

ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

Conflict management style and commercial negotiation techniques. A theoretical approach

Diego Francisco Salinas-Morales*

<https://orcid.org/0000-0001-8261-648X>

* BH Consultores, Ambato, Ecuador

Sofía de Lourdes Pallo-Morales**

<https://orcid.org/0000-0002-8094-3679>

** Unidad Educativa La Inmaculada, Ambato, Ecuador.

Eleana Marisol Pachucho-Cisneros*

<https://orcid.org/0000-0002-7409-309X>

*BH Consultores, Ambato, Ecuador

E-mail: dsalinas@bhconsultores.com

sofiapallo@lainmaculada.com

emarisol22@gmail.com

Recibido: 20/10/2022 / **Aprobado:** 20/01/2023 / **Publicado:** 31/03/2023

Resumen

El presente desarrollo expone una revisión de los conceptos más trascendentales en torno al conflicto, la negociación comercial y sus principales técnicas desde la perspectiva de sus principales exponentes. La teoría del conflicto y el modelo de Rahim son especificadas desde las aportaciones de las grandes mentes de Johan Galtung y Alzafur Rahim respectivamente. La metodología empleada se apegó a un enfoque cualitativo, así como a una modalidad de investigación bibliográfica-documental, ejecutando un análisis conceptual de los principales

aportes teóricos sobre el conflicto. En definitiva, para ejecutar una adecuada negociación comercial, obtener un mejor funcionamiento y empleabilidad de los involucrados, resulta imperante tomar en consideración la aplicación de los puntos expuestos relacionados con el conflicto y la negociación comercial.

Palabras clave: Conflicto, Manejo de conflictos, Modelo de Rahim, Negociación comercial, Técnicas de negociación.

Abstract

This development exposes a review of the most transcendental concepts around conflict, commercial negotiation and its main techniques from the perspective of its main exponents. Conflict theory and Rahim's model are specified from the contributions of the great minds of Johan Galtung and Alzafur Rahim respectively. The methodology used adhered to a qualitative approach, as well as a bibliographical-documentary research modality, carrying out a conceptual analysis of the main theoretical contributions on the conflict. In short, in order to execute an adequate commercial negotiation, obtain a better functioning and employability of those involved, it is imperative to take into consideration the application of the exposed points related to the conflict and the commercial negotiation.

Keywords: Conflict, Conflict management, Rahim model, Commercial negotiation, Negotiation techniques.

Introducción

Por inverosímil que parezca, el contexto que antecede a toda negociación es el conflicto. Por ejemplo, desde la perspectiva de las relaciones sociales en los negocios, así como en las relaciones profesionales e individuales, el conflicto se encuentra de forma implícita en la incompatibilidad tanto de emociones como de cogniciones de los individuos que conforman dichos grupos de relación (Budjac, 2012). Es así que, para Saputi (2008) en coincidencia con el pensamiento del libertador Simón Bolívar y también con la perspectiva de Budjac (2012), en el conflicto a pesar de sus diversas conceptualizaciones, resaltan dos puntos fundamentales, es decir, “las partes involucradas deben percibir el problema; y, debe existir oposición o incompatibilidad en alguna forma de interacción entre las partes” (p.18).

Ante dichos aspectos que intervienen en la génesis del conflicto, independiente-mente de su incompatibilidad, dentro del plano profesional, se visualiza el con-flicto no siempre como algo negativo; al contrario, pueden transformar al conflicto en una disputa funcional. Las ventajas que dicho desacuerdo puede arrojar de forma general derivarían una mejor cohesión del grupo, así como un aumento de creatividad, desarrollo laboral, y desempeño individual/grupal (Villamediana, Donado y Zerpa, 2015). Con frecuencia, los individuos o grupos como parte de las creencias, necesidades, ideas, deseos, e incluso los objetivos pueden ser la causa originaria del conflicto. Sin embargo, el conflicto no sólo puede ser el antecedente de una posible negociación, debido a que el problema puede nacer en medio del mismo (Martínez, Quintanal y Renieblo, 2005).

