



Número de proyecto: 543301-LLP-1-2013-1-UK-KA3-KA3MP

ENACT KA3 – Proyecto multilateral

Mejorando las habilidades de negociación a través de la evaluación en línea de competencias y la formación móvil interactiva

Programa de aprendizaje para toda la vida 2013

Leonardo da Vinci

D3.1 Informe sobre el análisis de necesidades de formación en el marco del proyecto ENACT

Fecha de inicio del proyecto: 01/01/2014

Duración: 24 meses

Paquete de trabajo 3 – Análisis de las necesidades de formación

Socio que lidera el proyecto: Fondazione Mondo Digitale

Socios que colaboran en el proyecto: TODOS

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente los puntos de vista del autor y la Comisión no asume ninguna responsabilidad respecto a cualquier uso de la información contenida en la misma.

Este documento se publica bajo licencia de Creative Commons Atribución 3.0 Unported (no asociada a una jurisdicción específica). Para más información sobre los términos y condiciones de la licencia, visite el sitio: <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>.

Aprobación del documento

Naturaleza	Nombre	Función	Socio	Fecha
BORRADOR	Antonella Poce y Annalisa Iovine		FMD –Roma 3	01.07.2014
REVISADO	Elena Dell’Aquila		PLYM	09.07.2014
REVISADO	Antonella Poce		FMD –Roma 3	27.07.2014
REVISADO	Annaleda Mazzucato		FMD	28.07.2014
REVISADO	Elena Dell’Aquila		PLYM	05.08.2014
REVISADO	Davide Marocco	PC	PLYM	08.08.2014
REVISADO	Özgür Yaşar Akyar	QM	MYS	11.08.2014
APROBADO	Davide Marocco	PC	PLYM	31.08.2014
REVISADO	Annaleda Mazzucato		FMD	08.05.2015



Resumen

Introducción: Motivación y antecedentes del proyecto ENACT	4
Enfoque metodológico	5
Principales resultados.....	6
TICs en las escuelas/ámbitos deportivos	6
Prácticas en la formación sobre negociación en las escuelas y empresas.....	9
Simulaciones informatizadas de juego de roles	11
Necesidades de los grupos objetivo	12
Contexto de educación secundaria en Italia	12
Gerentes y empleados de España	13
Atletas y profesores jóvenes de Turquía	14
Conclusiones.....	15
Referencias	16

Introducción: Motivación y antecedentes del proyecto ENACT

Los principales objetivos del proyecto ENACT – Mejorando las habilidades de negociación a través de la evaluación en línea de competencias y la formación móvil interactiva son:

- Diseñar y ejecutar una metodología de formación en línea a través del juego;
- Desarrollar una metodología de evaluación innovadora y científicamente sólida bajo la figura de un tutor inteligente, capaz de aportar un análisis fiable de las competencias de negociación y estilo de comunicación del usuario.

Tanto la metodología como la tecnología deberán diseñarse para los diferentes usuarios como herramientas de libre uso. Por esta razón, se efectuó un análisis específico que permitió definir el perfil de los usuarios.

Este documento describe la metodología de investigación, las herramientas diseñadas y los principales resultados identificados en tres países (Italia, España y Turquía), en relación con los cuatro grupos objetivo: alumnos de instituto, profesores y profesores en formación, jóvenes/atletas, gerentes y empleados.

El proyecto ENACT se centra en las habilidades de negociación, tales como las competencias sociales-intra-interpersonales (habilidades blandas) que pueden tener un impacto positivo y eficaz tanto en la vida personal como profesional (nuestra vida no consiste en compartimentos estancos). La idea de negociación intrínseca al proyecto se basa en la comunicación eficaz con nosotros mismos y con los demás, así como en la conciencia de cómo nos perciben y nos entienden los demás. El supuesto de base es que la negociación y la comunicación eficaz se pueden descubrir, mejorar y desarrollar eficazmente a través de cursos de formación y programas de desarrollo personal dedicados.

Para el diseño de la formación se eligió el modelo de Rahim (1979), puesto que este modelo pone el énfasis en el proceso de aprendizaje permitiendo aprender el uso adecuado de los diferentes estilos de gestión del conflicto según la situación (Rahim, 2001). El conflicto, a estos efectos, no se interpreta como un concepto negativo ya que cada situación de conflicto es una oportunidad para que las personas puedan aprender y trabajar de manera más eficaz. Rahim y Bonoma desarrollaron el Inventario de Conflicto

Organizacional de Rahim (Roci II) para evaluar los cinco estilos de manejo del conflicto interpersonal (Rahim & Bonoma, 1983, 2001), el cual podría resultar útil con fines de evaluación después de la fase de prueba.

