



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REGIONAL DE AGUA POTABLE ARENILLAS-
HUAQUILLAS EMRAPAH

TRABAJO PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

AUTORA:

SALAZAR RAMIREZ FLOR MARIA

MACHALA - EL ORO

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, SALAZAR RAMIREZ FLOR MARIA, con C.I. 0705618866, estudiante de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, en calidad de Autora del siguiente trabajo de titulación LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REGIONAL DE AGUA POTABLE ARENILLAS-HUAQUILLAS EMRAPAH

- Declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera EXCLUSIVA.

- Cedo a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA de forma NO EXCLUSIVA con referencia a la obra en formato digital los derechos de:
 - a. Incorporar la mencionada obra al repositorio digital institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), la Ley de Propiedad Intelectual del Estado Ecuatoriano y el Reglamento Institucional.

 - b. Adecuarla a cualquier formato o tecnología de uso en internet, así como incorporar cualquier sistema de seguridad para documentos electrónicos, correspondiéndome como Autor(a) la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

Machala, 19 de noviembre de 2015



F.M.S.R.

SALAZAR RAMIREZ FLOR MARIA
C.I. 0705618866

LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA REGIONAL DE AGUA POTABLE ARENILLAS-HUAQUILLAS
EMRAPAH

CONTENIDO

PORTADA	
CERTIFICADO DE DERECHOS DE AUTORÍA	II
TEMA	III
CONTENIDO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
Importancia	1
Justificación	1
Alcance	2
Limitaciones	2
1. Objetivos	2
1.1. Objetivo General	2
1.2. Objetivos específicos	2
CAPÍTULO II	
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	3
2.1.1. Conflictos	3
2.1.2. Gestión del talento humano	3
2.1.3. Los estilos de negociación	3
2.1.4. El clima organizacional	5
2.2. Empresa	5
Misión	5
Visión	5
Marco legal	6
Estructura orgánica	7
2.3. Metodología	
CAPÍTULO III	10
CIERRE	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	11
GRÁFICOS	
Gráfico 1	8
CUADROS	
Cuadro 1	9

RESUMEN

Los estilos de negociación determinan la gestión del talento humano y el liderazgo empresarial de una persona. El comportamiento de los trabajadores está influenciado por el estilo de negociación con el que se desempeña su jefe inmediato. En 1970 Thomas Kilmann identificaron cinco estilos de negociación para el manejo de conflictos: negociador competitivo, negociador equitativo, negociador evasivo, negociador adaptativo, negociador colaborativo.

Esta investigación se sustenta en el método de investigación bibliográfica para la fundamentación científica del tema propuesto, además se aplican las técnicas de la observación y la entrevista con enfoque cualitativo para identificar los estilos de negociación que se aplican en las distintas áreas de la entidad en la que se realiza el proceso de indagación: Empresa Municipal Regional de Agua Potable Arenillas Huaquillas-EMRAPAH.

Con la investigación se determina que los estilos de negociación inciden en el clima organizacional de EMRAPAH y que el estilo de negociador más adecuado para la organización es el colaborativo o cooperativo por su capacidad para entusiasmar, orientar a las personas y presentar propuestas creativas.

Palabras clave: estilos de negociación, clima organizacional, EMRAPAH

ABSTRACT

Trading styles determine the human talent management and business leadership of a person. The workers' behavior is influenced by the style of negotiation which serves their immediate boss. In 1970 Thomas Kilmann identified five styles of negotiation for conflict management: competitive negotiator, fair negotiator, evasive negotiator negotiator adaptive, collaborative negotiator.

This research is based on the method of literature research for the scientific substantiation of the proposed topic, and the techniques of observation and interview with qualitative approach was applied to identify trading styles applied in different areas of the entity Empresa Municipal de Agua Potable Regional Arenillas Huaquillas-EMRAPAH: that the inquiry process is performed.

The investigation determined that trading styles affect the organizational climate of EMRAPAH and the style most appropriate to the organization is negotiating collaborative or cooperative for their ability to inspire, guide people and present creative proposals.