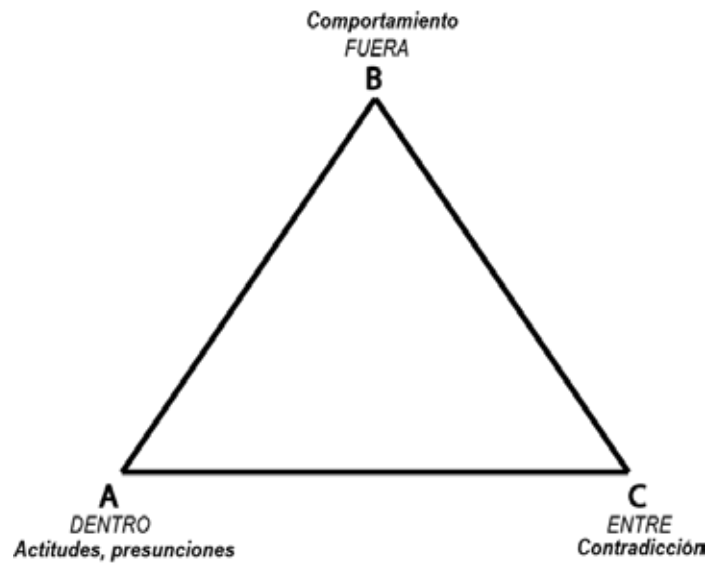
En resumen, un conflicto siempre será complejo y extenso de abordar desde la cualquier perspectiva que se tome en consideración (Budjac, 2012). Tratar de conjugar el conflicto y la negociación se convierte en un proceso arduo que puede ser manejado con cautela, debido a que las partes involucradas siempre analizan las condiciones y los causales que sirvan de base en la evolución de los intereses iniciales, mejorando las posiciones, posibles costos y alcance que cada uno propone, otorgando acuerdos, si las partes inmiscuidas así lo desean (Estrada, 2012).

El conflicto

El fundador y creador de la Teoría de conflictos, Johan Galtung, matemático y sociólogo de origen noruego, instala en el siglo XXI varios parámetros que, para su perspectiva, ayudan a entender de forma lógica y metodológica la “transformación” del conflicto. Por ejemplo, uno de sus principales postulados manifiesta “los conflictos no se solucionan, se transforman” (Calderón, 2009, p.67).

Para poder conceptualizar el conflicto, Galtung (1990) ejecuta una síntesis conceptual que proviene del estudio e interrelación que a lo largo de la historia el hombre se planteó para explicar tal fenómeno. Dicha síntesis encuentra su fundamento en tres líneas específicas asociadas a aspectos interiores del ser humano (Osorio, 2012), las cuales están asociadas a contradicciones y procesos personales (Sigmund Freud, la disputa entre el Ello y el Super Yo), incompatibilidad de objetivos de las partes (Charles Darwin, la competición) y contradicciones externas (Karl Marx, contradicciones intrasociales).

Las respuestas planteadas, para Calderón (2009), se fundamentan en torno a las dimensiones de interior, exterior y las relaciones humanas. Tal interacción brinda una definición de conflicto claro, es decir, el conflicto se basa en la sumatoria de actitudes, presunciones, comportamiento y contradicción del ser humano. A partir de ello, seguidamente dentro de la figura 1, se presenta el triángulo del conflicto según Galtung.

Figura 1: *Triángulo del conflicto*

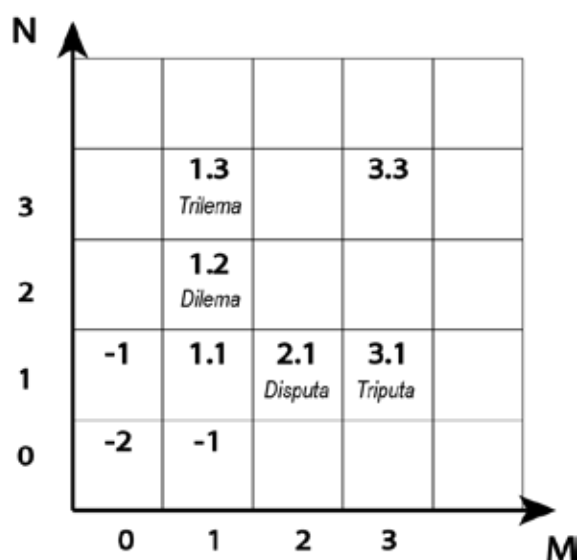
Nota. Triángulo ABC del conflicto organizacional interno. Tomado de Guzmán (2014).