Enfoque metodológico

La metodología adoptada para llevar adelante el Análisis de Necesidades de Formación (ANF) se centró en obtener los puntos de vista y las experiencias de los grupos objetivo identificados respecto al proceso de negociación. Los resultados aportarán información sobre el diseño y el desarrollo de los escenarios interactivos de formación-evaluación de ENACT, a fin de brindar experiencias de aprendizaje personalizadas e instrucciones sobre los requisitos de software. Específicamente, los objetivos fueron los siguientes:

- Definir el grado de desarrollo del nivel de difusión tecnológica (TICs) en las escuelas y ámbitos deportivos.
- Investigar las competencias tecnológicas de los profesores y entrenadores, analizando los trabajos/informes de investigación nacionales/internacionales.
- Profundizar el concepto clave de “habilidades de negociación”, informando las pautas o difundiendo los informes nacionales, para investigar el nivel de desarrollo de las iniciativas relacionadas.
- Investigar el concepto clave de los métodos de juego de roles en línea y simulación informatizada para el desarrollo de habilidades blandas y habilidades de negociación en el instituto y en el contexto deportivo.
- Analizar el papel de los métodos de negociación y el uso de los métodos de juego de roles en línea y simulación informatizada en el entorno de negocios actual.

Principales resultados

TICs en las escuelas/ámbitos deportivos

En **Italia**, el Ministerio de Educación, Universidades e Investigación lanzó en 2007 un Plan Nacional de Escuelas Digitales (Piano Nazionale Scuola Digitale¹) para incorporar las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en las aulas italianas y promover así el uso de las tecnologías como agente de innovación en la educación, a través del desarrollo de modelos y metodologías de enseñanza y aprendizaje renovados, y la introducción de herramientas y dispositivos innovadores.

El estudio sobre el impacto de la tecnología en las escuelas primarias de la UE (EACEA 2014) pone en relieve que las escuelas primarias deberían explotar el potencial de las TICs como una herramienta a través de la cual alcanzar los objetivos académicos fortaleciendo su uso pedagógico. Las pautas para las escuelas primarias contienen indicaciones sobre el uso de tecnologías desde el primer año de aprendizaje, así como una descripción rigurosa del significado de las competencias digitales definidas como la habilidad de usar TICs con familiaridad y sentido común crítico en los entornos de trabajo y de comunicación. A nivel de enseñanza secundaria inferior, las TICs se consideran un tema curricular transversal. En general, las escuelas secundarias cuentan con un gimnasio y una biblioteca, así como laboratorios de TICs, ciencia y multimedia, aun cuando los mismos no se exploten en su total capacidad. Cada vez más aulas están equipadas con pizarras interactivas (PIs), pero sólo algunos profesores saben cómo aprovecharlas al máximo. Las pautas para la enseñanza secundaria contienen indicaciones acerca de las TICs en relación con distintas especialidades académicas (técnica, lingüística, etc.).

Uno de los institutos públicos más reconocidos por el uso de TICs en Italia es INDIRE² (Instituto Nacional de Investigación e Innovación Educativa). Dentro del marco del proyecto “Scuola Digitale” (escuela digital), INDIRE promueve el uso de tecnologías para apoyar el aprendizaje y la enseñanza; la evaluación del impacto del uso de nuevas

¹ http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/istruzione/piano_scuola_digitale.

² <http://www.indire.it>.

