



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN PARA LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EMPRESARIALES DÁNDO ÉNFASIS AL
CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN.

VILELA LANDIN HEYDI CLARIBEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN PARA
LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EMPRESARIALES DÁNDO
ÉNFASIS AL CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN.

VILELA LANDIN HEYDI CLARIBEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS EMPRESARIALES DÁNDO ÉNFASIS AL CIERRE DE LA
NEGOCIACIÓN.

VILELA LANDIN HEYDI CLARIBEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

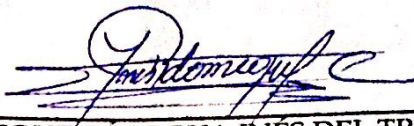
PALOMEQUE CÓRDOVA INÉS DEL TRÁNSITO

MACHALA, 04 DE JULIO DE 2018

MACHALA
04 de julio de 2018

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Elaboración de un programa de negociación para la solución de conflictos empresariales dando énfasis al cierre de la negociación., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



PALOMEQUE CORDOVA INÉS DEL TRANSITO
0700832603
TUTOR - ESPECIALISTA 1



MORA SANCHEZ NORMAN VINICIO
0702857913
ESPECIALISTA 2



GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO
0701048662
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 04 de julio de 2018 - 02:40

Urkund Analysis Result

Analysed Document: VILELA LANDIN HEYDI CLARIBEL_PT-010518.pdf (D40210742)
Submitted: 6/16/2018 1:25:00 AM
Submitted By: titulacion_sv1@utmachala.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, VILELA LANDIN HEYDI CLARIBEL, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Elaboración de un programa de negociación para la solución de conflictos empresariales dando énfasis al cierre de la negociación., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 04 de julio de 2018


VILELA LANDIN HEYDI CLARIBEL
0704924356

RESUMEN

Las empresas dentro de sus actividades laborales enfrentan la presencia de conflictos ya sean en el ámbito interno como externo, debiéndose aplicar técnicas de negociación para llegar a un cierre que satisfaga a las partes involucradas. Los gerentes deben de contar con habilidades para resolver conflictos pudiendo intervenir como mediador o buscar un mediador externo e imparcial que solucione el inconveniente que afecta al normal desenvolvimiento de las actividades organizacionales. Es necesario brindar un ambiente de cordialidad, respeto para que las partes expongan sus puntos de vista llegando a posibles soluciones que beneficien a ambos cerrando la negociación con un acta de compromiso que conmine a los involucrados a dar cumplimiento a lo pactado. El trabajo tiene como objetivo elaborar un programa de negociación para buscar la solución al cierre de la negociación. La metodología que se empleó fue la descriptiva para lo que se utilizó la técnica bibliográfica localizada en papers científicos, libros, internet, y demás fuentes que permitieron un acercamiento a la temática. El trabajo tiene como finalidad buscar una salida amigable entre las partes que se encuentren en conflicto siendo necesario que las empresas, sin importar su tamaño, cuenten con programas de negociación para resolver conflictos, estando preparadas para afrontar cualquier problemática que se presente en sus actividades laborales.

Palabras claves: Conflicto, negociación, técnicas de negociación, cierre, programa de negociación.

ABSTRACT

Companies within their work activities face the presence of conflicts both internally and externally, and must apply negotiation techniques to reach a closure that satisfies the parties involved. Managers must have the skills to resolve conflicts, being able to intervene as a mediator or look for an external and impartial mediator to solve the inconvenience that affects the normal development of organizational activities. It is necessary to provide an environment of cordiality, respect for the parties to present their points of view, reaching possible solutions that benefit both by closing the negotiation with a commitment document that instructs the parties to comply with the agreement. The objective of the work is to prepare a negotiation program to find the solution at the close of the negotiation. The methodology used was descriptive for what was used bibliographic technique located in scientific papers, books, internet, and other sources that allowed an approach to the subject. The purpose of the work is to find an amicable solution between the parties that are in conflict, making it necessary for companies, regardless of their size, to have negotiation programs to resolve conflicts, being prepared to face any problem that arises in their work activities. .

