

## **Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala**

### **Negotiation styles and their impact on the organizational climate of Electromart electrical appliance stores in the city of Machala**

#### **Resumen.**

Los estilos de negociación establecen la gestión y el comportamiento de todos los departamentos que conforman una empresa, ya que es necesario saber su incidencia y establecer en que forma estos están afectando a todos los colaboradores que laboran en dichas instituciones; todas las personas en cualquier instante se ven implicadas en algún proceso de negociación; así mismo el ambiente de trabajo y también el comportamiento del cliente influyen en los resultados que desean las empresas en su búsqueda de lograr un buen clima organizacional. Thomas Kilmann en 1970 identificó 5 estilos de negociación para el manejo de conflictos y son las siguientes: negociador competitivo, negociador equitativo, negociador evasivo, negociador adaptativo y negociador colaborativo.

Esta investigación está basada en el método de investigación bibliográfica para la fundamentación científica y en las técnicas de observación y la entrevista con un enfoque cualitativo para permitir un análisis crítico de los estilos de negociación que se maneja en los diferentes departamentos de los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala y a su vez estos resultados nos podrán ayudar a identificar las incidencias en el clima organizacional de la empresa.

Con esta investigación se determinará si los estilos de negociación inciden en el clima organizacional de los almacenes ELECTROMART, también determinaremos que estilo de negociación es el que está presente en cada uno de los jefes y la forma de mejorarlo o qué estilo de negociador es el más idóneo para poder alcanzar los objetivos del almacén.

**Palabras clave:** estilos de negociación, clima organizacional.

#### **Abstract.**

The negotiation styles establish the management and behavior of all the departments that make up a company, since it is necessary to know their incidence and establish how they are affecting all the collaborators who work in said institutions; everyone at any moment is involved in some negotiation process; Likewise, the work environment and also the behavior of the client influence the results that companies want in their search to achieve a good organizational climate. Thomas Kilmann in 1970 identified 5 styles of negotiation for conflict management and they are the following: competitive negotiator, fair negotiator, evasive negotiator, adaptive negotiator and collaborative negotiator.

This research is based on the bibliographic research method for the scientific foundation and on the observation and interview techniques with a qualitative approach to allow a critical analysis of the negotiation styles that are handled in the different departments of the Electromart appliance stores. of the city of Machala and in turn these results will help us to identify the incidents in the organizational climate of the company.

With this investigation, it will be determined if the negotiation styles affect the organizational climate of the ELECTROMART stores, we will also determine which

negotiation style is the one that is present in each of the bosses and the way to improve it or which negotiator style is the most ideal to achieve the objectives of the warehouse.

**Keywords:** negotiation styles, organizational climate.

## **Introducción**

El ser humano por naturaleza busca ser parte de todo tipo de organizaciones, formar parte de la sociedad implica el cumplimiento de normas establecidas, es por esto que resulta de interés el estudio de los individuos y la organización por separado, ambos son un complemento, esto hace que las instituciones no solo sean lugares de trabajo, sino también un contexto donde las personas están en constante interacción Piña et al., (2021).

Al momento de interactuar entre miembros de la empresa es posible observar diferentes puntos de vista, opiniones y criterios, lo cual es una contribución para que surjan conflictos, por lo que es fundamental tomar en cuenta la resolución de conflictos internos. Esto permitirá el fortalecimiento de la capacidad de planificación, para esto será necesario establecer procesos de diálogo, estos en el futuro van a generar un valor agregado para la organización Aimeé et al., (2020).

Si no se atiende los conflictos dentro de la organización se pueden incrementar los índices de violencia, tomando en cuenta que en muchos de los casos no es posible encontrar soluciones adecuadas. Para esto las organizaciones recurren a la negociación, esta es un proceso que permite la consecución de acuerdos con la finalidad de obtener un solo objetivo en común Parrado et al., (2018).

