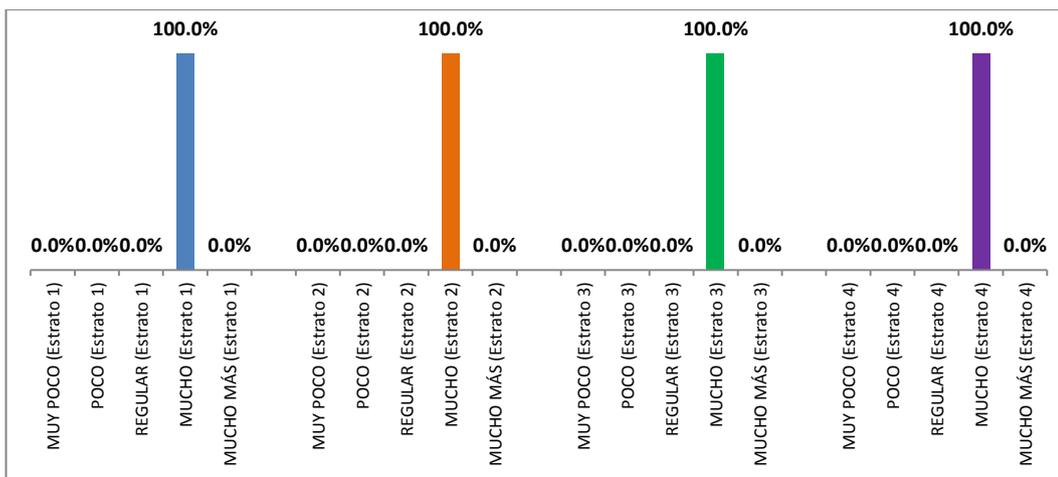
**Gráfico 17: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿El trato con los empleados de tú mismo rango ha mejorado después de capacitarte en negociación?**

Los 4 estratos lo consideraron como importante y muy importante la mejora en el trato con los empleados de su mismo rango después de capacitarte en negociación, destacando el estrato II (Maestría en Dirección de Operaciones y Logística) al considerar 20.1% muy importante y 79.9% importante.



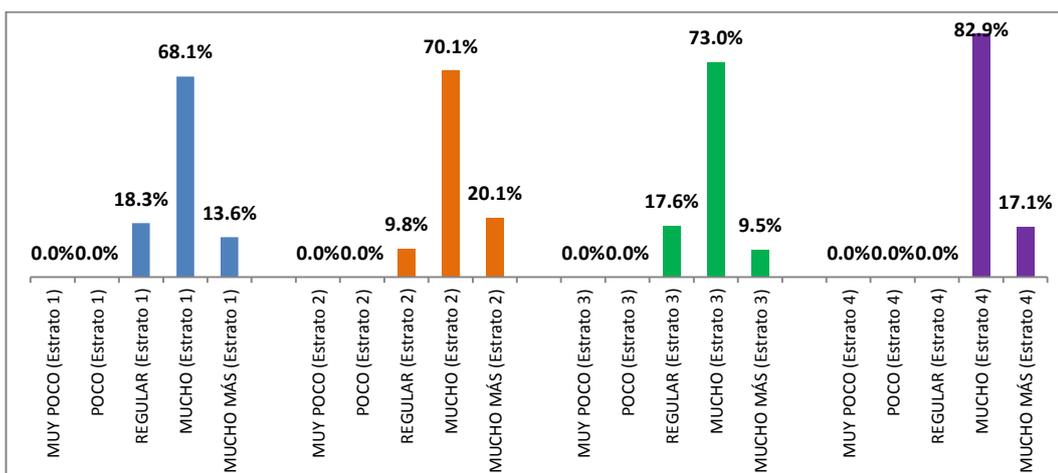
**Gráfico 18: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?**

Los 4 estratos lo consideraron como importante y muy importante la mejora en el trato con sus superiores después de capacitarte en negociación, destacando el estrato IV (maestrías en Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas), 33.3% muy importante y 66.7% importante.



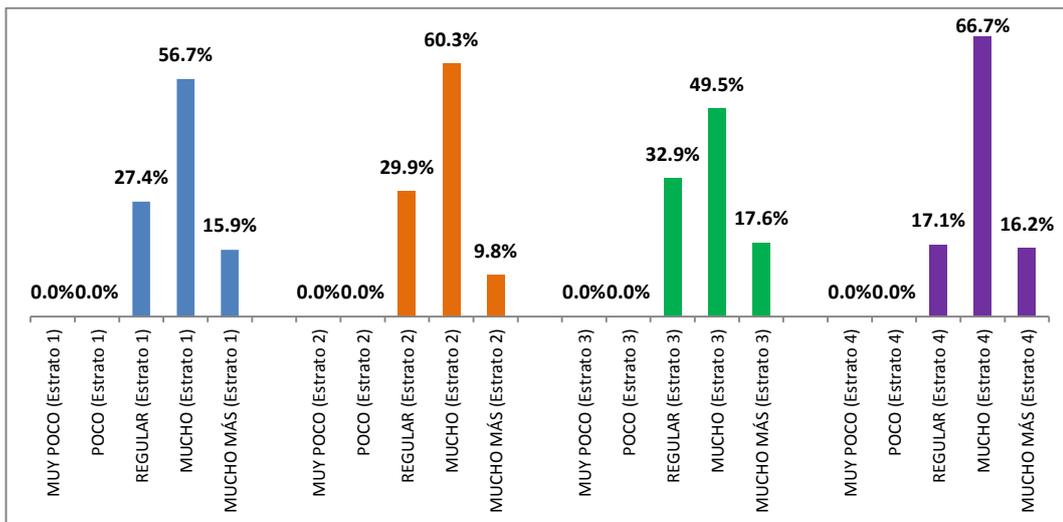
**Gráfico 19: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?**

Los 4 estratos lo consideraron como 100.0% la importancia de la mejora de la capacidad después de capacitarte en negociación.



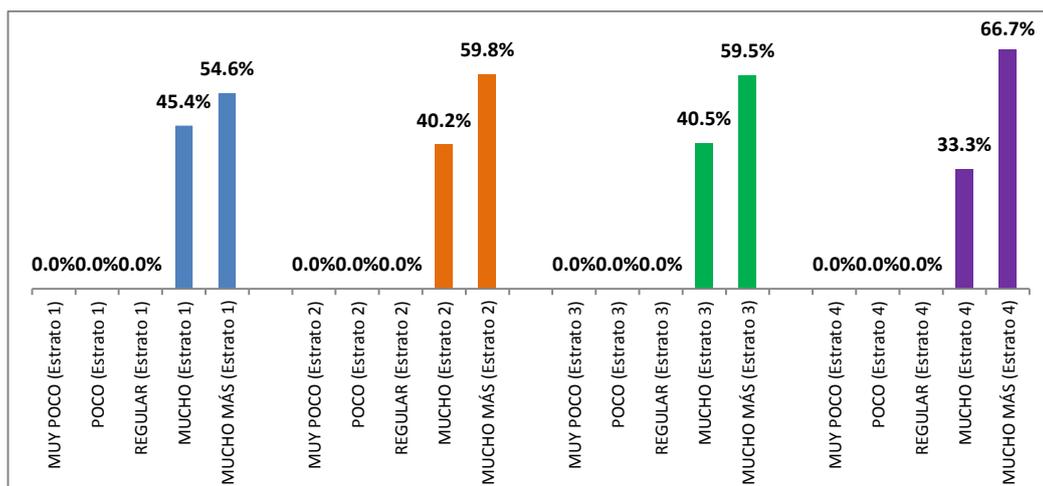
**Gráfico 20: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?**

Los 4 estratos lo consideraron como importante y muy importante buscar la mayor cantidad posible de información antes de ir a una negociación, destacando el estrato IV (Maestrías en Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas) que consideraron 17.1%% muy importante y 82.9% importante.



**Gráfico 21: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás?**

Los cuatro estratos consideran como importante la negociación, ya que les ha permitido identificar sus propios errores y los errores de los demás, se observa un mayor grado de importancia en el estrato 4 aunque la diferencia no es grande respecto a los estratos 1 y 2.



**Gráfico 22: Respuesta por estratos, Grupo 1, a la pregunta: ¿en que medida considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?**

Los 4 estratos lo consideraron como importante y muy importante la mejora de la habilidad en negociación después de capacitarte en negociación, destacando el estrato IV (Maestrías en Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas), lo consideran 66.7% muy importante y 33.3% importante.

### 2.1.1. Comentarios a los Resultados por Estrato del Grupo I.

En resumen de las respuestas de los 4 estratos, podemos señalar:

1. Los 4 estratos indicaron que la capacitación en negociación, tuvo una influencia 100% importante en su vida profesional.
2. Los 4 estratos indican que es 100% importante la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa.
3. Para el manejo de clientes externos los 4 estratos lo consideran como Importante y Muy importante destacando el Estrato IV (Maestrías en

Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas) señalando 17.1% muy importante y 66.7% importante.

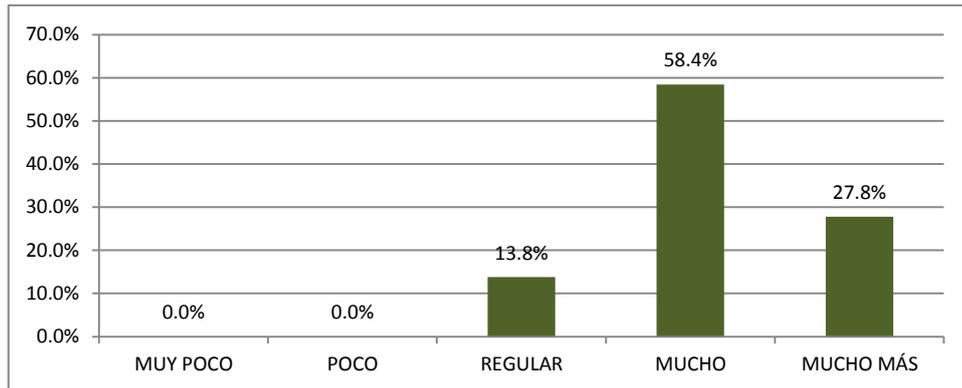
4. Los 4 estratos consideraron la capacitación en negociación como importante y muy importante en cuanto a su utilidad, apoyo y aporte a su vida profesional, destacando el estrato I (MBAs) en su utilidad con 15.9% muy importante y 84.1% importante, en el caso del apoyo destaca el estrato II (Maestría en Dirección de Operaciones y Logística) considera 20.1% muy importante y 79.9% importante y en el caso del aporte los 4 estratos señalaron como 100% importante.
5. Con respecto a la consideración de la mejora del trato a las personas de su mismo rango lo consideraron como Importante y Muy Importante, destacando el estrato III (Maestría en Dirección de sistemas, Dirección de la Construcción y Dirección de Proyectos) 20.1% muy importante y 79.9% Importante, con respecto al trato con sus superiores los 4 estratos lo consideraron como importante y muy importante destacando el estrato IV (Maestría de Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas) 66.7% Muy importante y 33.3% Importante.
6. Así mismo a la pregunta si mejoró el manejo de las personas a tu cargo los 4 estratos lo consideraron como importante y muy importante destacando el estrato II (Maestría en Dirección de Operaciones y Logística) 9.5% muy importante y 67.6% importante y el estrato I (MBAs) 13.6% Muy importante y 59.3% importante.

7. A la pregunta si las áreas operativas deben capacitarse en negociación los 4 estratos lo consideraron importante destacando el Estrato III (Maestría en Dirección de Sistemas, Dirección de la Construcción, Dirección de Proyectos) 44.6% Muy importante y 45.9% Importante.
8. Las áreas que tratan con público deben capacitarse en negociación los 4 estratos lo consideraron importante y muy importante, destacando el Estrato I (MBAs) 15.9% muy importante y 59.0% Importante.
9. Con respecto a la pregunta, si la capacitación en negociación mejora la habilidad en negociación los 4 estratos lo consideraron como importante y muy importante, destacando el estrato IV (Maestría en Dirección de Marketing y Finanzas Corporativas), 66.7% muy importante y 33.3% importante.
10. Así mismo señalan los 4 estratos que fue 100% importante la capacitación en negociación para evitar conflictos y mejorar la capacidad de comunicación.

## 2.2. Grupo 1: Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC

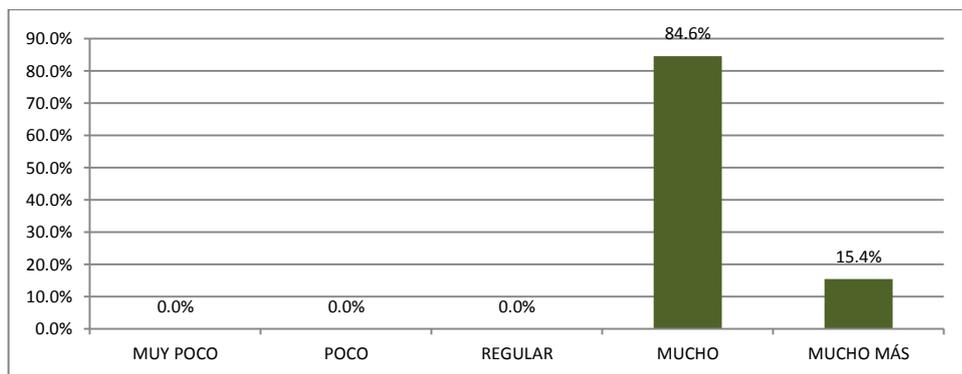
**Cuadro 13: Resultados generales, Grupo 1, Encuesta a graduados de MBAs y maestrías especializadas**

ÍTEMS	RESPUESTAS A LOS ÍTEMS										Total	
	MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS		Cantidad	%
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
¿En que medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?	0	0.0%	0	0.0%	55	13.8%	234	58.4%	111	27.8%	400	100.0%
¿En que medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	338	84.6%	62	15.4%	400	100.0%
¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación?	60	15.1%	115	28.6%	108	27.1%	117	29.2%	0	0.0%	400	100.0%
¿Con respecto a la capacitación en negociación, en que medida fue un aporte muy interesante para su desarrollo profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
El curso pretendió en hacerlos mas racionales, es decir primero conocerse a si mismo ¿en que medida cree usted que se logró?	0	0.0%	0	0.0%	115	28.8%	223	55.7%	62	15.4%	400	100.0%
¿Como califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	347	86.7%	53	13.3%	400	100.0%
¿Cuanto crees que influyo tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
En la empresa, ¿A que nivel negocias más con tus superiores, subalternos o del mismo nivel? Al mismo nivel	0	0.0%	0	0.0%	53	13.3%	347	86.7%	0	0.0%	400	100.0%
¿Cuánto debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	222	55.5%	178	44.5%	400	100.0%
¿El manejo de las personas a tu cargo ha mejorado despues de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	108	27.1%	237	59.1%	55	13.8%	400	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
¿Considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	121	30.4%	223	55.8%	55	13.8%	400	100.0%
¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	55	13.8%	181	45.1%	164	41.1%	400	100.0%
¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	111	27.8%	228	56.9%	61	15.3%	400	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
¿El trato con los empleados de tú mismo nivel ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	347	86.7%	53	13.3%	400	100.0%
¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	285	71.4%	115	28.6%	400	100.0%
¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?	0	0.0%	0	0.0%	60	15.1%	285	71.2%	55	13.8%	400	100.0%
¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás?	0	0.0%	0	0.0%	113	28.4%	225	56.2%	62	15.4%	400	100.0%
¿Podrías decir que después de la capacitación en negociación tienes identificado cuál es tu estilo más arraigado?	0	0.0%	0	0.0%	60	15.1%	278	69.5%	62	15.4%	400	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió aprender nuevas tácticas, mejorar las propias y crear nuevas?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	236	59.0%	164	41.0%	400	100.0%
¿La capacitación en negociación te permitió tratar de manejar de mejor forma los paradigmas?	0	0.0%	0	0.0%	60	15.1%	167	41.9%	172	43.1%	400	100.0%
¿Considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	169	42.1%	231	57.9%	400	100.0%



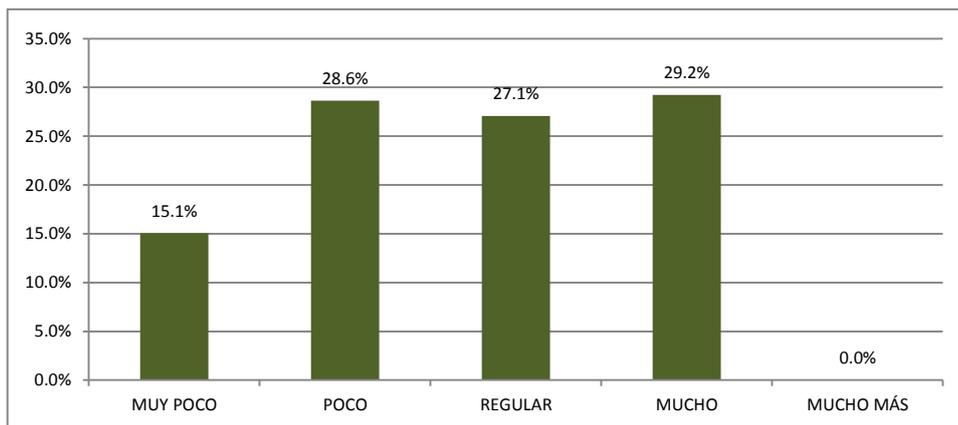
**Gráfico 23: Respuestas a la pregunta ¿En qué medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 58.4% consideró la importancia de tener presente el curso de negociación, en sus actividades laborales, mientras que otro 27.8% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 13.8% se mostró indiferente.



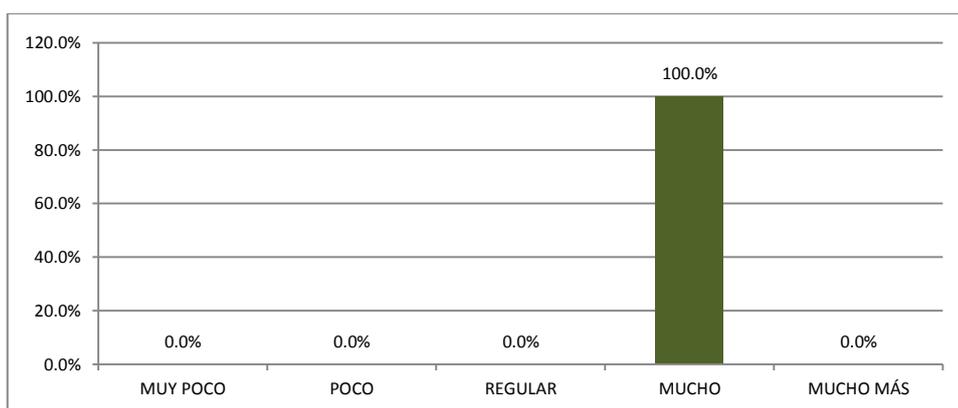
**Gráfico 24: Respuestas a la pregunta ¿En qué medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 84.6% consideró la importancia de la utilidad del curso de negociación, en sus actividades laborales, mientras que otro 15.4% lo consideró muy importante en su vida laboral.



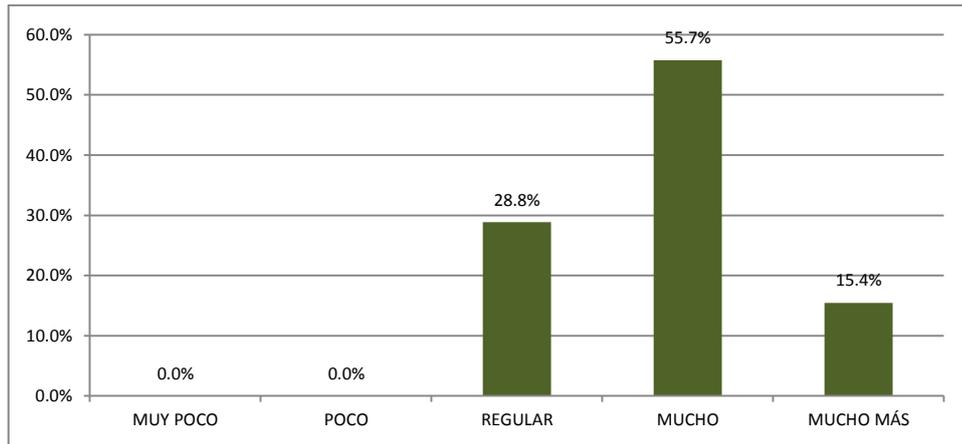
**Gráfico 25: ¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 29.2% consideró la importancia de seguir capacitándose en negociación,, mientras que otro 27.1% lo consideró indiferente. Por otro lado, un 15.1% no le interesa.



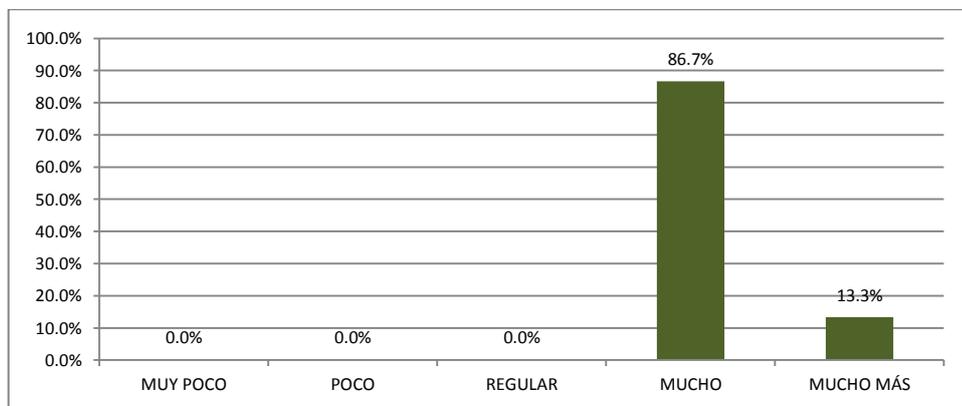
**Gráfico 26: Respuestas a la pregunta ¿Con respecto a la capacitación en negociación, en qué medida fue un aporte para su desarrollo profesional**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de capacitarse en negociación, como un aporte en su desarrollo profesional.



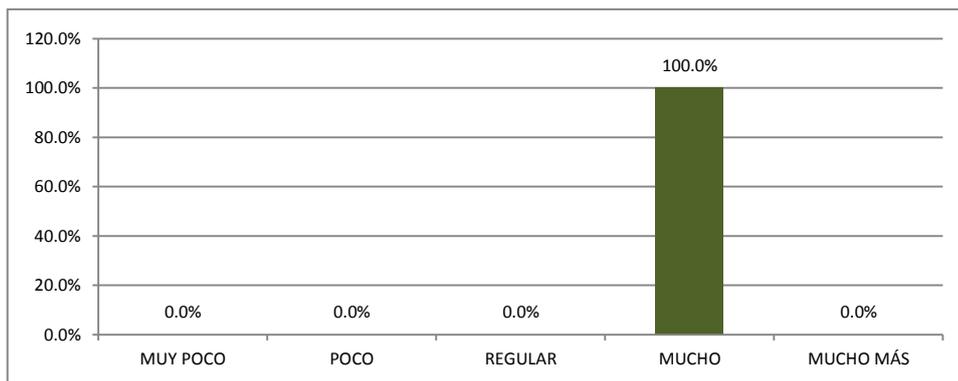
**Gráfico 27: Respuestas a la pregunta: El curso pretendió en hacerlos más racionales , es decir primero conocerse a si mismo ¿en qué medida cree usted que se logró?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 55.7% consideró la importancia de la capacitación en negociación, en hacerlos más racionales, es decir conocerse así mismo, mientras que otro 15.4% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 23.8% se mostró indiferente.



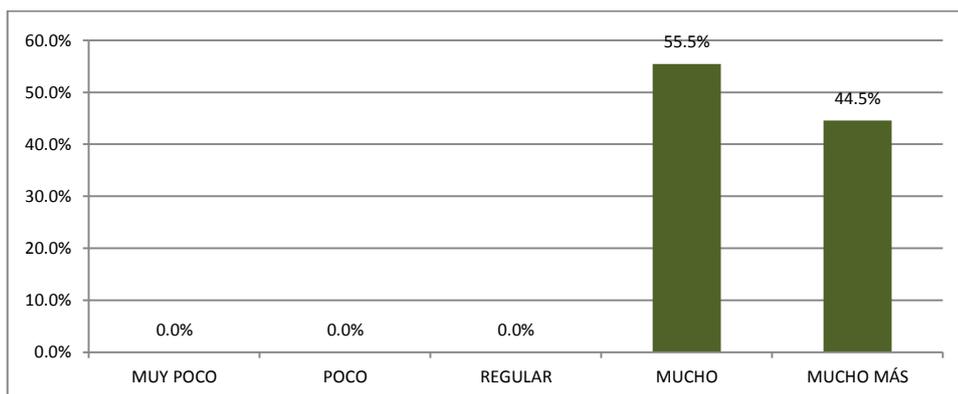
**Gráfico 28: Respuesta a la pregunta ¿Cómo califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 86.7% consideró la importancia del apoyo de la capacitación en negociación en su vida profesional, mientras que otro 13.3% lo consideró muy importante el apoyo en su vida profesional.