Keywords: Conflict, negotiation, negotiation techniques, closing, negotiation program.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| PORTADA | I |
| RESUMEN | II |
| ABSTRACT | III |
| CONTENIDO | IV |
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2. DESARROLLO | 8 |
| 2.1. Marco Teórico | 8 |
| 2.1.1 <i>Conflictos empresariales.</i> | 8 |
| 2.1.2 <i>Negociación.</i> | 9 |
| 2.1.3 <i>Mediación.</i> | 9 |
| 2.1.4 <i>Acuerdo entre las partes.</i> | 10 |
| 2.1.5 <i>Cierre mediación.</i> | 10 |
| 2.1.6 <i>Técnicas de negociación.</i> | 10 |
| 2.3 Metodología | 11 |
| 2.3 Programa de Negociación | 11 |
| 3. CONCLUSIONES | 14 |
| 4. BIBLIOGRAFÍA | 15 |

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas son la base de la economía de un país siendo fundamental su presencia para cubrir las necesidades de sus habitantes. Sin embargo las empresas afrontan problemáticas de origen interno o externo que dan lugar a conflictos que afectan al normal desenvolvimiento organizacional en perjuicio de sus intereses económicos.

Frente a un conflicto dentro de la empresa, su gerente debe de contar con habilidades además de conocimiento sobre técnicas de negociación con la intención de resolverlo en la brevedad posible dando soluciones que satisfagan a las partes involucradas (Press, 2011).

Cuando un conflicto estalla en una organización con frecuencia se recurre a la tendencia a tratar de corregir las percepciones de la otra persona o grupo, y se les da una conferencia sobre por qué se está en lo correcto, y están equivocados. En el fondo, se sabe que este enfoque de resolución de conflictos generalmente no lo resuelve, a menudo solo lo empeora (Kfir & Hecht, 2016).

En muchas negociaciones, ambas partes conocen sus intereses y están dispuestas a participar en un proceso de toma y daca con la otra parte para llegar a un acuerdo. Sin embargo, en los conflictos relacionados con la identidad personal y las creencias o valores profundamente arraigados, la dinámica de la negociación puede volverse más compleja y requerir tácticas alternativas de resolución de conflictos para la negociación de conflictos. Las partes pueden no estar dispuestas a otorgar ninguna concesión que ayude a la otra parte, incluso si conlleve una concesión recíproca que sería a su favor.

Siendo importante encontrar una solución al conflicto en que las partes ganen sin que se sientan que hayan negociado de forma ineficiente. Por tal razón las empresas deberían contar con programas de negociación eficaz en que se muestran las pautas para el cierre de la mediación y solución de conflictos organizacionales.

Ante esta realidad el trabajo tiene como objetivo elaborar un programa de negociación para buscar la solución al cierre de la negociación para una salida amigable entre las partes que se encuentren en conflicto siendo necesario que las empresas, sin importar su tamaño, cuenten con programas de negociación para resolver conflictos, estando preparadas para afrontar cualquier problemática que se presente en sus actividades laborales.

2. DESARROLLO

2.1. Marco Teórico

2.1.1 *Conflictos empresariales.* Los conflictos pueden aparecer en todas las empresas y en todos los niveles internos así como externos con otras organizaciones, clientes o proveedores. Tener conocimientos sobre técnicas para resolver conflictos, saber manejarlos, llegar a acuerdos comunes es una gestión para la que debe estar preparado un gerente contribuyendo a dar cierre al problema, integrando a las partes nuevamente a comprometerse con la misión y objetivos organizacionales.

Por lo general, se reconoce que el conflicto representa la prueba más dura de las habilidades interpersonales de un directivo, por lo que contar con las habilidades directivas suficientes para gestionarlo adecuadamente resulta realmente necesario. Disponer de personas preparadas emocionalmente para gestionar conflictos, ofrece la oportunidad de contar con un recurso realmente valioso (Vásquez & López, 2016). Los conflictos pueden ser interpersonales o intrapersonales. Los interpersonales son los más frecuentes en las empresas situación que afecta al normal desarrollo de las actividades laborales (Mirás, 2015).

