

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE  
CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES”**

Realizado por:

**ÁVILE TORRES, FRANCIS DALLANA**  
**MAITA URRIETA, NAIROVE MARIA**

**Monografía de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como  
Requisito Parcial para optar al Título de:**

**INGENIERO CIVIL**

Barcelona, Diciembre de 2009.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE  
CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES”**

**Realizado por:**

---

Ávile Torres, Francis Dallana

---

Maita Urrieta, Nairove Maria

**Revisado y Aprobado por:**

---

**Prof. Luisa Torres**  
Asesor Académico

Barcelona, Diciembre de 2009.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE  
CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES”**

**JURADO CALIFICADOR**

---

Prof. Esteban Hidalgo  
**Jurado Principal**

---

Prof. Enrique Montejo  
**Jurado Principal**

Barcelona, Diciembre de 2009.

## RESOLUCIÓN

*De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado:*

***“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.***



## DEDICATORIA

**A Dios** por ser mi guía incondicional, por iluminar el camino a seguir, por darme fuerza para seguir adelante, y por dotarme de paciencia, sabiduría y fortaleza durante esta etapa de mi vida..

**A mi mami Dallis, (†)**, por ser una gran mujer, quien a pesar de no estar hoy físicamente me sigues dando la fuerza y el apoyo para salir adelante. Gracias por tu esfuerzo, tu apoyo y la confianza que depositaste en mi, aunque estés lejos, siempre has estado a mi lado Te amo mami. Te dedico este triunfo.

**A mi papi Francisco**, gracias papi por estar siempre a mi lado te agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindaste para culminar mi carrera profesional. Te quiero mucho papi.

**A mi Madre Lourdes (Tía)**, eres la mejor madre del mundo, pilar fundamental en mi vida, digno de ejemplo de trabajo y constancia. Gracias por tu infinito amor, apoyo y ayuda, por el sacrificio necesario, para alcanzar mis objetivos y metas, has estado allí durante toda mi vida compartiendo los buenos y malos ratos durante todos estos años. Te quiero un mundo tía.

**A toda mi familia**, por su confianza, apoyo y estímulo y por estar pendiente de mi.

**A mis hermanos**, Xavi, Jake y Edward por estar siempre a mi lado y que a pesar de las peleas entre hermanos siempre están conmigo acompañándome en esta etapa y para que le sirva de ejemplo y motivación en su vida como estudiante. Los quiero

**A mi novio**, mi cielo bello Alejandro, por su amor incondicional, por estar conmigo en las buenas y en las malas mi rey gracias por tu ayuda, apoyo y tu confianza eres importante para mí. Te amo.

**A mis primos, sobrina y todos** aquellos que de una u otra forma me apoyaron y me ayudaron en esto momentos, especialmente a mi princesa bella por tus risas y cada una de las veces que me decías te chero tía, te amo mi reina. Gracias por llenar ese espacio vacío en mi corazón.

Y por ultimo: deseo dedicar este momento tan importa e inolvidable: a Mi, por no dejarme vencer y luchar contra toda adversidades y lograr todos mis objetivos y metas.

*Francis D. Avile T.*

## DEDICATORIA

Primeramente a mi Señor Dios todo poderoso.

A mi madre Hermosa y lo que más quiero en el mundo, Oceanía Urrieta, por siempre apoyarme, cuidarme y acompañarme en todo momento.

A el amor de mi vida, mi esposo Lester Chira, por su comprensión en todo momento.

A mis hermanas, Beglis Y Anais. Y a mis tres sobrinos preciosos y consentidos, Rogger David, José Miguel y mi princesa adorada Victoria Valentina, a los tres los adoro.

A mi Gran amiga y Compañera Miriam Rivas, por darme siempre su apoyo durante mi carrera y mi vida.

A todos mis familiares, en especial a mi tía Carmen Elena, por ser como una segunda madre para mí y por estar siempre pendiente de mí.

Y a todas aquellas personas que han confiado en mí, y que me han dado su apoyo en todo momento, familiares y amigos.

*Nairove M. Maita U.*

## AGRADECIMIENTO

**A Dios todo poderoso y mis santos**, por conservarme con vida, salud, por dotarme de inteligencia, y por guiarme y cuidarme hasta hoy.

**A mis padres, Dallis (†), y Francisco**, gracias por darme la vida, una maravillosa formación, su ternura, amor, guía y apoyo que se depositó en mi, he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida, los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida. Con cariño y respeto.

**A mi tía Lourdes**, gracias por ser mi Madre durante toda mi vida, brindarme todo el apoyo, te agradezco una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que este objetivo logrado también es tuyo y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue tu apoyo. Te quiero .Mucho

**A mis tías, Xiomara, Maria** y mi tío Jesús por brindarme los recursos necesarios y contar con ellos en mi carrera, por estar allí cuando las necesite.

**A mis hermanos**, Jackelin, Xavier y Edward, por estar siempre pendiente de mi.

**A mis primos y sobrina** por darme esos momentos de alegría en los que me pude olvidar un poco de los deberes. Los quiero mucho

**A mis amigas, Yudelkys y Aura** a parte de mis amigas son mis hermanas (mana), gracias por estar conmigo en las alegrías y las tristezas le agradezco su

amistad, apoyo, animo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Las quiero mucho mana.

**A mis compañeros y amigos** que estuvieron junto a mí durante toda o parte de mi carrera, a toda **la clase** los quiero mucho, que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y hasta el momento, seguimos siendo amigos: **Lanny, Josana, Sara, Virginia, Daiana, Mariana, Douglas, Jesús (chucha), Eduardo, Daniel, Omar, Laurita**, mil gracias por todos los momentos que hemos siempre fueron especiales disfrute cada momento fueron lo máximo sin ustedes esto no sería igual, de una u otra forma, buena o mala, me ayudaron y mucho. Gracias por brindarme su sincera amistad (disculpen los que se escapan).

**A mi compañero de áreas**, por el compañerismo durante esta etapa. Lo logramos.

**A la profesora Luisa Torres**, por su dedicación, profesionalismo, apoyo y paciencia.

*Francis D. Avile T*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca.

A mi madre hermosa quien desde el primer momento de mi existencia ha sido padre y madre, me ha guiado, cuidado y acompañado en los momentos en que más la he necesitado, gracias a ella soy quien soy. Por ser la persona que ha velado por mi salud, mis estudios, alimentación, entre tantas cosas. Es a ella a quien le debo todo, horas de consejos, de regaños, momentos de tristezas y alegrías de el cual estoy segura que lo ha hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral, por lo que me siento extremadamente orgullosa. Por su apoyo, por su incondicionalidad y principalmente por todo su amor sin esperar nada a cambio. Por luchar tan incansablemente para sacarme adelante y ayudarme a cumplir mis metas y mis sueños. Mami te amo y eres la persona que más admiro en el mundo.

A mi Esposo, mí gran amor, por confiar en mí, por brindarme su apoyo y ayuda en todo momento, por su amor incondicional. Por siempre estar ahí en los momentos buenos y malos, y buscar una solución a los problemas. Gracias por formar parte de mi motivación y de mi vida.