Los conceptos relacionados con negociación son factibles de analizar de manera cualitativa, es decir analizando palabras y frases, los cuales pueden ser procesados de manera inductiva Ogliastrri et al., (2017). Por medio de los métodos cualitativos es posible comprender a profundidad algunos problemas relacionados con la organización como son los estilos de negociación. Para analizar este tipo de datos se recurre a herramientas potentes, una de estas es el software ATLAS.Ti, programa que hace posible la integración de datos, entre estos: texto, audio, imágenes o videos. De esta manera se puede superar el nivel descriptivo por medio de la creación de redes conceptuales que hacen posible aclarar las relaciones, reconocer contextos y desarrollar propuestas relacionadas con el tema investigado San Martín et al., (2014).

Considerando los riesgos que implica la gestión de conflictos, es de importancia la comprensión de la psicología detrás de las predilecciones de los individuos tomando en cuenta para esto los diferentes estilos de negociación Upadhyay et al., (2021). Se plantea como objetivo general: Analizar los estilos de negociación predominantes en los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala por medio de un estudio cualitativo que permita la identificación de su incidencia en el clima organizacional para el aprovechamiento en la gestión del talento humano con su retroalimentación y con ello la mejora de los estilos que utilizan; y como objetivos específicos:

- Identificar los estilos de negociación del jefe de cada departamento y su clima organizacional en los almacenes Electromart de la ciudad de Machala por medio de la observación y una entrevista estructurada que permita el conocimiento de sus particularidades.

- Describir los estilos de negociación y el clima de cada departamento observado por medio del software Atlas ti con la finalidad de la obtención de información para su posterior análisis.
- Analizar los estilos de negociación a través de la información obtenida del Atlas ti, que permita la identificación de su incidencia en el clima organizacional para el aprovechamiento en la gestión del talento humano con su retroalimentación y con ello la mejora de los estilos que utilizan.

## **Marco Teórico**

### Negociación

La negociación es una parte importante de las actividades económicas. Consiste en un plan para negociar un procedimiento para dar solución a los conflictos y el acuerdo de trato. Las necesidades del proceso de negociación consisten en la consecución de los objetivos deseados por ambas partes, los cuales con frecuencia son contradictorios Li et al., (2018).

Toda negociación requiere de habilidades complejas para comunicarse y razonar. Luego de analizar diferentes diálogos entre agentes de negociación ha sido posible demostrar que se puede adiestrar modelos de negociación de extremo a extremo, que se deben ejercitar destrezas lingüísticas y de razonamiento sin estados de diálogo registrados Lewis et al., (2017). La negociación es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos. Asimismo, indica que la negociación va tener origen cuando dos o más personas tienen alguna clase de desacuerdo y buscan encontrar alguna solución a la diferencia tratándola de graduar para poder llegar a un acuerdo, el cual debe ser aceptado por todas las partes, ya que con la negativa de alguna de las partes no podría existir una negociación. Álvarez et al., (1997).

En 1970 Thomas Kilmann, de acuerdo al interés (prioridad) por las metas propias y el interés por las personas (relaciones) establecieron los “estilos de manejo de conflictos, es así que se identifican cinco estilos de negociación para el manejo de conflictos: forzar (negociador competitivo), ceder (negociador equitativo), evitar-eludir (negociador evasivo), comprometer (negociador adaptativo), colaborar (negociador colaborativo).

El negociador competitivo se centra en luchar por defender (obtener) los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte, o de las relaciones entre ambas.

El negociador equitativo trata de encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es “dividir las diferencias”.

El negociador evasivo trata de esquivar, posponer, ignorar la existencia del conflicto.

No se siente preparado para enfrentar un conflicto, por lo que considera que este debe ser resuelto por otras personas.

El negociador adaptativo valora más las relaciones que “presionar” para obtener los resultados propios.

El negociador colaborativo siempre busca trabajar con las partes involucradas de forma equitativa con la finalidad de que las soluciones que se propongan logren satisfacer los intereses de quienes se encuentran en conflicto, esto es lo que se conoce como la estrategia de “ganar-ganar”, por esta razón se considera que este modelo de negociador es el más acorde para enfrentar los conflictos organizacionales, no obstante su aplicación depende de que las partes en conflicto acuerden en compartir este estilo para mejorar el clima laboral de la empresa. En realidad, cada estilo tiene sus ventajas y desventajas, ninguno de ellos debe ser descartado, muy por el contrario, todos deben considerarse y ser aplicados una vez que se haya efectuado un análisis oportuno de la situación conflictiva Kilmann et al., (2001).