tecnologías en las prácticas de enseñanza (CL@SSI 2.0); el desarrollo de materiales didácticos; y la adopción de libros de texto digitales (proyecto EDITORIA DIGITALE SCOLASTICA), en conjunción con la iniciativa del Ministerio de Educación, Universidades e Investigación italiano que introduce libros de distintas fuentes. Desde 2007 INDIRE organiza cursos de formación específicos para maestros y profesores sobre el uso de TICs, como por ejemplo DiGi Scuola, Puntoedu, ForTIC y PON DIDATEC, dirigidos principalmente a maestros y profesores de educación primaria y secundaria. Otras organizaciones han constituido alianzas público-privadas para impulsar iniciativas que promueven el uso de las TICs en la educación. Entre otros, Fondazione Mondo Digitale, a partir de una alianza con la Municipalidad de Roma, trabaja tanto a nivel nacional como europeo para promover la innovación en la educación a través del uso de nuevas tecnologías, y ha acomedido los siguientes proyectos e iniciativas: Educación para el siglo XXI (destinado a desarrollar las habilidades blandas de alumnos y profesores a través del uso de las TICs); Robótica educativa (para apoyar la introducción de la robótica como parte del programa académico general); M-Learn (para optimizar las competencias de los profesores en el uso de tecnologías portátiles para la enseñanza y aprendizaje); Città Educativa (para desarrollar un centro de mejores prácticas e intercambio de conocimiento en materia de innovación educativa a nivel nacional).

En **España**, el uso de las TICs en la enseñanza es generalizado desde los primeros años de escolarización, incluidas las tecnologías para el apoyo del trabajo de los maestros. La cantidad de ordenadores en uso ha aumentado de manera sostenida y actualmente hay un ordenador por cada 2,8 alumnos, tanto en las escuelas primarias como secundarias. También se han incorporado otras herramientas tecnológicas, como las pizarras electrónicas (15,4%). El desarrollo digital se asocia a un aumento en el uso de dispositivos, que son complementarios a las herramientas pedagógicas tradicionales. Por lo tanto, el principal impacto se refiere al modo en el que se realizan las actividades de enseñanza. Los alumnos y profesores tienen más oportunidades de acceder a un ordenador en la escuela (97,2%), donde habitualmente tienen acceso a Internet (88,6%). A finales de 2013, la Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa³ (LOMCE) ha

³ <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/sistema-educativo/lomce.html>.

establecido la importancia de las TICs como parte del sistema educativo, a fin de preparar a los alumnos a vivir en la sociedad moderna. En diciembre de 2013 se lanzó una plataforma en línea llamada EducaLab como el primero curso masivo abierto en red (MOOC, en inglés) destinado al desarrollo profesional de maestros y profesores.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte organiza cursos gratuitos de formación para profesores en distintas universidades. Específicamente, la Universidad de Valencia⁴ ofrece un curso que incluye módulos sobre cómo integrar las TICs en las prácticas educativas diarias, así como otros recursos que permitan la alfabetización tecnológica.

En **España** toda el área de formación en materia de negociación cuenta con el apoyo de las PYMES que ofrecen cursos de formación organizados por centros privados cualificados y financiados por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo dependiente del **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**. A su vez, los ayuntamientos locales desarrollan políticas para apoyar a las PYMES que brindan formación a sus empleados, en función de las prioridades de las organizaciones y las necesidades de las empresas locales. Sin embargo, no parece ser que las PYMES estén aprovechando al máximo estas oportunidades que se les ofrecen.

En **Turquía** existe un módulo de formación denominado "Inclusión a través del deporte"^{fn}, que forma parte del proyecto de Deporte para la Inclusión impulsado por el Ministerio de Juventud y Deportes y la Secretaría de Educación en el Deporte⁵. Este programa de una semana de duración está dirigido a que jóvenes trabajadores pertenecientes a colectivos desfavorecidos puedan mejorar sus competencias, utilizando el deporte como medio para la inclusión. Una de las sesiones de este módulo consiste en un juego de roles que dura unos 90 minutos aproximadamente. Cada participante elige un rol que interpreta en un país imaginario llamado "Includia". El juego consiste en un juego de roles cara a cara que les permite a los jóvenes/trabajadores jóvenes gestionar un presupuesto durante su interpretación del rol de representantes de clubes deportivos, ministerios, federaciones o empresas. En términos generales, ayuda a los participantes a entender el papel de la

⁴ <http://www.uv.es/>.

⁵ Cfr. www.youtube.com/watch?v=CnnBpHAqKmU.

negociación y la comunicación entre distintos órganos y las respectivas funciones dentro del mundo del deporte.

En Turquía, la Dirección General de Tecnologías Educativas ha lanzado el proyecto FATIH, cuyo objetivo es mejorar los beneficios del uso de las tecnologías móviles en la educación de los jóvenes. Durante las etapas piloto de implantación, el proyecto FATIH prevé que muchas escuelas puedan ser equipadas con TICs. El proyecto también incluye programas de formación para profesores sobre el uso de la tecnología en la educación.