A mis hermanas Beglis y Anais, por ser las mejores hermanas y amigas del mundo, por todo el apoyo y cariño que me brindan diariamente. Le doy gracias a Dios por haberlas traído a mi vida y por formar parte de ella. Gracias infinitas por estar siempre presentes.

A mi tía Carmen Elena, quien ha sido muy especial conmigo y ha confiado en mí de lograr este gran sueño. Por darme su apoyo y ayuda cuando lo necesite, por quererme como a una hija.

A mi madrina Miriam Blanco, por ser una gran amiga, por brindarme su apoyo y ayuda en todo momento de mi vida personal y carrera universitaria.

A todos mis familiares, Por formar parte de este logro.

A mi compañera y amiga Mirgre Alfonso, quien por tan poco tiempo compartido juntas ha sido una persona muy especial para mí, por siempre entenderme, escucharme y darme su apoyo.

A mi compañera de trabajo de grado Francis Ávile. Por trabajar juntas.

A mis compañeros de estudios, Lourdes, Luis, Carmen (Camucha), Suleman, Alvaro, Humberto (tito), Matimar (mati), Victoria, Laura Viloría, Nelly, Francia, y a todos aquellos que formaron parte durante mi carrera universitaria.

A todos los profesores del departamento de Civil, quienes fueron excelentes profesores. En especial a la profesora Luisa Torres por su dedicación al enseñarnos, por compartir sus conocimientos con todos nosotros, por su ayuda y asesoría en nuestro trabajo de grado.

*Nairove M. Maita U.*

## **RESUMEN**

La negociación en el manejo de conflictos dentro de las organizaciones son una serie de procesos esenciales y permanentes cuya gestión se vuelve esencial si se quiere tener una organización sana, con un desarrollo integral exitoso. En el ámbito gerencial, las organizaciones, son razón de ser de la administración; la negociación y en manejo de conflictos adquiere una relevancia sustantiva y requiere disponer de información abundante, liderazgo, experiencia, asertividad y creatividad y tacto para su aplicación; como todo proceso de interacción humana, una buena negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes, donde ambas deben notificar en forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles sus objetivos. De manera, de conseguir en menor escala el manejo de los conflictos y la forma de abordarlos; ya que su dominio se convierte en un arma fundamental para el logro de los propósitos organizacionales.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>VII</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>VIII</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>X</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>XII</b>
<b>CONTENIDO</b> .....	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>XVI</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>18</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>18</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	18
1.2. Objetivos .....	21
1.2.1. Objetivo General .....	21
1.2.2. Objetivos Específicos.....	21
1.3. Sistema de Variables .....	22
1.3.1 Definición conceptual .....	22
1.3.2 Definición operacional .....	24
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>28</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
2.1 Negociación en las Organizaciones .....	28
2.1.1 Negociación .....	28
2.1.2 Tipos de Negociación.....	30
2.1.2.1 Negociación Integrativa .....	30

2.1.2.2 Negociación distributiva .....	31
2.1.3 Proceso de Negociación .....	32
2.1.3.1 Preparación de la negociación.....	32
2.1.3.2 Desarrollo .....	33
2.1.3.3 Etapa Acuerdo.....	33
2.1.4 Método de negociación de Roger Fisher y William Ury .....	34
2.1.5 Clasificación de las negociaciones en las Organizaciones.....	34
2.2 Solución de Conflictos en las Organizaciones .....	37
2.2.1 Conflicto.....	37
2.2.2 Clasificación del manejo conflictos en las organizaciones .....	37
2.2.3 Enfoques del manejo de conflicto en las organizaciones.....	38
2.2.4 Métodos para enfrentar los conflictos .....	40
2.2.4.1 Reducir el conflicto .....	40
2.2.4.2 Resolver el conflicto .....	40
2.2.4.3 Estimular el conflicto .....	41
2.2.5 Tipos de Conflictos .....	41
2.2.6 Clasificación de Conflictos Organizacionales .....	41
2.2.7 Proceso de manejo del conflicto .....	42
2.2.7.1 Etapas del conflicto.....	42
2.3 Técnicas, Tácticas y Estrategias de la Negociación en el Manejo de Conflictos. 45	
2.3.1 Estrategia.....	45
2.3.2 Táctica .....	46
2.3.3 Técnicas .....	47
2.4 Procesos de la Comunicación en el Manejo de Conflicto para una Negociación. 48	
2.4.1 Comunicación .....	48
2.4.2 Tipo de Comunicación .....	48
2.4.3 Métodos de Comunicación.....	50
2.4.4 El proceso de Comunicación.....	51
2.4.5 Barreras para la comunicación efectiva .....	52

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
3.1. Conclusiones .....	54
3.2. Recomendaciones.....	55
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>57</b>
<b>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO: .....</b>	<b>59</b>

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, investigadores relacionados con el tema de gerencia, han arrojado que los empresarios más que planificar y controlar todo lo que tiene que ver con la organización, invierten la mayor parte de su tiempo negociando. La globalización y el desarrollo del impacto tecnológico han formado una nueva forma y ciclo de vida en las relaciones económicas y comerciales de las empresas, por lo que es importante considerar que para afrontar tales cambios la negociación constituye un elemento imprescindible para la sociedad, en donde deben asumirse métodos adecuados para la administración y solución de conflictos. La palabra “negociación” ha sido muy utilizada a lo largo de la historia, para resolver conflictos o para establecer alianzas mediadoras entre países, personas, empresas, etc. En el tema gerencial, la negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir o establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, comprar o vender un producto, resolver diferencias, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades.

La negociación es precisamente un campo de conocimiento y acciones para alcanzar lo que deseamos lograr en la vida, es una manera de dar respuesta al cómo. Saber de negociación es lo que le permitirá a algunos saber mejor como conseguir lo que se desea. Alcanzar las metas depende, en gran medida, de la capacidad que tengamos para dialogar, persuadir a los demás, dejarnos convencer sobre una variedad muy amplia de asuntos y finalmente llegar a algún acuerdo.

Generalmente ésta se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar, ésta busca eliminar esas diferencias y que finalmente se concrete un compromiso formal entre las partes, donde ambas puedan obtener resultados beneficiosos y

favorables en pro de su bienestar (económico, personal, comercial, etc.), quedando satisfechas entre sí y solventar los intereses opuestos. La idea de este proceso es que pueda llevarse a cabo una relación **ganar-ganar** en lugar de **ganar-perder**.

En general, la palabra negociación ha cobrado una importancia tan marcada que la sitúa por encima de otras formas de solución de conflictos, tanto en la arena internacional como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas.

Este trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene como objetivo principal determinar la importancia de la negociación en el manejo de conflictos en las organizaciones; el cual se basa en el proceso de buscar la aceptación de ideas, propósitos o intereses, obteniendo el mejor resultado posible, de tal modo que las partes envueltas terminen satisfechas encontrando la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto y que el producto final sea mayor que la suma de las contribuciones individuales.