Keywords: trading styles, organizational climate, EMRAPAH

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Importancia

El mundo empresarial hoy en día significa seres humanos con derecho al desarrollo, poniendo a disposición su fuerza física e intelectual para la creación de un producto o servicio. A partir de la misma desmaterialización de las empresas, la gestión del talento humano se ha convertido en la estrategia de progreso de las organizaciones que han comprendido que las excelentes relaciones entre directivos y colaboradores no solo mejoran el clima organizacional sino que también aumentan los niveles de productividad y credibilidad, los objetivos planteados por la empresa tienen mayores posibilidades de conseguirse con personal plenamente identificado con la misión, visión y políticas de la empresa, sumado a esto la generación de actividades en equipo que aporten al crecimiento de la institución, la satisfacción de los usuarios y la evolución económica y profesional de cada miembro de la entidad para la que trabaja.

Cuando se hace referencia a la palabra negociación no se trata exclusivamente del alcance de cifras económicas a través de la comercialización de un producto o servicio, que vendría a representar la primera acepción de este término. La palabra clave negociar en los esfuerzos que en la actualidad realizan las empresas para optimizar la administración del personal, se refiere a la capacidad de los seres humanos para superar sus conflictos mediante acuerdos.

En una organización se agrupan diferentes culturas, costumbres, ideologías, estilos de vida y de comportamiento, todos ellos si no se condensan en una cultura de convivencia organizacional pueden afectar el desarrollo normal de las actividades y los procesos de producción.

1.2. Justificación

El presente trabajo investigativo es pertinente porque contribuirá a que la empresa en la que se realizó la indagación valore las características de los estilos de negociación en el mejoramiento del clima organizacional para la superación de conflictos internos, este aporte se alcanza con la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en los años de estudio de la carrera de Administración de Empresas, la misma que con los cambios que vive nuestra sociedad se enfrenta a nuevos escenarios y quienes optamos por esta especialidad debemos estar preparados para responder a las demandas de nuestro sistema social.

Considerando que la gestión del talento humano involucra procesos de planificación, de análisis, de diseño de los perfiles para los puestos de trabajo de cada área que faciliten la selección de personal de acuerdo a las competencias de los aspirantes, de procesos de inducción laboral para los nuevos colaboradores, de la organización de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de cada uno de los integrantes de la empresa, de evaluar la actuación de los empleados, de garantizar la retribución económica

de los trabajadores de forma puntual, así como asegurar que estos reciban sus incentivos y beneficios de ley, sumado a esto la gestión de la salud ocupacional e higiene en el trabajo, a través de la investigación realizada se determina que de los cinco estilos de negociación existentes que son: competitivo, colaborativo, equitativo, adaptativo, evasivo, **el estilo de negociador más adecuado en la gestión del talento humano en la empresa EMRAPAH es el colaborativo o cooperativo (el destacado me pertenece)** por sus cualidades para analizar la situación organizacional y mediante estrategias creativas generar soluciones a partir del aporte de todos los integrantes de la empresa u organización, orientándose siempre hacia las personas de manera entusiasta para contagiar de entusiasmo a los demás.

La gestión del talento humano se realiza a través de un conjunto de acciones dirigidas que faciliten el aprovechamiento de las capacidades del recurso humano disponible, el acuerdo de compromisos y la aprobación para desarrollar actitudes con las que se puedan enfrentar las distintas circunstancias de la organización con la finalidad de alcanzar resultados favorables que fortalezcan las capacidades competitivas en el entorno actual y futuro.

1.3. Alcance

La temática propuesta de acuerdo al caso investigativo elegido se realiza conforme a los requerimientos y al programa de titulación de la Universidad Técnica de Machala, el mismo que se encuentra en la fase práctica del examen, previo a la obtención del título en Ingeniería Comercial, mención Ciencias de la Administración.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones para la elaboración de este trabajo consiste en que no se pudo realizar la entrevista planificada al Gerente de la empresa EMRAPAH, Ing. Elvis Prado Salazar, debido a que al ser la empresa de carácter regional no se lo puede localizar de forma permanente en las oficinas ubicadas en Huaquillas. Durante el proceso de observación solo se pudo determinar el comportamiento que mantiene en la organización, puesto que sus ocupaciones no le permitieron atender mi petición para una entrevista.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de los estilos de negociación en el clima organizacional de la Empresa Municipal Regional de Agua Potable Arenillas Huaquillas-EMRAPAH.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar de manera científica la temática abordada en el presente trabajo.
- Identificar los estilos de negociación que los jefes de área de la Empresa Municipal Regional de Agua Potable Arenillas Huaquillas-EMRAPAH, aplican en su sitio de trabajo