Respecto a la relación entre las habilidades de negociación y la práctica de entrenamiento en el deporte, Turquía ha enfatizado la importancia de los deportes como forma de mejorar las habilidades de negociación tanto a nivel físico como psicológico.

Prácticas en la formación sobre negociación en las escuelas y empresas

En **Italia**, no se ha desarrollado ninguna práctica para profesores y/o alumnos, si bien en la última década Italia ha estado a la vanguardia en el desarrollo de innovadoras herramientas formativas, como el juego de roles y las herramientas de simulación para el desarrollo de habilidades blandas. No obstante, la habilidad para negociar se considera fundamental para el éxito de toda interacción humana y puede mejorar la confianza en uno mismo, así como el rendimiento de las empresas. Algunos profesores entrevistados han destacado claramente el papel clave de las actividades de aprendizaje para mejorar las habilidades de los estudiantes para comunicarse de manera eficaz. En particular, los profesores mencionaron las siguientes ventajas de aprendizaje:

- Reconocer situaciones negociables.
- Evaluar a la contraparte cuidadosamente.
- Aprender y analizar los comportamientos y la psicología relacionada con la negociación.
- Controlar y rectificar el estilo de negociación propio.
- Organizar reuniones de manera creativa.

En Italia, las prácticas de formación relacionadas con la habilidad de negociación han sido principalmente desarrolladas por las universidades o proveedores privados de formación y abarcan a personas que cuentan con el apoyo de las organizaciones para las cuales trabajan. A veces, los cursos de negociación son organizados por las propias

universidades como programas de posgrado o cursos de corta duración (por ejemplo, el Politecnico di Milano⁶), y por organizaciones privadas para individuos del sector empresarial/empleados. Estos programas no están informatizados y tiene como objetivo brindar técnicas de negociación para la comunicación con otros agentes dentro del sector.

En **España** no se han establecido prácticas de formación específicas para el desarrollo de habilidades de negociación. De este tema se ocupan los cursos de psicología sobre habilidades de comunicación incluidos en la formación inicial de maestros y profesores, los cuales son más teóricos que prácticos. En el contexto escolar, los temas de mediación y comunicación parecen más habituales, comparado con el entorno de las empresas. La dificultad radica en el modo de identificar los indicadores capaces de representar la calidad y actitudes relacionadas con las habilidades de negociación.

El grupo objetivo ha sugerido que los indicadores para evaluar las habilidades de negociación podrían considerarse en distintas instancias del proceso de formación sobre negociación:

- 1) Preparación: Fase en la que se obtiene toda la documentación, los hechos, los datos y la información necesarios para lograr el consenso entre las partes.
- 2) Intercambio de la información y divulgación de los detalles necesarios con las demás partes.
- 3) Diseño de un mapa de ruta estratégico.
- 4) Cierre.

En **Turquía** no existe ninguna práctica de formación específica asociada con las habilidades de comunicación y negociación que implique a las escuelas. El grupo objetivo que participó en la investigación ha sugerido los siguientes posibles indicadores para evaluar las habilidades de negociación:

- Ser capaces de escuchar y centrarse en aquello que los demás están diciendo.
- Ser capaces de crear confianza.
- Comunicarse de manera eficaz.
- Ser capaces de entender lo que otros desean alcanzar.

⁶ Cfr. <http://www.mip.polimi.it/mip/it/Executive-Education/Programmi-a-catalogo/Operations-and-Supply-Chain/Supply-Chain-Purchasing-Management/Corsi-brevi-degli-Acquisti-Supply-Chain-Management/Tecniche-di-Negoziazione.html>.

Simulaciones informatizadas de juego de roles

En **Italia** se pueden destacar dos herramientas de juego de roles en línea con múltiples jugadores para la práctica de negociación, la toma de decisiones y la resolución de conflicto, desarrollados dentro de proyectos financiados por la UE. El proyecto SISINE⁷ (**S**istema Integrato per la **S**imulazione di **N**Egoziazione – Sistema Integrado para la Simulación de Negociación) financiado por el Programa Leonardo 2004 de la UE, ha desarrollado una plataforma de *e-learning* (aprendizaje electrónico) y una metodología de enseñanza que permiten realizar juegos de negociación y de interpretación de roles. El sistema ofrece un entorno de entrenamiento 3D para múltiples jugadores que les permite a las personas que participan en el aprendizaje interactuar en tiempo real a través de avatares y una interfaz de diálogo mediante una conversación textual (*chat*). Además de la funcionalidad normal de los Juegos de Rol Online para Múltiples Jugadores (MORPG, en inglés), la plataforma ofrece funcionalidades de aprendizaje específicas que les permiten a los formadores y tutores establecer juegos, intervenir durante ellos, grabar determinadas fases de un juego de formación, observar la interacción entre los participantes e invitar a una reflexión sobre la dinámica producida.