La estructura de este trabajo de investigación es por capítulos. En el capítulo I, se presentan el planteamiento del problema, los objetivos y el sistema de variables donde se muestra el orden organizativo del trabajo. En el capítulo II, Marco Teórico se presenta el desarrollo de los objetivos específicos logrados de esta investigación; es decir el desarrollo de las variables planteadas. Además se definen técnicas, tácticas y estrategias al momento de negociar, se describen los procesos de la negociación como vía para la solución de conflictos en las organizaciones. En último lugar, se presenta el capítulo III donde se muestran las conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos desarrollados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

El cambiante y dinámico ambiente actual de los negocios requiere nuevos enfoques para la Gestión de Proyectos, la cual se ha convertido en una herramienta muy importante para abordar proyectos complejos y demandantes, tales como: desarrollar productos nuevos, reducir los tiempos de ciclo, entre otros. Los Gestores de Proyectos que deseen competir en un nivel de clase mundial deben entender el aspecto humano de sus organizaciones, y sus procesos de negocios. Según Villalba (1989) Explica:

Deben ser los arquitectos sociales que puedan trabajar a lo largo de las funciones, y a través de los niveles de la organización, mejorando continuamente los procesos de negocios, y propiciando un ambiente propenso a la innovación, la toma de riesgos, los equipos de trabajo auto motivado, el compromiso, la calidad y la mejora continua. A medida que los mercados se vuelven más demandantes y las organizaciones que ejecutan proyectos se ven sometidas a mayores presiones, las habilidades administrativas y técnicas por sí solas, se vuelven insuficientes para manejar los conflictos abordados por los proyectos modernos (p.147).

La solución de conflictos constituye una de las principales funciones dentro de la negociación, lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten

una confrontación constructiva y vivificante del conflicto. Díaz (1999), explica: “En el lenguaje organizacional comúnmente escuchamos que la mejor manera de integrar un conflicto es lograr una negociación ganar-ganar, aunque también existen otras dualidades en la negociación, tales como: ganar-perder, perder-ganar, perder-perder” (p. 45). Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito de la gestión de proyecto. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

La negociación es una habilidad de incalculable valor para el responsable del proyecto. No solo porque necesita negociar con vendedores y contratistas, sino porque necesita negociar con interesados, clientes y miembros de su propio equipo durante todo el ciclo de vida del proyecto, aplicando diversas dinámicas, procesos y técnicas para mejorar las habilidades de negociación interna y externa enfocada exclusivamente a gestores de proyecto con estilo de negociación, dando la oportunidad de convertir el conflicto en una ventaja y negociar de forma más efectiva.

La preparación de la negociación es una actividad interna del grupo negociador que se desarrolla mediante sesiones de trabajo dirigidas a esclarecer la tarea, dominar el tema de negociación, buscar la información necesaria y definir los roles, de manera que cada uno de los integrantes del equipo conozca los aspectos generales de la negociación y las particularidades de su participación, para lograr con ello, una mayor coherencia e integración del grupo. No existen dos negociaciones iguales, son tan diversas como la gama de productos, servicios, actividades y acciones que brindan y desarrollan las diferentes instituciones y empresas involucradas en este tipo de función.

Las actitudes para garantizar una negociación efectiva especifican los procesos para solucionar problemas basados en principios para lograr resultados efectivos empleando un lenguaje que facilite la comprensión y mejore las relaciones humanas entre los negociadores. El lenguaje para una buena negociación debe ser sencillo y claro; no se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos. Como todo proceso de interacción, una buena negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes, ambas deben comunicar en forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles sus objetivos.

La comunicación en la negociación se desarrolla a través de sus formas, se expresa la gestión de la entidad y se proyecta la imagen de su cultura organizacional. De esta manera, negociar es también una forma de comunicación entre dos o más partes con intereses comunes y con intereses opuestos. Durante la negociación se brindan puntos de vista; se reciben otros, que se intercambian, para arribar a soluciones convenientes y alcanzar un compromiso aceptable para todos. La comunicación que se establece en la preparación de la negociación y durante ella, crea, mantiene y desarrolla las relaciones humanas, que en ocasiones, son más importantes que el logro de un acuerdo aislado. Fisher y Ury (2003) expresan:

Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios: conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible; debe ser eficiente; debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta la comunidad de intereses (p. 125).

La gestión de proyectos requiere de la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo para lograr los objetivos deseados, requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y costo definidos.

Haciendo referencia a lo anteriormente expuesto, esta investigación se encuentra orientada a determinar la importancia de la negociación de manera de manejar con eficacia, para aprender, desarrollar, asumir y poner en práctica toda una serie de habilidades, técnicas y capacidades, con la finalidad de mejorar las condiciones de tiempo, recursos y alcances de los proyectos que se estén realizando; teniendo la herramientas necesarias para afrontar y resolver conflictos en la gestión de un proyecto como arma fundamental para encaminar con garantías de éxito donde ambas partes deben ganar.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la importancia de la negociación en el manejo de conflictos en las organizaciones.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Definir la negociación en las organizaciones.
2. Establecer los procesos de la negociación como via para la solución de conflictos en las organizaciones.
3. Señalar las técnicas, tácticas y estrategias para mejorar las habilidades de la negociación en el manejo de conflictos en las organizaciones.
4. Identificar las características del proceso de comunicación en el manejo de conflictos para una negociación exitosa.

### **1.3. Sistema de Variables**

En esta sección se muestran definidas de manera operacional y conceptual en función de sus indicadores un sistema de variables a desarrollar que permiten definir o describir cada uno de los criterios que permitan conseguir una negociación en el manejo de conflicto exitosa con: estrategias, tácticas, técnicas , comunicación, liderazgo y habilidades.

Después de realizar, analizar y entender los términos considerables en los cuales se conoce la definición de variable según su capacidad o nivel en que permita medir los objetos de estudio, dependiendo de su propia naturaleza, características o propiedades, se puede decir que, una variable puede definirse como un elemento que puede adquirir o ser sustituido por un valor cualquiera. Los valores que una variable es capaz de recibir, pueden estar definidos dentro de unos parámetros, y/o estar limitados por criterios o condiciones de pertenencia, del campo al que pertenece.

Guardando relación con lo anteriormente descrito, se tiene que la definición que se le otorga a cada variable en esta sección, es la definición que aplica a lo largo de todo el desarrollo de la monografía.

#### **1.3.1 Definición conceptual**

Una definición conceptual define una variable mediante otros conceptos. Estas son las definiciones que conocemos a través de los diccionarios o textos especializados. Estas definiciones entregan una mayor claridad acerca de un concepto al explicarlo mediante una variedad de otros conceptos.

Haciendo referencia a esto, se presentan en el siguiente cuadro las definiciones conceptuales de cada variable.