El aspecto motivacional (A) (actitudes, presunciones) hace referencia a lo que piensan y sienten los partícipes de un conflicto, en ¿cómo perciben a la otra parte involucrada?, ¿cómo visualizan sus propios objetivos y el conflicto dentro de ellos? Con respecto al comportamiento (B) (aspecto objetivo), hace alusión a la forma de actuar de las partes durante el conflicto: búsqueda de intereses comunes, acciones constructivas-creativas o perjudiciales hacia la otra parte. En el caso de la contradicción (C) (aspecto subjetivo), el mismo se relaciona de forma directa con la realidad o la raíz del conflicto que, por lo general, no es visualizado y se encuentra oculto para ambas partes.

Es una generalidad de los implicados y las partes del conflicto que prefieran centrarse en la conducta y en las actitudes de sí mismos (auto concebida como positiva) como en la de la contraparte (descrita como negativa) (Galtung, 1990).

Del mismo modo, Galtung representa a la formación básica de los conflictos de una manera peculiar, definiéndola como los “átomos del conflicto”, siendo ésta la disputa entre personas, y la implicación de dos individuos o actores directos que tienen un determinado objetivo y buscan cada parte de forma independiente e incompatible. Los niveles de complejidad para Galtung, se encuentran definidos en un plano cartesiano como se muestra en la figura 2, donde se analizan las estructuras conflictuales de mayor complejidad.

Figura 2: Niveles de complejidad de los conflictos.



Nota. N = número de objetivos, y M = número de partes o actores. Tomado de Asociación Matiz (2015).

Los estilos que surgen en base a las dos dimensiones del manejo de conflictos se apegan a estilos de orden: 1) integrador, 2) complaciente, 3) dominante, 4) evitativo y 5) comprometido. A continuación, se realiza una descripción de cada una de las dimensiones señaladas bajo la perspectiva de autores.

Estilo integrador. (Alto en concierne a sí mismo, alto en concierne a los demás). Muestra de forma evidente una apertura, al intercambio de información de las partes involucradas, se examinan las discrepancias con la finalidad de adoptar una solución que acepten las partes (Villamediana et al., 2015).

Estilo complaciente. (Bajo en concerniente a sí mismo, alto en concerniente a los demás). Se encuentra ligado a la disminución de las diferencias existentes. Se centra y pone énfasis en las características comunes que se pueden satisfacer entre ambas partes (Espinoza, 2000).

Estilo dominante. (Alto en concerniente a sí mismo, bajo en concerniente a los demás). Este tipo de estilo se encuentra asociado a la tendencia negociadora ganar – perder. Por lo general, se ejerce cierto tipo de presión en contra de la otra parte con la finalidad de ganar terreno (Montes et al., 2014).

Estilo evitativo. (Bajo en concerniente a sí mismo y a los demás). Este estilo se asocia a las personas que no suelen dialogar, así como al retraimiento de las partes involucradas. Delegan la responsabilidad a otro individuo, o simplemente no participan de forma activa en situaciones conflictivas (Vera, Arias y Acosta, 2013).

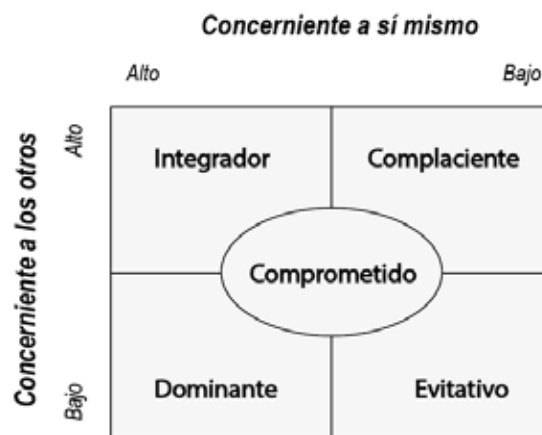
Estilo comprometido. (Equilibrio en concerniente a sí mismo y a los demás). Este estilo consiste en “dar y recibir” ese “algo” que suele ser aceptado de forma mutua. Siempre se busca la posición de inflexión, no existe ningún poder coercitivo o influencia hacia la otra parte (Saputi, 2008).

La clasificación expuesta puede relacionarse con métodos similares asociados a las negociaciones propuestas por otros autores. El ganar – ganar (estilo integrador), perder – ganar (estilo complaciente), ganar – perder (estilo dominante), perder – perder (estilo evitativo), o ni ganar ni perder buscando el punto de inflexión deseado (estilo comprometido) (Fernández, 2012; Ramírez y Borges, 2011).