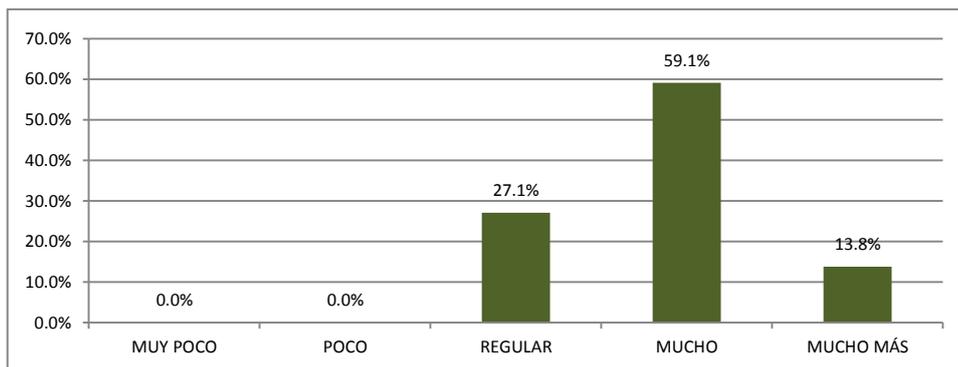
**Gráfico 29: Respuesta a la pregunta: ¿Cuánto crees que influyo tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de la capacitación en negociación como influencia en su vida profesional o laboral.



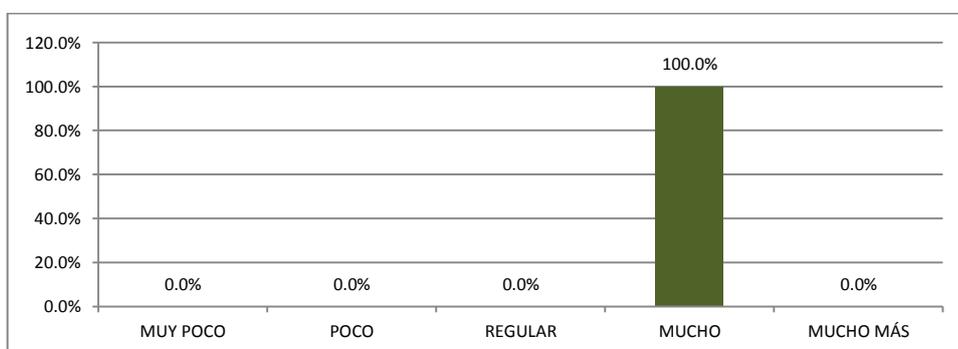
**Gráfico 30: Respuesta a la pregunta ¿En qué medida debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 55.5% consideró la importancia de la capacitación en negociación dependiendo del nivel en el cual se encuentra en la empresa, mientras que otro 44.5% lo consideró muy importante la capacitación en negociación dependiendo del nivel en el cual se encuentra en la empresa.



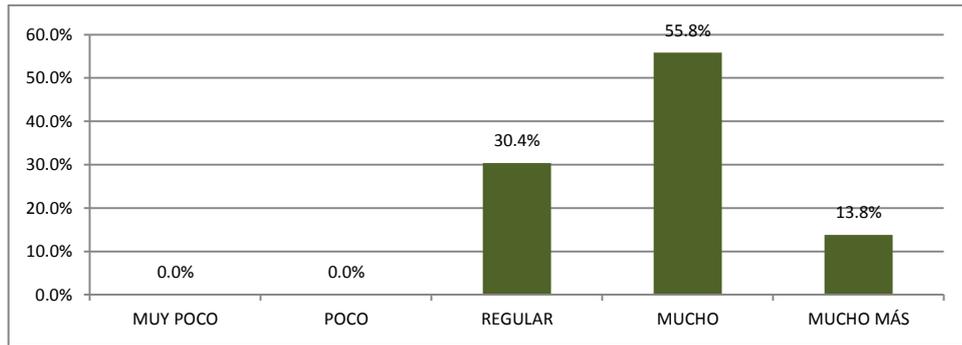
**Gráfico 31: Respuesta a la pregunta: ¿en qué medida el manejo de las personas a tu cargo ha mejorado después de capacitarte en negociación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 59.1% consideró la importancia de la mejora en el manejo de personas a su cargo después de capacitarse en negociación, mientras que otro 13.8% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 27.1% se mostró indiferente sobre la importancia del manejo de personas a su cargo después de capacitarse en negociación.



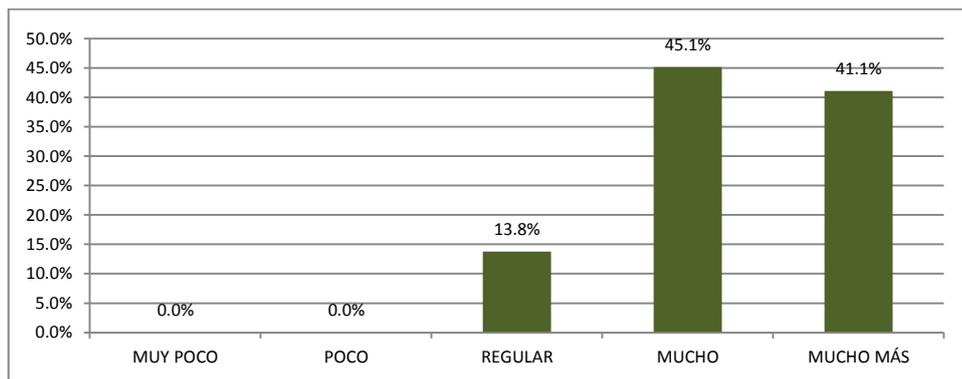
**Gráfico 32: Respuesta a la pregunta: ¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa.



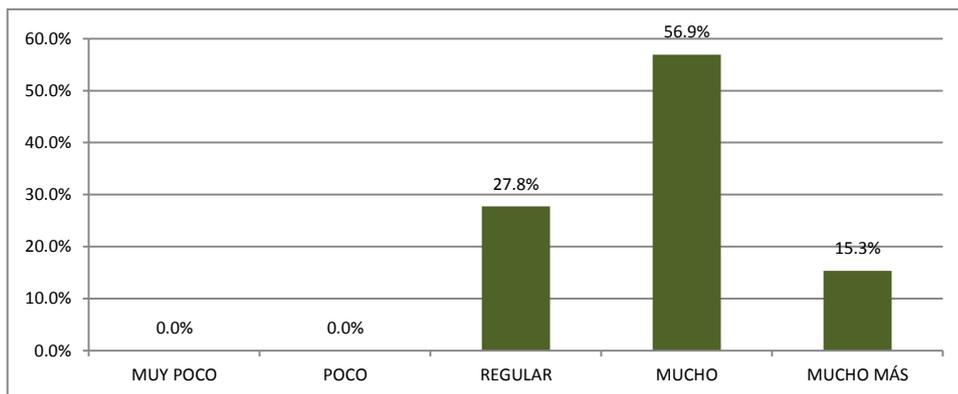
**Gráfico 33: Respuesta a ¿En qué medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 55.8% consideró la importancia de la capacitación en negociación, para el manejo de clientes externos a la empresa.



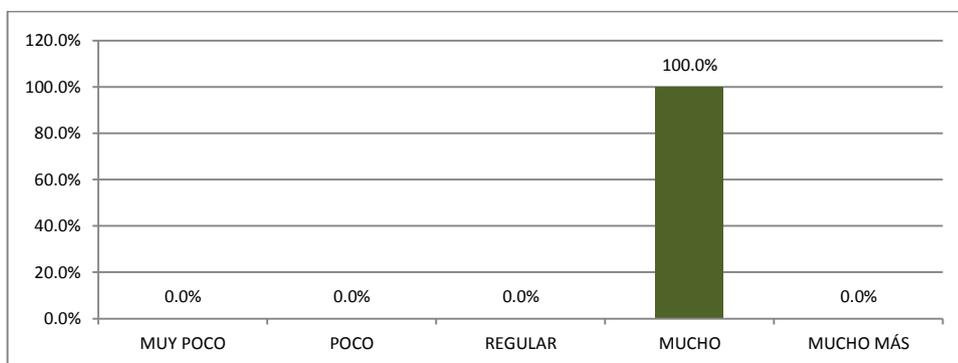
**Gráfico 34: Respuesta a la pregunta: ¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 45.1% consideró la importancia de la capacitación en negociación para las áreas operativas de la empresa, mientras que otro 41.1% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 13.8% se mostró indiferente sobre la capacitación en negociación a las áreas operativas de la empresa.



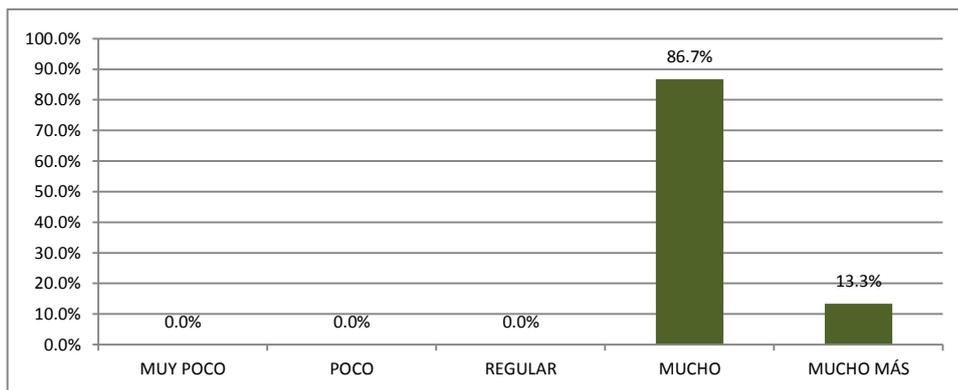
**Gráfico 35: Respuesta a la pregunta ¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 56.9% consideró la importancia de la capacitación en negociación en las áreas que tratan con él público, mientras que otro 27.8% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 27.8% se mostró indiferente sobre la importancia de la capacitación en para las áreas que tratan con él público.



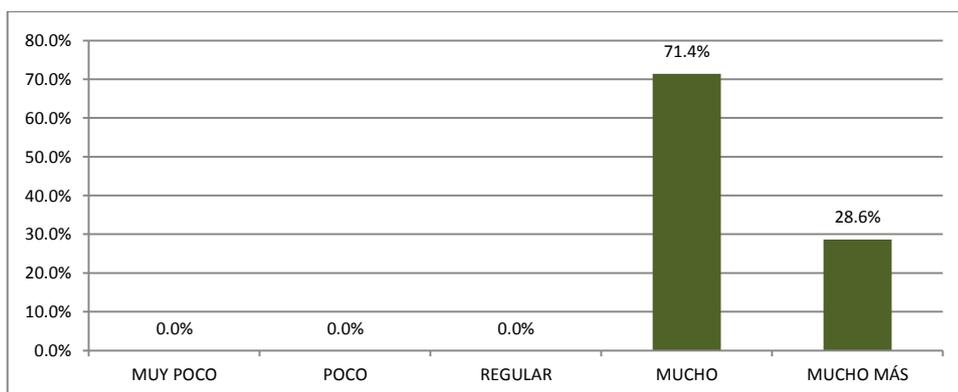
**Gráfico 36: Respuestas a la pregunta: ¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de la capacitación en negociación que les permitió evitar conflictos,.



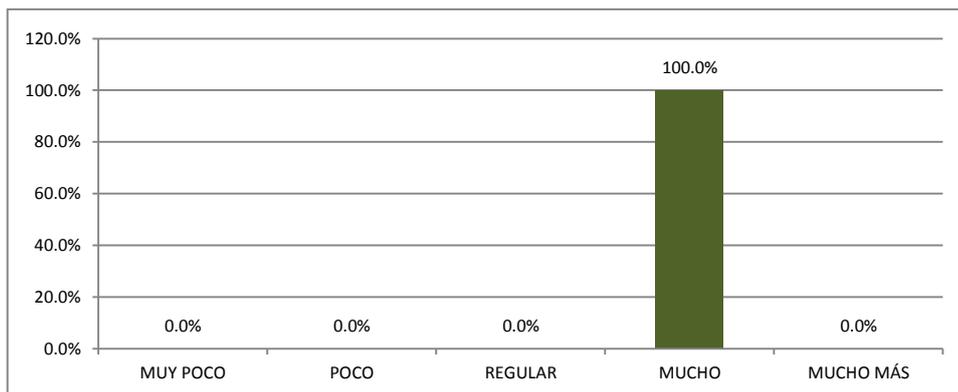
**Gráfico 37: Respuestas a las preguntas: ¿El trato con los empleados de tú mismo rango ha mejorado después de capacitarte en negociación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 86.7% consideró la importancia de la capacitación en negociación, en la mejoría del trato con los empleados de su mismo rango mientras que otro 13.3% lo consideró muy importante. .



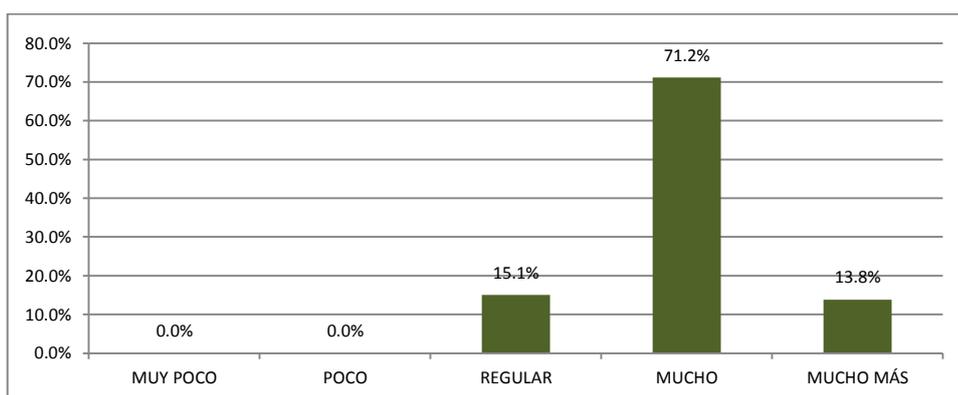
**Gráfico 38: Respuestas a la pregunta: ¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 71.4% consideró la importancia de la capacitación en negociación para la mejoría del trato con sus superiores.



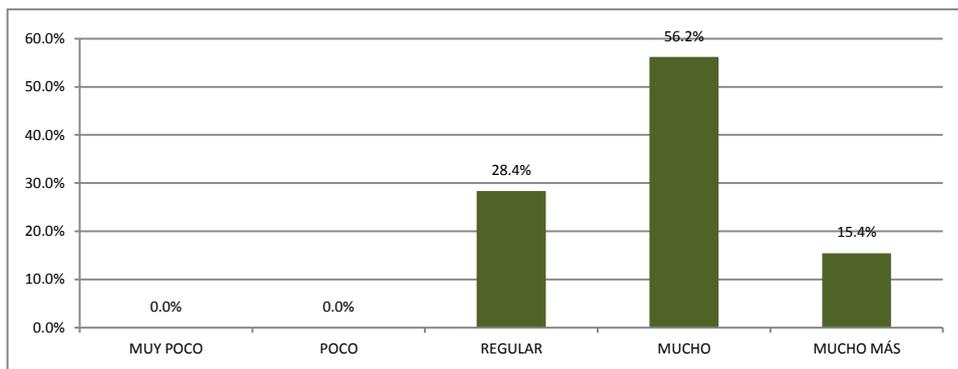
**Gráfico 39: Respuestas a las preguntas: ¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de la capacitación en negociación, para mejorar la comunicación.



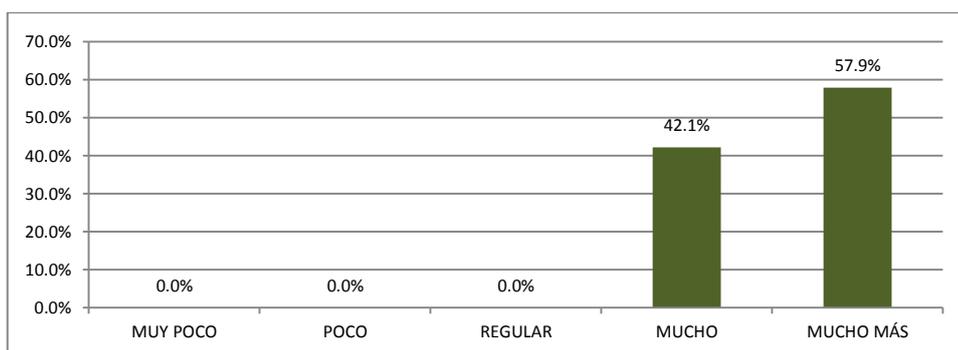
**Gráfico 40: Respuestas a las preguntas: ¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 71.2% consideró la importancia de la capacitación en negociación, para que antes de una negociación buscar la mayor información posible, mientras que otro 27.8% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 15.1% se mostró indiferente



**Gráfico 41: Respuesta a la pregunta: ¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 56.2% consideró la importancia de la capacitación en negociación, para permitirle identificar sus errores y los errores de los demás, mientras que otro 15.4% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 28.4% se mostró indiferente.



**Gráfico 42: Respuestas a la pregunta: ¿en qué medida considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?**

Según el resultado global de los 4 estratos, el 42.1% consideró la importancia de la capacitación en negociación, le permitió mejorar su habilidad de negociación, mientras que otro 42.1% lo consideró muy importante. .

### **2.2.1. Comentarios a los Resultados del Grupo 1.**

1. Según el resultado global de los 4 estratos, el 84.6% consideró la importancia de la utilidad del curso de negociación, en sus actividades laborales, mientras que otro 15.4% lo consideró muy importante en su vida laboral.
2. Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de capacitarse en negociación, como un aporte en su desarrollo profesional.
3. Según el resultado global de los 4 estratos, el 86.7% consideró la importancia del apoyo de la capacitación en negociación en su vida profesional, mientras que otro 13.3% lo consideró muy importante. el apoyo en su vida profesional.
4. Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de la capacitación en negociación como influencia en su vida profesional o laboral.
5. Según el resultado global de los 4 estratos, el 55.5% consideró la importancia de la capacitación en negociación dependiendo del nivel en el cual se encuentra en la empresa, mientras que otro 44.5% lo consideró muy importante.
6. Según el resultado global de los 4 estratos, el 59.1% consideró la importancia de la mejora en el manejo de personas a su cargo después de capacitarse en negociación, mientras que otro 13.8% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 27.1% se mostró

indiferente sobre la importancia del manejo de personas a su cargo después de capacitarse en negociación.

7. Según el resultado global de los 4 estratos, el 55.8% consideró la importancia de la capacitación en negociación, para el manejo de clientes externos a la empresa.
8. Según el resultado global de los 4 estratos, el 56.9% consideró la importancia de la capacitación en negociación en las áreas que tratan con el público, mientras que otro 27.8% lo consideró muy importante. Por otro lado, un 27.8% se mostró indiferente sobre la importancia de la capacitación en para las áreas que tratan con el público.
9. Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de la capacitación en negociación que les permitió evitar conflictos.
10. Según el resultado global de los 4 estratos, el 86.7% consideró la importancia de la capacitación en negociación, en la mejoría del trato con los empleados de su mismo rango mientras que otro 13.3% lo consideró muy importante. .
11. Según el resultado global de los 4 estratos, el 71.4% consideró la importancia de la capacitación en negociación para la mejoría del trato con sus superiores.
12. Según el resultado global de los 4 estratos, el 100.0% consideró la importancia de la capacitación en negociación, para mejorar la comunicación.

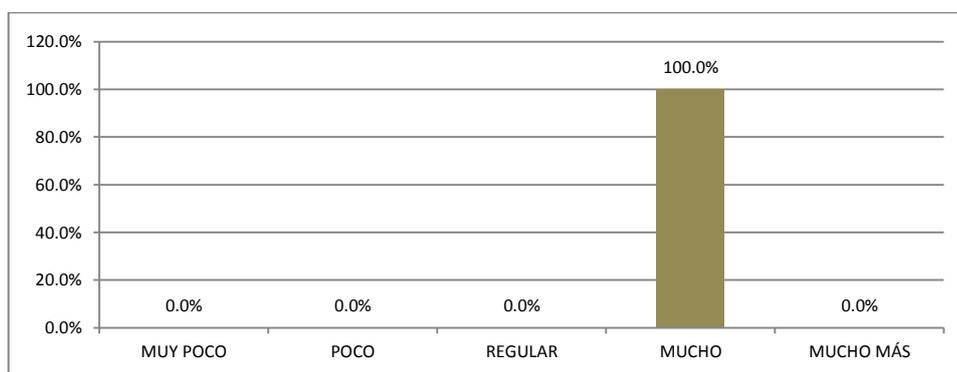
13. Según el resultado global de los 4 estratos, el 42.1% consideró la importancia de la capacitación en negociación, le permitió mejorar su habilidad de negociación, mientras que otro 42.1% lo consideró muy importante.

Podemos resumir que la capacitación en negociación la consideran como útil, de apoyo y aporte a su vida profesional. La capacitación en negociación ha impactado en su vida profesional, mejorando el manejo de las personas a su cargo, con sus superiores y subalternos, y también las negociaciones internas en la empresa. Asimismo la capacitación en negociación ha mejorado el manejo de clientes externos. Es importante destacar que la capacitación en negociación, mejoró la comunicación y permitió evitar conflictos. Asimismo, la capacitación en negociación mejoró la habilidad de negociación en los capacitados en negociación.

## 2.3. Grupo 2: Gerentes de recursos humanos

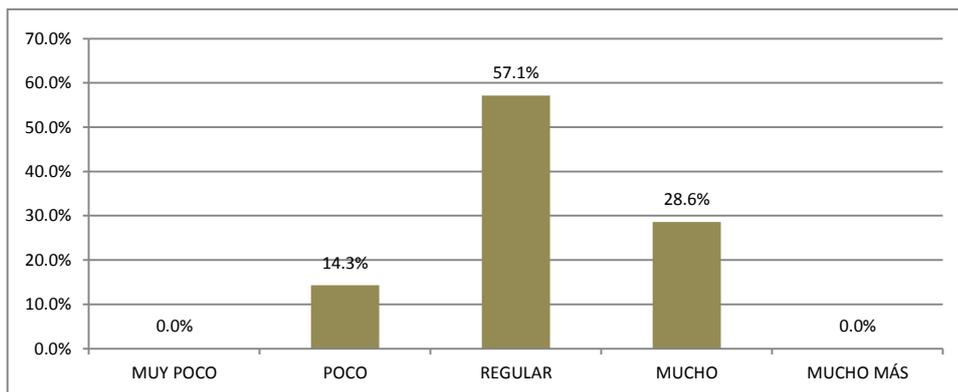
**Cuadro 14: Respuestas del Grupo 2: Gerente de Recursos Humanos**

ÍTEMS	RESPUESTAS A LOS ÍTEMS										Total	
	MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS		Cantidad	%
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
¿En que medida Considera que el personal debe capacitarse en negociación?			0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%
¿En que medida La capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa?			0	0.0%	5	71.4%	2	28.6%	0	0.0%	7	100.0%
¿En que medida La empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?			0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	5	71.4%	7	100.0%
¿En que medida La empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?			2	28.6%	5	71.4%	0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%
¿En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado?			0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	5	71.4%	7	100.0%
¿La capacitación en negociación depende del nivel en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?			0	0.0%	0	0.0%	4	57.1%	3	42.9%	7	100.0%
¿En que medida El manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?			0	0.0%	0	0.0%	5	71.4%	2	28.6%	7	100.0%
¿En que medida En que medida La capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa?			0	0.0%	0	0.0%	5	71.4%	2	28.6%	7	100.0%
¿En que medida Considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa?			0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	5	71.4%	7	100.0%
¿En que medida La capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?			0	0.0%	3	42.9%	4	57.1%	0	0.0%	7	100.0%
¿En que medida La capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado?			0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%
¿En tus requisitos para contratación de personal, exiges que estén capacitados en negociación?			0	0.0%	2	28.6%	2	28.6%	3	42.9%	7	100.0%



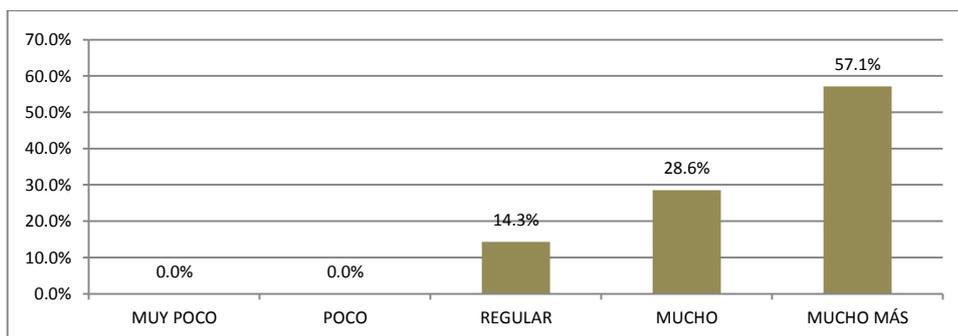
**Gráfico 43: Respuestas Grupo 2 a la pregunta: En qué medida considera que el personal debe capacitarse en negociación**

Se realizó la entrevista a 7 gerentes de recursos humanos de prestigiosas firmas empresariales, lo más resaltante es que el 100% consideró la importancia de que el personal debe capacitarse en negociación.



