



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERIA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**

**TÍTULO**

**LA NEGOCIACION COMO HERRAMIENTA DE SOLUCION DE  
CONFLICTOS EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA EMJURO SA**

**Autora: GUEVARA HERÁN SONNIA ELIZABETH**

**Tutor (a): Ec. FRANKLIN GAIBOR**

**Milagro, Diciembre2016**

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **"LA NEGOCIACION COMO HERRAMIENTA DE SOLUCION DE CONFLICTOS EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA EMJURO SA"** presentado por la estudiante Guevara Herán Sonia Elizabeth, para optar el título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría.

Milagro, a los 8 días del mes de Diciembre del 2016



Ec. Gaibor Vera Franklin Max

C.I.: 1203234545

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 8 días del mes de Diciembre del 2016



Guevara Herán Sonia

CI: 0927310243

Scanned by CamScanner

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mi esposo, mis padres y hermanas

## **AGRADECIMIENTO**

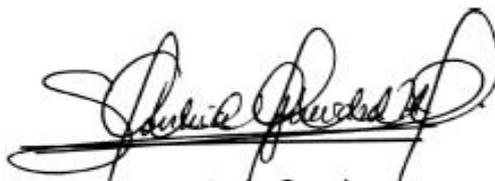
Expreso mi gratitud a la UNEMI, a los docentes que compartieron conmigo sus conocimientos; a mis compañeros con quienes compartí las aulas Universitarias y fueron testigo de mi dedicación y esfuerzo.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, MAE.  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "La negociación como herramienta de solución de conflictos en la fuerza de ventas de la empresa EMJURO SA" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 8 días del mes de Diciembre del 2016



Guevara Herán Sonnia

CI: 0927310243

Scanned by CamScanner

# Índice

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Delimitación .....	3
1.3 Formulación del problema .....	3
1.4 Objetivos .....	3
1.4.1 Objetivo General .....	3
1.4.2 Objetivos Específicos.....	3
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>4</b>
<b>MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO</b> .....	<b>4</b>
2.1 Marco Teórico y Referencial .....	4
2.1.1 El Conflicto.....	4
2.1.2 Conflictos Organizacionales .....	4
2.1.3 Tipos de conflictos.....	5
2.1.4 Causas de conflictos .....	5
2.1.5 Partes de un conflicto.....	6
2.1.6 Antecedentes Referenciales.....	6
2.2 Marco Metodológico.....	8
2.3 Población y Muestra.....	10
2.4 Métodos y Técnicas.....	11
2.5 Resultados .....	11
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>12</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>12</b>
3.1 Descripción de la Propuesta.....	12
3.2 Desarrollo de la propuesta.....	12
3.2.3 Estrategias de Negociación .....	15
3.2.4 Método de Resolución .....	16
3.2 Conclusiones .....	20
3.3 Recomendaciones .....	20
<b>Bibliografía</b> .....	<b>21</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>23</b>
Entrevista .....	25

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de Estilos Sociales .....	13
Ilustración 2 Fortalezas de los Perfiles .....	14
Ilustración 3 Debilidades de los Perfiles.....	14
Ilustración 4 Entorno de una Negociación .....	9
Ilustración 5 Tipos de Negociadores .....	10
Ilustración 6 Estrategias de Negociación.....	15
Ilustración 7 Perfil de Supervisor equipo de ventas.....	17
Ilustración 8 Perfil de negociador de Supervisora.....	17
Ilustración 9 Manejo del estilo Analítico .....	18
Ilustración 10 Comunicación del estilo Analítico .....	18
Ilustración 11 Clima laboral del perfil Analítico.....	19

# LA NEGOCIACION COMO HERRAMIENTA DE SOLUCION DE CONFLICTOS EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA EMJURO SA

## Resumen

En nuestro entorno laboral y sociala menudo surgen conflictos resultado de la interacción entre diferentes estilos sociales, personalidad y temperamento, como resultado de ello estamos en la necesidad de resolver conflictos en nuestro diario vivir ya sea con nuestros familiares, clientes, colaboradores y jefes, y la negociación es una herramienta que promete facilitar la interacción entre dos o más personas para desarrollar habilidades de comunicación efectivas que generen excelentes relaciones interpersonales dentro de la organización.