## Tipos de negociación

Según Hernández y Cedré, el conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar, por lo que los autores establecen los siguientes tipos de negociación:

Según las personas involucradas: Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos y grupos o solamente entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso, pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sin número de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

Según la participación de los interesados: Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.) En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retrasar, lo que puede ser más peligroso y complicado por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.

Según asuntos que se negocian: Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.

Según el status relativo de los negociadores: Bajo tal criterio, las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; verticales, cuando las partes que negocian se encuentran vinculadas a través de una relación de subordinación directa; y diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes peldaños de la pirámide jerárquica.

Según el clima humano: De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas, sinceras o manipuladas.

Según los factores desencadenantes: De acuerdo con esto, las negociaciones pueden clasificarse como:

1. Libres: entre compradores y vendedores.
2. Forzadas: negociación provocada por un hecho específico.
3. Morales o afectivas: cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores.

4. Legales: cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.

Según canal de comunicación: Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.

Según el modo de negociación: Pueden clasificarse en competitivas y en cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada, puede ayudar en el proceso mismo.

Asimismo, mencionan la negociación como un arte, y, por lo tanto, los negociadores no pueden encasillarse en un modelo único pues cada negociación, sin dudas, constituye un acto de creación. Hernández y Cedré et al., (2006).

Estrategias de negociación: distributiva, integradora y de compromiso.

Estrategia de negociación distributiva: estas se pueden presentar cuando las dos partes poseen objetivos en conflicto, por lo que es posible que pasen a la interpretación de que uno debe ganar y el otro perder Do Prado y Pinheiro et al., (2018). En este tipo de negociaciones, las personas con frecuencia sienten que deben seleccionar entre la maximización de los resultados económicos o la mejora en los resultados relacionales (Schaerer et al., 2020).

Estrategia de negociación integradora: la negociación integradora se produce cuando no necesariamente existen objetivos en conflicto entre las partes. Esta se puede producir con mayor facilidad en ocasiones que la naturaleza del problema tiene posibilidades de tener una distribución vinculada o de ganar sin sacrificar beneficios para la otra parte Do Prado y Pinheiro et al., (2018). Los enfoques de negociación integradora en ocasiones pueden minimizar los conflictos implicados, facilitan llegar a un consenso debido a que se centran en la cooperación entre las partes e identificar soluciones para la obtención de ganancias mutuas Guarnieri y Cerqueira et al., (2015).

Estrategia de negociación de compromiso: Una estrategia alternativa a la que se puede recurrir es mediante un compromiso, el cual puede permitir la maximización de los resultados a largo plazo. Incluso pudiendo llegar a ganar menos en primera instancia Do Prado y Pinheiro et al. (2018).

Clima Organizacional.

Según Chiavenato el concepto de motivación —a nivel individual— conduce al de clima organizacional —a nivel de la organización—. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir la

salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera). Chiavenato et al., (2007).

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido resultará en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento. Atkinson, et al., (1964).

Patrones para la toma de decisiones

Durante las interacciones sociales que se producen en la sociedad y el procesamiento cognitivo, la toma de decisiones tiene un papel esencial, es por esto que existe gran interés por realizar una predicción apropiada de la toma de decisiones, es decir, la aprobación o rechazo Si et al., (2020). La toma de decisiones constituye un proceso cognitivo complejo que se desencadena como consecuencia de elecciones cotidianas y generalmente se asocia con la emoción, la personalidad y la motivación Cecchetto et al., (2018).

Los estilos para el momento de tomar decisiones constituyen la posibilidad de actuación en escenarios y dominios particulares. Al momento de dar solución a un conflicto, los seres humanos además de resolver una situación en ese momento, también implantan patrones de comportamiento, estos pueden ser aplicados en el futuro. Es bastante probable que estos patrones tengan influencia en los resultados distales Upadhyay et al., (2021).