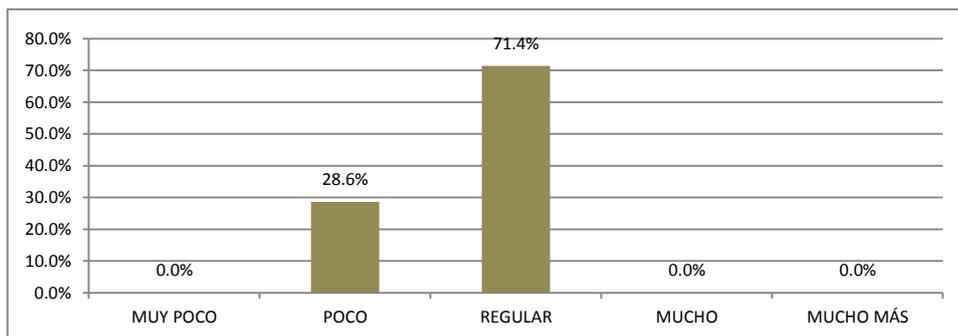
**Gráfico 44: Respuestas grupo 2 a la pregunta: En qué medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 28.6% la importancia de capacitarse en negociación para todas las áreas de la empresa, mientras que otro 57.1% se mostró indiferente o neutral o depende del área en la que estén laborando y un 14,3% como no importante.



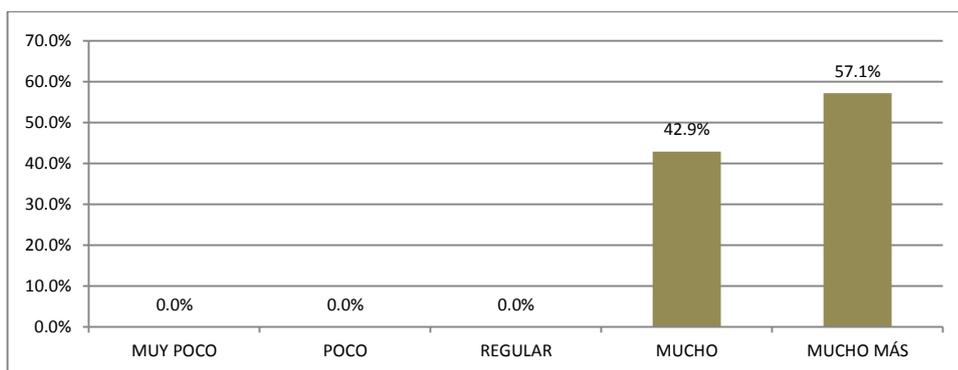
**Gráfico 45: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 28.6% la importancia de exigencia que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación, mientras que otro 57.1% lo consideró muy importante, por otro lado un 14.3% lo consideró indiferente



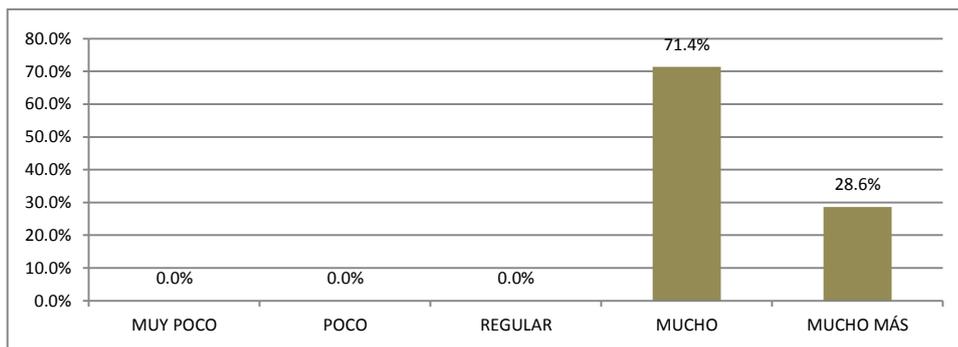
**Gráfico 46: Respuestas Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 71.4% como indiferente a la exigencia que su personal operativo esté capacitado en negociación, por otro lado un 28.6% lo consideró indiferente.



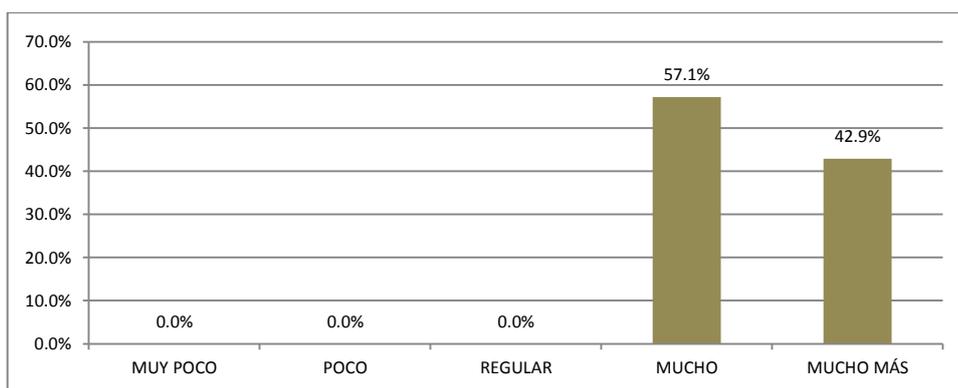
**Gráfico 47: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 42.9% la importancia que la capacitación en negociación influye en la vida profesional del capacitado, mientras que otro 57.1% lo consideró muy importante.



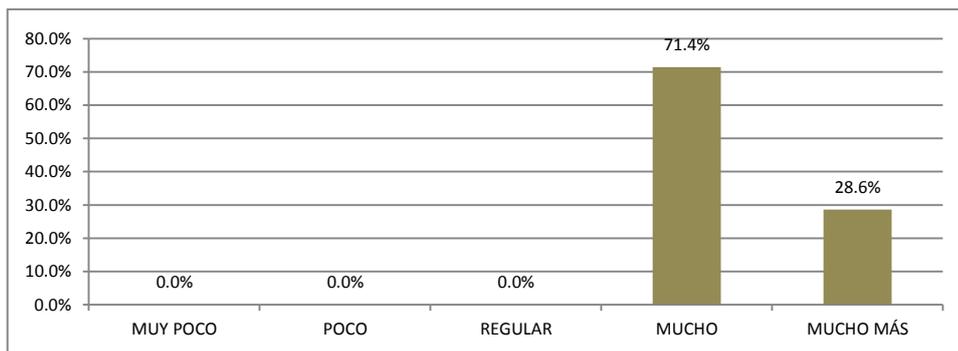
**Gráfico 48: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 71.4% la importancia de que la capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa, mientras que otro 28.6% lo consideró muy importante.



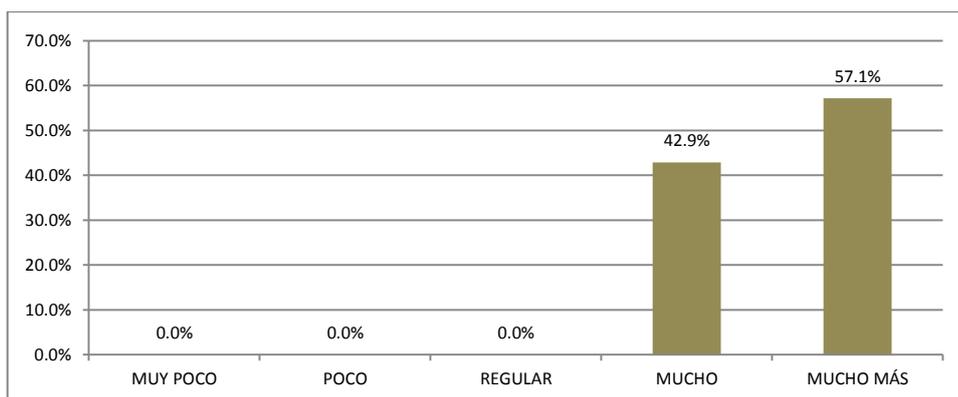
**Gráfico 49: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 57.1% la importancia de la capacitación en negociación en la mejora en el manejo de las personas, mientras que otro 42.9% lo consideró muy importante.



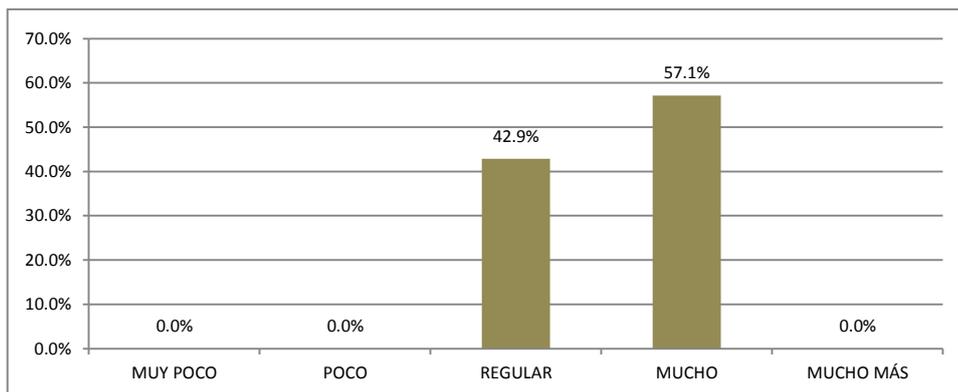
**Gráfico 50: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 71.4% la importancia de la capacitación en negociación para mejorar las negociaciones en la parte interna de la empresa, mientras que otro 28.6% lo consideró muy importante.



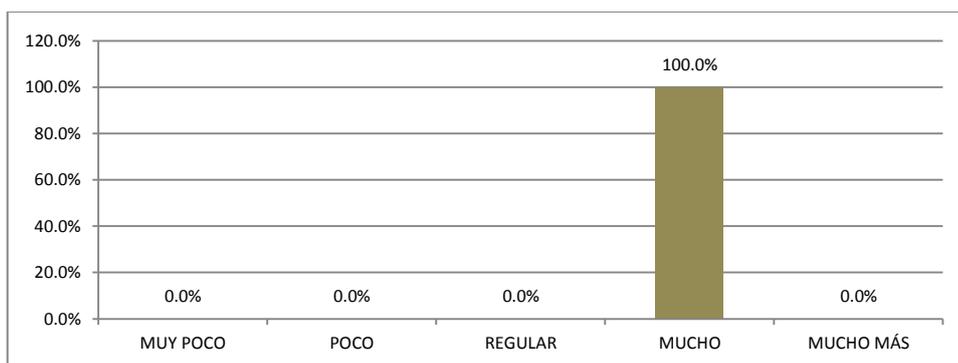
**Gráfico 51: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En qué medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 42.9% la importancia de la capacitación en negociación para mejorar el manejo de clientes externos de la empresa, mientras que otro 57.1% lo consideró muy importante.



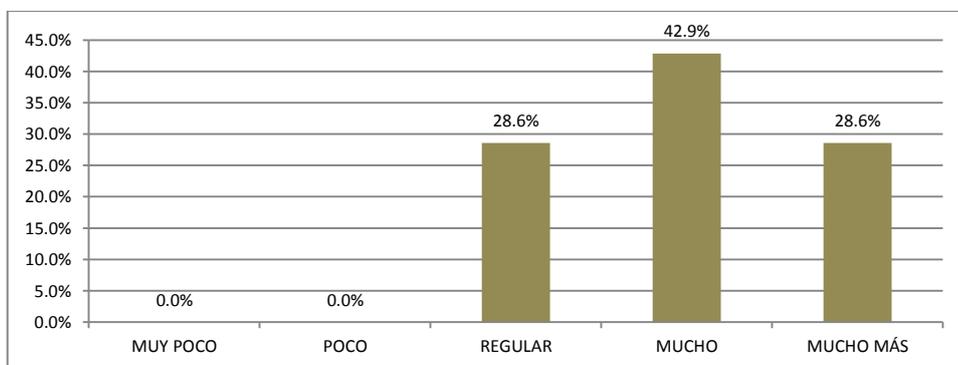
**Gráfico 52: Respuestas Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 100.0% la importancia de la capacitación en negociación para evitar conflictos



**Gráfico 53: Respuestas Grupo 2 a la pregunta: En qué medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 100.0% la importancia de mejorar comunicación con el profesional capacitado en negociación



**Gráfico 54: Respuesta Grupo 2 a la pregunta: En sus requisitos para contratación de personal, en qué medida exiges que estén capacitados en negociación?**

Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 42.9% la importancia de exigencia de requisitos de capacitación en negociación para la contratación de personal

### **2.3.1. Comentarios a los Resultados del Grupo 2: Gerentes de Recursos humanos**

1. Se realizó la entrevista a 7 gerentes de recursos humanos de prestigiosas firmas empresariales, lo más resaltante es que el 100% considero la importancia de que el personal debe capacitarse en negociación.
2. Los Gerentes de Recursos humanos consideraron 28.6% la importancia de capacitarse en negociación para todas las áreas de la empresa, mientras que otro 57.1% se mostró indiferente ó neutral o depende del área en la que estén laborando y un 14,3% como no importante.
3. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 28.6% la importancia de exigencia que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación, mientras que otro 57.1% lo considero muy importante, por otro lado un 14.3% lo considero indiferente.
4. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 71.4% como indiferente a la exigencia que su personal operativo esté capacitado en negociación, por otro lado un 28.6% lo considero indiferente.

5. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 42.9% la importancia que la capacitación en negociación influye en la vida profesional del capacitado, mientras que otro 57.1% lo considero muy importante.
6. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 71.4% la importancia de que la capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa, mientras que otro 28.6% lo considero muy importante.
7. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 57.1% la importancia de la capacitación en negociación en la mejora en el manejo de las personas, mientras que otro 42.9% lo considero muy importante.
8. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 71.4% la importancia de la capacitación en negociación para mejorar las negociaciones en la parte interna de la empresa, mientras que otro 28.6% lo considero muy importante.
9. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 42.9% la importancia de la capacitación en negociación para mejorar el manejo de clientes externos de la empresa, mientras que otro 57.1% lo considero muy importante.
10. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 100.0% la importancia de la capacitación en negociación para evitar conflictos.

11. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 100.0% la importancia de mejorar comunicación con el profesional capacitado en negociación

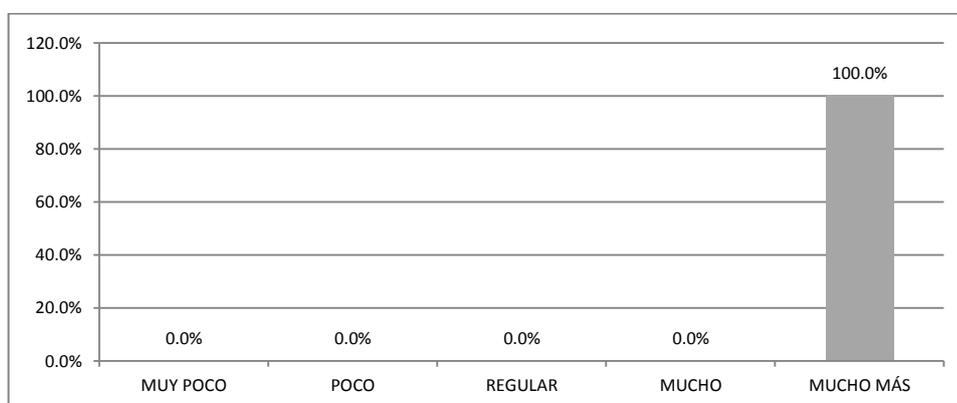
12. Los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 42.9% la importancia de exigencia de requisitos de capacitación en negociación para la contratación de personal.

Podemos resumir que los Gerentes de Recursos Humanos, consideran que los profesionales deben capacitarse en negociación y es una exigencia para los ejecutivos. Destacando que la capacitación en negociación influye en la vida profesional de los capacitados, mejorando el manejo de los clientes internos y externos de la empresa. Asimismo, señalan que la capacitación en negociación mejora la comunicación y permitió evitar conflictos, por ello, exigen que los ejecutivos que contratan estén capacitados en negociación.

## 2.4. Grupo 3: Representantes de empresas especializadas en selección de ejecutivos

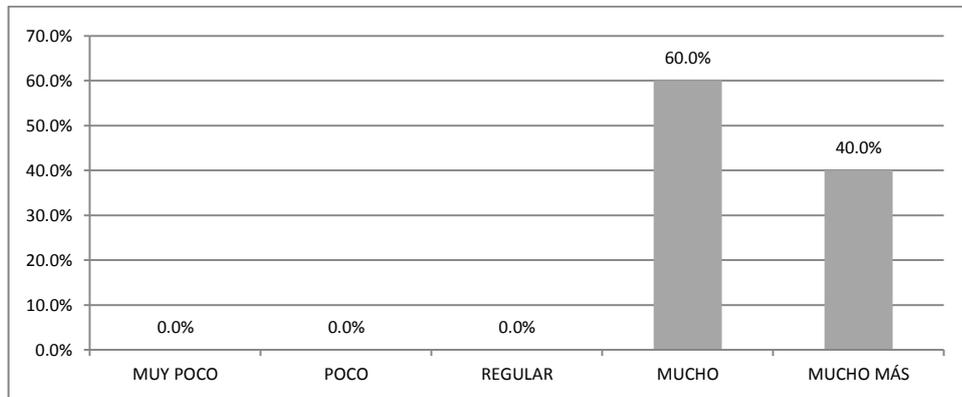
**Cuadro 15: Respuesta Grupo 3: Empresas de Selección de Ejecutivos**

ÍTEMS	RESPUESTAS A LOS ÍTEMS										Total	
	MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS			
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
¿En que medida Considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%	6	85.7%	7	100.0%
¿En que medida Los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	57.1%	3	42.9%	7	100.0%
¿En que medida Los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%
¿En que medida Los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	3	42.9%	2	28.6%	7	100.0%
¿En que medida Las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación?	2	28.6%	1	14.3%	4	57.1%	0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%
¿En que medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación?	0	0.0%	2	28.6%	3	42.9%	1	14.3%	1	14.3%	7	100.0%
¿En su evaluación se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	4	57.1%	3	42.9%	0	0.0%	7	100.0%
¿En que medida Influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%	5	71.4%	1	14.3%	7	100.0%
¿Dependiendo del puesto solicitado la exigencia de la capacitación en negociación varía?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	71.4%	2	28.6%	7	100.0%
¿En que medida En la decisión de selección tiene una mejor influencia el postulante con mayor capacitación en negociación?	0	0.0%	1	14.3%	1	14.3%	4	57.1%	1	14.3%	7	100.0%
¿En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación?	0	0.0%	0	0.0%	5	71.4%	2	28.6%	0	0.0%	7	100.0%
¿En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	4	57.1%	1	14.3%	2	28.6%	7	100.0%



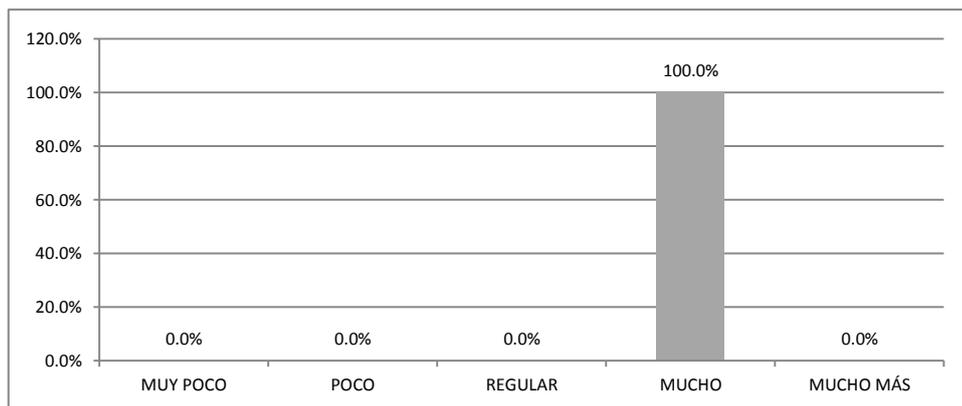
**Gráfico 55: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En qué medida considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional**

Los representantes de empresas de selección de ejecutivos consideran 100.0% muy importante la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional.



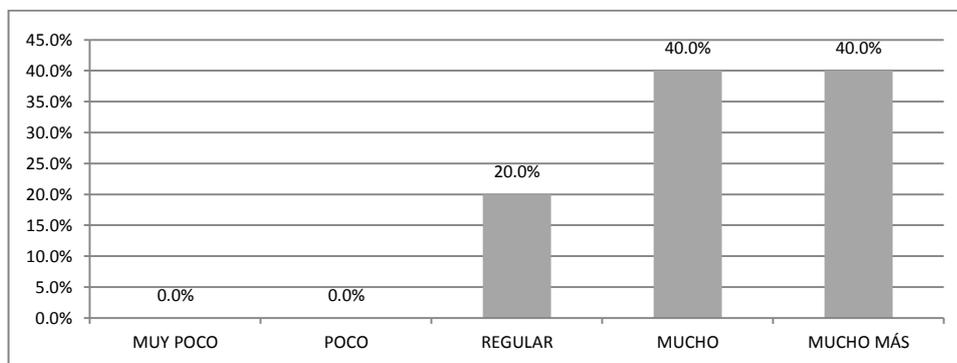
**Gráfico 56: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En qué medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?**

Los Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideran 60.0% importante la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional, mientras que otro lo considera 40% muy importante.



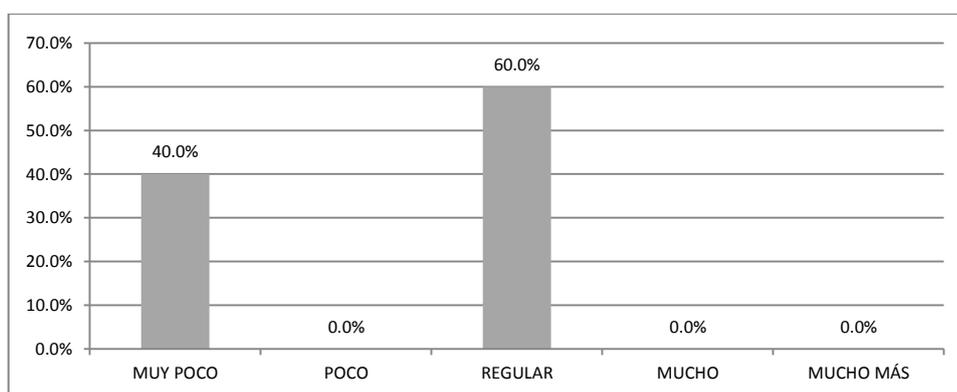
**Gráfico 57: En qué medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?**

Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideran 100.0% importante que los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitados en negociación.



**Gráfico 58: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En qué medida los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?**

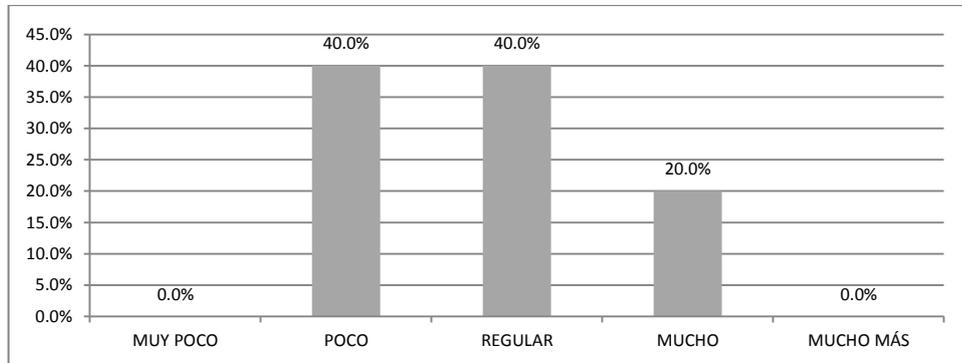
Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideran 40.0% importante que los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación, mientras que otro 40.0% lo considera muy importante, por otro lado un 20.0% lo considera indiferente.