Manejo de conflictos – Modelo de Rahim

El modelo de manejo de conflictos propuesto por Alzafur Rahim manifiesta de forma contundente las dimensiones principales del individuo para el afrontamiento de un conflicto (Munduate, Ganaza, y Alcaide, 1993). La dimensión “concerniente a sí mismo”, y la dimensión “concernientes a los otros” son las principales dimensiones de este modelo (Ramírez y Borges, 2011). En la figura 4, las dimensiones mencionadas evidencian la orientación que adoptan los individuos al momento de una situación conflictiva.

Figura 4. Dimensiones del modelo de manejo de conflictos de Rahim



Nota. Estilos del manejo de conflicto como producto de la combinación de las orientaciones motivacionales (dimensiones del conflicto)

Fuente: Montes, Rodríguez y Serrano (2014)

Los estilos que surgen en base a las dos dimensiones del manejo de conflictos se apegan a estilos de orden: 1) integrador, 2) complaciente, 3) dominante, 4) evitativo y 5) comprometido. A continuación, se realiza una descripción de cada una de las dimensiones señaladas bajo la perspectiva de autores.

Estilo integrador. (Alto en concerniente a sí mismo, alto en concerniente a los demás). Muestra de forma evidente una apertura, al intercambio de información de las partes involucradas, se examinan las discrepancias con la finalidad de adoptar una solución que acepten las partes (Villamediana et al., 2015).

Estilo complaciente. (Bajo en concerniente a sí mismo, alto en concerniente a los demás). Se encuentra ligado a la disminución de las diferencias existentes. Se centra y pone énfasis en las características comunes que se pueden satisfacer entre ambas partes (Espinoza, 2000).

Estilo dominante. (Alto en concerniente a sí mismo, bajo en concerniente a los demás). Este tipo de estilo se encuentra asociado a la tendencia negociadora ganar – perder. Por lo general, se ejerce cierto tipo de presión en contra de la otra parte con la finalidad de ganar terreno (Montes et al., 2014).

Estilo evitativo. (Bajo en concerniente a sí mismo y a los demás). Este estilo se asocia a las personas que no suelen dialogar, así como al retraimiento de las partes involucradas. Delegan la responsabilidad a otro individuo, o simplemente no participan de forma activa en situaciones conflictivas (Vera, Arias y Acosta, 2013).

Estilo comprometido. (Equilibrio en concerniente a sí mismo y a los demás). Este estilo consiste en “dar y recibir” ese “algo” que suele ser aceptado de forma mutua. Siempre se busca la posición de inflexión, no existe ningún poder coercitivo o influencia hacia la otra parte (Saputi, 2008).

La clasificación expuesta puede relacionarse con métodos similares asociados a las negociaciones propuestas por otros autores. El ganar – ganar (estilo integrador), perder – ganar (estilo complaciente), ganar – perder (estilo dominante), perder – perder (estilo evitativo), o ni ganar ni perder buscando el punto de inflexión deseado (estilo comprometido) (Fernández, 2012; Ramírez y Borges, 2011).

Negociación comercial

Entender lo que significa la negociación comercial, conlleva primordialmente a conocer la conceptualización del término negociación. Según Jaramillo (2010), la negociación se conceptualiza como “un proceso de comunicación interactiva entre dos o más partes que lo intentan, obrando concertadamente, proteger sus intereses mejor de lo que podrían hacerlo fuera de la mesa de negociaciones” (p.49).

Del mismo modo, para Navarro, Climent y López (2017) la negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea, destreza interpersonal que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en particular. No obstante, es extremadamente importante para la interacción personal, lograr el éxito en la administración organizacional y de negocios, así como para el liderazgo. La negociación es un arte y también puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemáticamente mediante la capacitación y la experiencia. Muchas personas creen que la negociación es difícil y que es más sencillo evitarla o comprometer sus deseos.

Aterrizando el concepto de negociación al plano comercial, la negociación comercial para Jaca (1987), comprende un proceso donde al menos dos individuos intentan satisfacer sus necesidades e intereses económicos, procurando convencerse uno del otro con argumentos en sus ofertas y una serie de términos comerciales por acordarse. El proceso de negociación comercial es un proceso de intercambio de intereses, si no hay intercambio de intereses, no habría negociaciones. En el proceso de negociaciones, las personas tienden a ignorar habitualmente los intereses comunes de ambas partes, esto a menudo conduce a un punto muerto en la mayoría de las negociaciones comerciales.