En el diario vivir del ser humano se adapta constantemente las estrategias de toma de decisiones con la finalidad de adecuarlas a las demandas del entorno. Esto es posible gracias al sistema cognitivo implementado en el cerebro. Un área principal de investigación es la manera como se maneja la información durante un conflicto, particularmente en contextos en los que varias características de un estímulo se asocian con acciones motoras Feuerriegel et al., (2021).

## **Metodología**

El área de estudio delimitada en la investigación fueron los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala, su local principal se encuentra ubicado en las calles Rocafuerte y Tarquí esquina, y su sucursal en Rocafuerte E/ Tarquí y Colón. El enfoque de la investigación es cualitativo y el diseño no experimental de tipo descriptivo transversal. La información será recabada mediante el método empírico de la entrevista, durante la cual se consultará algunos aspectos formulados como preguntas abiertas, estos se detallan a continuación:

Ingreso al programa Atlas ti

El proceso de análisis de la información con el software Atlas.Ti se realiza en cuatro etapas: codificación de la información, categorización, estructuración o creación de una o más redes de relaciones, y estructuración de hallazgos o teorización.

Codificación de la información: la codificación consiste de un proceso inverso al que se encuentra en la literatura tradicional. Un determinado texto es sustituido por las palabras clave de acuerdo a su definición, luego de lo cual se repite la operación.

Categorización de la Información: los códigos o palabras clave son las categorías. Durante esta etapa se realizan procedimientos previos como es la preparación de los documentos, los cuales serán asignados al programa, luego de lo cual se procederá a categorizar o seleccionar citas a las cuales se les asignará un código.

Creación de Redes Estructurales o Diagramas de Flujo: Una vez preparadas las categorías, se organizan los objetos de construcción en redes relacionales, las cuales representan los posibles sistemas de relaciones que pueden existir entre las cualidades de códigos.

Proceso de Estructuración de Hallazgos y Teorización: para esta etapa no existen reglas, son creaciones libres producto de la creatividad del ser humano. La interpretación incluye:

asignación, definición y relación de códigos. El uso del programa Atlas.Ti y el análisis cualitativo se relacionan por medio de la creatividad del investigador.

La entrevista se realizará al talento humano y directivos de la empresa Electromart de la ciudad de Machala. Los participantes serán elegidos de manera intencional y se los entrevistará directamente en sus espacios de trabajo, previo agendamiento de cita.

El resultado de las entrevistas será transcrito en un archivo de texto el cual será ingresado en el Software Atlas Ti 6.2 (Qualitative Research and Solutions). Luego se realizará la codificación extrayendo los temas que personifiquen el sentido de cada declaración.

La guía de observación se realizará al Gerente General, Jefe de Agencia, Contador, Supervisor de Ventas y Jefe de Bodega la cual nos ayudara para poder saber cuál es el estilo de negociación que predomina en cada uno de ellos a fin de poder identificar cuáles son sus particularidades y así poder encontrar el más óptimo para cada uno de ellos.

Con los datos obtenidos de la guía de observación se desarrolló el cuadro en el que se detalla los resultados de la gestión y de la aplicación de los estilos de negociación que posee cada uno de los jefes que posee la empresa de electrodomésticos Electromart.

### **Conclusión.**

Con la investigación que se acaba de realizar queda comprobado que los estilos de negociación si inciden en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos ELECTROMART de la ciudad de Machala puesto que estos influyen mucho en la superación de un conflicto que se pueda dar o suscitar en la empresa tanto en el tema laboral o como en el clima organizacional de la empresa puesto que cada uno de los jefes de área del almacén cuentan con estilos de negociación similares al otro esto se pudo identificar por la observación y la entrevista que se realizó y la cual detallamos en los cuadros y gráficos posteriores, por tanto considero que cada uno debe manejar los 5 estilos de negociación que existen los cuales les harán aprovechar al máximo cada una de las ventajas particulares que poseen dichos estilos que servirá para el bien colectivo de la empresa en general.