**Gráfico 59: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En qué medida las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación?**

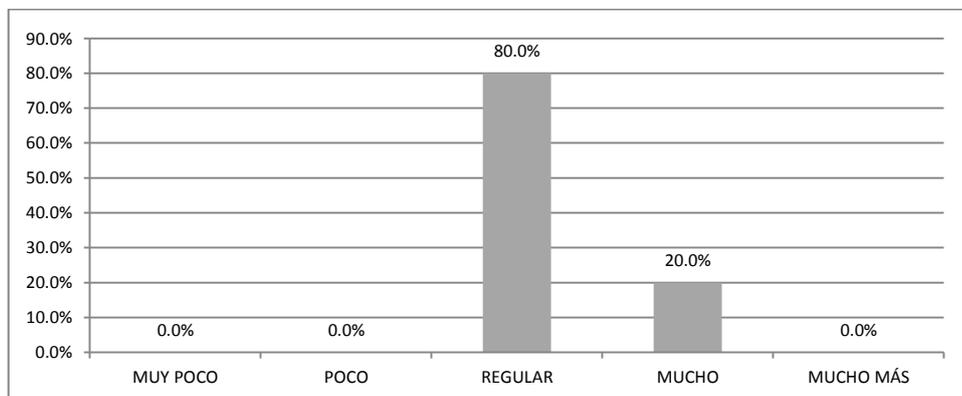
Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 60.0% indiferente la exigencia de las empresas a las que les brindan

servicios que los postulantes estén capacitados en negociación, por otro lado un 40.0% no lo considero necesario.



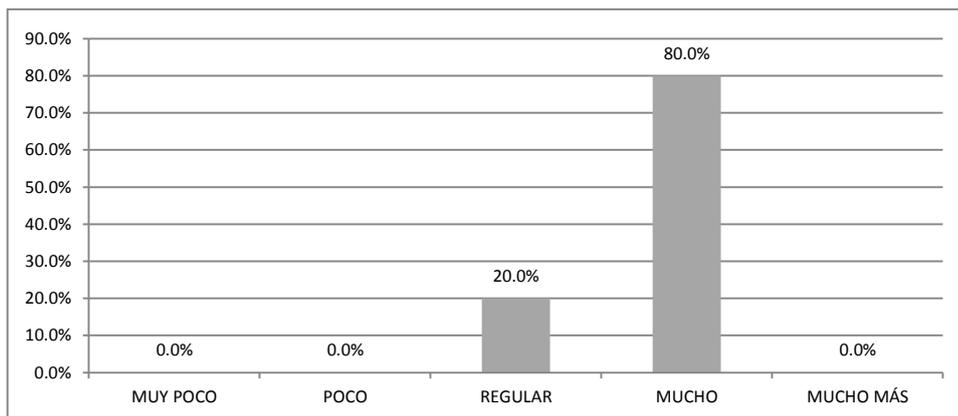
**Gráfico 60: En qué medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación?**

Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 20.0% importante solicitar a los postulantes que estén capacitados en negociación, mientras que otro 40.0% lo considero indiferente, y por otro lado un 20.0% lo considera no importante.



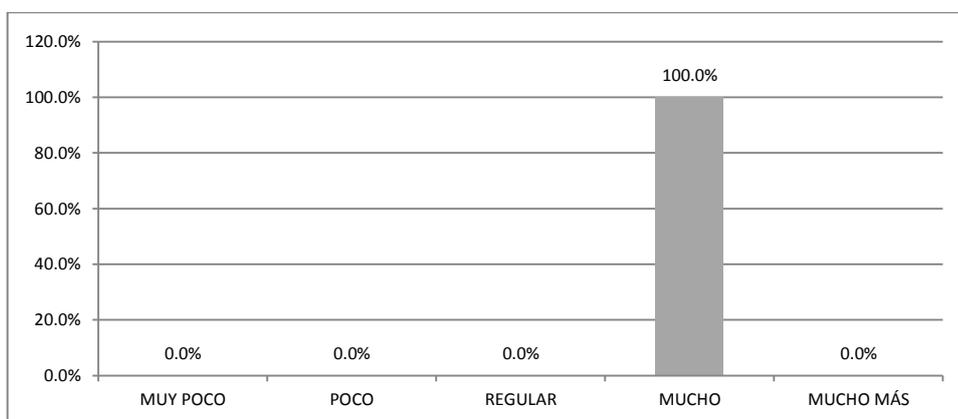
**Gráfico 61: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En la evaluación a un postulante en qué medida se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación?**

Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 20.0% importante el tener en cuenta en la evaluación de los postulantes el nivel de su habilidad en negociación, mientras que un 80.0% lo considera indiferente.



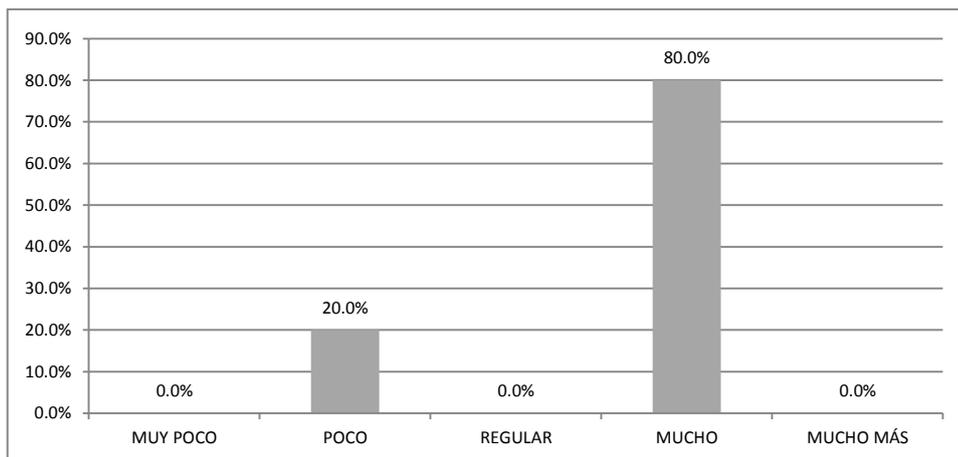
**Gráfico 62: Respuesta Grupo 3 a la pregunta: En qué medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?**

Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 80.0% la importancia de la influencia en la selección de los ejecutivos dependiendo de su habilidad en negociación, mientras que otro 20.0% lo consideraron indiferente.



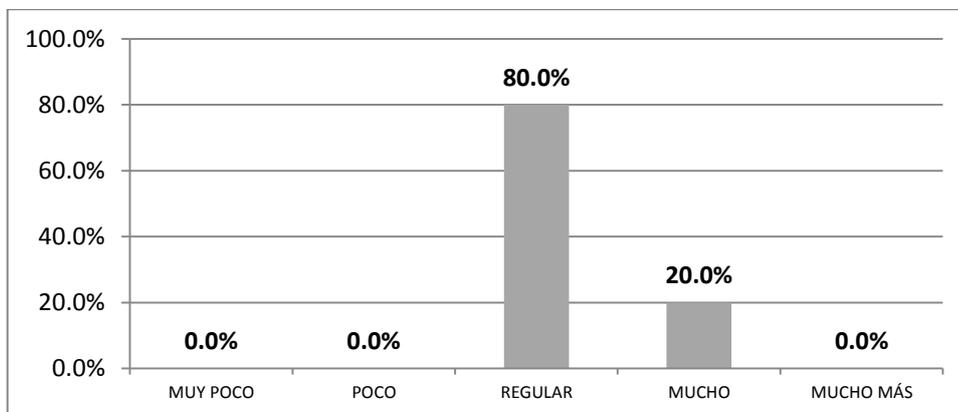
**Gráfico 63: Respuesta Grupo 3 a la pregunta: Dependiendo del puesto solicitado en qué medida la exigencia de la capacitación en negociación varía?**

Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 100.0% la importancia de la exigencia de la capacitación en negociación dependiendo del puesto solicitado.



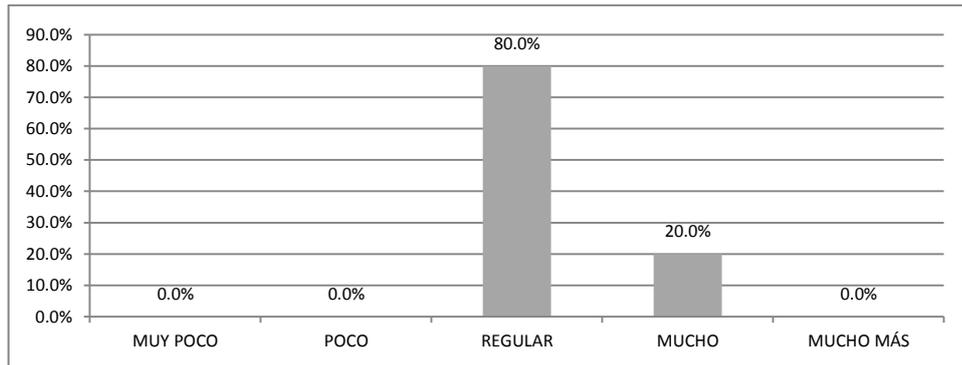
**Gráfico 64: Respuesta Grupo 3 a la pregunta: En qué medida en la decisión de selección tiene influencia el postulante con mayor capacitación en negociación?**

Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 80.0% la importancia de la influencia en la decisión de la selección del postulante dependiendo de su mayor capacitación en negociación, por otro lado un 20.0% lo consideraron como que no importante.



**Gráfico 65: Respuestas Grupo 3 a la pregunta: En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación?**

Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 80.0% indiferente considerar en sus evaluaciones por escrito temas para la evaluar el nivel de habilidad en negociación a los postulantes, mientras que otro 20.0% lo consideraron importante



**Gráfico 66: Respuesta Grupo 3 a la pregunta: En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación?**

Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 80.0% indiferente considerar en sus entrevistas personales incluir preguntas para la evaluar el nivel de habilidad en negociación a los postulantes, mientras que otro 20.0% lo consideraron importante

#### **2.4.1. Comentarios a los Resultados Grupo 3: Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos**

1. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideran 60.0% importante la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional, mientras que otro lo considera 40% muy importante.
2. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideran 100.0% importante que los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitados en negociación.
3. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideran 40.0% importante que los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación, mientras que otro

40.0% lo considera muy importante, por otro lado un 20.0% lo considera indiferente.

4. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 20.0% importante solicitar a los postulantes que estén capacitados en negociación, mientras que otro 40.0% lo considero indiferente, y por otro lado un 20.0% no importante.
5. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 20.0% importante el tener en cuenta en la evaluación de los postulantes el nivel de su habilidad en negociación, mientras que otros lo consideraron 80.0% indiferente.
6. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 80.0% la importancia de la influencia en la selección de los ejecutivos dependiendo de su habilidad en negociación, mientras que otro 20.0% lo consideraron indiferente.
7. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 100.0% la importancia de la exigencia de la capacitación en negociación dependiendo del puesto solicitado.
8. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 80.0% la importancia de la influencia en la decisión de la selección del postulante dependiendo de su mayor capacitación en negociación, por otro lado un 20.0% lo consideraron como que no importante.
9. Los Representes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideraron 80.0% indiferente considerar en sus entrevistas

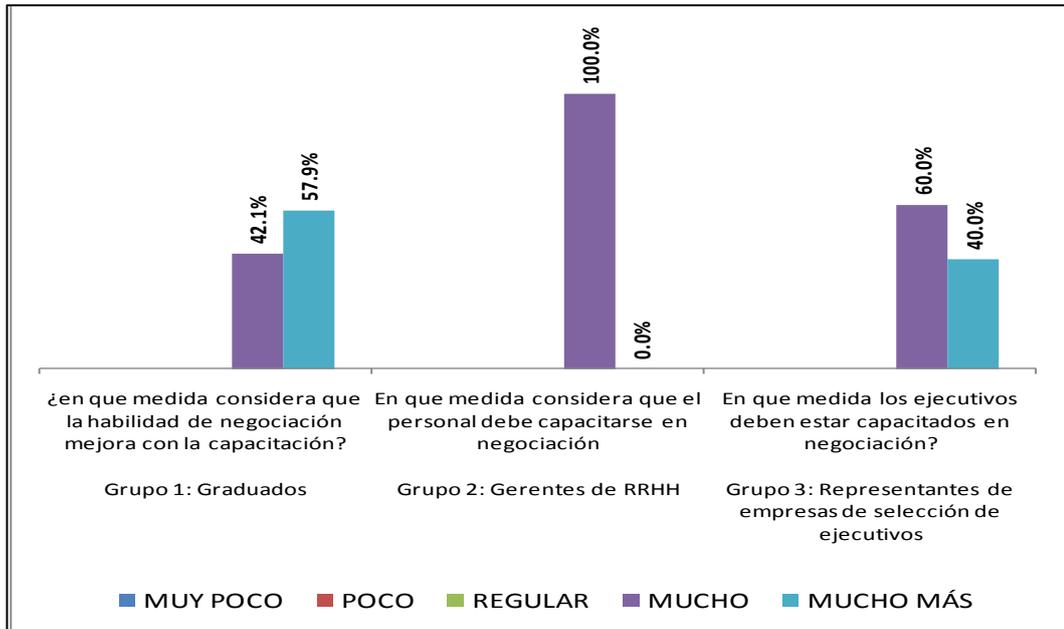
personales incluir preguntas para la evaluar el nivel de habilidad en negociación a los postulantes, mientras que otro 20.0% lo consideraron importante.

En resumen los representantes de empresas de selección de ejecutivos consideran como un requisito indispensable la habilidad de negociación para el desarrollo profesional. Asimismo, los ejecutivos tiene que estar capacitados y la capacitación en negociación influye en el momento de la decisión para la selección de un ejecutivo. También señalan que los ejecutivos que tratan con público tienen que estar capacitados en negociación.

## 2.5. Análisis comparativo entre Graduados de los MBAs y Maestrías Especializadas Gerentes de Recursos Humanos y Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos

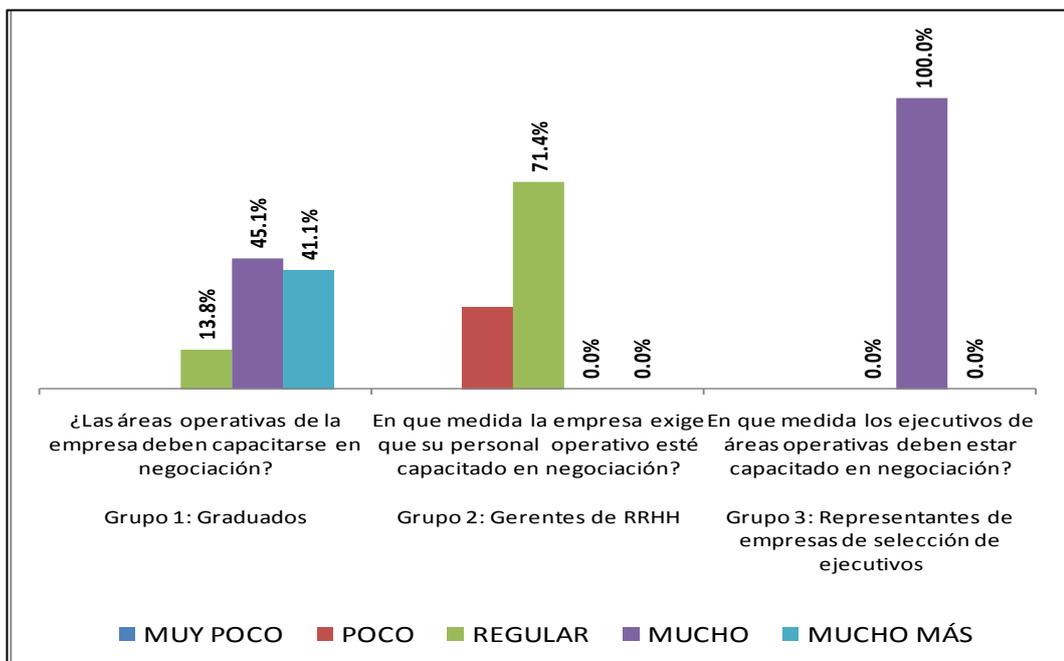
**Cuadro 16: Análisis comparativo Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3**

ÍTEM	RESPUESTAS A LOS ÍTEM	RESPUESTAS A LOS ÍTEM										Total	
		MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS		Cantidad	%
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Graduados de maestrías	¿en que medida considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	169	42.1%	231	57.9%	400	100.0%
Gerentes de RRHH	En que medida considera que el personal debe capacitarse en negociación	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%
Representantes de empresas de selección de ejecutivos	En que medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	60.0%	2	40.0%	5	100.0%
Graduados de maestrías	¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	55	13.8%	181	45.1%	164	41.1%	400	100.0%
Gerentes de RRHH	En que medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?	0	0.0%	2	28.6%	5	71.4%	0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%
Representantes de empresas de selección de ejecutivos	En que medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	100.0%	0	0.0%	5	100.0%
Graduados de maestrías	¿Cuanto crees que influyo tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
Gerentes de RRHH	En sus requisitos para contratación de personal, en que medida exiges que estén capacitados en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	3	42.9%	2	28.6%	7	100.0%
Representantes de empresas de selección de ejecutivos	En que medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	4	80.0%	1	20.0%	0	0.0%	5	100.0%



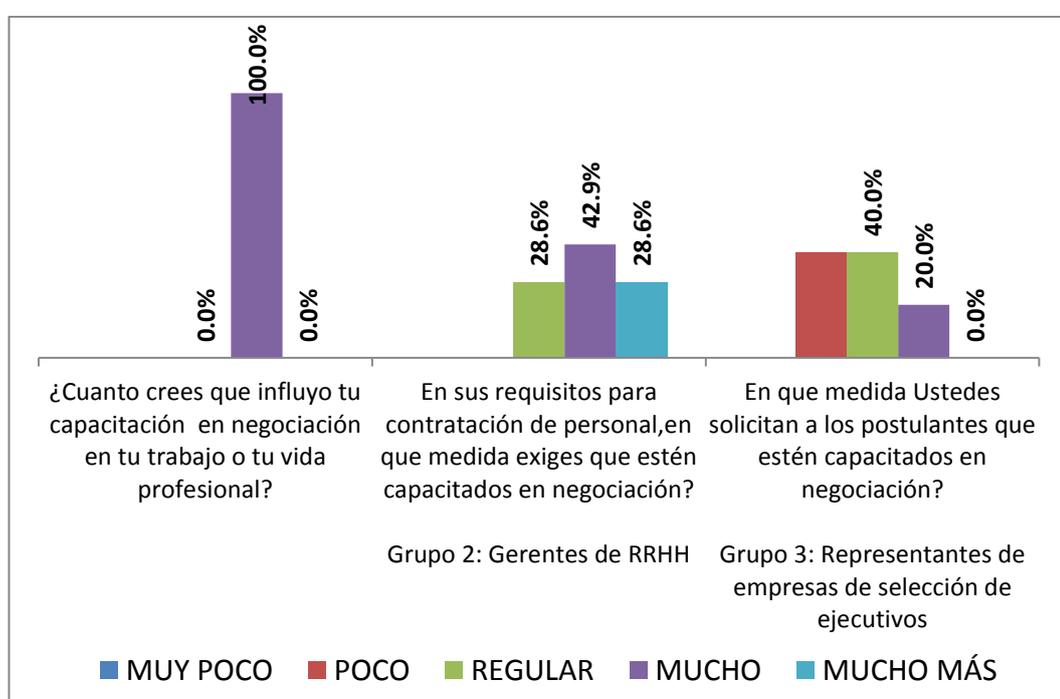
**Gráfico 67: Comparativo 1 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3**

Los tres grupos encuestados señalan que es importante y muy importante la capacitación de negociación, ya que mejora la habilidad de negociación, la misma que es considerada como un requerimiento a todo ejecutivo.



**Gráfico 68: Comparativo 2 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3**

En este caso las empresas de selección de ejecutivos lo consideran como muy importante que los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitados en negociación, los gerentes de Recursos Humanos lo señalaron como neutral ya que en la mayoría señalaban que dependía del área operativa en la que tenía que desarrollarse, y los graduados en más del 80% lo consideraron como importante y muy importante, señalaban que en todas las áreas se tiene que tratar con personal.



**Gráfico 69: Comparativo 3 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3**

En este caso los Graduados consideran que fue importante en un 100% la influencia de la capacitación en negociación en su trabajo o vida profesional, los gerentes de Recursos Humanos lo consideran como 42.9% importante y 28.6% muy importante consideran la capacitación en negociación como una exigencia para contratación de un ejecutivo, los

representantes de las empresas de selección de ejecutivos lo consideraron solo un 20% importante, en un 80% es neutral o no es importante

### **2.5.1. Comentarios a los Resultados de Análisis comparativo entre Graduados de los MBAs y Maestrías Especializadas Gerentes de Recursos Humanos y Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos**

En el contraste entre los Graduados de las Maestrías Especializadas y MBAs, con los Gerentes de Recursos Humanos y Representantes de Empresas Especializadas en Selección de Ejecutivos, los tres grupos consideran como importante y muy importante la capacitación en negociación mejora su habilidad de negociación, la capacitación en negociación se considera como un requisito para todo ejecutivo.

En el caso de las áreas operativas consideran que requieren capacitación en negociación, el 45.1% de graduados manifestaron que es importante y 41.1% muy importante, mientras que el 100.0% de los representantes de las empresas de selección de personal sostienen la importancia de contar con personal capacitado en negociación. Sin embargo, el 71.4% de los gerentes de Recursos Humanos señalaron tomaron una posición neutral sobre este aspecto ya que dependía de las áreas a las cuales el ejecutivo cumple su labor.

El 100% de Graduados señalaron la importancia de la influencia de la capacitación en negociación en su vida profesional. Por su parte el 42.9% y 28.6% los gerentes de Recursos humanos considera importante y muy importante la exigencia para contratar ejecutivos. Finalmente, el 20% de los representantes de la empresas de selección de ejecutivos lo consideran importante, mientras que el 80% se mantiene neutral respecto a la solicitud que los postulantes estén capacitados en negociación.

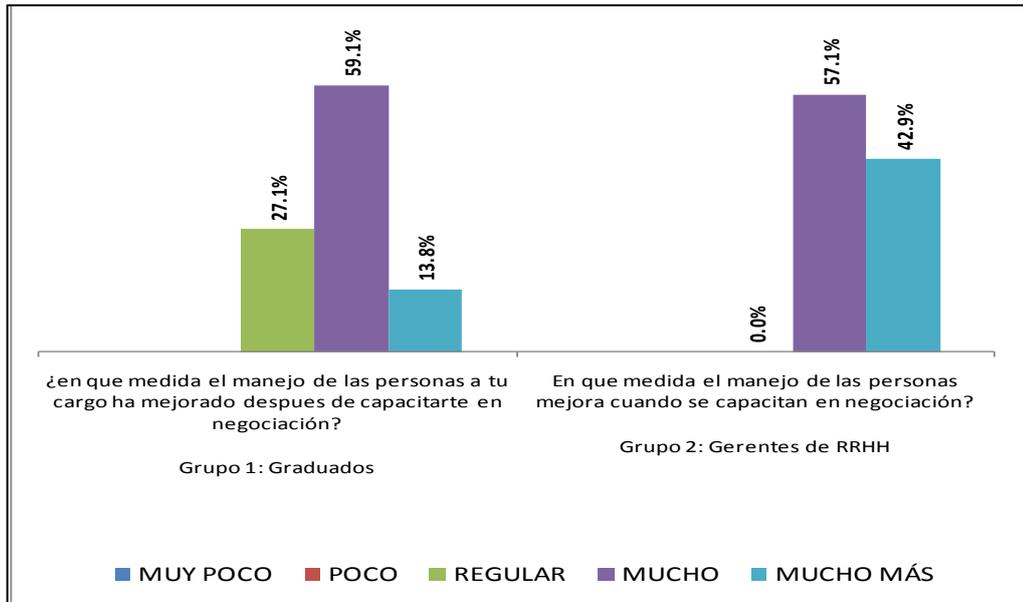
En resumen en el contraste se ratifica la importancia de la capacitación en negociación considerando como un requisito indispensable para todo profesional y un requisito exigible para todo ejecutivo.

Se determina que el impacto importante de la capacitación en negociación en su trabajo y su vida profesional, los Gerentes de Recursos humanos la consideran importante y los Representantes de las Empresas de Selección de Ejecutivos son más indiferentes ya que señalan que depende de la exigencia de la empresa que los contrata.