CAPÍTULO II

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó la metodología de investigación bibliográfica que es la que permitió fundamentar teóricamente la estructura del tema propuesto, de esta manera se pudo lograr la comprensión conceptual de la gestión del talento humano, los conflictos organizacionales, los estilos y las estrategias de negociación.

2.1.1. Conflictos

Dahrendorf se sustenta en el pensamiento clásico de Marx para asegurar que el conflicto es el motor principal para el cambio social, es así que se relaciona al conflicto con categorías como competencia, disputa, combate, lucha, etc. (Domínguez, 2003, pág. 2)

Estos se dividen en: conflictos organizacionales y funcionales. Los conflictos organizacionales o laborales se refieren a aquellas diferencias que surgen entre individuos, grupos, departamentos, los problemas siempre están vinculados al trabajo, a las relaciones que se establecen en este. En lo que refiere a los conflictos funcionales, si estos logran ser manejados correctamente pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones.

Uno de los graves errores de las empresas u organizaciones es considerar de que no existen conflictos o tratar de ocultarlos, de esta forma, las instituciones caen en la ineficacia, lo que compromete la supervivencia de las mismas. Para comprobar la existencia de conflictos basta con revisar los indicadores de resultados, tales como productividad, rotación de personal, ausentismo, satisfacción laboral, etc. (Ahumada, 2002, pág. 13)

2.1.2. Gestión del talento humano

De acuerdo a Idalberto Chiavenato “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones” (Chiavenato, 2012, pág. 5). La cultura, la estructura organizacional, el contexto ambiental, los estilos de negociación, la tecnología utilizada, los procesos de operación, son aspectos de los que depende cada organización, por ello esta área es contingente y situacional.

2.1.3. Los estilos de negociación

Para Lussier y Achua los estilos de negociación se determinan por la forma del liderazgo de una persona, es decir en como este líder de empresa transmite sus ideas y sus seguidores reaccionan ante estas. El comportamiento de los trabajadores está influenciado por el estilo de negociación con el que se desempeña su jefe inmediato. Los autores proponen cinco estilos para el manejo de conflictos organizacionales que se detallan a continuación:

-Estilo complaciente: el negociador es pasivo y complaciente. “Usted gana, yo pierdo”.

- Estilo colaborativo: el negociador muestra un comportamiento asertivo. "Usted gana, yo gano".
- Estilo negociador: su comportamiento es asertivo. "Usted gana algo, yo gano algo".
- Estilo evasivo: su comportamiento es pasivo. "Usted pierde, yo pierdo".
- Estilo impositivo: su comportamiento es agresivo. "Usted pierde, yo gano". (Lussier, 2011, pág. 211)

Otros autores como Koontz y Weihrich definen los estilos de negociación como el arte de influir sobre otras personas para que de forma entusiasmada y por voluntad propia se decidan a alcanzar las metas del grupo, consideran además que el estilo de negociación efectiva es aquel que se encamina a comprender las motivaciones de los trabajadores en relación a las actividades que realizan cotidianamente. (Koontz, 2003)

Por su parte para Ruíz Moisés (2008) todo líder de una organización debe poseer capacidades para negociar, en otros términos debe aprender a ser un buen negociante para sofocar los conflictos, darles la vuelta y evitar el perjuicio al conjunto (Ruíz, 2008, pág. 30).

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) (Kilmann, pág. 11).

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.

Cada quien tiene sus preferencias, la elección de uno de los estilos determina el comportamiento del líder empresarial (Melo Julenne, 2010).