Del mismo modo, Dasí y Martínez (2009), plantean que, dentro de una negociación comercial, se deben establecer los términos de la compraventa, precio del producto o servicio, cierre óptimo del trato, contratos muy bien elaborados y especificados, y por último cerrar el acuerdo con la contraparte en buenos términos.

La negociación comercial debe cuidar varios aspectos relevantes (temperatura, ventilación de este, el mobiliario utilizado), sin olvidar el lugar donde se lleve a cabo, porque dicho proceso puede realizarse en terrenos; propio, de la contraparte o neutral. La negociación en terreno otorga ciertas ventajas relacionadas con: la superioridad, disposición de información inmediata y el control del tiempo. La negociación en terreno de la otra parte permite, conocer mejor su posición, pedir aplazamiento en el caso de falta de información, así como forzar la negociación con los superiores o directivos, negociar en terreno neutral equilibra las condiciones, ninguna de las partes se encontrará cohibida, los recursos se pueden ver limitados para ambas partes (Pumario, 2014).

Los principios que se deben abordar al manejar una negociación comercial, en función de la búsqueda del cumplimiento de los objetivos se consideran los siguientes parámetros: plantear de forma ventajosa, conocer el alcance y la fuerza del poder, además de indagar a la otra parte, satisfacer las necesidades antes que los deseos, fijarse metas ambiciosas, gestionar la información con habilidad, hacer las concesiones conforme a lo establecido (Dasí y Martínez, 2009, pp.8-9).

Ver todo este detalle respecto a los conflictos, es con el objetivo de realizar un análisis conceptual de los principales aportes teóricos que sustentan este tema. De esta forma, bajo el enfoque de revisión bibliográfica, conocer y crear un aporte. Tener como resultado técnicas para mejorar el manejo de este tipo de sucesos y solventar la necesidad primaria en las negociaciones. A continuación, se aborda la metodología que se usó y los resultados óptimos obtenidos.

Metodología

Para el desarrollo del presente documento, se empleó un enfoque cualitativo, se aplicó la modalidad de investigación bibliográfica, de tipo descriptivo. Se tomaron en cuenta documentos como tesis, guías y libros, además de artículos de revistas científicas que abordan directamente las teorías de estudios en bases de datos como PubMed, Web of Science, EBSCO y Google Scholar. Para el sustento se tomó en cuenta información desde 1987 hasta la actualidad, considerando la información original de los mentores de estas variables de estudio, se tomaron en consideración 30 artículos que exclusivamente abordan y sustentan el conflicto, negociación comercial, y técnicas de aplicación.

Al conocer la metodología que es pertinente al presente estudio se recurrió a cotejar la teoría en base a las técnicas de negociación, cómo la teoría concebida por Rahim (2017) con las aportaciones propuestas por Johan Galtung (1990), se consideran los estilos de negociación y vinculación con las técnicas, por asociación teórica. De esta forma saber cómo las características pueden guiarse a cierto tipo de técnica de negociación, tomando en consideración la importancia de actualidad que posee en cualquier escenario relacionado a los anteriormente mencionados.

Resultados

Técnicas de negociación

Las técnicas de negociación, en síntesis, hacen referencia a la forma en la que se suelen emplear las tácticas de negociación y su utilidad en varias situaciones (Budjac, 2012). El objetivo de la aplicación de las diferentes tácticas y técnicas radica en la “consecución del mejor acuerdo posible desde el punto de vista del negociador, se considera que las tácticas buscan concesiones substanciales del adversario, pero no de un acuerdo; son menos efectivas aquellas que procuran conseguir las máximas concesiones del oponente logrando un convenio” (Carrión, 2007, p.36).

Lo expuesto se puede presentar en torno a los diversos conflictos y ser usados en todos los niveles que se pueden presentar como lo menciona la Asociación Matiz (2015), lo cual se asocia a los resultados de los conflictos de la negociación comercial, y se derivan las principales tácticas expuestas a continuación.

Tácticas de engaño deliberado

Para Luna (2017)

uno de los resultados más destacados son las tácticas de engaño deliberado. Esta técnica se ejerce bajo la consideración de separar a las personas del conflicto que tienen relación con las negociaciones. En estas circunstancias no se confía en ninguna de las partes y se verifica la información o las condiciones en las que se encuentre el conflicto. Esta puede ser de mayor uso según el manejo de conflicto de Rahim en un estilo complaciente en el que hay un bajo conocimiento de sí mismo pero un alto conocimiento concerniente a los otros (p.18).