## 2.6. Análisis comparativo entre Graduados de los MBAs y Maestrías Especializadas con los Gerentes de Recursos Humanos

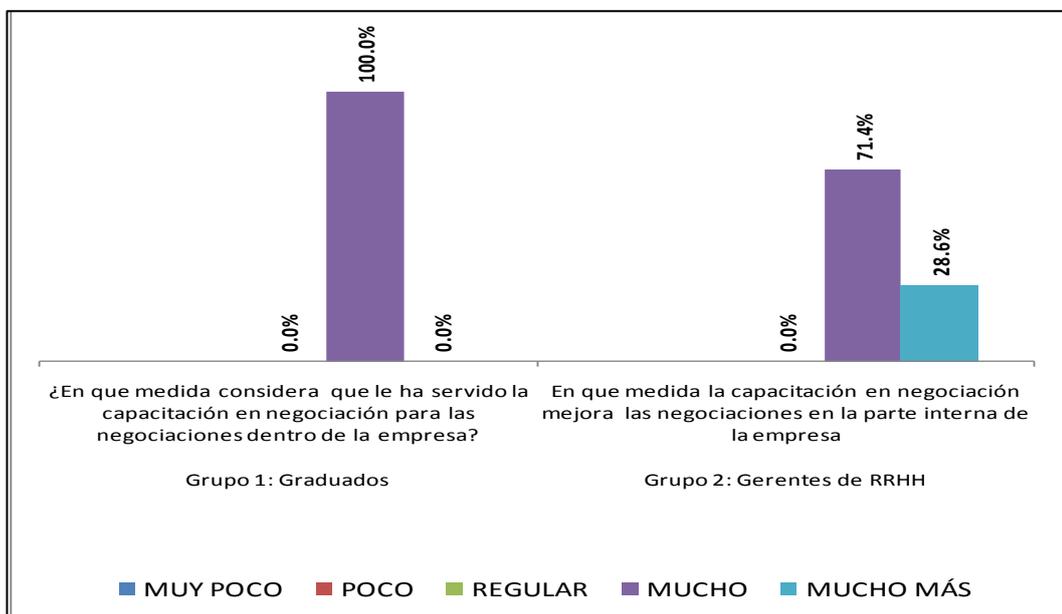
**Cuadro 17: Análisis Comparativo Grupo 1 y Grupo 2**

ÍTEM	RESPUESTAS A LOS ÍTEM	Total											
		MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS		Total	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Graduados de maestrías	¿En que medida el manejo de las personas a tu cargo ha mejorado despues de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	108	27.1%	237	59.1%	55	13.8%	400	100.0%
Gerentes de RRHH	En que medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	57.1%	3	42.9%	7	100.0%
Graduados de maestrías	¿En que medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
Gerentes de RRHH	En que medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	71.4%	2	28.6%	7	100.0%
Graduados de maestrías	¿En que medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	121	30.4%	223	55.8%	55	13.8%	400	100.0%
Gerentes de RRHH	En que medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	42.9%	4	57.1%	7	100.0%
Graduados de maestrías	¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
Gerentes de RRHH	En que medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?	0	0.0%	0	0.0%	3	42.9%	4	57.1%	0	0.0%	7	100.0%
Graduados de maestrías	¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	400	100.0%	0	0.0%	400	100.0%
Gerentes de RRHH	En que medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%



**Gráfico 70: Comparativo 1 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2**

En este caso tanto los gerentes de recursos humanos como los graduados consideran que es importante y muy importante la mejoría del manejo de las personas después de capacitarse en negociación



**Gráfico 71: Comparativo 2 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2**

Como impacta la capacitación en negociación para las negociaciones en la parte interna de la empresa, tanto los graduados como los gerentes de recursos humanos lo consideraron como importante y muy importante.

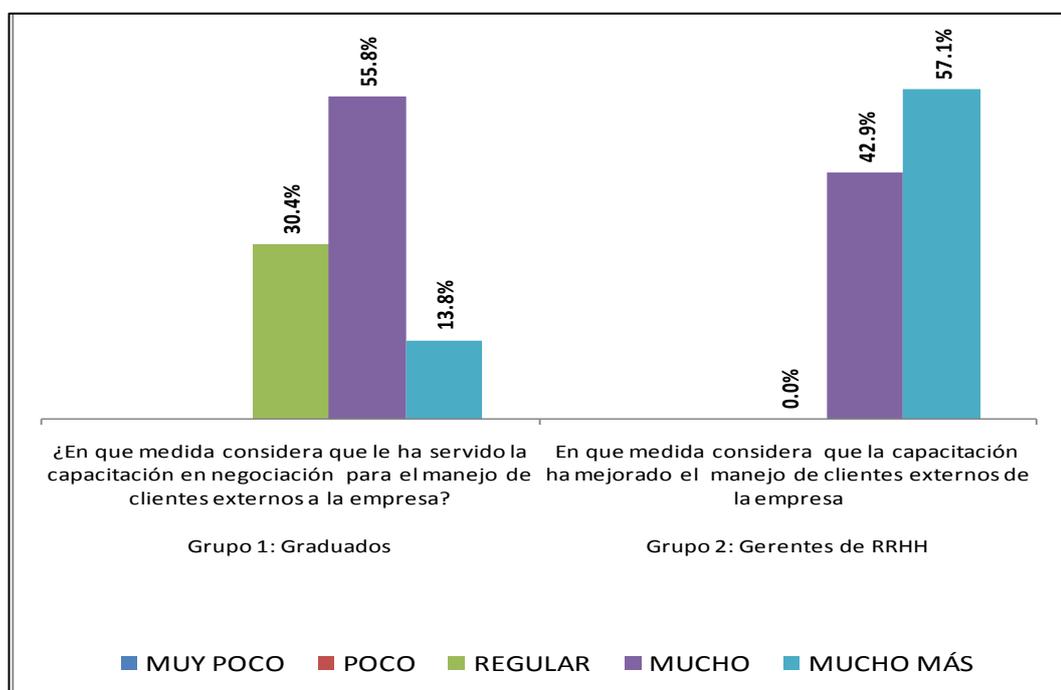
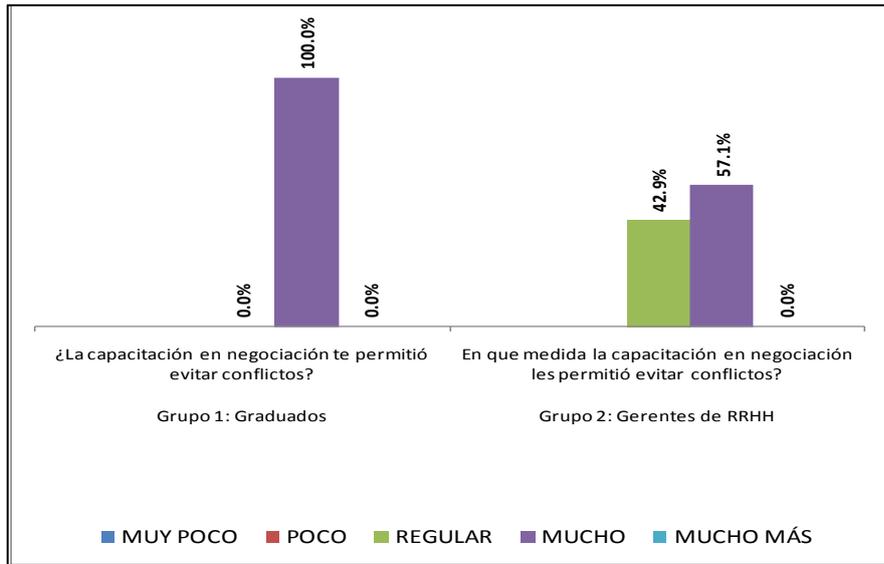


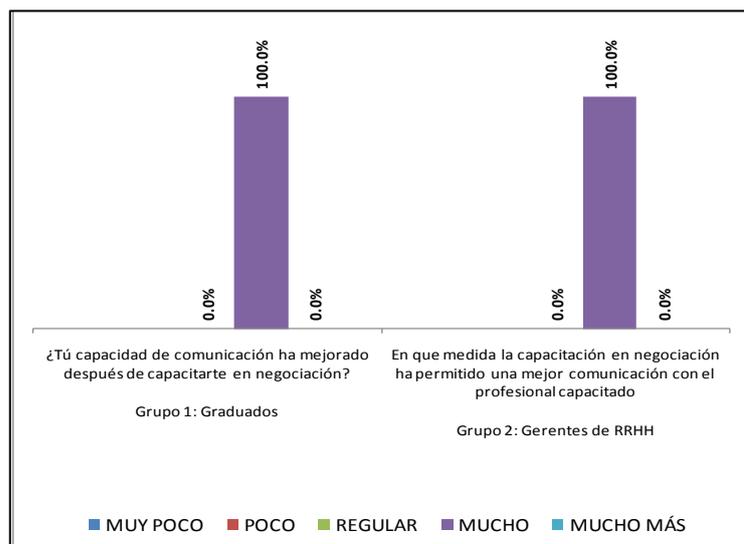
Gráfico 72: Comparativo 3 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2

Como le sirvió la capacitación en negociación para el manejo con los clientes externos de la empresa los gerentes consideran en 100% como importante y muy importante y los graduados en un 70%, ellos consideraron un 30% como neutral.



**Gráfico 73: Comparativo 4 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2**

Capacitarse en negociación los graduados señalaron en un 100% importante que les ayudo a evitar conflictos, los gerentes de recursos humanos lo consideraron en un 57% importante y un 43% neutral, en esta comparación el peso lo tendrían los graduados ya que ellos son los que han medido sus experiencias



**Gráfico 74: Comparativo 5 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 1 y Grupo 2**

Tanto los graduados como los gerentes de recursos humanos consideran en un 100% importante que la capacitación en negociación les ayuda a mejorar su comunicación, la comunicación es uno de los requisitos principales y básicos para una negociación

### **2.6.1. Comentarios a los Resultados del Contraste entre Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas con Gerentes de Recursos Humanos**

Los Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas consideraron 59.1% importante y 13.8% muy importante, la capacitación en negociación. En el caso de los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 57.1% importante y 42.5% muy importante, respectivamente, que el manejo de las personas después de capacitarse en negociación mejora significativamente.

El 100% de Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas sostienen que es importante la capacitación en negociación, mientras que los Gerentes de Recursos Humanos consideraron 71.4% importante y 28.6% muy importante, la mejora de las negociaciones dentro de la empresa.

De igual manera, los Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas señalaron que es 55.8% importante y 13.8% muy importante, la capacitación como lo sostienen los Gerentes de Recursos Humanos quienes consideran que es 42.8% importante y 57.1% muy importante la

capacitación en negociación porque mejora el manejo de clientes externos de la empresa

Finalmente, el 100% de los Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas señalan la importancia de la capacitación, mientras que los Gerentes de Recursos Humanos señalaron que es 57.1% importante y 42.9% indiferente, la capacitación en negociación en cuanto a la ayuda para evitar conflictos. Sin embargo, ambos señalan en un 100% importante la mejora de la comunicación.

En resumen, tanto los graduados como los Gerentes de Recursos Humanos consideran que mejora el manejo de las personas después de capacitarse en negociación, así mismo mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa y de los clientes externos, mejorando la comunicación y permitiendo evitar conflictos.

## 2.7. Análisis comparativo entre Gerentes de Recursos Humanos con Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos

Cuadro 18: Análisis comparativo Grupo 2 y Grupo 3

ÍTEM	RESPUESTAS A LOS ÍTEM	Total											
		MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		MUCHO MÁS			
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Gerentes de RRHH	En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	42.9%	4	57.1%	7	100.0%
Representantes de empresas de selección de ejecutivos	En que medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%	4	80.0%	0	0.0%	5	100.0%
Gerentes de RRHH	La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	71.4%	2	28.6%	7	100.0%
Representantes de empresas de selección de ejecutivos	Dependiendo del puesto solicitado en que medida la exigencia de la capacitación en negociación varía?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	100.0%	0	0.0%	5	100.0%

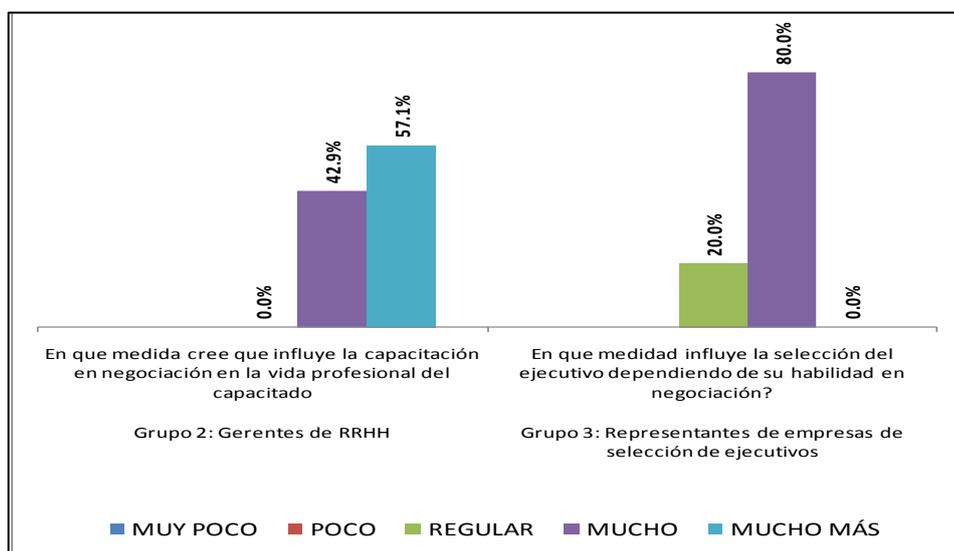


Gráfico 75: Comparativo 1 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 2 y Grupo 3

Los Gerentes de Recursos Humanos consideran como importante y muy importante la influencia de la capacitación de negociación en la vida profesional del capacitado, y los Representantes de las Empresas de

Seleccionan de Ejecutivos en un 80% lo consideran importante para definir una selección.

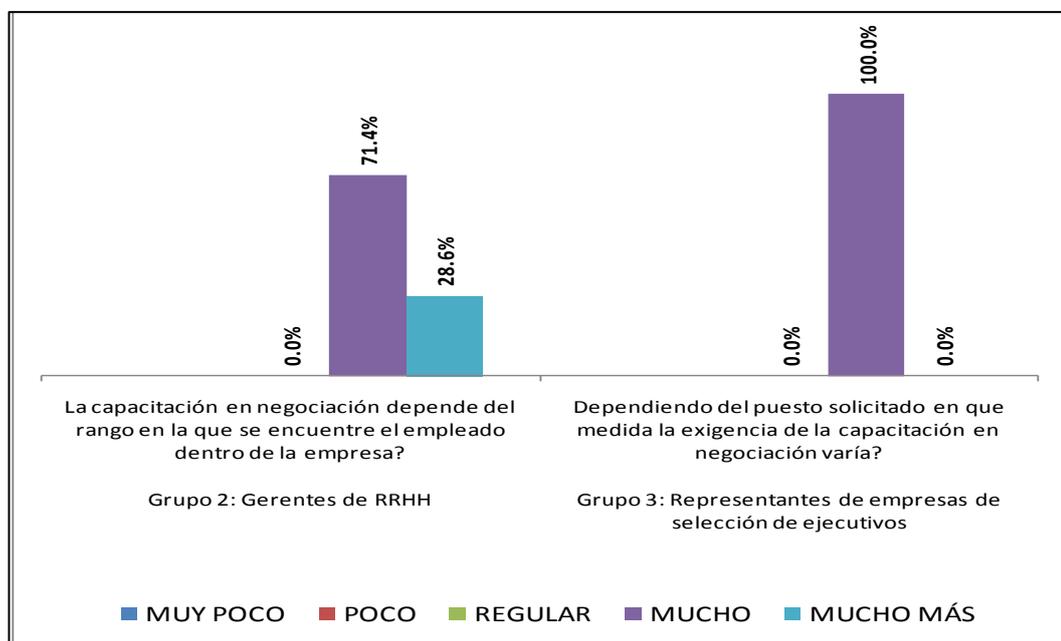


Gráfico 76: Comparativo 2 de respuestas a preguntas relacionadas para Grupo 2 y Grupo 3

Tanto los Gerentes de Recursos Humanos como los Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos consideran como importante y muy importante que la exigencia de la capacitación en negociación depende del puesto que quieran cubrir con el profesional.

### 2.7.1. Comentarios a los resultados del Contraste Gerentes de Recursos Humanos y Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos

Los Gerentes de Recursos Humanos 42.9% importante y 57.1% muy importante como los Representantes de las Empresas de Selección de Ejecutivos en 80% importante consideran la influencia de la capacitación en negociación en la vida profesional de los capacitados

Asimismo los Gerentes de Recursos humanos en 71.4% importante y 28.6% muy importante y los representantes de las empresas de selección de ejecutivos en 100% importante señalaron que las exigencias de la capacitación de los ejecutivos depende del puesto que quieran cubrir o el que ocupen

En resumen los Gerentes de Recursos humanos y los Representantes de la Empresas de Selección de Ejecutivos consideran que es muy importante el impacto de la capacitación en negociación en la vida profesional de los capacitados, influyendo en el momento de la selección de un ejecutivo

Asimismo señalan que la exigencia de la capacitación en negociación para un ejecutivo depende del puesto que ocupa ó al que postula

## **2.8. Contrastación de Hipótesis.**

Luego de establecer las hipótesis de trabajo, como respuestas tentativas a los problemas, éstas se tienen que probar. Para ello se escogió la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control, asimismo, las variables de estudio son cualitativos y medidos en una escala ordinal.

### **Hipótesis a:**

**H<sub>0</sub>:** La capacitación en negociación no permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles

dentro de una organización.

**H<sub>1</sub>** : La capacitación en negociación permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles dentro de una organización.

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

$T$  : Suma más pequeña de los rangos señalados.

$n$ : muestra optima y a la vez el número de pares.

3. Nivel de significancia: sean  $\alpha = 0.05$ ;  $n = 65$
4. Distribución muestral: Conforme a la hipótesis nula, los valores de  $Z$  calculados en la formula anteriormente señalada están distribuidos normalmente con media cero y varianza uno.  $Z$  se calcula a través del SPSS –Statistical Package for Social Sciencies-
5. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05,

Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si la probabilidad asociada a Z;  $p < \alpha$ .

6. Cálculo de la estadística de prueba. Al “correr” el SPSS con los datos sobre Liderazgo transformacional y desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
	Negocia profesionalmente – Capacitación en negocios
Z	-4,716 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon  
 b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{65 * (65 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{65 * (65 + 1)(2 * 65 + 1)}{24}}} = -4.716$$

7. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es  $p = 2.411E-06 < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .
8. Conclusión: La capacitación en negociación si permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles dentro de una organización.

**Hipótesis b:**

$H_0$ : La capacitación en negociación no permite mejorar la gestión y la

interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles fuera de una organización.

H1 : La capacitación en negociación permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles fuera de una organización.

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

$T$  : Suma más pequeña de los rangos señalados.

$n$ : muestra optima y a la vez el número de pares.

3. Nivel de significancia: sean  $\alpha = 0.05$ ;  $n = 65$
4. Distribución muestral: Conforme a la hipótesis nula, los valores de  $Z$  calculados en la formula anteriormente señalada están distribuidos normalmente con media cero y varianza uno.  $Z$  se calcula a través del SPSS –Statistical Package for Social

Sciencias-

5. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si la probabilidad asociada a  $Z$ ;  $p < \alpha$ .
6. Cálculo de la estadística de prueba. Al “correr” el SPSS con los datos sobre Liderazgo transformacional y desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

	Negociación en el trabajo – Capacitación en negocios
Z	-5,263 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{65 * (65 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{65 * (65 + 1)(2 * 65 + 1)}{24}}} = -5.263$$

7. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a  $Z$  es  $p = 1.421 \cdot 10^{-7} < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .
8. Conclusión: La capacitación en negociación si permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles dentro de una organización.

## **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.1. CONCLUSIONES**

Si bien es cierto se utilizó para la investigación a los graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas del Perú, los resultados se pueden extrapolar a otras Escuelas de Negocios y de Postgrado en países con características culturales y sociales similares al Perú.

1. Los datos obtenidos y puestos a prueba permitieron demostrar que la capacitación en negociación a los graduados de los MBAs y Maestrías especializadas, permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles dentro de una organización. Es decir, la capacitación en negociación ha impactado en la vida profesional de los capacitados mejorando el manejo de las personas que están en su mismo rango, con sus superiores y subalternos en las negociaciones internas dentro de la empresa.
2. Se ha establecido que la capacitación en negociación a los graduados de los MBAs y Maestrías especializadas permite mejorar la gestión y

la interacción entre un profesional y su entorno en los distintos niveles fuera de una organización. Como se sabe, la capacitación en negociación mejora la comunicación de los capacitados, la comunicación es uno de los requisitos más importante en la negociación, pues entre otras cosas permite evitar posibles conflictos que puedan surgir a nivel externo o interno a la organización.

3. En conclusión, de las hipótesis demostradas se desprende finalmente que la capacitación en negociación que reciben los estudiantes de las Escuelas de Negocios y Escuelas de Postgrado tienen impacto favorable en su comportamiento, vida profesional y nivel de desenvolvimiento dentro y fuera de sus organizaciones en el Perú.

### **3.2. RECOMENDACIONES**

1. Es importante señalar que, si bien es cierto se ha demostrado que la capacitación en negociación impacta en forma importante la gestión profesional futura de los Graduados, esta evaluación se debe realizar sistemáticamente para que de esta manera se puedan ir ajustando los programas a las exigencias y necesidades de las empresas y la sociedad.
2. La investigación nos permitió ampliar el panorama, dejando la necesidad de seguir fomentando investigaciones futuras , analizando si el sexo, edad, profesión, experiencia, generan diferentes niveles de necesidad de capacitarse en negociación.

3. Las escuelas de negocios y de postgrado deben tener un continuo seguimiento y estrecha relación con sus graduados, no deben perder el vínculo, esto les permitirá poder seguir analizando el impacto de los diferentes cursos que se dictan en sus programas y de esta manera realizar los ajustes en la metodología de dictado y contenidos de los cursos
4. . Las empresas deberían analizar el considerar la obligación de capacitar a sus ejecutivos en negociación ya que como hemos demostrado mejora la comunicación , y evita conflictos
5. Las empresa exigen que los profesionales estén cada vez más capacitados en conocimientos y habilidades, y es la negociación una habilidad que por su utilización hace importante que todas las escuelas de negocios como de postgrado lo implementen en su malla curricular.

# BIBLIOGRAFÍA

1. Alzate, R. (1998). Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica. Bilbao: Universidad del País Vasco.
2. Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). La negociación racional: en un mundo irracional. Barcelona: Paidós.
3. Bordone, R. C. (2000). Teaching Interpersonal Skills for Negotiation and for Life. *Negotiation Journal*, 16(4), 377-385.
4. Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 1-21.
5. Choi, S.L & Wan Khairuzzaman, W.I & Salmiah, M.A., (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *International journal of Human Resource Management*. 24(10), 2019-2033.
6. Cochran W. G. (1981). Técnicas de Muestreo. México: CECOSA.
7. Cullen, M. J., Muros, J. P., Rasch, R., & Sackett, P. R. (2013). Individual Differences in the Effectiveness of Error Management Training for Developing Negotiation Skills. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 1-21.
8. Depresbiteris, L. (2013). Instrumentos y técnicas de evaluación de impactos y de aprendizaje en programas educativos de capacitación laboral. La necesidad de conjugación. *Estudos em Avaliação Educacional*, (29), 5-48.

9. Ferris, G., Rosen, S. D., & Barnum, D. T. (Eds.). (1995). Handbook of human resource management. Blackwell Publishing.
10. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.
11. Forbus, K. D., Gentner, D., & Law, K. (1995). MAC/FAC: A Model of Similarity-Based Retrieval. *Cognitive Science*, 19(2), 141-205.
12. Gentner, D., Loewenstein, J., & Thompson, L. (2003). Learning and transfer: A general role for analogical encoding. *Journal of Educational Psychology*, 95(2), 393.
13. Gillespie, J. J., Thompson, L. L., Loewenstein, J., & Gentner, D. (1999). Lessons from analogical reasoning in the teaching of negotiation. *Negotiation Journal*, 15(4), 363-371.
14. González, R. (2008). Modelo de Evaluación del Impacto de la Capacitación basado en Competencias. *Strategos*, 1 (1), pp.66-75.
15. Herbst, U., & Schwarz, S. (2011). How valid is negotiation research based on student sample groups? New insights into a long-standing controversy. *Negotiation Journal*, 27(2), 147-170.
16. Herrero, P. P. (2002). Gestión de la formación de las organizaciones. Ariel.
17. Hofstede, G. J., Jonker, C. M., & Verwaart, T. (2012). Cultural differentiation of negotiating agents. *Group Decision and Negotiation*, 21(1), 79-98.
18. Honeyman, C., Coben, J. y De Palo, G. (2009). Rethinking negotiation teaching: Innovations for context and culture. St Paul, MN: DRI Press.