Para (Franco, 2014) la resolución de conflictos tienen sistemas de gestión de conflictos que pueden ser utilizados de forma adecuada en una empresa

- Los métodos preventivos: Es la forma de obtener acuerdos de forma anticipada para conocer la forma de abordarlos en el futuro.
- Los métodos negociadores: En que los intereses que tienen las partes en que todos pueden ganar, uno gana y otro pierde, resolviendo los conflictos.
- Los métodos facilitados: Se solicita a una tercera persona asuma de mediador para ayudar a una mejor solución del conflicto.
- Los métodos de investigación: Se utiliza una tercera persona para obtener un veredicto del tipo técnico.

- Los métodos orientativos: Se solicita a un mediador escogido por las partes para que los oriente en el desarrollo de la negociación.
- Los métodos impuestos: Donde el mediador toma una decisión establecida desde su punto de vista la misma que debe ser aceptada por los involucrados.

2.1.2 *Negociación.* La negociación es un proceso en que las partes que tienen algún tipo de problema buscan su resolución obteniendo ventajas individuales o grupales cuyos resultados servirán a sus intereses recíprocos (Caldas, Castellanos, & Hidalgo, 2004). La negociación se presenta de forma diaria en todas las organizaciones así como en todos los niveles; dada la importancia de este atributo, las habilidades se las emplea en negociación de índole personal o profesional (Lewicki, Barry, & Saunders, 2010). Debiéndose estar preparado para afrontar cualquier anomalía que se presente en la empresa.

La preparación y técnicas en temas de negociación sirven para que profesional se adapte a los posibles escenarios que pudieran presentarse facilitando una relación estable con la otra parte (Talavera, 2015).

2.1.3 *Mediación.* La mediación busca, mediante la intervención de personas neutrales, aislar los problemas origen de la disputa buscando soluciones viables para un acuerdo entre las partes (Vanoni & Pérez, 2015).

El conflicto no puede convertirse en una situación indisoluble y sin posibles salidas, requiriendo de soluciones comunes exigiendo a las partes un mayor involucramiento para saldar divergencias particulares para lograr un objetivo común (Fernández, 2015).

La mediación ha sido una respuesta natural y eficiente al coste, término y riesgos percibidos, así como a la pérdida de control del arbitraje y la litigación. Asimismo, cabe recordar que se comenzaron a establecer desde los años noventa cláusulas de

mediación en los contratos comerciales como un paso previo al arbitraje vinculante (Duplá, 2017).

La mediación cambia de estatus según el país de origen, por ejemplo en el sistema español la mediación puede ser voluntaria, siendo obligatoria en el sistema argentino, en el sistema anglosajón el juez tiene la facultad para someter a las partes al procedimiento de mediación. Esta situación se da con la finalidad de que las partes involucradas en un conflicto lleguen a un acuerdo común (Jequier, 2016).

Siendo la mediación una profesión que no solo es factible medirla por la forma en que aplica las técnicas para solucionar un conflicto sino que debe definirse por los valores éticos que la soporta (Briz, 2015).

2.1.4 Acuerdo entre las partes. Para que un conflicto entre empresas no llegue al sistema judicial es conveniente realizarlo por medios alternos de resolución de conflictos que son mecanismos de administración de justicia que consideran el contexto cultural, promueven valores, acciones de índole social, con la participación activa entre las partes (Mocletón & González, 2016).

2.1.5 Cierre mediación. El cierre es el momento en que las partes llegan a un acuerdo común buscando que este sea equilibrado, claro, realista. Esta parte de la negociación se convierte en una actividad ardua siendo uno de los momentos más difíciles y estresantes debido a que se convierte en el momento de llegar a acuerdos y firmar el acta de compromiso para su posterior cumplimiento (Vásquez & López, 2016).