Se debe analizar las ofertas por ambas partes, respecto a la coherencia y hechos, si no están acordes a las condiciones no se debe aceptar nada al respecto. Información falsa, comprende en que la contraparte emplee mentiras, se pone a la otra parte en una situación en principio atractiva, permite no pagar más por algo que no vale. Información caída del cielo, que no es veraz, por lo general, desaparece una vez concretado el acuerdo (Fisher, Ury y Patton, 1991, pp20-25).

Tácticas de guerra psicológica

Otra opción que se puede considerar ante los resultados, son las tácticas de guerra psicológica en cualquier tipo de negociación que genera un conflicto. La razón de estas tácticas es hacer que otras personas se sientan incómodas para aflorar el deseo inconsciente de culminar prontamente el negocio. Se puede presentar situaciones desagradables, la contraparte negociadora provoca una sensación de debilidad con la finalidad de incentivar para ceder cuanto antes al cierre de la negociación. Aquí se puede encontrar estilos como el dominante y el integrador, pertenecientes al manejo del conflicto de Rahim, los cuales tienen formas características de

negociar y tener apertura al cambio de información respectivamente (Barrios, 2016; Fragoso, 2015). Los ataques personales, con comunicación verbal y no verbal, constituyen un arma importante para crear incomodidad en la contraparte. Por lo general, los ataques se centran en factores como la vestimenta, apariencia, status e irrupción al discurso empleado.

En posturas como el bueno y el malo, se representa en función de dos individuos negociadores. Uno de los negociadores es radical, el otro se muestra sensible y parece estar a favor de la otra parte, por lo general, es difícil mostrarse en desacuerdo con el negociador que busca el beneficio. Amenazas se dan por medio del empleo de intimidaciones en particular, cuando se pretende encaminar una negociación. Puede ser peligroso emplear esta táctica porque la contraparte también consigue fundamentar su respuesta con amenazas. No es recomendable emplear esta táctica, aunque se pueden emplear las advertencias. Las explosiones emocionales y las amenazas, tienen un parecido predominante, pero suelen ser menos violentas. Por lo general, la indignación es una de las armas que busca terminar el proceso negociador (Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza, 2016).

Tácticas de presión

Otro de los resultados, es el aporte en el conflicto y la negociación en relación a las técnicas, como las de presión. Se basan en lo dicho por la postura opuesta en la negociación que busca ganar, esto se puede conseguir por medio de diferentes estancias como la posición cerrada, una de las partes del conflicto adopta una decisión irrevocable. No existen concesiones, el proceso de negociación se centra en la otra parte. Esto se relaciona con el manejo de conflictos de Rahim con los estilos evitativo y comprometido debido a que el uno no permite dialogar tanto, mientras que el otro busca siempre dar y recibir, se centra en la contraparte y así usar eso a su favor (Saputi, 2008).

A última hora aquí se intenta conseguir concesiones importantes justo antes de cerrar el acuerdo ya pactado. Es recomendable no acceder si ya se han acordado los términos y las condiciones. La técnica de tómalo o déjalo ejerce una fuerte presión para acceder a la posición

planteada que, por lo general se la emplea al final de la negociación. En cambio, al utilizar el silencio establece espacios donde se puede obtener información valiosa de la contraparte, filtrando la cantidad y calidad de la misma buscando el mejor beneficio (Fernández, 2012).

El conflicto, el manejo, la negociación, las técnicas empleadas que intentan resolver la problemática que surge de las necesidades insatisfechas de los individuos, no puede deslindarse o tratarse por separado. Lo expuesto es un proceso que trata a sus partes como un todo, buscando siempre el mejor acuerdo, intentando dejar el menor rastro de insatisfacción a su paso, aunque muchas de las veces sean inevitables dichas consecuencias.

Respecto a la teoría de conflictos, según Jaramillo (2010), brinda una nueva perspectiva para entender este fenómeno como lo menciona:

Es importante ver en él una oportunidad y no un obstáculo a la vida social. Los teóricos ya no hablan de ‘solución’ sino de ‘gestión o manejo’ de conflictos. Hoy en día, incluso se ha trascendido este último y los estudios en este ámbito se concentran básicamente en la ‘transformación del conflicto’ y en los mecanismos para hacerla posible. (p.49)

Tanto el conflicto como la negociación pueden verse afectadas sus esferas en función de varios parámetros externos – ambientales. Las negociaciones tanto de índole personal como comercial han trascendido fronteras, culturas, estilos de negociación, género del individuo e idiomas.