### Cuadro 1.1

#### Identificación y Operacionalización de las Variables.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>VARIABLE (S)</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>
Definir la negociación en la gestión de proyecto	Negociación en la gestión de proyecto.	Son métodos para llegar a un acuerdo con la finalidad de resolver alguna diferencia. Con una serie de pasos que deben seguirse de cierta manera y en cierto orden. Teniendo en claro los objetivos y el margen dentro del cual pueden realizar concesiones y llegar a un acuerdo
Analizar los procesos de la negociación como vía para la solución de conflictos en la gestión de proyectos.	Procesos de la negociación como solución de conflictos en la gestión de proyectos.	Consiste en comunicar y cambiar las posiciones opuestas con el fin de alcanzar intereses comunes buscando la solución que satisfaga el interés de ambas partes de manera de llegar a un acuerdo.
Identificar las técnicas, tácticas y estrategias para mejorar las habilidades de la negociación en el manejo de conflictos en la gestión de proyectos	Técnicas, tácticas y estrategias para mejorar las habilidades en el manejo de conflictos en la gestión de proyectos.	Se refiere al procedimiento que se emplea cuando se negocia, fortaleciendo las habilidades de servicio si se desea cumplir con los objetivos incluyendo todos los recursos necesarios para aumentar sus ingresos, generar negocios

		a largo plazo y tener ventas continuas y clientes satisfechos.
Identificar las características del proceso de comunicación en el manejo de conflicto para una negociación exitosa.	Características del proceso de comunicación en el manejo de conflictos para lograr una negociación exitosa.	Las características básicas de un conflicto y el interés de identificarlas todas, consiste en que su conocimiento a interpretación nos permite saber en qué punto se encuentra y así mismo Plantear una opinión predictiva, elaborar programas de intervención y seleccionar las mejores estrategias de manejo.

Fuente: Elaborado por los autores (2009)

### 1.3.2 Definición operacional

Una vez definidas conceptualmente cada variable, se hace su definición operacional, la cual consiste en definir las operaciones que permiten medir esa variable o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta la misma, es decir, una definición operacional puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables. Tamayo (2003)

A continuación en el cuadro 2, se muestra la operacionalización de las variables, donde aparece el desglosamiento de cada una en indicadores y algunas otras hasta la categoría de subindicadores, de modo de obtener una aproximación más precisa del tema objeto de estudio.

**Cuadro 1.2****Operacionalización de las Variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SUBINDICADOR</b>
Negociación en la gestión de proyecto	Gerencial	Legitimidad	
	Económica	Enfoque sistemático	Beneficio mutuo
		Ganar-ganar	Negociación por interés
		Ganar-perder	Negociación por posiciones
		Estrategias	Planificación, gestión y evaluación.  Toma de decisiones  Procesos organizacionales eficiente y efectivos
Procesos de la negociación como vía para la solución de conflictos en la gestión de proyectos.		Estrategias	Acuerdos y soluciones
		Conocimiento	Confrontación  Reconocer necesidades y Auto defensa
		Diagnostico	Evolución de necesidades o valores. Nivel de energía personal.

		Reducción del conflicto	Conductas destructivas y negativas.
		Solución del problema	Proceso de solución Acción efectiva. Resultados beneficiosos
		Construcción del acuerdo final	Acuerdos de ambas partes. Restaurar relaciones
Técnicas, tácticas y estrategias para mejorar las habilidades en el manejo de conflictos en la gestión de proyectos.		Liderazgo	
		VARIABLES HUMANAS	Actitudes y comportamiento
		VARIABLES ESTRUCTURALES	Creación de puestos de organización y coordinación
		Dinámica social	Motivación Visión del futuro
Características del		Humanas	Empatía Credibilidad

proceso de comunicación en el manejo de conflicto para una negociación exitosa.		Poco información Estilo de personalidad	Autoestima Lenguaje corporal Saber escuchar
---	--	--	---

Fuente: Elaborado por los autores (2009)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Negociación en las Organizaciones**

##### **2.1.1 Negociación**

Hablar de negociación suele ser sinónimo de resolución de problemas en forma de diálogo. Cualquier necesidad a remediar es, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando, por ello es que la negociación es considerada como un elemento de la conducta humana. No existen dos negociaciones iguales, son tan diversas como la gama de productos, servicios, actividades y acciones que brindan y desarrollan las diferentes instituciones y empresas involucradas en este tipo de función.

En tal sentido, lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación. A continuación se relacionan un conjunto de definiciones del concepto de negociación de prestigiosos especialistas sobre el tema con el objeto de presentar las diferentes aristas y enfoques que sobre ella se perciben:

Según Schoonmaker. A, (1992):

La negociación: es un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos. Método significa que hay una serie de pasos que deben seguirse de cierta manera y en cierto orden. El elemento cooperativo resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente, sin este deseo no se negociaría: se

exigiría, se pelearía, se recurriría a la autoridad. El elemento competitivo se deriva del deseo de cada una de las partes de lograr el mejor acuerdo para sí misma (p.67).



**Figura 2.1** La Negociación

Fuente.- Retomado de Hernández Rincón. 2008.

Sin embargo Covey. S, R, (1999) define:

La negociación es una forma de alcanzar los objetivos cuando estos no dependen exclusivamente de nosotros sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses (p.145).

Por su parte, para Miranda (2004) explica:

“La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos” (p.89).

En cambio Rodríguez E. M, y Serralde. M, (1991):

Negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir o establecer un contrato, definir las pautas de una relación

laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades (p.154)

Con todo lo antes mencionado, se puede notar que para negociar bien es preciso comprender el por qué de las actuaciones básicas de las motivaciones de las personas. Hay también que comprender los procesos de negociación.

## **2.1.2 Tipos de Negociación**

### **2.1.2.1 Negociación Integrativa**

También conocida como ganar- ganar. Las partes colaboran para mejorar las condiciones entre ambas partes. Siendo su estructura fundamental en las que las partes son capaces de definir metas que permita a ambas alcanzar sus objetivos. En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
  
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.

- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.

- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.

- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

#### **2.1.2.2 Negociación distributiva**

En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Este tipo de negociación también es conocida como una negociación ganar-perder, puesto que las partes negociadoras buscan obtener un máximo beneficio a costa de lo que la otra parte pierde, dándole mayor importancia a la ganancia personal. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores.

Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las organizaciones son más bien mixtas. Corresponden a una mezcla. Por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

### 2.1.3 Proceso de Negociación

La mayoría de las negociaciones que realizan las personas no tienen trascendencia económica ni social, más allá del gusto personal en un momento dado, de manera temporal y muy pasajera. Cuando se plantea negociar asuntos, acuerdos, agendas o contratos, con verdadero contenido y significado económico y social es cuando se necesita comprender y estudiar el proceso negociador.

Los procesos de negociación se conforman de tres etapas.



**Figura 2.2** Procesos de Negociación

Fuente: Elaborado por los autores (2009)

#### 2.1.3.1 Preparación de la negociación

La preparación comprende una simulación de lo que va a ser el desarrollo de la negociación, nos permite tener en cuenta todos aquellos factores o detalles que pueden influir en sus objetivos e intereses que pretende conseguir con el proceso. Esta fase puede llegar a ser considerada la más importante, debido a que dependiendo de la información y datos obtenidos de la parte contraria, se podrán preparar mejores argumentos para el desarrollo de las etapas siguientes:

##### a) El tiempo de preparación:

El tiempo es uno de los parámetros más importantes de una negociación. El tiempo tiene un valor económico y también estratégico. Con el transcurso del tiempo

se modifican las circunstancias para todos. Pocas veces se puede negociar al margen del tiempo.