El proyecto EUTOPIA MT financiado dentro del Marco Leonardo TOI (Transferencia de la Innovación) 2008 ha desarrollado una versión más sofisticada de la plataforma de *e-learning* SISINE. Creado en 2010, PALMA (Palestra Manageriale) es un software de juego para un único jugador donde la persona en proceso de aprender interpreta el rol de un hombre de negocios que debe persuadir a un colaborador (agente informático) para que realice una determinada tarea. Cada interacción consiste en seleccionar una oración a partir de una serie de oraciones disponibles que describen una situación específica. Al final del juego, los jugadores reciben automáticamente comentarios. PALMA ha sido desarrollado para concienciar a los usuarios sobre la complejidad de las habilidades interpersonales que coexisten en el proceso de comunicación: liderazgo, negociación, persuasión, etc. WIN WIN MANAGER, en cambio, es un juego de negociación para múltiples jugadores que se puede jugar íntegramente a través de Internet, sin necesidad de instalar ningún software específico. Les brinda a los jugadores la oportunidad de aprovechar el juego al máximo y es el juego que utilizan muchas compañías para evaluar

⁷ <http://ercim-news.ercim.eu/en71/special/the-sisine-project-developing-an-e-learning-platform-for-educational-role-playing-games>.

a los nuevos empleados de una forma más eficiente y económica.

En **España** el proyecto de investigación denominado eAdventure⁸ tiene como objetivo facilitar la integración de simulaciones de juego en el proceso educativo en general y los Entornos de Aprendizaje Virtual (VLE, en inglés) en particular, tal y como han sido desarrollados por la Universidad Complutense de Madrid. Los usuarios pueden utilizar el editor gráfico para crear los juegos o bien acceder directamente a documentos que describen aventuras mediante el lenguaje extensible de marcas (XML). A través de eAdventure, cualquier persona interesada puede componer un juego de aventuras *point and click* utilizando el cursor del ratón para interactuar con los objetos que se muestran en pantalla.

En **Turquía**, no se ha informado ninguna iniciativa ni proyecto de formación destacado.

Necesidades de los grupos objetivo

Contexto de educación secundaria en Italia

En Italia, se entrevistaron alumnos y profesores, quienes informaron que utilizan tecnologías en su vida cotidiana, pero también con fines educativos y que son conscientes de que los juegos de roles son una práctica habitual, aun cuando la formación de habilidades de negociación, el juego de roles en línea o la simulación informatizada no se utilicen en las escuelas italianas. Todos los participantes entienden la importancia de las habilidades de negociación para su vida y sugieren que sería importante para ellos mejorarlas a través de cursos de formación, seminarios o juegos en línea.

Las personas que respondieron a la encuesta piensan que las habilidades relacionales que están particularmente implícitas en los procesos de negociación son: la “comunicación y la escucha activa” y el “pensamiento crítico y creativo”, seguidos por la “empatía” y la “estabilidad emocional”, mientras que la menos elegida es “la orientación hacia los resultados”.

⁸ <http://www.entropykn.net/technology-enhanced-learning/serious-games/>.

Las ventajas de los juegos en línea están dadas principalmente por sus características tecnológicas, que hacen que la formación resulte posible en cualquier momento y en cualquier lugar. Sin embargo, las desventajas están asociadas con la falta de interacción humana cara a cara, que se percibe como un factor muy importante y que afecta la negociación. Más aún, los alumnos consideran que el uso de las herramientas ENACT podría hacer que el proceso de aprendizaje resultara divertido y generara compromiso. “¡Podría ser divertido!”

Finalmente, las personas que respondieron a la encuesta también estuvieron de acuerdo en que “la formación es necesaria para contribuir al desarrollo de las habilidades de comunicación y negociación” y en que “los juegos de ordenador especialmente diseñados para apoyar el desarrollo de las habilidades de negociación pueden ser muy beneficiosos”.