En cada una de las áreas de los almacenes se identificó que el estilo de negociación que aplica cada uno de los responsables de las mismas incide en el clima organizacional, ya que cada uno a su manera trata de influir positivamente a cada uno de los colaboradores que tiene a su cargo para poder lograr los objetivos y metas trazados por los dueños de los almacenes al final de cada mes.

Por tanto, concluimos que la negociación es un proceso natural en el que todas las personas nos vemos envueltos en algún momento o circunstancia de la vida, está en cada uno de nosotros identificar que estilos y que estrategias nos pueden ayudar a obtener resultados mas claros y satisfactorios para alcanzar la meta deseada para poder tener un clima organizacional adecuado en el que todos los colaboradores puedan estar en armonía.

Así mismo no está de más proponer un sistema de evaluación de clima organizacional puesto que en muchos de los casos hay puntos que muchos de los jefes no están conformes como es el caso de las remuneraciones y el tema de bonificaciones, este sistema podrá ayudar al fortalecimiento del desempeño laboral ya que todos los colaboradores podrán acceder a capacitaciones y un sin número de beneficios para poder crecer personalmente y así poder obtener bonificaciones o mejoras de sueldos por la experiencia y conocimientos que puedan aportar al almacén.

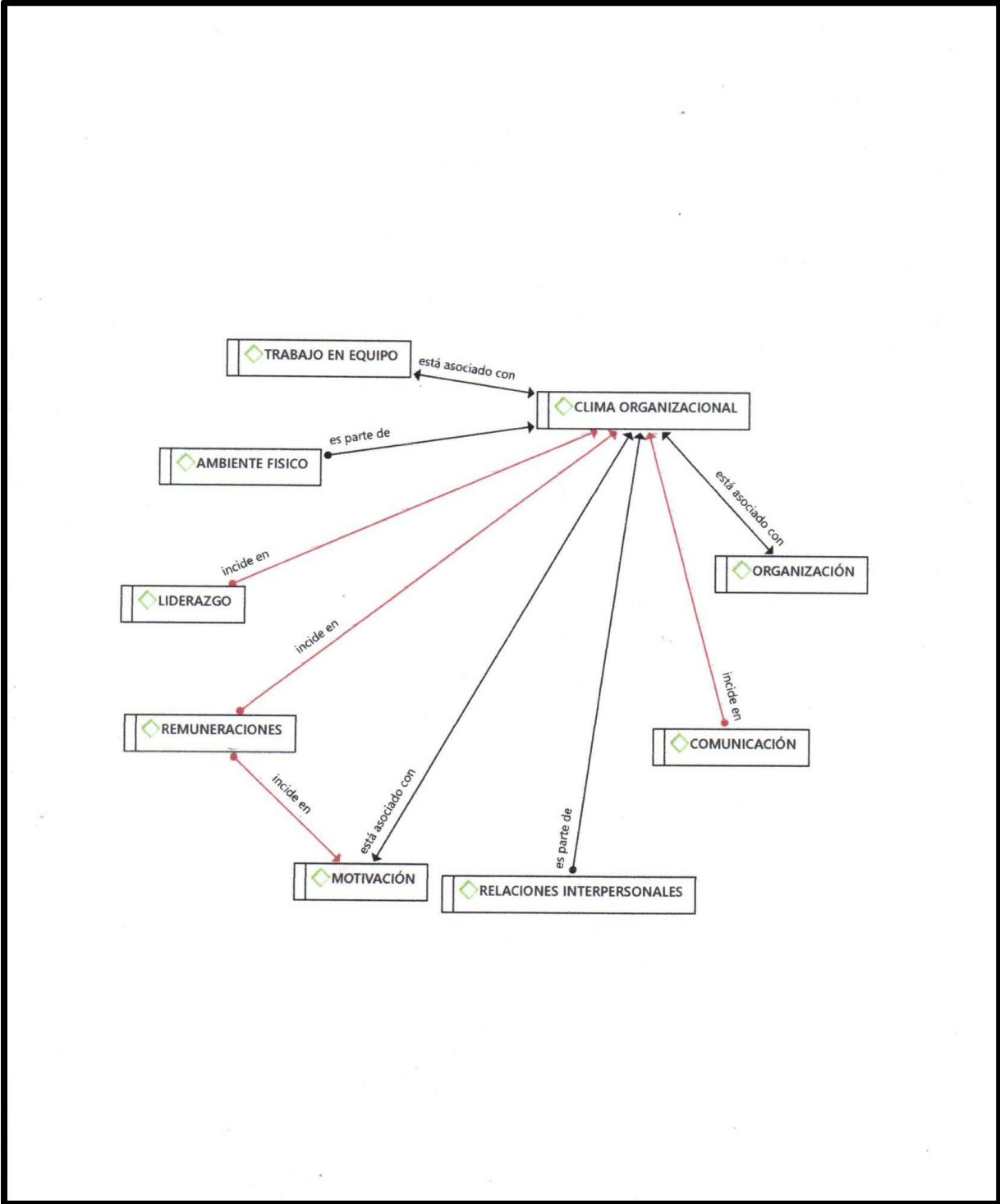


Cuadro 1 Estilos de Negociación en los Almacenes Electromart.

Estilo de negociación	Cargo	Resultado	Observación
Negociador Colaborativo	Gerente General.	El gerente general busca siempre trabajar de forma equitativa y colaborativa con todas las áreas a fin de alcanzar los resultados esperados en beneficio de todo el almacén, comparte experiencias y varias ideas para así poder tener un clima organizacional adecuado para estar todos los colaboradores en armonía.	El gerente se desempeña con mucha armonía con todos los demás jefes y supervisores siendo una persona justa, pero a la vez inflexible cuando se trata de poner mano dura en temas laborales.