El presente trabajo de grado muestra la implementación de la negociación para la solución de conflictos en la fuerza de ventas de la empresa EMJURO S.A. empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos, actualmente presenta conflictos interpersonales entre sus colaboradores.

A través de técnicas de negociación y el análisis de los estilos sociales de los colaboradores de la empresa se desarrolló un plan de resolución de conflictos dentro de la fuerza de ventas, los métodos a utilizados incluyeron encuestas a los ejecutivos de ventas y un análisis FODA de su equipo de ventas para identificar los puntos críticos que generaron los conflictos.

El resultado de la aplicación de las técnicas de negociación mostró mejoras significativas en la solución de conflictos destacando como principal problema la mala comunicación y percepción equivocada de los compañeros de trabajo, al cabo de dos meses de interacción especializada en negociación se logró incrementar los objetivos de ventas y aumentar la motivación y satisfacción laboral.

**Palabras clave:** Negociación, Conflictos organizacionales, perfiles sociales, Inteligencia Emocional y Comunicación efectiva.

## ABSTRACT

In our work and social environment conflicts of ten arise as a result of the interaction between different social styles, personality and temperament, as a result of which we are in the need of resolving conflicts in our daily lives with our relatives, clients, collaborators and bosses, And negotiation is a tool that promises to facilitate interaction between we or more people to develop effective communication skills that generate excellent interpersonal relationships within the organization.

The present work of degree shows the implementation of the negotiation for the solution of conflicts in the force of sales of the company EMJURO S.A. Company dedicated to the commercialization of house hold appliances, currently presents interpersonal conflicts between its collaborators.

Through negotiation techniques and analysis of the social styles of the company's collaborators, a conflict resolution plan was developed within the sales force; the methods used included surveys of sales executives and a SWOT analysis of their sales team to identify the critical points that generated the conflicts.

The result of the application of the negotiation techniques showed significant improvements in the solution of conflicts highlighting as the main problem the bad communication and misperception of the co-workers, after two months of specialized interaction in negotiation it was possible to increase the objectives of Sales and increase motivation and job satisfaction.

**Keywords:** Negotiation, Organizational Conflicts, Social Profiles, Emotional Intelligence and Effective Communication.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente en el ámbito globalizado en que se desenvuelven se enfrentan a situaciones que generan conflictos entre departamentos y entre sus colaboradores creando desmotivación y bajo rendimiento de la productividad, para hacer frente a esos conflictos organizacionales además de aplicartécnicas de negociación es necesario la comunicación efectiva y el buen manejo de la inteligencia emocional, estos son temas claves en la resolución de conflictos y se los estudiara detalladamente en los siguientes capítulos. El objetivo principal de este estudio es utilizar la negociación como herramienta de solución de conflictos organizacionales es por eso que tomó como eje de aplicación la empresa EMJURO SA, a continuación una breve reseña de la compañía.

La empresa EMJURO S.A. dedicada a la venta al por mayor y menor de electrodomésticos, motos y muebles radicada en la ciudad de Milagro Av. García Moreno y Eloy Alfaro cuenta con 4 años en el mercado milagreño, en sus inicios contaba con 4 colaboradores, el Gerente General Ec. Elvis Jurado, la Administradora Ab. Nelly Rodríguez, un vendedor y una asistente, sin embargo gracias al crecimiento del negocio actualmente cuenta con 24 empleados, entre estos integran dos equipos de ventas liderado cada uno por un supervisor de ventas, actualmente ambos grupos mantienen conflictos entre los supervisores y ejecutivos de venta, problemas que no han logrado resolverse generando desmotivación entre los compañeros y una baja en el rendimiento laboral.

La metodología aplicada en este estudio es de tipo empírico analítica ya que se basa en modelos de estilos sociales (ES) el cual determina 4 perfiles de negociación, además de determinar los FODA que maneja cada perfil, de esta forma aprenderemos a qué hacer para no entrar en conflictos con los ES. Al abordar el tema de inteligencia emocional se conocerá como gestionar de forma adecuada las emociones, aprender a crear motivaciones propias y desarrollar buenas relaciones. Finalmente como herramienta de análisis se propone la aplicación de un modelo mental aplicado a los dos equipos de venta la misma que grafica la información ligada a los conflictos internos.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones hace décadas atrás sus esfuerzos se centraban en incrementar productividad, aumentar beneficios y mejorar procesos gracias a la tecnología se lo ha logrado, pero muy poco se esforzaban en mejorar el clima laboral de sus empleados, actualmente las empresas han comprendido que no solo se debe ofrecer productos y servicios de calidad sino que mantener una cultura organizacional en equilibrio es fundamental para lograr objetivos integrales en todo la organización.