#### **b) Reunir Información:**

Es importante conocer a la otra parte, es decir, saber quiénes son las personas con quien se tratará, su empresa, etc. Se debe estar seguro de que la información obtenida es precisa.

#### **2.1.3.2 Desarrollo**

En esta fase se identifica las necesidades de las otras partes, así como los que consideran valores de intercambio válidos. Es importante distinguir qué son objetivos y qué son necesidades, al tiempo que se compruebe su firmeza en la posición y su flexibilidad en la negociación. Ahora se trata de buscar soluciones que ayuden a alcanzar los objetivos de todos los contendientes. Para ello hará falta poner en marcha la creatividad de los participantes, y ver hasta qué punto los contendientes disponen de toda la autoridad para negociar y para aceptar alternativas no previstas anteriormente. Es el momento de encajar los recursos con las necesidades y en general de negociar sobre los problemas más que sobre las peticiones.

#### **2.1.3.3 Etapa Acuerdo**

Es la fase de materialización y formación del acuerdo. Normalmente se llega a él como un resultado lógico y natural de un proceso en el que ambas partes buscan un acuerdo. Un acuerdo es aquel que toman voluntariamente las partes convencidas de que es la mejor opción. Cualquier acuerdo obtenido por error o por engaño es precario, inseguro e inestable.

Antes de aceptar en firme el acuerdo final, debe cumplir con todos los requisitos que se estableció en el marco de negociación.

#### **2.1.4 Método de negociación de Roger Fisher y William Ury**

El método de negociación abarca los siguientes puntos:

**1. Separar las personas del problema:** Es importante comprender que todo negociador tiene dos tipos de intereses: en la esencia y en la relación con la otra parte. Por ello, no es bueno comenzar una negociación con el propósito de vencer a toda costa. Se pone en peligro las relaciones de negocio a futuro.

**2. Centrarse en los intereses y no en las posiciones.** La negociación basándose en posiciones (“yo quiero esto”), es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses (“¿para qué quiero esto?”).

**3. Inventar opciones de mutuo beneficio.** La invención creativa buscando intereses comunes o complementarios es una necesidad para generar múltiples acuerdos que sean de beneficio para ambas partes.

**4. Insistir en que los criterios sean objetivos.** La necesidad de criterios objetivos es fundamental para lograr una solución basada en principios, no en presiones. Se debe concentrar en los méritos del problema, no en el temple de las partes y ser abiertos a las razones, pero cerrados ante las amenazas.

#### **2.1.5 Clasificación de las negociaciones en las Organizaciones**

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. Las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

- **Según las personas involucradas en el proyecto:** negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o 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 sinnúmero 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 retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse 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 vinculados a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.

- **Según el clima humano:** de acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.

- **Según los factores desencadenantes:** de acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y 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 negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación.

## **2.2 Solución de Conflictos en las Organizaciones**

### **2.2.1 Conflicto**

Es una consecuencia natural e inevitable en cualquier organización y que no necesariamente es nocivo sino, por el contrario, que tiene el potencial de ser una fuerza positiva que contribuye al desempeño de la organización de manera efectiva.

Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto. Folberg (1999).

El proceso del manejo de conflicto en la negociación recurre a cinco opciones para solucionar dicho el conflicto dentro de la gestión de proyecto cuando surge de opiniones distinta, siendo estas las siguiente: evitarlo, adaptarlo, forzarlo, concesionarlo y la cooperación.

### **2.2.2 Clasificación del manejo conflictos en las organizaciones**

**1- Conflictos basados en intereses:** que pueden ser sobre: la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo así como desarrollar.

**2- Conflictos estructurales:** son definidos de las tareas, autoridad y responsabilidad; cambios de roles; reasignación de recursos y controles; establecer procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes; modificar estilos de influencia, menos “coerción” y más persuasión.

**3- Conflictos de valores:** por diferentes criterios para evaluar ideas, decisiones, liderazgo; diferentes percepciones sobre las mismas cosas; metas y valores.

**4- Conflictos de relaciones:** por comunicaciones pobres; comportamientos negativos reiterados entre las partes; fuertes emociones; estereotipos e incomprensiones.

**5- Conflictos de información:** por ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más relevante; diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

En estos casos, las posibles intervenciones de los líderes pueden dirigirse a: acordar cuáles son los datos más importantes; precisar el proceso de recolección y distribución de información; utilizar expertos “opiniones externas”.

### **2.2.3 Enfoques del manejo de conflicto en las organizaciones**

Sin lugar a dudas la capacidad para manejar los conflictos es una de las habilidades más importantes que debe tener un gerente. Un estudio de ejecutivos de niveles alto y medio, realizado por la American Management Association (2008): reveló que el gerente promedio pasa alrededor de 20% de su tiempo resolviendo conflictos y que además esta actividad es más importante que la toma de decisiones, el liderazgo o las habilidades para la comunicación. El manejo de conflictos es una situación en la cual dos o más partes creen que lo que quiere una parte es incompatible con lo que desea la otra.

Existen tres enfoques para el manejo de conflicto:

**Cuadro 2.1****Enfoque para el manejo de conflicto**

<p><b>Enfoque Tradicional</b> (Desde finales del siglo XIX Hasta mediado de la década 1940)</p>	<p>El primer enfoque suponía que el conflicto era malo y que siempre tendría un efecto negativo en la organización. El conflicto era sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Como el conflicto era dañino, era preciso evitarlo. La gerencia tenía la obligación de evitar el conflicto en la organización.</p>
<p><b>Enfoque de las Relaciones Humanas</b> (Desde finales de la década de 1940 hasta mediados de 1970.)</p>	<p>Este enfoque argumentaba que el conflicto era una situación natural e inevitable en todas las organizaciones.</p>
<p><b>Enfoque Interactuante</b></p>	<p>La perspectiva teórica actual del conflicto es el enfoque interactuante. El enfoque de las relaciones humanas acepta el conflicto pero el interactuante alienta el conflicto y dice que una organización armoniosa, pacífica, tranquila y cooperativa suele volverse estática, apática e insensible a la necesidad de cambio y de innovación.</p>

Fuente: Elaborado por los autores (2009)

## 2.2.4 Métodos para enfrentar los conflictos

Existen Elementos Generadores del Conflicto, los cuales pueden identificarse y precisarse. En una Organización los elementos generadores por el conflicto pueden encontrarse al interior o al exterior de la misma. Ambos se diferencian exclusivamente por la capacidad y el grado de control que puede existir sobre ellos, los elementos internos tienen una naturaleza más controlable, los elementos externos son siempre más incontrolables. Donde la utilidad de cada uno de los métodos son sumamente importante cuando surgen ideas desde diferentes enfoques o puntos de vista o cuando se quiera lograr una solución consensual.