2.1.4. El clima organizacional

El clima organizacional constituye una dimensión de la calidad de vida laboral, que influye de manera decisiva en la productividad y el desarrollo del talento humano de una institución o empresa.

En el caso de la psicología social, la definición de clima organizacional se trata como una evolución de la psicología laboral, que también reconoce que este influye en el ambiente de trabajo sobre la conducta del personal. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001, págs. 11-13)

Finalmente se identifica al clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los trabajadores de una empresa o institución desarrollan en relación a las características de la organización, como visión, misión, políticas, valores, reglamentos, entre otros aspectos.

2.2. Empresa

Misión

Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental.

Visión

Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región. (Empresa Municipal Regional De Agua Potable Arenillas Huaquillas EMRAPAH, s.f.)

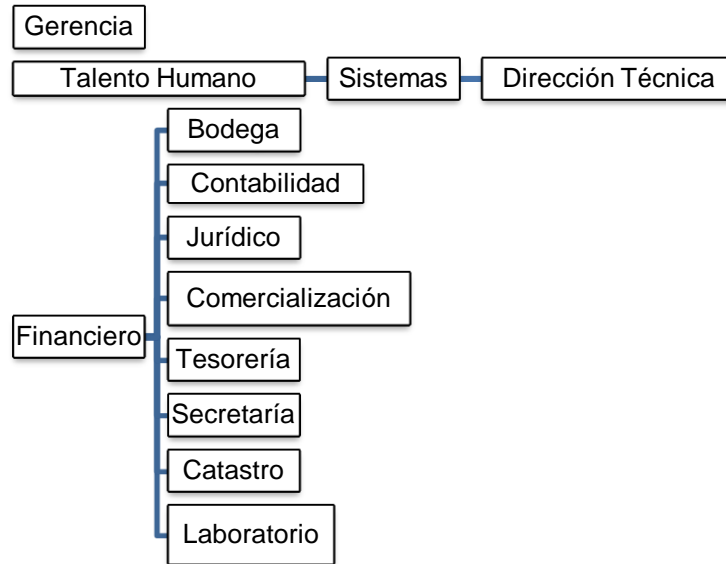
Marco legal

Los reglamentos con los que se dirige la empresa regional son acordes a las normativas vigentes en nuestro país como: Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Código del Trabajo. El sistema LOSEP es aplicado para los empleados que trabajan en el área de finanzas y recaudación, mientras que el Código del Trabajo es utilizado para el personal que labora en los exteriores de las oficinas, como quienes forman parte de las cuadrillas, el cuidado de las bombas de agua o plantas de producción. Con estas normativas la empresa lleva el control de las actividades del personal.

Estructura orgánica

EMRAPAH se encuentra organizada por las siguientes áreas:

Gráfico 1. Estructura Organizacional de EMRAPAH



Fuente: Directorio de las áreas de EMRAPAH
Año: 2015

Gerencia: Se encarga de la coordinación y dirección, en esta área se toman las decisiones más importantes de la empresa.

Talento Humano: Es el área donde se aplican procesos técnicos para promover el desempeño eficaz y eficiente del personal, para ello se realizan cronogramas de planeación, organización, desarrollo y coordinación.

Sistemas: Esta área asiste a los demás departamentos a través del suministro de información y de las herramientas necesarias para poder manipularla.

Dirección Técnica: Es la instancia que se encarga de avalar y firmar la documentación oficial.

Financiero: Se encarga de administrar y llevar el control los recursos económicos de la empresa.

Bodega: Es el área encargada de adquirir bienes y almacenarlos para su posterior distribución.

Contabilidad: Lleva el registro de los informes financieros, es además el encargado de recaudar pagos, abonos y cancelaciones.

Jurídico: Es el encargado de hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen la empresa.

Comercialización: Es el área que representa al cliente dentro de la empresa.

Tesorería: Esta lleva los procedimientos de control de las recaudaciones diarias para la protección de los recursos financieros.

Secretaría: Se encarga de brindar todo tipo de información, recepción y entrega de documentos y archivos.

Catastro: Es un departamento técnico que lleva el control de las propiedades de la empresa mediante inventario.