Negociador Colaborativo	Jefe de Agencia.	El jefe de agencia trata de ser siempre colaborador ya que trata de ayudar a todos y cada uno de los departamentos y jefes de los almacenes a dar cumplimiento y poder al final de cada mes cumplir las metas que la gerencia general les pone en beneficio de la empresa esto genera un clima organizacional bastante bueno ya que siempre se tratan de ayudar entre todos los departamentos.	El jefe de agencia siempre está alineado siempre a la consecución de las metas y bajo su experiencia ayuda a las áreas a conseguirlas.
Negociador Equitativo	Contador.	El contador y el personal de quien es responsable el mismo tiene por objetivo encontrar varias soluciones para las diversas situaciones que se generen con temas contables y tributarios para que así la empresa no tenga inconvenientes en el futuro esto influye en el clima organizacional ya que sus colaboradores laboran bajo mucha expectativa y presión	El contador y los colaboradores de esta área trabajan con mucho control y tino.
Negociador Competitivo	Supervisor de Ventas.	En el particular caso del supervisor de ventas y todos los que están en el departamento de ventas buscan y se esfuerzan por alcanzar las metas propuestas en el almacén esto influye mucho en el clima organizacional pues todo los integrantes y el jefe mantienen expectativas de que las metas se cumplan a total satisfacción.	El jefe y los colaboradores de esta área compiten para poder alcanzar las metas mensuales.
Negociador Colaborativo	Jefe de Bodega.	El jefe de bodega está alineado a ser una persona en ayudar a todos los que lo requieren busca siempre que gane la empresa y los clientes y todos y cada uno de los colaboradores que están a su cargo siempre esto influye en el clima organizacional ya que permite relacionarse de forma positiva con todos los departamentos y la clientela en general.	El jefe de esta área es muy colaborativo y siempre busca el beneficio de la empresa y de los clientes.

Fuente: Observación de los estilos de negociación en los almacenes Electromart.

Grafico 1 Red de diseño de Clima Organizacional.



Fuente: Elaborado en programa Atlas ti entrevista de clima organizacional.