Gerentes y empleados de España

La mayoría de los gerentes e intérpretes/traductores entrevistados manifiestan ser “sumamente conscientes” o “ligeramente conscientes” de sus habilidades de negociación. Al comparar la esfera profesional con la personal, las habilidades de negociación se perciben como más importantes cuando se trata de actividades relacionadas con el trabajo, que cuando implican relaciones personales. Sin embargo, la organización donde trabajan no les ofrecen cursos sobre el desarrollo de habilidades blandas como parte de su programa de formación; por consiguiente, la participación en el proyecto ENACT se percibe como una oportunidad importante. Un claro entendimiento de los intereses del interlocutor y la investigación de soluciones aceptables para las partes implicadas en el proceso de negociación se consideran clave para una negociación exitosa, tanto en la vida profesional como personal. Con respecto al estilo de comunicación utilizado, los gerentes y empleados tienden a seguir diferentes estilos, en función de determinadas circunstancias, tales como: escucha activa, comunicación abierta, atención al lenguaje corporal, comportamiento pasivo con dificultad para expresar una opinión personal cuando participan en reuniones con muchas personas, y decir “no”. Por lo tanto, la asertividad parece ser un aspecto crítico a ser abordado mediante la formación.

La “comunicación y la escucha activa” y la “empatía” se consideran como las principales habilidades blandas implicadas en el proceso de negociación. Asimismo, las funciones “en línea” y “juego de roles” se consideran un valor añadido: “la metodología en línea ofrece flexibilidad y permite ahorrar tiempo de traslado”, mientras que “el juego de roles” es mucho más dinámico que los métodos tradicionales [...] puesto que las personas aprenden interpretando roles. Al profundizar en el concepto de habilidades de negociación, los gerentes identificaron inmediatamente los vínculos entre “vender/negociar” y “negociación”. Las habilidades de negociación también son fundamentales para ser competitivos en el mercado: “en el proceso de negociar un contrato, y cuando existen otros competidores, debemos ser capaces de ofrecer la solución más adecuada al cliente, negociando la compensación a obtener...”

Atletas y profesores jóvenes de Turquía

El profesor entrevistado parece ligeramente consciente de sus habilidades de negociación y la importancia de dichas habilidades para su vida personal y profesional. La definición de negociación aportada por los dos alumnos y el profesor entrevistados resulta muy interesante: la negociación implica la “persuasión y el intercambio de ideas”, así como variables no verbales: “el lenguaje corporal y el contacto visual son importantes en la negociación”. Otro aspecto que surge de las entrevistas es que la negociación es fundamental “para la autodefensa”.

Los alumnos entrevistados tuvieron la oportunidad de asistir a cursos de formación presenciales sobre comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, pero nunca sobre habilidades de negociación. Mencionaron que les resultaría particularmente interesante profundizar el proceso de negociación como parte de las relaciones entre pares de los atletas, así como en las relaciones entre entrenador y atleta, y consideran el juego de roles como una técnica de aprendizaje valiosa en ese sentido.

Respecto a los estilos de comunicación adoptados durante un proceso de negociación, las respuestas varían entre asertivas, agresivas y pasivas, respectivamente. También para los entrevistados turcos “la comunicación y la escucha activa” son las habilidades blandas con mayor presencia en un proceso de negociación, mientras que la menos implicada es “el juicio y la toma de decisiones”. Asimismo, otras habilidades blandas como el “trabajo en equipo”, la “resolución de problemas”, el “pensamiento creativo” y la “empatía” se valoran como elementos significativos para un proceso de negociación exitoso; por lo tanto, deberían tenerse en cuenta como parte de la tarea de formación.

Conclusiones

Los datos recabados de los tres países parecen desvelar que existe un uso y una aplicación cada vez mayor de la tecnología en las escuelas. No obstante, la investigación también sugiere que existe una laguna entre la práctica educativa recomendada y la práctica actual en las escuelas, la aplicación de tecnologías y la formación de los profesores.

Respecto al desarrollo de habilidades de negociación y habilidades blandas en la educación, se ha hecho muy poco sobre este tema, si bien existe un conocimiento cada vez mayor sobre la importancia de dichas habilidades. Del mismo modo, a pesar del interés creciente por el desarrollo de habilidades blandas como parte de la formación profesional con el fin de lograr una mejor inserción tanto en el lugar de trabajo como en lo personal, parece ser que la falta de fondos restringe la oferta de cursos de formación dedicados.