Para Budjac (2012) “las diferencias transculturales en la comunicación y la negociación son lo que más interesa hoy en día. Los problemas principales son la semántica, connotación, tono y expectativas” (p.105).

Discusión

La superación del conflicto debe enmarcarse bajo el alcance de los objetivos planteados de todas las partes involucradas, creando de esta manera las condiciones adecuadas para que las características del conflicto pasen al plano transformativo propuesto. Para Alva (2022) la resolución de conflictos dependerá de la mejora en los procesos de comunicación, así como en las funciones de participación de los involucrados que a priori generarán mejores estrategias de liderazgo para el afrontamiento del conflicto.

De igual forma, es de vital importancia que se considere a los actores como partes semejantes e iguales, para permitir a los procesos trasformativos ser transparentes y, sobre todo, equitativos. A día de hoy, la teoría de Galtung es una herramienta indispensable para la detección de conflictos en diversas áreas sociales. Estudios ejecutados por Calderón (2009), Cely (2021) muestran la eficacia de la aplicación de dicho instrumento en sus investigaciones, dejando en claro que la teoría de Galtung evidencia acciones concretas que buscan disminuir o erradicar los conflictos en pro de entornos de sana convivencia. De igual manera, En el caso del método de manejo de conflictos, como el método de Rahim, coexisten otros métodos que aportan grandes soluciones a la hora de manejar los conflictos de manera eficaz para todos los ámbitos en relación a los individuos.

Para Budjac (2012) los seres humanos se enfrentan al conflicto y la negociación sin importar la naturaleza del entorno del negocio o la profesión, así como los intereses a los que está sometido, siendo más frecuente dicho escenario de lo que puede parecer. La trascendencia de la negociación al campo comercial data desde casi el origen de los tiempos. Es de conocimiento general que, para la misma supervivencia del ser humano, dicha actividad se la relacione con la socio-economía de un determinado grupo de individuos, es decir, negociar es cubrir las necesidades generadas de las partes involucradas.

Conclusión

La comprensión efectiva de la negociación esta supeditada de manera directa al conocimiento previo del conflicto. Sin embargo, debido a la naturaleza de la negociación y a la imperiosa necesidad del ser humano de interactuar entre sí, es imperante ampliar el espectro íntegro de la negociación y sus principales fundamentos, así como sus principales técnicas y aplicaciones.

La negociación y el conflicto se han convertido en realidades cotidianas para los individuos que mantienen un amplio contacto social (académico, profesional, laboral), y es por esta razón que, diversas disciplinas se han interesado en el análisis y su estudio, captando a las mejores mentes de las ciencias políticas, relaciones internacionales, antropología, psicología, entre otras ciencias para generar nuevo conocimiento sobre esta temática de importancia general.

La negociación no es un conjunto prescrito de máximas o preceptos universales que se aplican a la vida cotidiana. Las diferentes técnicas de negociación especificadas pueden ser empleadas en situaciones de conflicto que lo ameriten. Tener presente cuando y como se usan esta táctica, así como la forma de manejar y responder de manera asertiva al conflicto, mejorarán de manera sustancial el comportamiento básico en una negociación, evitando de manera directa posibles afectaciones en la interacción y comunicación ejecutadas.

Referencias bibliográficas

- Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 4691–4715. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
- Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza. (2016). Estrategias de negociación. Recuperado de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-de-negociación.pdf>
- Asociación Matiz. (2015). Resolución pacífica de conflictos. Guía de recursos y experiencias prácticas para educadors/as. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-50196/documentos/Gu%C3%ADa%20duIN.pdf>
- Bandomo, L. (2014). Procedimiento para evaluar el nivel de complejidad de los procesos de negocio a partir de su representación gráfica (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/6669>
- Barrios, A. (2016). Concepciones de conflictos interpersonales y desarrollo moral en la educación infantil Brasileña. *Revista de Psicología*, 34(2), 261–291. doi: 10.18800/psico.201602.002
- Budjac, B. (2012). *Técnicas de Negociación y resolución de conflictos* (1.ª ed). Ciudad de México, México: Pearson.
- Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista Paz y Conflictos*, (2), 60–81. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2050/205016389005.pdf>
- Carrión, J. (2007). Técnicas de Negociación VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas, Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/14231442/tecnicas-de-negociacion-universidad-de-alicante>