### 2.2.4.1 Reducir el conflicto

Cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

### 2.2.4.2 Resolver el conflicto

Cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

- **Dominio o supresión:** por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.

- **Compromiso:** tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.

- **Solución integrativa:** integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

#### 2.2.4.3 Estimular el conflicto

Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

#### 2.2.5 Tipos de Conflictos

- **Intrapersonales:** surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas.

- **Interpersonales:** surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas.

- **Laborales, u organizacionales:** surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.

#### 2.2.6 Clasificación de Conflictos Organizacionales

En el nuevo enfoque sobre conflictos organizacionales, estos se clasifican en: funcionales y disfuncionales.

## 1. Conflicto Funcional

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.

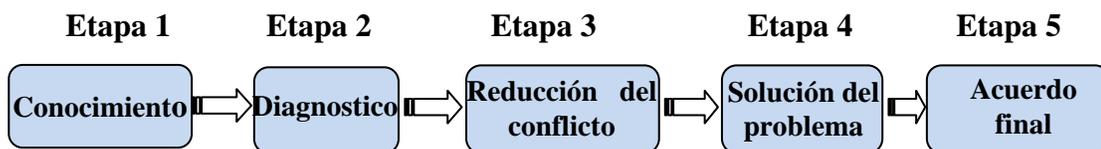
## 2. Conflicto Disfuncional

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional.

### 2.2.7 Proceso de manejo del conflicto

#### 2.2.7.1 Etapas del conflicto



**Figura 2.3** Etapas de conflicto

#### a. Etapa 1

- **Conocimiento:** las partes toman conocimiento de una confrontación, que es la primera indicación del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles, a

través de un posicionamiento. Una parte confronta a otras partes o toma una posición que se opone a otra(s). Hay una alta energía emocional en el posicionamiento: miedo, agresión o ataque, o una reacción paranoide de auto-defensa.

### **b. Etapa 2**

- **Diagnóstico:** esta fase envuelve la evaluación de las partes acerca de si el conflicto es uno de necesidades o de valores. Es importante definir esto: si el conflicto tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes. o sea si afecta el tiempo, la propiedad, el dinero o la salud de las partes, es sobre necesidades. Las necesidades humanas están basadas en impulsos básicos de supervivencia de la especie.

Si ataca al respeto, la imagen profesional frente a la sociedad, el status o intangibles varios, es un conflicto sobre valores. Un valor es un elemento elegido libremente para formar la conciencia o el yo. Es muy importante, pues deviene parte del yo, e influencia la vida entera de una persona o comunidad. Generalmente los valores no son objeto de negociación sino de respeto.

### **c. Etapa 3**

- **Reducción del conflicto:** esta fase envuelve la reducción del nivel de energía emocional y la comprensión de las diferencias, de manera que las partes en disputa puedan manejar el conflicto.

Incluye estar de acuerdo en reducir la conducta destructiva y las actitudes y sentimientos negativos del uno hacia el otro. El acuerdo puede no ser definitivo, sino uno que habilita a las partes para explorar las diferencias y generar respeto mutuo del

uno hacia el otro. Aquí se produce la difusión de la energía emocional de la primera fase. Hay mutua aceptación de las diferencias.

#### **d. Etapa 4**

- **Solución del problema:** Esta fase envuelve el uso de los procesos de solución de problemas que permitan establecer un curso de acción efectiva, llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes.

- **Acuerdo final:** Se describe un acuerdo que ambas partes puedan aceptar considerándose la culminación de la negociación. Los interlocutores lo expresan por escrito y de esta forma dejar constancia de ella.

Una presentación, obligadamente resumida, de estos conceptos solo pretende informar al lector de que, el tema de manejo de conflictos organizacionales, ha sido objeto de muchas investigaciones en los últimos años y que, a partir de esto, se ha ido generando un conjunto de enfoques y “herramientas” que pueden contribuir a mejorar las habilidades de los directivos en el manejo de diferentes situaciones de confrontación. Miranda, 2003 explica:

En el ámbito de la gerencia, sobre qué hacen y cómo lo hacen los gerentes de éxito en las organizaciones, ponen de manifiesto que los gerentes, más que planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar, se pasan la mayor parte del tiempo negociando todo y con todos. Y es que, probablemente, este sea uno de los rasgos característicos de la gerencia contemporánea: las funciones gerenciales se desarrollan, esencialmente, en un ambiente negociador. La negociación ha cobrado una importancia tan marcada que la sitúa por encima de otras formas de solución de conflictos, como son el arbitraje, los procesos judiciales o el uso de mediadores, tanto en la área internacional como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas. (p.147)

## 2.3 Técnicas, Tácticas y Estrategias de la Negociación en el Manejo de Conflictos.

### 2.3.1 Estrategia

La estrategia para manejar el conflicto en la negociación debe centrarse en la diversidad de posiciones. Sin embargo, hay algo en común entre las organizaciones y es que la parte más sensible de un proceso de negociación es la determinación de la estrategia, así como en la capacidad y disposición de ésta para obtener sus objetivos.

La estrategia comienza con el conocimiento de la situación crítica negociable, es decir, aquellas situaciones donde es importante que las partes involucradas deban quedar satisfechas con los acuerdos que se logren, por la importancia de mantener o crear una relación a largo plazo o donde se requiere la necesidad de compromiso de una o ambas partes.

Stephen R. Covey, en su obra *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (1999), señala: “Que el cuarto hábito es precisamente pensar en ganar- ganar, como el hábito de liderazgo interpersonal efectivo” (p.234). Asimismo, explica que existen paradigmas o posiciones de interacción humana, dentro de los cuales se tienen las estrategias de negociar:

- **Ganar-ganar**, los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, satisfactorios. Es decir, un escenario cooperativo, no competitivo. No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

- **Ganar-perder**, cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente; con estilo de liderazgo, es el enfoque autoritario. No se ve a la otra parte

como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

Tanto la de ganar/perder como la de pierdo/ganar son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, ganar/perder produce más resultados porque se basa en la fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Perder/ganar es débil y caótico desde el principio.

### **2.3.2 Táctica**

Se refiere a la formulación de pautas a corto plazo que permiten alcanzar los objetivos a largo plazo. Por tanto, en la táctica es necesario tener en cuenta cómo se maneja el conflicto en el proceso de negociador, cómo se abandona, cuál será la primera oferta y qué concesiones se pueden hacer. Esto incluye también organizar el equipo negociador, o sea, designar funciones que cumplirán los miembros del equipo, cómo se coordinarán dichas funciones, cómo se distribuirá la información sobre las necesidades y objetivos de la otra parte y cómo concretamente se pueden satisfacer. Actuando con la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses. Existen una serie de tácticas que inciden de forma positiva en la negociación legando a conseguir el éxito de la misma:

- Organización adecuada de todos y cada uno de los aspectos importantes de la negociación.

- Tener presente la empatía.
  
- Clima cordial para manejar el conflicto negociador.
  