Es importante que en el cierre el mediador realice una referencia del tipo ético. En que se conmina a las partes a actuar con responsabilidad en el cumplimiento de lo acordado en las actas resaltando que el fortalecimiento de las relaciones contribuirá de forma positiva al desarrollo organizacional de la empresa a través de un talento humano comprometido en sus labores diarias.

2.1.6 *Técnicas de negociación.* Para desarrollar un programa de negociación es necesario conocer los tipos de técnicas de negociación para solucionar conflictos. Según (Mirabal, 2003) existen varios estilos de manejo de conflictos basados en los modelo de Kilmann.

- Estilo soviético.- Ganar a toda cosa, en que una persona gana y la otra pierde.
- Modelo Clausewiano.- Se busca ganar llevando al oponente a una negociación de apariencia fácil, tratándolo de ponerlo contra la pared, no quedando otra alternativa de aceptar las condiciones.
- Estilo japonés.- La persona de mayor jerarquía es la que toma la decisión, en que los técnicos japoneses discuten en su idioma poniendo en desventaja al equipo contrario.
- Rutina del bueno y el malo.- Es la forma evasiva de manejar conflictos complejos, justificando que se realizará la consulta a su superior que es una persona estricta y complicada.
- Modelo nórdico.- Los noruegos para demostrar que no ocultan nada en los negocios invitan a baños saunas al oponente tratando que se sienta nervioso al estar completamente desnudos dentro del vapor.
- Escuela de negocios de Harvard.- Tiene como objetivo alcanzar resultados satisfactorios entre las partes.

2.2 Metodología

La metodología que se empleó fue la descriptiva para lo que se utilizó la técnica bibliográfica localizada en papers científicos, libros, internet, y demás fuentes que permitieron un

acercamiento a la temática, por medio de la elaboración de un programa de Negociación para un eficiente cierre de negociación donde ambas partes salen beneficiadas.

2.3 Programa de Negociación

La ausencia de conocimientos sobre técnicas de negociación, mediación y cierre de conflictos impide que los gerentes de las empresas locales puedan hacer frente de forma eficaz ante cualquier tipo de conflicto que se presenten en la organización ya sean del tipo interno o externo. Siendo conveniente que las empresas de la ciudad de Machala cuenten con programas de negociación para culminar con éxito cualquier problema que se presenten, resolución que debe estar acorde entre las partes involucradas. A continuación se presenta el programa de negociación:

- a) Citación a una reunión entre las partes involucradas en el conflicto.- Se realiza una cita de manera formal a cada una de las partes involucradas en la negociación fijando fecha, hora y lugar de reunión para resolver el conflicto a través de un mediador.

- b) Presentación del mediador.- Una vez reunidas las partes involucradas el mediador hará su presentación demostrando a través de experiencias pasadas sobre su preparación profesional para resolver el conflicto. Se explicará las técnicas y métodos que se emplearán en la negociación apoyándose en normas legales para un mayor involucramiento de las partes. Se les indicará a las personas que el procedimiento es un acto imparcial, confidencial y definitivo. Dando paso a las partes para que expongan sus puntos de vista con un tiempo estimado para lograrlo.

- c) Manifestación de las partes intervinientes.- Las partes que forman parte de la negociación expondrán su situación y problemas que han generado el conflicto con una comunicación clara y efectiva para una mayor comprensión haciéndola de forma calmada evitando cualquier tipo de sobresaltos. En caso de algún sobresalto el mediador será la persona de apaciguar los ánimos.