Laboratorio: Es el encargado de los procesos de mantenimiento de la planta potabilizadora.

2.3. Metodología

Para determinar la incidencia de los estilos de negociación en el clima organizacional de la EMRAPAH se aplicó la técnica de la observación y la entrevista, ambas con enfoque cualitativo para realizar un análisis crítico de los estilos de negociación que se aplican en las áreas de la empresa en estudio con la finalidad de definir cuál es el estilo de negociador más apropiado para la organización.

Con los datos obtenidos y registrados en la observación se desarrolló el cuadro en el que se presentan los resultados de las gestiones y de la aplicación de los estilos de negociación por cada funcionario de las distintas dependencias de la empresa conforme se observa a continuación en el cuadro:

Cuadro 1. Cont. Incidencia de los estilos de negociación en la EMRAPAH

Estilo de negociador	Cargo	Resultados	Observación
Negociador colaborativo	Gerente	El clima organizacional en este departamento es de cooperación, los trabajadores comparten experiencias, emociones e ideas para realizar sus labores de forma motivada.	El personal se desempeña con mucho equilibrio emocional y trata de mantener relaciones de cooperación para atender con eficiencia la demanda de los usuarios.

Negociador colaborativo	Jefe de Talento Humano	El jefe de esta área está concentrado en mejorar las relaciones del personal en todos los departamentos de la empresa, esto incide en el clima organizacional, puesto que quienes trabajan en el área tratan de conservar un ambiente social que les permita relacionarse de forma positiva con los otros departamentos.	A pesar de ciertas diferencias entre los trabajadores del área, estas están siendo superadas con el estilo de negociador que está aplicando el Jefe de Talento Humano, quien actualmente está organizando un programa para iniciar una campaña que promueva el compañerismo.
Negociador competitivo	Director Financiero	El personal de quien es responsable el Director Financiero se esfuerza por alcanzar las metas de la empresa, esto influye en el clima organizacional, pues los integrantes del área laboran con bastante expectativa.	Los colaboradores de esta área son muy competitivos, trabajan con mucho control e interés.
Negociador adaptativo	Director Técnico	El responsable del área está orientado a que el personal se adapte y actúe de acuerdo a los nuevos retos que asume la empresa, esto influye en el clima organizacional en el que se modifica el espacio físico.	El personal trata de generar trabajo en equipo para que sus relaciones mejoren y puedan responder de manera positiva a las exigencias de la empresa.

Fuente: Observación de los estilos de negociación en las áreas de EMRAPAH
Año: 2015

En el cargo de Gerente y de Jefe de Talento Humano en los que se aplica el estilo de negociador colaborativo o cooperativo se comprueba la incidencia de su liderazgo en el clima organizacional, puesto que gran parte del personal de la empresa demuestra actitudes positivas y de satisfacción para realizar sus actividades diarias, el ambiente de confianza que se ha generado motiva a los trabajadores, quienes son conscientes de que su participación en la superación de conflictos es fundamental para mejorar el clima laboral de la empresa y optimizar el servicio que ofrece la misma.

En el caso del estilo de negociador competitivo que es aplicado por el jefe del área financiera, los trabajadores demuestran interés por responder a la misión, visión, políticas y reglamentos de la empresa. A pesar de la presión laboral, en el clima del área de la organización hay mucha disciplina, control e interés para alcanzar los objetivos propuestos.

En el cargo de Director Técnico en el que se aplica el estilo de negociador adaptativo, este incide en el clima organizacional de la empresa porque el responsable del área trata de que los trabajadores se adapten a los nuevos retos que tiene la empresa mediante el trabajo en equipo.

Con esta metodología se determinó que el estilo de negociador más adecuado para los jefes de área de la empresa es el estilo de negociador cooperativo o colaborativo, con el que se pueden superar los conflictos existentes y los que podrían generar a futuro.

CAPÍTULO III

CIERRE

Con la investigación se demostró que los estilos de negociación existentes inciden en el clima organizacional de la Empresa Regional de Agua Potable Arenillas-Huaquillas-EMRAPAH para la superación de conflictos, por tanto los jefes departamentales deben manejar correctamente las características de los cinco estilos de negociación para aprovechar las ventajas de cada uno de ellos dentro de sus funciones.