- Capacidad de imaginación de los interlocutores para solucionar el conflicto que sobrevenga en la negociación.
  
- Decir “No” a tiempo y en el momento adecuado (asertividad).

### **2.3.3 Técnicas**

Las técnicas más comunes para la solución de los conflictos son la comprensión del propio estilo del conflicto, determinar que conflictos manejar, evaluar a las partes en conflicto y comprender las opciones propias para tratar el conflicto (evitándolo, adaptarlo, concesionario, y lograr la cooperación).

- a) Reconocer el conflicto.
  
- b) Establecer metas.
  
- c) Establecer comunicación frecuente.
  
- d) Comunicar las preocupaciones.
  
- e) No impedir que hayan desacuerdos.
  
- f) Mantener el ego fuera de los estilos de manejo.

- g) Discutir de las diferencias abiertamente.
- h) Proveer información cuando se necesite.

Ningún estilo o estrategia es necesariamente el mejor. Su efectividad dependerá de cómo se proponga, lo que se puede alcanzar y de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

## **2.4 Procesos de la Comunicación en el Manejo de Conflicto para una Negociación.**

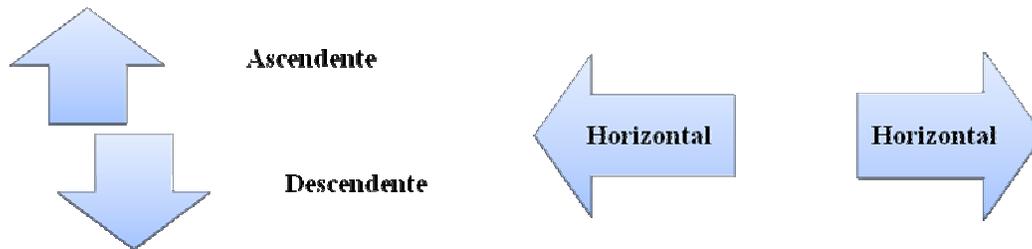
### **2.4.1 Comunicación**

Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

### **2.4.2 Tipo de Comunicación**

Dentro de las organizaciones aparecen dos tipos de comunicación, la formal que es aquella que da la propia organización como tal y la informal que es un tipo de comunicación espontánea que se da cuando un trabajador necesita ponerse en contacto con otro pero sin que exista un canal formal.

Los diferentes tipos de comunicación que podemos encontrar son:



**Figura 2.4** Tipos de comunicación

### **1. Horizontal**

Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

### **2. Vertical**

La dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía organizacional, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.

En este movimiento vertical de información existen dos posibilidades, ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.

### **3. Descendente**

Este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla

la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la organización, así en empresas de gran tamaño pueden llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información.

#### **4. Ascendente**

Es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.

#### **2.4.3 Métodos de Comunicación**

Los métodos de la comunicación más empleados por las personas en las organizaciones son la interacción verbal u oral, las comunicaciones escritas, la comunicación no verbal y los medios electrónicos

- **Escrita:** se intercambian mensajes que podrían contribuir a la preparación del grupo negociador y su información respecto del tema de negociación o su contraparte, también a establecer o mantener, las relaciones y a crear un clima de confianza mutua.

- **Verbal:** es la primordial en el desarrollo de la negociación y define su curso y culminación exitosa.

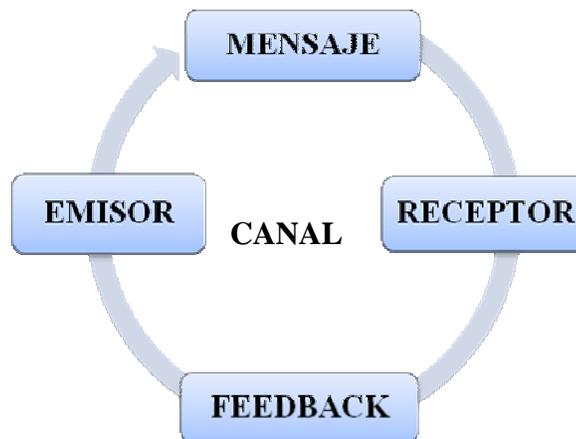
- **No verbal:** se utiliza durante el desarrollo de la negociación. Está constituida por gestos y acciones que actúan como señales o significantes y pueden ser empleados de forma independiente o en combinación con la forma verbal.

- **Electrónicos:** Actualmente dependemos de diversos medios electrónicos complejos para transmitir nuestras comunicaciones. Además de los medios más comunes (el teléfono y el sistema de altavoces) tenemos la televisión de circuito cerrado, computadoras activadas por la voz, reproducción xerográfica, programas multimedia, máquinas de fax y un cúmulo de dispositivos electrónicos que podríamos emplear junto con la palabra o el papel para crear una comunicación más afectiva.

La comunicación y la imagen están estrechamente ligadas, una sin la otra no pueden actuar, por eso se deben tener presentes las cuatro formas básicas de comunicación: lo que hacemos, lo que decimos, como lo decimos y la apariencia.

#### 2.4.4 El proceso de Comunicación

Los elementos básicos para lograr una comunicación efectiva son:



**Figura 2.5** Proceso de comunicación

Fuente: Elaborado por los autores (2009).

- **Mensaje:** es finalidad de la información, la cual será dar información útil y precisa.

- **Emisor:** es quien elabora y emite el mensaje.

- **Receptor:** es quien recibe este mensaje. (El conocimiento del receptor y sus códigos contribuye a que se diseñe mejor el mensaje)

- **Canal:** medio que se utiliza para transmitir un mensaje de un emisor a un receptor.

- **Feedback o retroalimentación:** se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno, mas puede llegar a ser positivo o negativo. Donde el emisor pasa a ser el receptor y viceversa, es decir, una vez llegado el mensaje el receptor se convierte en emisor y manda un nuevo mensaje al emisor inicial que ahora es receptor.

No solamente son necesarios estos elementos, es indispensable que el emisor y el receptor tengan el mismo lenguaje ya que sino los problemas se incrementa.

#### **2.4.5 Barreras para la comunicación efectiva**

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación efectiva; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en: físicas, fisiológicas y psicológicas.

- **Barreras físicas:** Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos,

iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, interfono, televisión, etc.

- **Barreras fisiológicas:** Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o de receptor (sordera, problemas visuales), que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

- **Barreras psicológicas:** representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice; tales situaciones originan que la persona no oiga lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

## CAPÍTULO III

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1. Conclusiones

La negociación es un proceso que culmina en un acto: el acuerdo. No cabe duda de que el referente final de cualquier negociación no puede ser sino alcanzar ese objetivo final. Sin embargo, es preciso hacer hincapié en que todos nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a mejorar nuestra actuación a lo largo del proceso. El acuerdo es tan solo la meta que alcanzaremos si la progresión ha sido la adecuada.

Para ser efectiva la negociación se requiere una serie de conocimientos y habilidades tales como: habilidades de relación interpersonal, conocimiento de su propio negocio y la tecnología del negociador. Las primeras se relacionan con el conocimiento interpersonal de los negociadores (cuál es el estilo de cada uno, cuáles son sus fuerzas, franquezas, necesidades, motivaciones, etc.); y las otras se relacionan con el conocimiento de técnicas y procesos para negociar.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte.