## Referencias Bibliográficas.

- Aimeé, A., González, O., y Sc, M. (2020). El Conflicto y la Negociación desde la Complejidad en las Organizaciones Públicas. *Metrópolis*, 01(02), 39–59.  
<https://n9.cl/rvjlj>
- Alvear, L., Luna, O., Navarro, S., y Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575–587.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356017/29059356017.pdf>
- Bolaños, S., Samayoa, K., y Villeda, G. (2013). Sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas del subsector servicios industrial, ubicadas en el Municipio de San Salvador. Caso ilustrativo [Tesis de Licenciatura, Universidad de El Salvador]. Obtenido de  
<http://ri.ues.edu.sv/5376/1/Sistema%20de%20evaluación%20del%20clima%20organizaciona%20Karla%201.pdf>.
- Cecchetto, C., Korb, S., Rumiati, R. I., y Aiello, M. (2018). Emotional reactions in moral decision-making are influenced by empathy and alexithymia. *Social Neuroscience*, 13(2), 226–240. <https://doi.org/10.1080/17470919.2017.1288656>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*, Octava Edición, 58.
- Do Prado, L., y Pinheiro, D. (2018). Analysis of negotiation strategies between buyers and sellers: an applied study on crop protection products distribution. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 225–240.  
<https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2018.01.001>
- Feuerriegel, D., Jiwa, M., Turner, W., Andrejević, M., Hester, R., y Bode, S. (2021). Tracking dynamic adjustments to decision making and performance monitoring processes in conflict tasks. *NeuroImage*, 238(June), 1–14.  
<https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2021.118265>
- Guarnieri, P., y Cerqueira, J. (2015). Implications for waste pickers of Distrito Federal, Brazil arising from the obligation of reverse logistics by the National Policy of Solid Waste. *Latin American J. of Management for Sustainable Development*, 2(1), 19–35. <https://doi.org/10.1504/lajmsd.2015.067468>
- Kilmann, T. (2001). rareplanet.org.  
[http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/thomas\\_kilmann\\_\\_student\\_guide\\_lesson.pdf](http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/thomas_kilmann__student_guide_lesson.pdf)
- Lewis, M., Yarats, D., Dauphin, Y., Parikh, D., y Batra, D. (2017). Deal or no deal? End-to-end learning for negotiation dialogues. *Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing, Proceedings*, 1(1), 2443–2453.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18653/v1/D17-1259>
- Li, X., Liu, F., Li, A., y Xu, L. (2018). Business Negotiation based on Extenics. *Procedia Computer Science*, 139(1), 521–528.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.238>

- Ogliastri, E., Rendón, M., y Fosse, S. (2017). Negociación a la francesa: un enfoque cualitativo. *Cuadernos de Administración*, 30(54), 91–123.  
<https://doi.org/10.11144/javeriana.cao30-54.nfec>
- Parrado, F., Cabezas, M., y Calderón, C. (2018). Estudio estilos de negociación en Perú, México y Argentina. *Palermo Business Review*, 1(18), 281–298.  
[https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_14.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_14.pdf)
- Piña, L., Jiménez, L., Vera, C., y Gamboa, R. (2021). La negociación: Una opción gerencial en las organizaciones educativas. *Económicas CUC*, 42(1), 168–188.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.3>
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104–122. <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v16n1/v16n1a8.pdf>
- Schaerer, M., Schweinsberg, M., Thornley, N., y Swaab, R. (2020). Win-win in distributive negotiations: The economic and relational benefits of strategic offer framing. *Journal of Experimental Social Psychology*, 87(July 2019), 1–8.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103943>
- Si, Y., Li, F., Duan, K., Tao, Q., Li, C., Cao, Z., Zhang, Y., Biswal, B., Li, P., Yao, D., y Xu, P. (2020). Predicting individual decision-making responses based on single-trial EEG. *NeuroImage*, 206(July 2019), 1–10.  
<https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2019.116333>
- Tabassi, A., Bryde, D., Abdullah, A., y Argyropoulou, M. (2017). Conflict Management Style of Team Leaders in Multi-Cultural Work Environment in the Construction Industry. *Procedia Computer Science*, 121(1), 41–46.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.007>
- Upadhyay, D. (2021). Consideration of future consequences and decision-making patterns as determinants of conflict management styles: CFC and conflict management styles. *IIMB Management Review*, 33(1), 5–14.  
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.03.006>