- Cely-Fuentes, D. Z. (2021). Teoría de Resolución de Conflictos de Johan Galtung para la Implementación de la Cátedra de la Paz. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 11(2), 48–56. <https://doi.org/10.37843/rted.v11i2.251>
- Dasí, F., y Martínez, R. (2009). *Técnicas de negociación: Un método práctico (7.ª ed.)*. Madrid, España: Business & Marketing School.
- Díaz, Á. (2016). La importancia de la negociación en las organizaciones (Tesis de pregrado). Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5547/71473456J_GADE_Julio%2016%20pdf.pdf?sequence=1
- Espinoza, P. (2000). Razonamiento moral y conducta social en el menor (Tesis doctoral). Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/5571>
- Estrada, S. (2012). Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales. *Scientia et Technica*, (51), 60–65. doi: 10.22517/23447214.1555
- Fernández, L. (2012). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. *Quórum Académico*, 9(2), 296–314. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4117049.pdf>
- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1991). *Si de acuerdo! Como negociar sin ceder (5.ª ed.)*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Fragoso, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 110–125. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n16/v6n16a6.pdf>
- Galtung, J. (1990). La violencia : cultural, estructural y directa. *Journal of Peace Research*, 27(3), 147–168. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlb/v12n2/v12n2a06.pdf>

- Guzmán, H. (2014). Manual para el análisis y la intervención en conflictos sociales (1.^a ed.). Guadalajara, México: ITESO.
- Jaca, L. (1987). El proceso de negociación en las organizaciones. *Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, (12), 25–47. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2852301.pdf>
- Jaramillo, M. (2010). La negociación, una competencia fundamental para el diálogo social. *Con-Texto*, (33), 41–53. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contexto/article/view/2809/2444>
- Luna, A. (2017). Relación entre estilos de manejo de conflictos y empatía multidimensional en adolescentes bachilleres. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 6(12), 80–106. doi: 10.23913/ricsh.v6i12.126
- Martínez, M., Quintanal, J., y Renieblo, A. (2005). *Aprendo a solucionar conflictos. Estrategias, técnicas y programas* (1.^a ed.). Madrid, España: Sanz y Torres.
- Montes, C., Rodríguez, D., y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 238–246. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16729452025%0ACómo>
- Munduate, L., Ganaza, J., y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), 47–68. doi: 10.1080/02134748.1993.10821669
- Navarro, Y., Climent, J., y López, M. (2017). Ansiedad, gestión conductual del conflicto y estrategias de afrontamiento en profesionales de la orientación laboral. *Universitas Psychologica*, 16(4). doi: 10.11144/Javeriana.upsy16-4.agcc
- Osorio, S. (2012). Conflicto, violencia y paz: Un acercamiento científico, filosófico y bioética. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 12(2), 52–69. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlb/v12n2/v12n2a06.pdf>

- Pumario, E. (2014). El arte de NEGOCIAR (M-33495-2014). Recuperado de <http://aiim.es/wp-content/uploads/2016/06/EL-ARTE-DE-NEGOCIAR.pdf>
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Ramírez, J., y Borges, T. (2011). Adaptación y validación de un cuestionario de estilos de manejo de conflicto organizacional en una muestra de trabajadores de brasileños. *Revista Psicología Organizações e Trabalho*, 11(1), 75–89. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/download/22247/20167/71622>
- Saputi, D. (2008). “Big Five”, Estilos de manejo del conflicto y resultados de la negociación. Un análisis de ruta (Tesis de posgrado). Recuperado de <https://docplayer.es/15421741-Big-five-estilos-de-manejo-del-conflicto-y-resultados-de-la-negociacion-un-analisis-de-ruta.html>
- Universidad Rafael Landívar. (2002). *Análisis del conflicto* (1.ª ed.). Ciudad de Guatemala, Guatemala: IDEADS.
- Vera, L., Arias, D., y Acosta, Y. (2013). Escolar en las instituciones educativas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 53(9), 1689–1699. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16729452025%0ACómo>
- Villamediana, J., Donado, A., y Zerpa, C. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 73–94. doi:10.15665/rde.v13i1.339
- Vinyamata, E. (2015). *Conflictología*. *Revista de Paz y Conflictos*, 8(1), 9–24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5117130.pdf>