El conocimiento de técnicas o tácticas específicas constituye una ayuda que nos permite afrontar cada situación en mejores condiciones, con un mayor dominio de nosotros mismos y del procesador negociador. Es decir, **debemos tener siempre la situación controlada, pero aún en el indeseable caso de que no sea así, tenemos que aparentar pleno dominio y conocimiento de lo que estamos haciendo.** Particularmente nefasto es andar consultando datos o mirando papeles en los

momentos previos a la negociación. Dará la impresión de inseguridad y de no conocer bien lo que se trae entre manos.

La comunicación en la negociación es importante, porque a través de sus formas se expresa la gestión de la entidad y se proyecta la imagen de su cultura organizacional y profesionalidad. Ésta busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta. Negociar es también una forma de comunicación entre dos o más partes con intereses comunes y con intereses opuestos. Durante la negociación se brindan puntos de vista; se reciben otros, que se mezclan, para arribar a soluciones convenientes y alcanzar un compromiso aceptable para todos.

Recordemos que cuando un negocio que no es bueno para uno no es bueno para ninguno. Esto apunta que en la negociación todos los participantes deben salir ganando para que se llegue a acordar y para que lo convenido se cumpla cabalmente.

Definitivamente el prepararse bien antes de una negociación es imprescindible, así como estar seguros de lo que se va a negociar y nunca perder el enfoque.

### **3.2. Recomendaciones**

No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

La disciplina de la Negociación está inmersa en casi todos los actos organizacionales, comerciales, sociales, políticos, gubernamentales, etc. Por lo cual las personas que no se preparen y se actualicen en la temática irán perdiendo proporcionalmente herramientas fundamentales para desenvolverse en el campo donde le toque actuar.

Es importante resaltar que la negociación es un proceso dinámico al que debemos acercarnos bien preparados y adiestrados, conscientes de sus dificultades, conocedores del tiempo y el desgaste de su desarrollo, prevenidos contra el desaliento y confiados en el éxito final.

La vida es una permanente negociación, en nuestras compras, en nuestras ventas, en nuestros tratos profesionales, clientes, colegas, inspectores, proveedores, servicios, etc. En los tratos sociales: familiares, amigos, vecinos, etc. Por ello quien no esté preparado para administrar un proceso de negociación y de interrelación con los demás cada día estará en condiciones menos competitivas y más distanciados de su propio entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

❖ Constantino C., Sickles C. (1997). **Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas.** Barcelona: Editorial: Granica.

❖ Covey S., R. (1999). **Los siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva.** México: Editorial: Paidós.

❖ Díaz L., M. (2004). **Moralejas para Mediar y Negociar.** España: Editorial: Nuevo Siglo

❖ Fernandez B., J. (2000). **La clave. Para aprender a negociar en la organización a través de intereses mutuos.** Santiago de Chile. Arzobispado de Santiago. Vicaria para la Educación.

❖ Fisher R., Ury W. (2003). **Cómo llegar así. Acuerdo de negociación sin ceder.** Barcelona: Editorial: Penguin Books

❖ Fisher R., Y OTROS (1996). **Más allá de Maquiavelo. Herramientas para enfrentar conflictos.** Barcelona. Editorial: Granica.

❖ Folberg, J., TAYLOR, A. (1992). **Mediación, Resolución de conflictos sin litigio.** México: Limusa.

❖ Kreps G. (1995). **La comunicación en las organizaciones.** Buenos Aires: Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana.

❖ Monsalve T. (1988). **Estrategias y Técnicas de Negociación**. Colombia: Editorial: depalmas.

❖ Rodríguez E., M. (1988). **Técnicas de Negociación**. México: Editorial: Pearson Educación.

❖ Revista **Emprendedores.Desarrolle sus Habilidades de Negociación**. Artículo escrito por: Felipe de los Reyes Morales, marzo-abril 2006, p. 43-45.

❖ [www.monografias.com/trabajos28/tecnicas-negociacion/tecnicasnegociacion](http://www.monografias.com/trabajos28/tecnicas-negociacion/tecnicasnegociacion). [Consulta: Septiembre, 18].

❖ [www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/manejo-de-conflictos-para-una-direccion-efectiva](http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/manejo-de-conflictos-para-una-direccion-efectiva). [Consulta: Septiembre, 18].

❖ [www.monografias.com/trabajos34/conflicto-laboral/conflictolaboral](http://www.monografias.com/trabajos34/conflicto-laboral/conflictolaboral). [Consulta: Octubre, 5].

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	“IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES”
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
Maita Urrieta, Nairove Maria	<b>CVLAC:</b> 17.360.123 <b>E MAIL:</b> nairostr_1929@hotmail.com
Ávile Torres, Francis Dallana	<b>CVLAC:</b> 14.445.826 <b>E MAIL:</b> d_latorre19@hotmail.com
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Conflicto, Negociación, Comunicación, Variable

---

---

---

---

---

---

---

---

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ÀREA	SUBÀREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Civil

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La negociación en el manejo de conflictos dentro de las organizaciones son una serie de procesos esenciales y permanentes cuya gestión se vuelve esencial si se quiere tener una organización sana, con un desarrollo integral exitoso. En el ámbito gerencial, las organizaciones, son razón de ser de la administración; la negociación y en manejo de conflictos adquiere una relevancia sustantiva y requiere disponer de información abundante, liderazgo, experiencia, asertividad y creatividad y tacto para su aplicación; como todo proceso de interacción humana, una buena negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes, donde ambas deben notificar en forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles sus objetivos. De manera, de conseguir en menor escala el manejo de los conflictos y la forma de abordarlos; ya que su dominio se convierte en un arma fundamental para el logro de los propósitos organizacionales.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
Prof. Torres Luisa	CVLAC:	8.217.436			
	E_MAIL	torresl62@hotmail.com			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Prof. Hidalgo Esteban	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC:	12.575.113			
	E_MAIL	ehidalgo21@hotmail.com			
	E_MAIL				
Prof. Montejo Enrique	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC:	8.279.503			
	E_MAIL	emontejo@cantv.net			
	E_MAIL				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

2009	12	08
AÑO	MES	DÍA

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
TESIS.Importancia de la Negociacion.doc	Application/msword

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H  
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z . a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x  
y z . 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 .

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Ingeniero Civil

---

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pre-Grado

---

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Departamento de Civil

---

**INSTITUCIÓN:**

Universidad de Oriente – Núcleo de Anzoátegui

---

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de trabajo de grado de la Universidad de Oriente:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizado para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

**AUTOR**

Ávile Torres, Francis Dallana

**AUTOR**

Maita Urrieta, Nairove Maria

**TUTOR**

Prof. Torres Luisa

**JURADO**

Prof. Hidalgo Esteban

**JURADO**

Prof. Montejo Enrique

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**

Prof. Yasser Saab