Los resultados generales de las 10 entrevistas semi-estructuradas con los grupos objetivo de los tres países participantes pusieron de manifiesto que la definición de los elementos clave asociados con el concepto de negociación varía según el grupo objetivo y la escala de edad.

En el contexto de las empresas donde el tiempo es limitado, la habilidad de identificar problemas, desarrollar habilidades para la resolución de dichos problemas y gestionar el tiempo de manera eficaz a fin de alcanzar los resultados asignados son los aspectos más valorados dentro de un proceso de negociación.

Las personas entre 14 y 30 años que respondieron a la encuesta tienden a considerar las habilidades de negociación como habilidades relacionadas, sobre todo, con la comunicación eficaz y la escucha activa, y como un aspecto particularmente importante para garantizar el crecimiento profesional, y no tanto como habilidades asociadas con la consecución de objetivos.

Los resultados indican que a las habilidades de negociación se les atribuye un alto grado de importancia, así como a las habilidades blandas en general. Si bien los alumnos y profesores (Italia y Turquía) opinan que las habilidades de negociación pueden ayudar a gestionar distintos tipos de situaciones en la vida, tanto en el trabajo como en el ámbito de las relaciones personales, para los gerentes y empleados (España), las habilidades de negociación se perciben como más importantes en el ámbito laboral, más que en el de las relaciones personales.

El proyecto ENACT podría, por tanto, contribuir a promover e implantar las mejores prácticas relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas de aprendizaje para mejorar la formación, el aprendizaje y el desarrollo de habilidades relacionales específicamente diseñadas para los grupos objetivo.

Referencias

Alfredson, T. y Cungu, A. (2008). *Negotiation Theory and Practice: A Review of Literature*. Programa de aprendizaje sobre políticas de la FAO. Recuperado el 8 de abril de 2012.

Baron, R. A. y Markman, G. D. (2003). *Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success*. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Routledge, Nueva York.

- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Vol. 2: *Le tecniche quantitative*. Il Mulino, Bologna.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Vol. 3: *Le tecniche quantitative*. Il Mulino, Bologna.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Nueva York, NY: Fireside.
- Covey, S. R. (2011). *The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems*. Simon & Schuster.
- Fox, W. M. (1987) *Effective Group Problem Solving: How to Broaden Participation, Improve Decision Making, and Increase Commitment to Action*, Jossey-Bass Inc. Pub.
- Fisher, R., Ury, W. L. y Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin.
- Follett, M. P. (1940). *Constructive Conflict*. En H. C. Metcalf y L. Urwick (Ediciones), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (pág. 30–49). Nueva York: Harper & Row [publicación original: 1926].
- Frank, A. I. (2007). *Entrepreneurship and Enterprise Skills: A Missing Element of Planning Education?* *Planning, Practice & Research*, 22(4), 635-648.
- Graneheim, U.H., Lundman, B. (2004). *Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness*, *Nurse Educ Today*, 24(2):105-112.
- Prein, H. C. (1976). *Stijlen van conflicthantering* [Styles of handling conflict]. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.
- Rahim, M. A. y Bonoma, T. V. (1979). *Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention*. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.
- Rahim, M.A. (1983). *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

Rahim, M.A. (2001). *Managing Organizational Conflict: Challenges for Organization Development and Change*. En R.T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (2a rev. ed., pág. 365-387). Nueva York: Marcel Dekker.

Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. Tercera edición. Transaction Publishers. Fiore, D. J. (2009). *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*. Eye On Education.

Thomas, K. W. (1976). *Conflict and Conflict Management*. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pág. 889–935). Chicago: Rand-McNally.

Turok, I. y Taylor, P. (2006). *A Skills Framework for Regeneration and Planning*. *Planning, Practice & Research*, 21(4), 497-509.

Van de Vliert, E. y Kabanoff, B. (1990). *Toward Theory-based Measures of Conflict Management*. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209.

Zartman, W. I. y Berman, M. R., 1982. *The Practical Negotiator*, Yale University Press. New Haven, CT, EE.UU.

Wondwosen, M., 2006. *Negotiation: A Concept Note*, Mimeo, agosto de 2006, FAO, Roma, Italia.