19. Kirkpatrick, D.L. (1959). "Techniques for Evaluating Training Programs", *Journal of American Society for Training and Development*, Vol 13 Nos 11-12,
20. Lewicki, R. J. (1997). Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: The state of the practice. *Negotiation Journal*, 13(3), 253-269.
21. Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2010). *Essentials of negotiation*. Boston: McGraw-Hill.
22. Loewenstein, J., Thompson, L., & Gentner, D. (2003). Analogical learning in negotiation teams: Comparing cases promotes learning and transfer. *Academy of Management Learning & Education*, 2(2), 119-127.
23. Lohr, Sharon L. (1999). *Muestreo: Diseño y Análisis*. Internacional Thomson Editores.
24. Ma, Z. (2007). Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation: the impact of contextualism in two countries. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 260-279.
25. Manwaring, M. (2006). The Cognitive Demands of a Negotiation Curriculum: What Does It Mean to "Get" Getting to YES? *Negotiation Journal*, 22(1), 67-88.
26. McAdoo, B. y Manwaring, M. (2009). Teaching for Implementation: Designing Negotiation Curricula to Maximize Long-Term Learning. *Negotiation Journal*,

27. Movius, H. (2008), The Effectiveness of Negotiation Training. *Negotiation Journal*, 24: 509–531.
28. Nadler, J., Thompson, L., & Boven, L. V. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49(4), 529-540.
29. Ogilvie, D., & Simms, S. (2009). The Impact of Creativity Training on an Accounting Negotiation. *Group Decision & Negotiation*, 18(1), 75-87.
30. Patton, B. (2009). The deceptive simplicity of teaching negotiation: Reflections on thirty years of the Negotiation Workshop. *Negotiation Journal*, 25(4), 481-498.
31. Pruitt, D. G. (2011). Negotiation and mediation in intergroup conflict. In D. Bar-Tal (Ed.). *Intergroup conflicts and their resolution: A social psychological perspective* (pp. 267-289). New York: Psychology Press.
32. Raj, Des. (1968). *Sampling theory*. New York, McGraw-Hill
33. Read, M., Gear, T., & Devold, R. (2004). "An experimental introduction of group process support in social services". *European Journal of Operational Research*, 156(2), 456-466.
34. Román, S & Ruiz, S. (2003) "A comparative analysis of sales training in Europe: Implications for international sales negotiations", *International Marketing Review*, Vol. 20 Iss: 3, pp.304 – 327
35. Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of Social Issues*, 50(1), 33-45.

36. Sampieri, R. H., Collado, C. F & Baptista L. P. (1997). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
37. Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Ott, L. (2007). Elementos de muestreo. Editorial Paraninfo
38. Schultz, B. (1989). Conflict resolution training programs: Implications for theory and research. *Negotiation Journal*, 5(3), 301-311.
39. Spector, B. I. (1997). Analytical support to negotiations: An empirical assessment. *Group Decision and Negotiation*, 6(5), 421-436.
40. Thompson, L., Gentner, D., & Loewenstein, J. (2000). Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 60-75.
41. Torres, C. A. B. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Education.
42. Tsay, C. J., & Bazerman, M. H. (2009). A Decision-Making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look to the Future. *Negotiation Journal*, 25(4), 467-480.
43. Volkema, R. J. (2009). Why Dick and Jane don't ask: Getting past initiation barriers in negotiations. *Business Horizons*, 52(6), 595-604.
44. Weissbein, D. A., Huang, J. L., Ford, J. K., & Schmidt, A. M. (2011). Influencing learning states to enhance trainee motivation and improve training transfer. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 423-435.

45. Wheeler, M. (2004). Anxious moments: Openings in negotiation. *Negotiation Journal*, 20(2), 153-169.
46. Yeganeh, H & Su, Z. (2008) "An examination of human resource management practices in Iranian public sector", *Personnel Review*, Vol. 37 Iss: 2, pp.203 – 221
47. Zerres, A., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Backhaus, K., & Hertel, G. (2013). Does it take two to tango? Longitudinal effects of unilateral and bilateral integrative negotiation training. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 478.

# ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta Académica y de Servicios de la Escuela de Postgrado de la UPC



**ENCUESTA ACADEMICA Y DE SERVICIOS**

**0028633**

**PROGRAMA:**

**NOMBRE DEL CURSO:**

**NOMBRE DEL PROFESOR:**

**PROGRAMAS**

Maestrías (MA)

Master (DG)

Diplomados (EX)

Doctorado (DO)

Div. Empresarial (DEL)

EEG (EG)

Otros (O)

**CODIGO DEL CURSO**

A	K	U	A	K	U	0	9
B	L	V	B	L	V	1	8
C	M	W	C	M	W	2	7
D	N	X	D	N	X	3	6
E	O	Y	E	O	Y	4	5
F	P	Z	F	P	Z	5	4
G	Q	0	G	Q	0	6	3
H	R	1	H	R	1	7	2
I	S	2	I	S	2	8	1
J	T	3	J	T	3	9	0

**COD. PROFESOR**

0	9	0	9
1	8	1	8
2	7	2	7
3	6	3	6
4	5	4	5
5	4	5	4
6	3	6	3
7	2	7	2
8	1	8	1
9	0	9	0

**DIA**

0	9	0	9
1	8	1	8
2	7	2	7
3	6	3	6
4	5	4	5
5	4	5	4
6	3	6	3
7	2	7	2
8	1	8	1
9	0	9	0

**MES**

0	9	0	9
1	8	1	8
2	7	2	7
3	6	3	6
4	5	4	5
5	4	5	4
6	3	6	3
7	2	7	2
8	1	8	1
9	0	9	0

**AÑO**

0	9	0	9
1	8	1	8
2	7	2	7
3	6	3	6
4	5	4	5
5	4	5	4
6	3	6	3
7	2	7	2
8	1	8	1
9	0	9	0

**MARCA CORRECTA:** ●      **MARCA INCORRECTA:** ✕ ☒ ☐

Esta encuesta tiene por objetivo conocer la opinión que tienen los alumnos con relación a su profesor, al desarrollo del curso y a los servicios que brinda la Escuela de Postgrado de la UPC. Los resultados serán valiosos para tomar decisiones de mejora. Por favor, marque la opción que más se ajuste a su apreciación sobre cada aspecto evaluado. Marque del 1 al 10 según se acerque más o menos a alguno de los extremos del continuo indicado.

**I. Con relación al profesor, evalúe los siguientes aspectos:** Muy Malo ← → Excelente

1. Claridad al momento de exponer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Nivel de dominio que posee del curso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Cumplimiento del silabo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Generación de interés en los alumnos por profundizar en los temas del curso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Uso de ejercicios, dinámicas y/o otras actividades en clase.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Capacidad para poner en práctica los contenidos trabajados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Fomento de la participación de los alumnos en la clase.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Asistencia y puntualidad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Cumplimiento del horario de clases.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Receptividad, cordialidad y respeto hacia los alumnos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Disponibilidad para resolver consultas y dudas de los alumnos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Proporciona a los alumnos información oportuna sobre su desempeño.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Entrega de los resultados de las evaluaciones en el plazo establecido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. ¿En su opinión, cual es la calificación global del profesor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**II. Con relación a su participación en el curso y aprendizaje, exprese su apreciación sobre:** Muy Malo ← → Excelente

15. Dedicación al curso, puntualidad, cumplimiento de tareas e intervenciones en clase.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Grado en que aprendió los contenidos del curso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**III. Con relación al curso, exprese su apreciación sobre:** Muy Malo ← → Excelente

17. La utilidad del curso en su formación profesional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**IV. Con relación a los servicios que brinda la Escuela de Postgrado, evalúe los siguientes aspectos:**

**Secretaría Académica** Muy Malo ← → Excelente

18. El trato recibido por parte del personal de Secretaría Académica es:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. La atención en términos de eficiencia es:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Centro de Información** Muy Malo ← → Excelente

20. El trato recibido por parte del personal de Centro de Información es:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. La atención en términos de eficiencia es:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Rapidez con la que es atendido en el Centro de Información es:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Caja** Muy Malo ← → Excelente

23. El trato recibido por parte del personal de Caja es:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Facturación** Muy Malo ← → Excelente

24. El trato recibido por parte del personal de Facturación es:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**V. Considerando todos los aspectos:** Muy Malo ← → Excelente

25. ¿En qué medida considera que la UPC ha satisfecho sus expectativas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Basado en tu experiencia personal, en una escala de 1 a 10, donde 1 es "de ninguna manera" y 10 "totalmente dispuesto"** De Ninguna Manera ← → Totalmente Dispuesto

26. ¿Qué tan dispuesto está a recomendar la Escuela de Postgrado a un familiar o amigo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Sugerencias y/o Comentarios:**

---



---

OLYSISTEMAS SAC NCS/OMR FORM-4535X

**Anexo 2: Notas para evaluación del profesor en la Encuesta Académica y de servicios de la Escuela de Post Grado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en el periodo 2010-2014**

Profesor	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Profesor 1	9.41	9.53			
	9.38	9.65			
	8.95				
	9.08				
Profesor 2	9.10	8.92	8.93	9.10	8.88
	8.50	9.61	9.46	9.51	8.41
	8.96	9.05		8.62	9.57
	9.17	9.23		9.39	9.02
Profesor 3			9.31	9.65	9.84
				9.38	9.70
				9.15	9.30
				9.38	9.18
				9.35	9.52
				9.38	9.17
				9.31	9.63
				9.08	9.48
				9.38	
				8.99	
				9.24	
				9.40	
				9.36	
			<b>9.57</b>		
<b>Promedio</b>	<b>9.06</b>	<b>9.33</b>	<b>9.23</b>	<b>9.29</b>	<b>9.31</b>

**Anexo 3: Notas para evaluación del aprendizaje y actitud en la Encuesta Académica y de servicios de la Escuela de Post Grado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en el periodo 2010-2014**

Profesor	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Profesor 1	9.26	9.27			
	9.10	9.27			
	8.76				
	9.27				
Profesor 2	9.18	8.98	9.19	9.10	8.92
	8.72	9.63	9.41	9.50	8.58
	8.98	9.06		9.00	9.36
	9.10	9.42		9.48	8.98
Profesor 3			9.32	9.45	9.61
				9.43	9.62
				9.14	9.38
				8.72	8.94
				9.26	9.48
				9.25	9.14
				9.67	9.62
				9.03	9.42
				9.34	
				9.19	
				9.50	
				9.50	
				9.63	
			<b>9.54</b>		
<b>Promedio</b>	<b>9.05</b>	<b>9.27</b>	<b>9.3</b>	<b>9.32</b>	<b>9.25</b>

#### Anexo 4: Comité de Expertos

##### Experto 1: Gonzalo GALDOS JIMÉNEZ

Doctor en Administración y Dirección de Empresas, U. Politécnica de Cataluña. Doctor Ingeniero Industrial, U. Politécnica de Madrid. Vicepresidente Académico en Laureate Perú, Socio fundador de OLC Perú, Presidente de Moly-Cop Adesur, Presidente de NCF Inmobiliaria, Director de Albis y Proeduca. Ha sido Rector de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de la UPC, Director de la Escuela de Postgrado de la UPC y Presidente Ejecutivo del Grupo Armco, Siderperu y Conam. Hoy, es vicepresidente académico en Laureate Perú.

##### Experto 2: Manuel CHU RUBIO

Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña. Doctor en CC.CC. y Empresariales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. MBA, Universidad del Pacífico. Economista, Universidad de Lima. Especialización en Finanzas en la Leonard N. Stern School of Business de la New York University, en la School of Business University de Chicago y en Duke University. Ha sido Director Gerente General del Banco de Comercio y Gerente General de Film S.A. Autor de los libros: “Fundamentos de Finanzas”, “Finanzas Aplicadas”, “Finanzas para no financieros”, “Mis finanzas personales” y “Creación de valor en la gestión financiera”. Es miembro del Financial Management Association International.

##### Experto 3: Gustavo GUERRERO VÁSQUEZ

Doctor en Ingeniería de Producción, Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro. Programa de Management, Harvard University. Operations Management, Florida International University - School of Business Administration. Supply Chain Management, INCAE Business School. Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido Director del Área Académica de Ingeniería de la Escuela de Postgrado de la UPC y

Decano de la Facultad de Ingeniería de la UPC. Actualmente es Vicerrector de Planeamiento y Desarrollo de la UPC, Director de la Maestría en Dirección de Operaciones y Logística de la Escuela de Postgrado de la UPC y miembro de Productions & Operations Management Society (POMS).

Experto 4: Carlos HERNÁNDEZ BAZO

Doctor en Administración y Dirección de Empresas, U. Politécnica de Cataluña, España. Diploma en Supply Chain Management, Esan. Ingeniero Mecánico, UNI. Director de Compras y Comercio Exterior Corporativo en Alicorp S.A.A. Ha sido Gerente de Fábrica Huacho en Unilever y Director de Planeamiento Corporativo y Perú en Alicorp S.A.A.

Experto 5: Luis Alberto BAILLY VELASCO

Doctor en Administración, Universidad Nacional Federico Villareal. Magíster en Marketing por la UPC. Ingeniero Industrial de la Universidad Federico Villarreal. Ha cursado el Programa Internacional de Alta Dirección de la Universidad Adolfo Ibáñez y el Programa de Alta Especialización en Ventas de ESAN. Más de 15 años de experiencia profesional desempeñando funciones gerenciales así como de capacitación en el área de marketing y comercial en empresas como Avans-Sales Consulting & Training, Balanservice, Precisión Perú, Videotron (Montreal-Canadá)

## Anexo 5: Cuestionario de Encuesta, Grupo 1: Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC

### DATOS DEL GRADUADO DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Nombres y apellidos del graduado:

Profesión:

Nombre de la empresa donde labora:

Rubro de la empresa:

Cargo del graduado:

edad:

sexo:

M	F
---	---

Sector de la empresa donde labora el graduado:

Años de experiencia laboral en la empresa:

Años de experiencia laboral en otras empresas:

Item	Preguntas para graduados en la EPG-UPC	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
<b>CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN</b>						
1	¿En que medida tiene presente usted el curso de negociación que llevó en la maestría que siguió en la EPG-UPC?					
2	¿En que medida es útil para usted el curso de negociación en el desarrollo de todas sus actividades?					
3	¿Actualmente usted se sigue capacitando en esta habilidad de negociación?					
<b>INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN EN LA VIDA PROFESIONAL</b>						
4	¿Con respecto a la capacitación en negociación, en que medida fue un aporte para su desarrollo profesional?					
5	El curso pretendió en hacerlos mas racionales, es decir primero conocerse a si mismo ¿en que medida cree usted que se logró?					
6	¿Como califica usted el apoyo del curso de negociación en su vida profesional?					
7	¿Cuanto crees que influyo tu capacitación en negociación en tu trabajo o tu vida profesional?					
<b>INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN EN EL TRABAJO</b>						
8	¿En que medida debe ser tu capacitación, dependiendo del nivel en el cual te encuentras en la empresa?					
9	¿en que medida el manejo de las personas a tu cargo ha mejorado despues de capacitarte en negociación?					
10	¿En que medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para las negociaciones dentro de la empresa?					
11	¿En que medida considera que le ha servido la capacitación en negociación para el manejo de clientes externos a la empresa?					
12	¿Las áreas operativas de la empresa deben capacitarse en negociación?					
13	¿Las áreas que tratan con el público necesitan mayor capacitación en negociación?					
14	¿La capacitación en negociación te permitió evitar conflictos?					
15	¿El trato con los empleados de tú mismo rango ha mejorado después de capacitarte en negociación?					
16	¿El trato con tus superiores ha mejorado después de capacitarte en negociación?					
17	¿Tú capacidad de comunicación ha mejorado después de capacitarte en negociación?					
18	¿Después de capacitarte en negociación buscas la mayor información posible antes de una negociación?					
19	¿La capacitación te ha permitido identificar tus errores y los errores de los demás?					
20	¿en que medida considera que la habilidad de negociación mejora con la capacitación?					

**Anexo 6: Confiabilidad de instrumento, Grupo 1**

SUJETOS O ALUMNOS	ITEM																													TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	121
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129
3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	5	116	
4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3		4	4	3	4	3	4	3	5		103		
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	126	
6	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4		104	
7	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4		118	
8	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5		115	
9	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119	
10	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5		111	
11	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	4	3	5	4	1	3	5	5	4	5	5	1	3	1	5		100		
12	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	5	4		5	5	5	4	4	3	4		109		
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5		128		
14	5	5	5	4	5	1	5	5	5	3	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	1		108		
15	3	5	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122		
16	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		105	
17	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5		123		
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		130	
<b>VARIANZA</b>	<b>1.06</b>	<b>0.24</b>	<b>0.59</b>	<b>0.37</b>	<b>0.26</b>	<b>1.24</b>	<b>0.21</b>	<b>0.45</b>	<b>0.45</b>	<b>0.61</b>	<b>2.26</b>	<b>0.18</b>	<b>0.37</b>	<b>0.06</b>	<b>0.5</b>	<b>0.97</b>	<b>0.61</b>	<b>0.51</b>	<b>0.24</b>	<b>0.38</b>	<b>0.3</b>	<b>0.26</b>	<b>1.15</b>	<b>0.5</b>	<b>1.11</b>	<b>0.97</b>		<b>91.820261</b>		

**ALFA DE CRONBACH  $\alpha$  = 0.8603      86.03%**

K = 26  
 K-1 = 25  
 $\sum$  var-ITEM = 15.9  
 $\sum$  var-TOTAL = 91.8

**Anexo 7: Validación de expertos de instrumento, Grupo 1.**

CUADRO N° A-5																														
validación de expertos del instrumento (cuestionario) para el grupo 2																														
CONFIABILIDAD: CUESTIONARIO PARA EGRESADOS																														
EXPERTO	ITEM																													TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	115
2	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	123	
3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	120	
4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	122	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	
<b>VARIANZA</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>1.00</b>	<b>0.30</b>	<b>0.30</b>	<b>0.30</b>	<b>0.30</b>	<b>0.30</b>	<b>0.20</b>	<b>0.80</b>	<b>0.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.30</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.80</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.30</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.30</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>		<b>29.50</b>	

**ALFA DE CRONBACH  $\alpha$  = 0.9195      91.15%**

K = 5  
 K-1 = 4  
 $\sum$  var-ITEM = 7.8  
 $\sum$  var-TOTAL = 29.5

## **Anexo 8: Validación del constructo del cuestionario aplicado a los graduados (Grupo 1 de análisis) mediante la técnica estadística del análisis factorial**

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que **correlacionan mucho entre sí** y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros.

Haremos un análisis bajo un modelo factorial obtenido por el método de análisis de componentes principales.

Como puede apreciarse en el cuadro de comunalidades N° A-6 (La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Estudiando las comunalidades de la extracción podemos valorar cuáles de las variables son peor explicadas por el modelo), el ítem 15 es la variable peor explicada en un modelo factorial obtenido que solo es capaz de reproducir el 51.2% de su variabilidad original, todas las demás variables son muy bien explicadas por el modelo, lo cual indica que las preguntas (ítems) incluidos en el cuestionario responden a los objetivos de la investigación si tuviéramos que reducir el número de preguntas del cuestionario, solamente quitaríamos el ítem 15, sin embargo aquí solamente estamos analizando la estructura interna de nuestro cuestionario

## CUADRO N° A-6

### Communalities

	Initial	Extraction
item1	1,000	,936
item2	1,000	,826
item3	1,000	,919
item5	1,000	,882
item6	1,000	,760
item7	1,000	,911
item8	1,000	,847
item9	1,000	,958
item10	1,000	,958
item11	1,000	,911
item12	1,000	,845
item13	1,000	,966
item14	1,000	,869
item15	1,000	,512
item16	1,000	,832
item17	1,000	,917
item18	1,000	,969
item19	1,000	,952
item20	1,000	,832
item21	1,000	,912
item22	1,000	,883
item23	1,000	,806
item24	1,000	,927
item25	1,000	,984
item26	1,000	,874
item27	1,000	,926

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

En el siguiente cuadro N° A-7 podemos apreciar que el 88% de la varianza en las distintas respuestas del cuestionario, puede ser explicada agrupando los 25 ítems en siete factores, si observamos bien, veremos que el 78% puede ser explicado en cinco factores

que serian suficientes para nuestro estudio, pero como nuestro objetivo no es reducir el cuestionario ni agrupar preguntas, más bien observar si hay algún problema en la correlación de las respuestas, esto lo analizaremos en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° A-7**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,167	31,412	31,412	8,167	31,412	31,412
2	4,809	18,495	49,907	4,809	18,495	49,907
3	3,003	11,551	61,458	3,003	11,551	61,458
4	2,554	9,823	71,281	2,554	9,823	71,281
5	1,750	6,730	78,011	1,750	6,730	78,011
6	1,385	5,328	83,339	1,385	5,328	83,339
7	1,245	4,788	88,127	1,245	4,788	88,127
8	,876	3,371	91,497			
9	,775	2,980	94,477			
10	,495	1,904	96,381			
11	,448	1,723	98,104			
12	,303	1,164	99,268			
13	,134	,514	99,782			
14	,039	,148	99,931			
15	,018	,069	100,000			
16	4,254E-016	1,636E-015	100,000			
17	2,475E-016	9,521E-016	100,000			
18	6,698E-017	2,576E-016	100,000			
19	3,798E-017	1,461E-016	100,000			
20	5,778E-033	2,222E-032	100,000			

21	-5,083E-017	-1,955E-016	100,000		
22	-7,997E-017	-3,076E-016	100,000		
23	-1,246E-016	-4,792E-016	100,000		
24	-2,163E-016	-8,321E-016	100,000		
25	-2,649E-016	-1,019E-015	100,000		
26	-3,826E-016	-1,471E-015	100,000		

Por ejemplo, en el siguiente cuadro N° A-8, podemos observar que en el primer factor al que podríamos denominar **Nuevas Actitudes de negociación en el trabajo** y en este factor se explican mejor los ítem 13,18, 21 y 25

**CUADRO N° A-8**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
item1	,511	-,720	-,096	-,123	,168	,313	,085
item2	,402	,297	-,399	,546	-,270	,081	,201
item3	,307	,310	-,647	,247	,492	,026	,082
item5	,471	-,037	,147	,148	,385	,478	-,489
item6	,453	,321	-,457	,169	,034	,370	,276
item7	,138	,226	,661	,211	,500	-,314	,104
item8	,505	,547	-,253	-,423	,170	,059	-,132
item9	,239	,554	,080	-,718	,169	,121	,167
item10	,239	,554	,080	-,718	,169	,121	,167
item11	,205	,514	,638	-,122	-,115	,278	,304
item12	,205	-,517	,470	,297	,374	,246	,159
item13	,898	-,042	-,192	-,294	-,013	-,185	-,001
item14	,853	-,287	,104	-,004	,190	-,070	,087
item15	,431	,399	-,220	,049	,148	,095	-,292
item16	-,204	-,380	-,353	,307	,557	-,087	,329
item17	,517	-,772	-,022	-,209	,032	,036	-,084
item18	,888	-,275	-,135	-,189	-,088	-,194	-,068
item19	,625	,367	,048	,399	-,342	,077	,377
item20	,675	,467	,033	,264	,219	-,159	,115
item21	,810	,066	,022	,055	-,085	-,487	-,061
item22	,697	,360	-,266	,211	-,081	-,144	-,355
item23	,281	,441	,314	,380	-,265	,408	-,230
item24	,691	-,523	,219	-,128	-,209	,105	,238
item25	,913	-,209	,172	-,003	-,222	-,128	,105
item26	,678	-,580	,062	-,028	-,136	,176	-,151
item27	,308	,334	,742	,269	,175	-,190	-,176

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

En el siguiente cuadro N° A-9 podemos observar que muchos ítems tienen una correlación superior a 0.6 lo cual indica que muchos grupos de ítems están correlacionados entre si, al pie del cuadro se observa que el determinante es casi cero, esto es bueno porque indica que los ítems están relacionados linealmente entre ellos y esto quiere decir que los ítems son pertinentes para el estudio

CUADRO N° A-9

**Correlation Matrix<sup>a,b</sup>**

	item1	item2	item3	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20	item21	item22	item23	item24	item25	item26	item27									
Correlation item1	1,000																																		
item2	-0,051	1,000																																	
item3	0,020	0,497	1,000																																
item5	0,397	0,051	0,222	1,000																															
item6	0,238	0,493	0,585	0,270	1,000																														
item7	-0,137	-0,206	-0,035	0,137	-0,137	1,000																													
item8	-0,051	0,127	0,497	0,323	0,493	0,029	1,000																												
item9	-0,127	-0,111	0,103	0,035	0,150	0,000	0,680	1,000																											
item10	-0,127	-0,111	0,103	0,035	0,150	0,000	0,680	1,000	1,000																										
item11	-0,239	0,085	-0,203	0,080	0,080	0,414	0,256	0,522	0,522	1,000																									
item12	0,619	-0,113	-0,191	0,362	-0,095	0,492	-0,400	-0,272	-0,272	0,084	1,000																								
item13	0,509	0,234	0,277	0,218	0,364	0,000	0,545	0,370	0,370	0,000	0,026	1,000																							
item14	0,608	0,180	0,214	0,427	0,194	0,157	0,180	0,122	0,122	0,065	0,359	0,770	1,000																						
item15	0,033	0,383	0,455	0,228	0,293	0,056	0,383	0,200	0,200	0,183	-0,080	0,447	0,238	1,000																					
item16	0,178	0,095	0,453	-0,089	-0,089	0,000	-0,286	-0,324	-0,324	-0,447	0,282	-0,204	0,073	-0,183	1,000																				
item17	0,810	-0,119	-0,061	0,333	-0,079	-0,192	0,017	-0,173	-0,173	-0,239	0,373	0,509	0,659	-0,088	0,178	1,000																			
item18	0,611	0,218	0,144	0,284	0,249	-0,039	0,412	0,148	0,148	-0,114	0,151	0,333	0,792	0,232	-0,127	0,701	1,000																		
item19	0,000	0,667	0,226	0,089	0,624	0,154	0,266	0,065	0,065	0,447	0,031	0,408	0,363	0,183	-0,250	-0,089	0,381	1,000																	
item20	-0,051	0,418	0,497	0,323	0,493	0,383	0,418	0,284	0,284	0,256	-0,018	0,545	0,623	0,383	-0,085	-0,119	0,412	0,667	1,000																
item21	0,194	0,401	0,214	0,220	0,194	0,246	0,401	0,122	0,122	0,065	-0,005	0,770	0,663	0,238	-0,218	0,349	0,792	0,508	0,623	1,000															
item22	0,048	0,561	0,424	0,333	0,429	0,082	0,561	0,104	0,104	0,000	-0,117	0,655	0,349	0,683	-0,267	0,048	0,611	0,535	0,623	1,000															
item23	-0,252	0,405	0,000	0,378	0,126	0,109	0,135	0,092	0,092	0,474	0,044	0,000	0,103	0,258	-0,354	-0,252	0,000	0,530	0,405	0,378	1,000														
item24	0,733	0,112	-0,171	0,164	0,075	-0,026	-0,016	-0,011	-0,011	0,225	0,446	0,617	0,743	0,082	-0,084	0,792	0,703	0,336	0,112	0,378	0,000	1,000													
item25	0,535	0,286	0,000	0,267	0,267	0,154	0,286	0,065	0,065	0,224	0,282	0,816	0,798	0,183	-0,250	0,624	0,889	0,625	0,477	0,535	0,000	1,000													
item26	0,727	0,041	-0,029	0,436	0,054	-0,172	0,041	-0,150	-0,150	-0,115	0,383	0,596	0,742	0,016	-0,043	0,819	0,731	0,215	0,172	0,442	0,207	0,182	0,786	1,000											
item27	-0,260	-0,025	-0,110	0,387	-0,134	0,752	0,110	0,075	0,075	0,594	0,219	0,036	0,302	0,146	-0,310	-0,103	-0,034	0,310	0,515	0,405	0,213	0,438	0,087	0,310	0,027	1,000									

a. Determinant = 0,00

b. This matrix is not positive definite.