- d) Término de prueba y/o presentación de documentos.- Este paso sirve para que los involucrados tengan un tiempo, estimado por el mediador, para presentar los documentos que garanticen el pedido los cuales deben estar debidamente notariados.
- e) Proposición de soluciones. – El mediador solicitará a cada una de las partes que expongan posibles soluciones en que cada parte salga beneficiada. El mediador tomará nota de las sugerencias para su análisis y selección de la que mejor se ajuste a la realidad expuestas por los involucrados, solución que debe beneficiar a ambos lados.
- f) Control y evaluación durante la negociación.- El proceso debe estar sujeto a control y evaluación permanente por parte del mediador para llegar a una solución en un tiempo prudencial, es decir, ni tan corto ni tan extenso en que se puedan tomar decisiones que no benefician a las partes.
- g) Alternativas de solución.- En caso de que las partes no llegasen a un común entendimiento el mediador será la persona que señale la solución definitiva que más les conviene a las parte.
- h) Cierre de negociación.– El mediador explicará a cada una de las partes sobre los pasos que se han seguido en la negociación para llegar al acuerdo final cuyo resultado permite que los involucrados salgan beneficiados culminando con el proceso de negociación con la firma del acta.
- i) Acuerdo. – El acuerdo debe ser redactado y firmado por los involucrados en que se comprometen a cumplir con lo pactado. A cada uno se le proveedora una copia notariada para la formalización de la negociación.

Para culminar con el programa de negociación lo acorde a una solución efectiva y sobre todo que no haya involucrados afectados por ningún lado de las partes se debería llegar al acuerdo cumpliendo con los pactado y logrando un beneficio mutuo y evitar posibles conflicto a

futuro en las empresas u organizaciones para obtener un ambiente laboral satisfactorio, provechoso para el bien común.

3. CONCLUSIONES

Las empresas de la ciudad de Machala deberían de contar con un programa de negociación para buscar la solución a los conflictos que se originan por las actividades internas y externas del talento humano de la organización.

Las empresas deben de capacitar a los gerentes y jefes departamentales para que tengan conocimientos sobre técnicas de negociación para el manejo adecuado de conflictos dentro de las áreas organizacionales.

El programa desarrollado cuenta con técnicas que servirán para que el gerente y jefes departamentales pongan en práctica en diversos conflictos que suelen aparecer dentro de una empresa.

El programa tiene como finalidad que los conflictos sean solucionados de manera amigable y estable mejorando las relaciones interpersonales buscando de forma conjunta el crecimiento de la empresa.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Briz, M. J. (2015). El principio de buena fe en el proceso de mediación. *Revista de Derecho*, 10(11), 13-25.
- Caldas, M. E., Castellanos, A., & Hidalgo, M. L. (2004). *Conflicto y negociación*. Madrid: Editex.
- Duplá, T. (2017). La mediación empresarial y el conflict management: claves de la evolución del modelo estadounidense. *Revista de Internet, Derecho y Política*(25), 45-56.
- Fernández, J. (2015). Mediación, conciliación y arbitraje en el ordenamiento laboral español. La solución extrajudicial de conflictos laborales en Castilla y León. el acuerdo interprofesional sobre procedimientos de solución autónoma de conflictos laborales. *Revista Jurídica de Castilla y León*(35), 1-48.
- Franco, O. (2014). Mediación en las organizaciones. *Revista de Mediación*, 7(2), 10-25.
- Jequier, E. (2016). La mediación como alternativa de solución de los conflictos empresariales en Chile. Razones y mecanismos para su regulación. *Revista de Derecho*, 29(1), 91-118.
- Kfir, A., & Hecht, S. (2016). *El arte de gestionar conflictos: en la vida y en la empresa*. Madrid: Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*(10), 53-71.
- Mirás, R. (2015). Conflictos en las empresas. Estudio de caso. *European Scientific Journal*, 1, 77-81.
- Mocletón, M., & González, L. (2016). Medios alternos de resolución de conflictos laborales en Venezuela. *Impacto científico*, 11(1), 8-18.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia: Del conflicto a la eficiencia*. Madrid: Ediciones Granica.
- Talavera, O. (2015). Impacto de la capacitación en negociación en su aplicación práctica durante su gestión laboral. *Revista Sinergia e Innovación*, 3(1), 121-133.

- Vanoni, G., & Pérez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 7(2), 81-99.
- Vásquez, M., & López, M. Á. (2016). La Gestión Constructiva de Conflictos. Propuesta y desarrollo de un taller práctico en el contexto universitario. *Revista de Investigación en Educación*, 14(2), 184-204.