Con la aplicación del método de investigación bibliográfica se fundamentó de manera científica la temática propuesta para la realización del presente trabajo investigativo.

En cada de área de la empresa se identificó que el estilo aplicado por el jefe responsable incide en el clima organizacional, es decir que influye en la motivación del personal y en sus relaciones tanto con su jefe inmediato como con todos los integrantes del grupo directivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2002). Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral. *Psicoperspectivas*, 1, 13.
doi:<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/37/37>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
doi:<https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (abril de 2001).
www.virtual.unal.edu.co.
doi:<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/dapf/CLIMA.PDF>
- Domínguez, R. y. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Leganés: Copy Red, S.A. ISBN: 84/688-0826-1
- Empresa Municipal Regional De Agua Potable Arenillas Huaquillas EMRAPAH. (s.f.). Recuperado el 30 de octubre de 2015, de emrapah.gob.ec:
<http://www.emrapah.gob.ec/>
- Kilmann, T. (s.f.). *rareplanet.org*.
doi:http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/thomas_kilmann__student_guide_lesson.pdf
- Koontz, H. y. (2003). *Administración: Una perspectiva global* (12 ed.). México: McGrawHill. ISBN: 978-97-0103-949-6
- Lussier, R. y. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (Cuarta ed.). (M. Treviño, Trad.) Cruz Manca, Santa Fe, Colombia: Cencoge Learning Editores, S.A. de C.V., una compañía de Cengage Learning, Inc. ISBN: 978-607-481-381-4
- Melo Julenne, O. L. (abril de 2010). *Técnicas de negociación*. doi:<http://www.recursos-humanos.es/Comunicacion/Tecnicas-de-Negociacion/>
- Ruíz, M. (2008). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Madrid, España: Díaz de Santos. ISBN: 978-84-7978-848-3

URKUND

Document: [TRABAJO DE TITULACIÓN FLOR MARIA PRESENTACIÓN.docx](#) (D16092748)

Submitted: 2015-11-08 18:14 (-05:00)

Submitted by: jcfior1@hotmail.com

Receiver: rntapia.utmac@analysis.urkund.com

Message: EXAMEN PRÁCTICO [Show full message](#)

10% of this approx. 8 pages long document consists of text present in 6 sources.

Rank	Path/Filename
1	TRABAJO DE TITULACION YA CORREGIDO CON INTERLINEADO 2015.docx
2	trabajo final nector urgiles para el urgu.docx
3	http://www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-basica-del-directivo/
4	http://www.emrapah.gob.ec/
5	Articulo realizado por Lilliam Racines Caso Shalim 7 de Enero 2014.docx

55% Active

SALAZAR RAMIREZ FLOR MARIA C.I. 0705618866 LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REGIONAL DE AGUA POTABLE ARENILLAS-HUAQUILLAS EMRAPAH

CONTENIDO PORTADA CERTIFICADO DE DERECHOS DE AUTORÍA TEMA CONTENIDO RESUMEN ABSTRACT III IV V VI CAPITULO I INTRODUCCIÓN Importancia Justificación Alcance Limitaciones 1 1 2 2 1. Objetivos 1.1. Objetivo General 1.2. Objetivos específicos 2 2 2 CAPITULO II 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA 2.1.1. Conflictos 2.1.2. Gestión del talento humano 2.1.3. Los estilos de negociación 2.1.4. El clima organizacional 2.2. Empresa Misión Visión Marco legal Estructura orgánica 2.3. Metodología CAPITULO III CIERRE 3 3 3 3 5 5 5 6 7 10 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 11

GRÁFICOS Gráfico 1 8 CUADROS Cuadro 1 9 RESUMEN Los estilos de negociación determinan la gestión del talento humano y el liderazgo empresarial de una persona. El comportamiento de los trabajadores está influenciado por el estilo de negociación con el que se desempeña su jefe inmediato. En 1970 Thomas Kilmann