Queremos saber si al hacer una rotación de los ejes vamos a agrupar más ítems en cada factor (estamos suponiendo que queremos reducir la dimensión del cuestionario, pero ese no es nuestro objetivo sino el análisis de relación entre los ítems), en el cuadro N° A-10 observamos claramente que al hacer la rotación no se han alterado ni las comunalidades ni la varianza acumulada explicada que es 88,127% en siete factores

**CUADRO N° A-10**

Communalities			Total Variance Explained									
	Initial	Extraction	Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
item1	1,000	,936	1	8,167	31,412	31,412	8,167	31,412	31,412	6,564	25,248	25,248
item2	1,000	,826	2	4,809	18,495	49,907	4,809	18,495	49,907	3,445	13,249	38,497
item3	1,000	,919	3	3,003	11,551	61,458	3,003	11,551	61,458	3,282	12,625	51,122
item5	1,000	,882	4	2,554	9,823	71,281	2,554	9,823	71,281	2,948	11,339	62,461
item6	1,000	,760	5	1,750	6,730	78,011	1,750	6,730	78,011	2,854	10,979	73,440
item7	1,000	,911	6	1,385	5,328	83,339	1,385	5,328	83,339	2,187	8,413	81,852
item8	1,000	,847	7	1,245	4,788	88,127	1,245	4,788	88,127	1,631	6,274	88,127
item9	1,000	,958	8	,876	3,371	91,497						
item10	1,000	,958	9	,775	2,980	94,477						
item11	1,000	,911	10	,495	1,904	96,381						
item12	1,000	,845	11	,448	1,723	98,104						
item13	1,000	,966	12	,303	1,164	99,268						
item14	1,000	,869	13	,134	,514	99,782						
item15	1,000	,512	14	,039	,148	99,931						
item16	1,000	,832	15	,018	,069	100,000						
item17	1,000	,917	16	4,254E-016	1,636E-015	100,000						
item18	1,000	,969	17	2,475E-016	9,521E-016	100,000						
item19	1,000	,952	18	6,698E-017	2,576E-016	100,000						
item20	1,000	,832	19	3,798E-017	1,461E-016	100,000						
item21	1,000	,912	20	5,778E-033	2,222E-032	100,000						
item22	1,000	,883	21	-5,083E-017	-1,955E-016	100,000						
item23	1,000	,806	22	-7,997E-017	-3,076E-016	100,000						
item24	1,000	,927	23	-1,246E-016	-4,792E-016	100,000						
item25	1,000	,984	24	-2,163E-016	-8,321E-016	100,000						
item26	1,000	,874	25	-2,649E-016	-1,019E-015	100,000						
item27	1,000	,926	26	-3,826E-016	-1,471E-015	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Finalmente en el siguiente cuadro N° A-11, observamos que tampoco la matriz de componentes se ha alterado al haber hecho la rotación, en consecuencia el 88.127% siempre va a ser explicado al menos en siete factores; es decir, el cuestionario con los ítems planteados y aplicados a un grupo determinado de graduados, recogerá al menos el

88.127% de las distintas respuestas que pudieran darse. En consecuencia asumimos una validez del cuestionario con el análisis factorial exploratorio de 88.127%

**CUADRO N° A-11**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
item1	,511	-,720	-,096	-,123	,168	,313	,085
item2	,402	,297	-,399	,546	-,270	,081	,201
item3	,307	,310	-,647	,247	,492	,026	,082
item5	,471	-,037	,147	,148	,385	,478	-,489
item6	,453	,321	-,457	,169	,034	,370	,276
item7	,138	,226	,661	,211	-,500	-,314	,104
item8	,505	,547	-,253	-,423	,170	,059	-,132
item9	,239	,554	,080	-,718	,169	,121	,167
item10	,239	,554	,080	-,718	,169	,121	,167
item11	,205	,514	,638	-,122	-,115	,278	,304
item12	,205	-,517	,470	,297	,374	,246	,159
item13	,898	-,042	-,192	-,294	-,013	-,185	-,001
item14	,853	-,287	,104	-,004	,190	-,070	,087
item15	,431	,399	-,220	,049	,148	,095	-,292
item16	-,204	-,380	-,353	,307	,557	-,087	,329
item17	,517	-,772	-,022	-,209	,032	,036	-,084
item18	,888	-,275	-,135	-,189	-,088	-,194	-,068
item19	,625	,367	,048	,399	-,342	,077	,377
item20	,675	,467	,033	,264	,219	-,159	,115
item21	,810	,066	,022	,055	-,085	-,487	-,061
item22	,697	,360	-,266	,211	-,081	-,144	-,355
item23	,281	,441	,314	,380	-,265	,408	-,230
item24	,691	-,523	,219	-,128	-,209	,105	,238
item25	,913	-,209	,172	-,003	-,222	-,128	,105
item26	,678	-,580	,062	-,028	-,136	,176	-,151
item27	,308	,334	,742	,269	,175	-,190	-,176

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 7 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
item1	,841	-,040	-,050	-,218	-,194	,262	,268
item2	,023	,846	-,168	,269	-,092	,032	-,007
item3	-,088	,465	,175	,396	-,057	,669	,239
item5	,291	,030	,040	,127	-,181	-,010	,864
item6	,100	,734	,273	,102	-,196	,215	,204
item7	-,044	-,073	,073	-,022	,943	,086	,024
item8	,074	,181	,726	,492	-,044	,016	,192
item9	-,016	-,009	,970	,055	,066	-,096	-,017
item10	-,016	-,009	,970	,055	,066	-,096	-,017
item11	-,043	,305	,493	-,318	,474	-,496	,031
item12	,450	-,041	-,274	-,485	,439	,183	,321
item13	,737	,191	,362	,501	,006	,043	-,045
item14	,822	,172	,098	,185	,294	,140	,115
item15	,011	,273	,248	,488	,033	,019	,369
item16	-,013	,005	-,287	-,212	,002	,839	-,031
item17	,890	-,242	-,128	-,015	-,157	,114	,109
item18	,858	,118	,130	,449	-,012	,001	-,030
item19	,237	,870	,051	,110	,239	-,240	-,104
item20	,169	,543	,240	,421	,504	,104	,089
item21	,556	,233	,055	,628	,337	-,069	-,184
item22	,209	,421	,058	,771	,073	-,098	,222
item23	-,104	,482	-,032	,060	,226	-,554	,448
item24	,923	,132	,008	-,168	,046	-,155	-,058
item25	,855	,303	,052	,240	,226	-,207	-,081
item26	,873	,022	-,156	,049	-,089	-,125	,245
item27	,010	,034	,009	,150	,872	-,328	,184

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 12 iterations.



### Anexo 11: Cuestionario de Encuesta, Grupo 3: Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos

DATOS DEL ENTREVISTADO- GRUPO 3: REPRESENTATES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS						
Nombres y apellidos del Entrevistado						
Profesión:						
Nombre de la empresa						
Cargo :			edad:	sexo:	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F
Años de experiencia laboral						
Item	Preguntas para REPRESENTATES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional?					
2	En que medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?					
3	En que medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?					
4	En que medida los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?					
5	En que medida las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación?					
6	En que medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación?					
7	En la evaluación a un postulante en que medida se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación?					
8	En que medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?					
9	Dependiendo del puesto solicitado en que medida la exigencia de la capacitación en negociación varía?					
10	En que medida en la decisión de selección tiene influencia el postulante con mayor capacitación en negociación?					
11	En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación?					
12	En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación?					

### Anexo 12: Validación de expertos del instrumento del Grupo 3

EXPERTO	ITEM												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	56
2	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	54
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
<b>VARIANZA</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.80</b>	<b>8.00</b>
<b>ALFA DE CRONBACH</b>		<b>α</b>	<b>=</b>	<b>0.75</b>		<b>75.00%</b>							
		K	=	5									
		K-1	=	4									
		∑ var-ITEM	=	3.2									
		∑ var-TOTAL	=	8.0									

**Anexo 13: Base de datos de graduados de MBAs y Maestrías Especializadas de la Escuela de Postgrado de la UPC 2010- 2013**

NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MAETRNO	GRADO MAGISTER
María del Rosario	Loayza	Saéñz	Magíster en Administración de Empresas
Wilmer Iván	Cloud	Miraval	Magíster en Administración de Empresas
Jennifer Cecilia	Ramos	Capurro	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Alvaro	Mitjavila	Miranda	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Claudia	Carbajal	Cateriano	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
María del Rosario	Huamán	Camayo	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Jorge Raúl	Sánchez	Arias	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Daniel Wilfredo	Burga	Durango	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Álvaro Manuel	Abanto	Bossio	Magíster en Administración de Empresas
Anna Virginia	Basetti	Middleton	Magíster en Administración de Empresas
Renzo Eduardo	Benvenuto	Haase	Magíster en Administración de Empresas
Ingrid Felícita	Bolivar	Fanárraga	Magíster en Administración de Empresas
César Rogelio	Cam	Gensollen	Magíster en Administración de Empresas
Oscar Keyvin	Campos	Andía	Magíster en Administración de Empresas
Roxana Jacqueline	Canales	Cuba	Magíster en Administración de Empresas
Oscar Eduardo	Carbajal	Toranzo	Magíster en Administración de Empresas
Miguel Antonio	Caro	Marentes	Magíster en Administración de Empresas
Erica Paola	Carranza	Plasencia	Magíster en Administración de Empresas
Verónica Jaquelyn	Castillo	Alva	Magíster en Administración de Empresas
Luis Enrique	Chávez	Gurmendi	Magíster en Administración de Empresas
Juan Carlos	Correa	Lertzundi	Magíster en Administración de Empresas
Jose Manuel	Correa	Lertzundi	Magíster en Administración de Empresas
Juan Carlos	Dávila	Terreros	Magíster en Administración de Empresas
Gisella Carol	Felix- Cornejo	Corsano	Magíster en Administración de Empresas
Adolfo	Galindo	Santiago	Magíster en Administración de Empresas
Alberto	Granda	Blanco	Magíster en Administración de Empresas
Néstor Alberto	Guerrero	Salazar	Magíster en Administración de Empresas
Luis Gonzalo	Guillén	Málaga	Magíster en Administración de Empresas
Juan José Antonio	Gutiérrez	Alvarado	Magíster en Administración de Empresas
Alejandro José	Indacochea	Garces	Magíster en Administración de Empresas
Yanina Rosa	Lazo	López	Magíster en Administración de Empresas
Jesús Nicolás	León	Lamas	Magíster en Administración de Empresas
Jacqueline Susan	Machero	Escobar	Magíster en Administración de Empresas
Luis Alonso	Meléndez	Díaz	Magíster en Administración de Empresas
Audrey Yaneth	Mendoza	Díaz	Magíster en Administración de Empresas
Lucía	Mujica	Filippi	Magíster en Administración de Empresas
Julio Isaac	Muñoz	Olivo	Magíster en Administración de Empresas
Arturo Alfredo	Muñoz	Rodriguez	Magíster en Administración de Empresas
Pablo Enrique	Noriega	Escobedo	Magíster en Administración de Empresas
Eduardo Jesús	Nuñez	Camara	Magíster en Administración de Empresas
Istavay Alberto	Orbegoso	Salas	Magíster en Administración de Empresas
Juan Manuel	Peña	Gonzáles	Magíster en Administración de Empresas

Patricia Ursula	Pérez	Villanueva	Magíster en Administración de Empresas
María Elizabeth	Quispe	Salazar	Magíster en Administración de Empresas
Silvio Fernando	Ríos García	Rosell	Magíster en Administración de Empresas
Ixcel Kersti	Robles	Vivanco	Magíster en Administración de Empresas
Jessica Riki	San Bartolomé	Amanuma	Magíster en Administración de Empresas
Leonidas	Sayas	Poma	Magíster en Administración de Empresas
Juan Ramón	Segovia	Quispe	Magíster en Administración de Empresas
Maribel Nelly	Tacuri	Ccalla	Magíster en Administración de Empresas
Maria Elena	Tasayco	Ruiz	Magíster en Administración de Empresas
María Angela	Tello	Férrandez	Magíster en Administración de Empresas
Enrique Abel	Teves	Espinoza	Magíster en Administración de Empresas
Francisco	Tocci	Van Oordt	Magíster en Administración de Empresas
Julissa Paola	Vega	Espinoza	Magíster en Administración de Empresas
Pedro Jesús	Villavicencio	Lezama	Magíster en Administración de Empresas
Percy Oscar	Yano	Tsugawa	Magíster en Administración de Empresas
Mariano Ricardo	Zegarra	Fernández	Magíster en Administración de Empresas
Gonzalo Javier	Zevallos	Durán	Magíster en Administración de Empresas
José Francisco	Escalante	Marroquin	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Kelly Carla	Granados	Yuzzelli	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Álvaro Arles	Núñez	Sánchez	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Oscar Daniel	Ramos	Ramírez	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Antonio	Vila	Benites	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Jessy Keyla	León	Masgo	Magíster en Dirección de la Construcción
Frida Herma	Llerena	Medina	Magíster en Dirección de la Construcción
Diana Mirela	Nunura	Cáceres	Magíster en Dirección de la Construcción
Luis Alberto	Villanueva	Saberbein	Magíster en Dirección de la Construcción
Elizabeth Estela	Villanueva	Salas	Magíster en Dirección de la Construcción
Ronald Tomás	Aguirre	Mori	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Juan Ricardo	Aleman	Quispe	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Shirley	Campos	Encalada	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Sara Emilia	Celi	Guzmán	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Fernando Jose Luis	Contreras	Vera	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Guillermo	De Rutte	Corzo	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Zonia Elizabeth	Franco	Torres	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Juan Miguel	Godoy	Bracamonte	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Gonzalo Rodrigo	González	Vásquez	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Luis Alberto	Núñez	Rivero	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
José Luis	Ochoa	Novoa	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Oscar Iván	Oliva	Angulo	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Karina	Portugal	Pacheco	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Claudia Gabriela	Rodríguez	Otaquí	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Carlos Enrique	Soraluz	Matallana	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Michael Jesús	Valle	Miñano	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
María Elizabeth	Vallejos	Lopez	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
William Angel	Arce	Aulestia	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información

Ricardo José	Arraria	Vinatea	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Julia Hilda Milagros	De Velasco	Suárez	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Daniel Derek	Espejo	Villaizan	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Alex César	Gallardo	Prada	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Samantha del Carmen	López	Perez	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Luis Antonio	Mesía	Rivera	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Julio César	Montalván	Ortiz	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
José Luis	Ojeda	Merino	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Rubén Martín	Orcada	Laserna	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Carlos Enrique	Rabines	Sánchez	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Omar Javier	Ramos	Mendives	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Christian Giancarlo	Rivera	Ramirez	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Johny	Rodriguez	Godos	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Ricardo Antonio	Rojas	Sotelo	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Nury Zaira	Romero	Palomino	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
César Juan Carlo	Tirado	Limay	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Ricardo Ernesto	Izagirre	Diego	Magíster en Gerencia de Operaciones y Logística
Cathia Elizabeth	Reyna	Otayza	Magíster en Administración de Empresas
José Alberto	Tello	Márquez	Magíster en Administración de Empresas
Marco Antonio	Chávez	Herrada	Magíster en Gestión de Operaciones
Wilmer Yván	Cloud	Miraval	Magíster en Administración de Empresas
Rene Leoncio	Delgado	Sandoval	Magíster en Administración de Empresas
Alberto	Granda	Blanco	Magíster en Administración de Empresas
Jessika Angelita	Márquez	Oppe	Magíster en Administración de Empresas
Hugo Francisco	Sifuentes	Torres	Magíster en Administración de Empresas
Christian Raúl	Flores	Bernal	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Luis Alberto	Núñez	Rivero	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Walther Alberto	Ocampo	Catacora	Magíster en Dirección de la Construcción
Javier Alberto	Del Corral	Parodi	Magíster en Administración de Empresas
Pedro Antonio	Vásquez	Campos	Magíster en Administración de Empresas
Wendy Guadalupe	Zumaeta	Rodríguez	Magíster en Administración de Empresas
Juan Pablo	Espinoza	Cabrera	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Oswaldo Dante	Ramírez	Alvarado	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Pedro Enrique	Artica	Dueñas	Magíster en Dirección de la Construcción
Mario	Lopez	Marsili	Magíster en Dirección de la Construcción
Daniel Derek	Espejo	Villaizan	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Romina	Alania	Recarte	Magíster en Administración de Empresas
Migue Antonio	Caro	Marentes	Magíster en Administración de Empresas
Iván Paulino	Gutiérrez	Guevara	Magíster en Administración de Empresas
Jacqueline Susan	Machero	Escobar	Magíster en Administración de Empresas
Enrique	Mendoza	Caballero	Magíster en Administración de Empresas
Audrey Yaneth	Mendoza	Díaz	Magíster en Administración de Empresas
Oliver Daniel	Lorenzo	Contreras	Magíster en Administración de Empresas
Julio Rodolfo	Osaki	Astorayme	Magíster en Administración de Empresas
Jordán Stuart	Rosas	Zegarra	Magíster en Administración de Empresas

Ursula Liliana	Salazar	Verdara	Magíster en Administración de Empresas
Tomás	De la Cruz	Nolasco	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Carlos Eduardo	Orbegoso	Salazar	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Cesar Javier	Kasuga	Komiya	Magíster en Dirección de la Construcción
Enrique Manuel	Villanueva	Vásquez	Magíster en Dirección de la Construcción
William Angel	Arce	Aulestia	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Ricardo José	Arratia	Vinatea	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Alex César	Gallardo	Prada	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Carolina Aloise	Pastor	Quispe	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Carla Marilyn	Sáenz	García	Magíster en Administración de Empresas
Liliana Pilar	Grande	Bueno	Magíster en Administración de Empresas
Diana Carolina	Arredondo	Beleván	Magíster en Administración de Empresas
Héctor Javier	Lucero	Gonzales	Magíster en Administración de Empresas
Alexis Raphael	Guerrero	Herrera	Magíster en Administración de Empresas
Karlo Manuel	Hurtado	Reynoso	Magíster en Administración de Empresas
Verónica Jaquelyn	Castillo	Alva	Magíster en Administración de Empresas
Mario Carlos	Vela	Barrón	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Mario Alexis	Ospinal	Gonzales	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Jaime Enrique	León	Vallvé	Magíster en Dirección de la Construcción
Liz Natalie	Barbachán	Gonzales	Magíster en Administración de Empresas
Rosa Liliana	Baston	Muñoz	Magíster en Administración de Empresas
Jorge LUIS	Olaya	Copaja	Magíster en Administración de Empresas
Giuliana Patricia	Crespo	Delgado	Magíster en Administración de Empresas
Omar Eduardo	Crespo	Delgado	Magíster en Administración de Empresas
Julio Miguel	Nieto	Sáenz	Magíster en Administración de Empresas
Miguel Antonio	Olivera	Anchiraico	Magíster en Administración de Empresas
Jaime Efrain	Saba	Gonzales	Magíster en Administración de Empresas
Maritza Isabel	Mori	Ruíz	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Claudia Maritza	Akamine	Serpa	Magíster en Administración de Empresas
José Antonio Martín	Alberca	Acosta	Magíster en Administración de Empresas
Iris Cristina	Arenas	Meza	Magíster en Administración de Empresas
Jimmy Alexander	Armas	Aguirre	Magíster en Administración de Empresas
Ricardo Alonso	Begazo	Villanueva	Magíster en Administración de Empresas
Sandra Martina	Bellido	Camara	Magíster en Administración de Empresas
Mónica	Berckholtz	Benavides	Magíster en Administración de Empresas
Edwin	Bernuy	Chávez	Magíster en Administración de Empresas
Alvaro	Bulnes	Utrilla	Magíster en Administración de Empresas
Cynthia	Cáceda	Rivera	Magíster en Administración de Empresas
Silvia Anahi	Cafferata	Moreno	Magíster en Administración de Empresas
Ursula Yesenia	Calderón	Yerén	Magíster en Administración de Empresas
Ruddy Richard	Calixto	Alarcón	Magíster en Administración de Empresas
Jorge Bernardo	Castañeda	Sánchez	Magíster en Administración de Empresas
Miguel	Castellares	Fernández	Magíster en Administración de Empresas
Edoardo	Chang	Seminario	Magíster en Administración de Empresas
Ernesto Martín	Chavéz	Trelles	Magíster en Administración de Empresas

Juan Christian	Deza	Ari	Magíster en Administración de Empresas
Víctor Manuel	Enríquez	Campoverde	Magíster en Administración de Empresas
Jeús Milton	Escobedo	Rupay	Magíster en Administración de Empresas
Jorge Cesar	Frias	Martinelli	Magíster en Administración de Empresas
Maria Claudia	Gómez-Barrios	Bacigalupo	Magíster en Administración de Empresas
Gerson Enrique	Guerra	Martínez	Magíster en Administración de Empresas
Pierina Rafaella	Hani	Puch	Magíster en Administración de Empresas
Carlos Alfonso	Herrera	Chong	Magíster en Administración de Empresas
Issac	Huamán	Valer	Magíster en Administración de Empresas
Noaomi	Kamiya	Matsuoka	Magíster en Administración de Empresas
José Eduardo	La Roche	Roldán	Magíster en Administración de Empresas
Michael Enrique	Láforé	Antón	Magíster en Administración de Empresas
Henry Aldo	Leiva	Coriat	Magíster en Administración de Empresas
Qinlan	Liang		Magíster en Administración de Empresas
Silvia Eugenia	Lizarme	Quispe	Magíster en Administración de Empresas
Antonio José	Lluncor	Salazar	Magíster en Administración de Empresas
Giancarlos	Medrano	Muzante	Magíster en Administración de Empresas
Rocio Magalli	Mirabda	Leo	Magíster en Administración de Empresas
Dora Angélica	Moncada	Soto	Magíster en Administración de Empresas
Fernando André	Montjoy	Herrera	Magíster en Administración de Empresas
Pamela	Moreno	Aguayo	Magíster en Administración de Empresas
Julio José	Moreno	Torres	Magíster en Administración de Empresas
Carola Eloísa	Moscoso	Chávez	Magíster en Administración de Empresas
Fabiola Giuliana	Muñoz	Rolando	Magíster en Administración de Empresas
Mario Eduardo	Navarrete	Chirito	Magíster en Administración de Empresas
Javier Ernesto	Olivares	Morales	Magíster en Administración de Empresas
Gisella Susana	Ormeño	Bravo	Magíster en Administración de Empresas
David	Ortiz	Huilcaya	Magíster en Administración de Empresas
Carlos Enrique	Quispe	Basaldúa	Magíster en Administración de Empresas
Nadia Luz	Ridia	Gamero	Magíster en Administración de Empresas
Alberto Enrique	Romani	Torres	Magíster en Administración de Empresas
Jenny Milagros	Rubianes	Avilez	Magíster en Administración de Empresas
Mónica del Pilar	Rubio	Rodriguez	Magíster en Administración de Empresas
Miguel Angel	Salazar	Kovaleff	Magíster en Administración de Empresas
Rocío Karina	Salazar	Rozas	Magíster en Administración de Empresas
Youseff	Saleh	Chavéz	Magíster en Administración de Empresas
Gianni Ana	Salgado	Salcedo	Magíster en Administración de Empresas
Fredy Elmilgar	Silva	Rios	Magíster en Administración de Empresas
MónicaPatricia	Soria	Del Pino	Magíster en Administración de Empresas
Yissela Janeth	Sornoza	Obregón	Magíster en Administración de Empresas
Natalia Angélica Varinia	Tello	Guerrero	Magíster en Administración de Empresas
Angel Fernando	Tineo	Romero	Magíster en Administración de Empresas
Patricia Elizabeth	Torres	Artica	Magíster en Administración de Empresas
Carlos Manuel	Valencia	Gutierrez	Magíster en Administración de Empresas

Graviel Javier	Vasquez	Cisneros	Magíster en Administración de Empresas
Robinson	Vásquez	Gutierrez	Magíster en Administración de Empresas
Miguel Angel	Velarde	Espinoza	Magíster en Administración de Empresas
Ernesto Jesús	Velarde	Ovalle	Magíster en Administración de Empresas
Carla Patricia	Velásquez	Alcázar	Magíster en Administración de Empresas
Sergio Rolando	Victorio	Queija	Magíster en Administración de Empresas
Adela Edith	Villacrez	Cáceres	Magíster en Administración de Empresas
Sandra	Zagal	Crippa	Magíster en Administración de Empresas
Wendy Guadalupe	Zumaeta	Rodríguez	Magíster en Administración de Empresas
Karin Sadith	Barreto	Quevedo	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Jany Marissel	Calcina	Gutierrez	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Mariela Rosa	Flores	Sánchez	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Olger Albino	Gutierrez	Aguilar	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Omar Anthony	Lizano	Chehin	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Luis Amador	Montoya	Delgado	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Rocio Haydee	Mori	Junco	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Luis Alberto	Ponce	Soto	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Lisette Carolina	Ramirez	Julca	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Carlos Antonio	Revilla	Flores	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Flor María	Romero	Pinillos	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Arthur Enrique	Salazar	Revilla	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
María Cristina	Saldaña	Sanchez	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
José Antonio	Sardón	Paredes	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
José Antonio	Sanchez	Segovia	Magíster en Dirección de Empresas Globales
Pedro Enrique	Artica	Dueñas	Magíster en Dirección de la Construcción
Karem Astrid	Ulloa	Román	Magíster en Dirección de la Construcción
Samuel Moisés	Pineda	Meneses	Magíster en Gerencia de la Construcción
Edgardo Gabriel	Carvallo	Munar	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Carlos Mario	Cisneros	Calle	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Víctor Efraín	Díaz	Yui	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Omar	Farfán	Mariñas	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Andrés Alonso	Gómez	Chávez	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Carlos Eduardo	Gozzer	Gálvez	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Carlos Enrique	Guimarey	Merino	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Marco Antonio	Iparraguirre	Valderrama	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Jenny Milagros	Izarra	Eyzaguirre	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Nina Karola	Li	Toso	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Pieri Daniza	Maguiña	Rodriguez	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Luis Alberto	Osorio	Torres	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Guillermo Mauricio	Ramirez	Delgado	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Daniel	Rocca	Rivas	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Guillermo Enrique	Salazar	Biffi	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Roberto Emilio	Sotil	Ureta	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Carlos Ernesto	Sotomayor	Bellido	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Maribel Nelly	Yactayo	Alvarado	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística

Fredy	Alejandro	Huanca	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Cristhian Jorge	Alvarado	Nagayoshi	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
César Augusto	Apaico	Espinoza	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Luigi Alberto	Burga	Prieto	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Sergio	Chávez	Parodi	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Eduardo Martín	De Lama	Loja	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Shirley Helen	Duarte	Jorge	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Daniel Enrique	Espinoza	Solorzano	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Marilú Rosana	Gomez	Quispe	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Alberto José	Gonzales	Hudson	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Jorge Edwards	Jaico	Medina	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Juan César Arturo	Martens	Godinez	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Víctor Augusto	Molero	Valdivia	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Ernesto	Ocampo	Tello	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Linda	Pichón	De la Cruz	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Luis Alexander	Rodriguez	Silva	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
José Santos	Rojas	Bellido	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Ritha Giovanna	Zegarra	Ruesta	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Juan Jesus	Silva	Campos	Magíster en Administración de Empresas
Roxana	Kuba	Kikuyama	Magíster en Administración de Empresas
Rodrigo Eduardo	Carrillo	Castillos	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Renzo Valentin	Puertas	Cusihuaman	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Luis Guillermo	Aspilcueta	Carnero	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Katherine	Fernández	Pinto	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
María del Pilar	Ponce	Aranibar	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
José Jenner	Bazán	Rodriguez	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Wuido Bruce	Chávez	Falcón	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Edwin Edgar	Díaz	Cespedes	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
César Raul	Flores	Nazario	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Jorge Martín	Piazza	Pérez	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Luis Adolfo	Urbina	Cruz	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
José Eduardo	Villavicencio	Cárdenas	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Giancarlo	Zevallos	Tirado	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Heidy	Pérez	Aranibar	Magíster en Operaciones y Logística
Nidia Rosario	Flores	Delgado	Magíster en Operaciones y Logística
Carlos Francesco	Luján	Hurtado	Magíster en Operaciones y Logística
Erick Edward	Castillo	Rumiche	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Angel Alejandro	Sánchez	Ramos	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Paúl Fernando	Luque	Gutierrez	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Ursula Milagros	González	Unzueta	Magíster en Administración de Empresas
Cristian Germán	Hinojosa	Pedraza	Magíster en Administración de Empresas
Cristina Erwina	Cancho	Covinos	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Dayana Antonieta	Hurtado	Pastor	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Juan Ricardo	Aleman	Quispe	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Wilberto Orlando	Becerra	Capillo	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística

Gabriel Francois	Lanao	Málaga	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
José Luis	Ochoa	Novoa	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Manuel Oswaldo	Casas	Granados	Magíster en Administración de Empresas
Andy Lew	García	Peña	Magíster en Administración de Empresas
Rinaldo Martín	Iberico	León	Magíster en Administración de Empresas
Luis Rodolfo	Rebaza	García	Magíster en Administración de Empresas
Luis Tomás	Banich	Alfaro	Magíster en Administración de Empresas
Ivonne Nancy	Barreto	Chuquin	Magíster en Administración de Empresas
Violeta Cecilia	Gamero	Pereyra	Magíster en Administración de Empresas
Mónica Esther	Sánchez	Yactayo	Magíster en Administración de Empresas
Adela Margarita	Chalco	Cuba	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Shirley Helen	Duarte	Jorge	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Cynthia	Cáceda	Rivera	Magíster en Administración de Empresas
Pedro Gustavo	García	Villegas	Magíster en Administración de Empresas
Luis Benjamín	Paredes	Cobián	Magíster en Administración de Empresas
David	Ortiz	Huilcaya	Magíster en Administración de Empresas
Ricardo Martín	Dulanto	Ramirez	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Lizeth Margaret	Valencia	Marttey	Magíster en Administración de Empresas
Rubén Martín	Orcada	Laserna	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Karina	Portugal	Pacheco	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Omar Renzo	Padilla	Laguna	Magíster en Dirección de la Construcción
Jorge Enrique	Ortiz	Porras	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Carlos Efraín	Palomino	Vidal	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Caterina	Black	Ferrari	Magíster en Administración de Empresas
Ricardo Saul	Tay	Chion	Magíster en Administración de Empresas
Ana Rocío	Del Carpio	Cuba	Magíster en Administración de Empresas
Karolt Valeria	Cuentas	Alarcón	Magíster en Administración de Empresas
Carlos Manuel	Moscoso	Luque	Magíster en Administración de Empresas
Delma Socorro	Ullilen	Vilcarromero	Magíster en Administración de Empresas
Henry Marlon	Nuñez	Gonzales	Magíster en Dirección de la Construcción
Luis Enrique	Román	Cabanillas	Magíster en Dirección de Empresas Globales
Úrsula Angélica	Sánchez	Tejada	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Edgardo Gabriel	Carvalho	Munar	Magíster en Dirección de Operaciones y Logística
Raul Junior	Chavez	Hinojosa	Magíster en Dirección de la Construcción
Walter Elmer	Ventura	Aurora	Magíster en Dirección de la Construcción
José Luis	Pérez	Carmona	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
Alex Aurelio	Paye	Anco	Magíster en Dirección de la Construcción
Félix Germán	Apaza	Calla	Magíster en Administración de Empresas
Rubén Andrés	Barriga	Manrique	Magíster en Administración de Empresas
Sheyla	Castañeda	Layseca	Magíster en Administración de Empresas
Robert Nilton	Escobar	Monzón	Magíster en Administración de Empresas
Jose Abelardo	Lima	Condori	Magíster en Administración de Empresas
Elizabeth Jéssica	Murillo	Vilchez	Magíster en Administración de Empresas
Jaime Exequiel	Espinoza	Rosado	Magíster en Dirección de la Construcción
Juan Lenin	Franco	Sanchez	Magíster en Dirección de la Construcción

Janet Marleny	Minaya	Olarte	Magíster en Dirección de la Construcción
José Alberto	Peña	Castillo	Magíster en Dirección de la Construcción
Diego Fermín	Ríos	Velásquez	Magíster en Dirección de la Construcción
Priscilla Jeanette	Ruiz	Dávila	Magíster en Gerencia de la Construcción
Jymmy Stuwart	Dextre	Alarcon	Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información
Nelsy Coralia	Ortiz	Andujar	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos
José Arnaldo	Ventura	Hilario	Magíster en Administración y Dirección de Proyectos

Anexo 14: Cuestionarios de entrevista Grupo 2: Gerentes de Recursos Humanos

**Bacvus**  
UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACVUS Y JOHNSTON S.A.A.

Sylvia Bendezú Tello  
Directora de Desarrollo de Recursos Humanos

Av. Nicolás Aylón 3986 Ate, Lima 03 Perú  
Tel.: (511) 3711 3000 Anexo: 3536 Celular: 989 256 401  
sylvia.bendezu@bacvus.sabmiller.com

 Una subsidiaria de SABMiller plc

Años de experiencia laboral 15 años

ATOS DEL ENTREVISTADO- GRUPO 1: GERENTES DE RECURSOS HUMANOS

Sylvia Tello  
UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACVUS Y JOHNSTON S.A.A.

sexo:  M  F

edad:

Item	Preguntas para GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera que el personal debe capacitarse en negociación				X	
2	En que medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa			X		
3	En que medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?					X
4	En que medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?			X		
5	En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado					X
6	La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?					X
7	En que medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?				X	
8	En que medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa				X	
9	En que medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa					X
10	En que medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?			X		
11	En que medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado				X	
12	En sus requisitos para contratación de personal, en que medida exige que estén capacitados en negociación?					X

**DATOS DEL ENTREVISTADO- GRUPO 1: GERENTES DE RECURSOS HUMANOS**

Nombres y apellidos: **GUSTAVO VARGAS**  
 Profesión: **ING INGENIERIA**  
 Nombre de la empresa: **GLORID SA**  
 Sector de la empresa: **MANUFACTURA**  
 Años de experiencia laboral: **25 AÑOS**

edad:

sexo:

M  F

Item	Preguntas para GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera que el personal debe capacitarse en negociación	A			X	
2	En que medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa	B	X			
3	En que medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?	C		X		
4	En que medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?	D		X		
5	En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado	E			X	
6	La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?	F			X	
7	En que medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?	G				X
8	En que medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa	H			X	
9	En que medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa	I			X	
10	En que medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?	J		X		
11	En que medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado	K			X	
12	En sus requisitos para contratación de personal, en que medida exige que estén capacitados en negociación?	L			X	

(12)

**DATOS DEL ENTREVISTADO- GRUPO 1: GERENTES DE RECURSOS HUMANOS**

Nombres y apellidos: *Luis Bustamante Lopez*  
 Profesión: *BOGANO*  
 Nombre de la empresa: *Chimbo International*

Sector de la empresa: *Salud*  
 Años de experiencia laboral: *20*

edad:  M  F

sexo:

edad:

Item	Preguntas para GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera que el personal debe capacitarse en negociación				X	
2	En que medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa			X		
3	En que medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?					X
4	En que medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?			X		
5	En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado					X
6	La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?				X	
7	En que medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?				X	
8	En que medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa				X	
9	En que medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa					X
10	En que medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?				X	
11	En que medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado				X	
12	En sus requisitos para contratación de personal, en que medida exige que estén capacitados en negociación?				X	



**Silvio Brigneti**  
Vicepresidente de Recursos Humanos y Seguridad

COMPANÍA MINERA ANTAMINA S. A.  
Av. El Derby, 055, Torre 1, Oficina 801  
Surco, Lima 33 – Perú  
Telf: Lima (51-1) 217-3133  
Telf: Mina (51-1) 217-3545  
Fax: (51-1) 217-3527  
www.antamina.com  
sbrigneti@antamina.com

NUMERO DE CAPACITACION TABULARI: 2009001

**ATOS DEL ENTREVISTADO- GRUPO 1: GERENTES DE RECURSOS HUMANOS**

sexo:  M  F

edad:

edad:

Item	Preguntas para GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que considera que el personal debe capacitarse en negociación				<input checked="" type="checkbox"/>	
2	En que medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa			<input checked="" type="checkbox"/>		
3	En que medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
4	En que medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?		<input checked="" type="checkbox"/>			
5	En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado				<input checked="" type="checkbox"/>	
6	La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?				<input checked="" type="checkbox"/>	
7	En que medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
8	En que medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa				<input checked="" type="checkbox"/>	
9	En que medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa				<input checked="" type="checkbox"/>	
10	En que medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?				<input checked="" type="checkbox"/>	
11	En que medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado				<input checked="" type="checkbox"/>	
12	En sus requisitos para contratación de personal, en que medida exige que estén capacitados en negociación?			<input checked="" type="checkbox"/>		

**DATOS DEL ENTREVISTADO- GRUPO 1: GERENTES DE RECURSOS HUMANOS**

do  
Aliment

edad:

42

sexo:

M  F

Sector de la empresa *Retail*  
 Años de experiencia laboral *17 años*

Item	Preguntas para GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera que el personal debe capacitarse en negociación				X	
2	En que medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa			X	X	
3	En que medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?		X			X
4	En que medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?	X		X		
5	En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado				X	X
6	La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?				X	
7	En que medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación? <i>no se ha objetivamente medido o objetivamente no se ha medido la evaluación del desempeño.</i>				X	X
8	En que medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa				X	
9	En que medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa				X	
10	En que medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?				X	
11	En que medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado				X	
12	En sus requisitos para contratación de personal, en que medida exige que estén capacitados en negociación?			X		

\* sólo aplica al área Comercial

**DATOS DEL ENTREVISTADO- GRUPO 1: GERENTES DE RECURSOS HUMANOS**

Nombres y apellidos: *Mariana Merino*  
 Profesión: *ABOGADO*  
 Nombre de la empresa: *Empoasa*  
 Sector de la empresa: *Agropecuario - Maquila*  
 Años de experiencia laboral: *25 años*

sexo:  M  F

edad:

Item	Preguntas para GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera que el personal debe capacitarse en negociación <i>2</i>				<i>X</i>	
2	En que medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa				<i>X</i>	
3	En que medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?					<i>X</i>
4	En que medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?			<i>X</i>		
5	En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado					<i>X</i>
6	La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?				<i>X</i>	
7	En que medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?					<i>X</i>
8	En que medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa					<i>X</i>
9	En que medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa					<i>X</i>
10	En que medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?				<i>X</i>	
11	En que medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado				<i>X</i>	
12	En sus requisitos para contratación de personal, en que medida exige que estén capacitados en negociación?				<i>X</i>	

*depende de pocas cosas*

**DATOS DEL ENTREVISTADO- GRUPO 1: GERENTES DE RECURSOS HUMANOS**

Nombres y apellidos *José Carlos Escorza Revoredo*

Profesión: *INGENIERO INDUSTRIAL*

Nombre de la empresa: *EY/M*

Sector de la empresa: *RENT - CONPONDIO*

Años de experiencia laboral: *25.*

edad:

sexo:

M  F

Item	Preguntas para GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera que el personal debe capacitarse en negociación <i>100% RECIENTES</i>					
2	En que medida la capacitación en negociación debe ser para todas las áreas de la empresa				<i>X</i>	<i>X</i>
3	En que medida la empresa exige que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación?				<i>X</i>	
4	En que medida la empresa exige que su personal operativo esté capacitado en negociación?		<i>X</i>			
5	En que medida cree que influye la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado					<i>X</i>
6	La capacitación en negociación depende del rango en la que se encuentre el empleado dentro de la empresa?					<i>X</i>
7	En que medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?					<i>X</i>
8	En que medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa					<i>X</i>
9	En que medida considera que la capacitación ha mejorado el manejo de clientes externos de la empresa					<i>X</i>
10	En que medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?					<i>X</i>
11	En que medida la capacitación en negociación ha permitido una mejor comunicación con el profesional capacitado					<i>X</i>
12	En sus requisitos para contratación de personal, en que medida exige que estén capacitados en negociación?		<i>X</i>			

*ES UNA COMPETENCIA QUE SE PUEDE IR DESARROLLANDO*

## Anexo 15: Cuestionarios de entrevista Grupo 3: Representantes de Empresas de Selección de Ejecutivos



Av. Víctor Andrés Belaúnde 147  
Edificio Real Sells - Oficina 202  
Centro Empresarial Real  
San Isidro  
Lima 27, Perú  
Telf.: (511) 421-1515  
gcaillaux@boyden.com

**EL ENTREVISTADO - GRUPO 3: REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS**

edad:

sexo:

M  F

Item	Preguntas para REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional?				✓	
2	En que medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?					✓
3	En que medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?				✓	
4	En que medida los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?			✓		
5	En que medida las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación?		✓			
6	En que medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación?					✓
7	En la evaluación a un postulante en que medida se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación?				✓	
8	En que medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?				✓	
9	Dependiendo del puesto solicitado en que medida la exigencia de la capacitación en negociación varía?					✓
10	En que medida en la decisión de selección tiene influencia el postulante con mayor capacitación en negociación?			✓		
11	En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación?					
12	En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación?					✓



JOSE LUIS DALY  
Senior Client Partner

Av. Victor Andrés Belaúnde N° 147  
Oficina 602, Torre Real 3  
San Isidro  
Lima, Perú  
D. (511) 7000-600  
josedalys.daly@kornferry.com  
www.kornferry.com

DEL ENTREVISTA O-GRUPO 3: REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

Luis Daly  
Asesor  
Intermediario

edad: 66

sexo:

M  F

Item	Preguntas para REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional?					<input checked="" type="checkbox"/>
2	En que medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?					<input checked="" type="checkbox"/>
3	En que medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
4	En que medida los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?					<input checked="" type="checkbox"/>
5	En que medida las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación?					
6	En que medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación?					
7	En la evaluación a un postulante en que medida se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación? <i>Depado</i>					
8	En que medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?					
9	Dependiendo del puesto solicitado en que medida la exigencia de la capacitación en negociación varía?				<input checked="" type="checkbox"/>	
10	En que medida en la decisión de selección tiene influencia el postulante con mayor capacitación en negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
11	En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación? <del>si</del>			<input checked="" type="checkbox"/>		
12	En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación?			<input checked="" type="checkbox"/>		



**Federico Cúneo**  
Socio

Calle Amador Melino Reyna 267, Of. 802 San Isidro Lima 27 Perú  
T + (511) 611 3300 F + (511) 611 3301  
E federico.cuneo@amrop.pe W www.amrop.pe

**ENTREVISTA O - GRUPO 3: REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS**

edad:

sexo:

M

F

Item	Preguntas para REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional?					<input checked="" type="checkbox"/>
2	En que medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
3	En que medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
4	En que medida los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
5	En que medida las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación?		<input checked="" type="checkbox"/>			
6	En que medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación?		<input checked="" type="checkbox"/>			
7	En la evaluación a un postulante en que medida se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación?			<input checked="" type="checkbox"/>		
8	En que medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
9	Dependiendo del puesto solicitado en que medida la exigencia de la capacitación en negociación varía?				<input checked="" type="checkbox"/>	
10	En que medida en la decisión de selección tiene influencia el postulante con mayor capacitación en negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
11	En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación?			<input checked="" type="checkbox"/>		
12	En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación?			<input checked="" type="checkbox"/>		

Eduardo Rizo-Patrón R.

Vice Chairman Regions  
Regional Vice President, Latin America  
Managing Director

(511) 446-8535  
e.rizo-patron@stantonchase.com  
www.stantonchase.com

Av. Benavides 1579, Oficina 404  
Lima 18, Perú.

edad: 63

sexo:

M

F

Item	Preguntas para REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional? <i>vender</i>					✓
2	En que medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?				✓	
3	En que medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?				✓	
4	En que medida los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?			✓		
5	En que medida las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación?			✓		
6	En que medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación? <i>(con todos)</i>				✓	
7	En la evaluación a un postulante en que medida se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación?				✓	
8	En que medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?			✓		
9	Dependiendo del puesto solicitado en que medida la exigencia de la capacitación en negociación varía?				✓	
10	En que medida en la decisión de selección tiene influencia el postulante con mayor <u>capacitación en negociación</u> ?		✓			
11	En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación?				✓	
12	En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación?				✓	

re la Espino

DBM Perú

edad: 32

sexo:

M	<input checked="" type="checkbox"/>
---	-------------------------------------

Item	Preguntas para REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS	Muy poco	Poco	Regular (Ni poco ni mucho)	Mucho	Mucho más
1	En que medida considera la habilidad de negociación como un requisito indispensable en todo profesional?					X
2	En que medida los ejecutivos deben estar capacitados en negociación?				X	
3	En que medida los ejecutivos de áreas operativas deben estar capacitado en negociación?				X	
4	En que medida los ejecutivos que tratan con público deben estar capacitados en negociación?				X	
5	En que medida las empresas a las cuales les brindan servicios les exigen que los postulantes estén capacitados en negociación?					
6	En que medida Ustedes solicitan a los postulantes que estén capacitados en negociación?			X		
7	En la evaluación a un postulante en que medida se tiene en cuenta el nivel de la habilidad en negociación?				X	
8	En que medida influye la selección del ejecutivo dependiendo de su habilidad en negociación?					X
9	Dependiendo del puesto solicitado en que medida la exigencia de la capacitación en negociación varía?					X
10	En que medida en la decisión de selección tiene influencia el postulante con mayor capacitación en negociación?					X
11	En sus evaluaciones por escrito se considera temas para la evaluación de nivel de la habilidad de negociación?				X	
12	En sus evaluaciones de las entrevistas personales incluyen preguntas para evaluar habilidades de los postulantes en negociación?					X