Los conflictos organizacionales son inherentes al interior de la empresa y en el desarrollo de las actividades diarias de cada colaborador, pero es imprescindible identificarlos a tiempo y mantenerlos bajo control. En todas las empresas se generan conflictos de diferente índole causando desmotivación y baja en el rendimiento laboral, por tal motivo los líderes de mandos medios deben estar capacitados emocionalmente para mitigar los conflictos internos.

La empresa EMJURO S.A. se dedica a la comercialización de artículos para el hogar desde ya 4 años, actualmente mantiene dos equipos de 6 colaboradores cada uno que representan a su fuerza de ventas liderado por un supervisor en cada equipo, desde 1 año atrás el clima laboral entre estos dos grupos se ha generado tensión y desmotivación entre ellos, los conflictos surge cuando el ejecutivo de venta presenta la solicitud de crédito del posible cliente al supervisor y este no aprueba la venta por razones poco convincentes aduciendo que el ejecutivo no realizo una buena verificación de crédito como aceptar la venta.

Las causas de los conflictos dentro de la empresa se deben a que existen percepciones equivocadas en el proceso de venta desde la presentación de la solicitud hasta la entrega, además de falta de conocimiento y poca claridad en los procesos de entrega. Además la falta de comunicación afecta a las relaciones entre los colaboradores generando un clima laboral tenso.

## **1.2 Delimitación**

Para identificar y determinar las causas que ocasionan el conflicto entre los equipos de venta de la empresa es necesario aplicar estrategias de negociación para su solución, el proceso se desarrollara en la zona de trabajo que para este caso es fuera de la empresa con periodo de cuatro horas externas y dos horas en las oficinas de la empresa, ubicada en la Ciudad de Milagro Av. García Moreno y Eloy Alfaro, el proceso total se desarrollara dos días a la semana durante dos meses.

## **1.3 Formulación del problema**

¿Las técnicas de negociación pueden ayudar a la solución de conflictos entre los ejecutivos de venta y supervisores de la empresa?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar los conflictos organizacionales dentro del marco de la negociación dentro de la empresa EMJURO SA durante el periodo de septiembre a diciembre del 2016.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar el estilo social de cada colaborador en el desarrollo de su puesto de trabajo
- ✓ Identificar el nivel de madurez de inteligencia emocional que posee cada colaborador
- ✓ Determinar las posibles causas y partes del conflicto
- ✓ Determinar el tipo de negociación de acuerdo al estilo social de cada colaborador

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO

#### 2.1 Marco Teórico y Referencial

##### 2.1.1 El Conflicto

El conflicto es una situación entre dos o más personas que presentan intereses contrapuestos o de oposición generando malestar y problemas tanto a los involucrados como a otras personas en ocasiones se presentan acciones antagonistas con el propósito de neutralizar o eliminar a la parte rival. A continuación varias citas de autores sobre los conflictos:

*“El conflicto, lucha de poderes entre dos o más personas con el fin no solo de obtener recursos económicos, financieros y sociales sino de perjudicar, dañar o eliminar a la contraparte. Además no solo involucra a un particular sino que puede trascender a un colectivo social, en ese caso se convierte en conflicto social”* (Coser, 1968).

*“Conflicto, tensión o presión que las personas soportan al estar sumiso a dos o más fuerza que se excluyen mutuamente”*(Breuer, 2010).

*“Conflicto es percibir diferencias o percepciones erróneas resultado de varias formas de interferencia u oposición”*(Robbins, 2011).

*“Una pelea que se crea al menos entre dos partes independientes que poseen percepciones equivocadas acerca de la otra parte y que genera incomodidad antes los deseos y necesidades que no pueden alcanzar”*(Wilmot, 1995).

##### 2.1.2 Conflictos Organizacionales

Son conflictos generados al interior de una organización donde una o varias personas poseen responsabilidad compartida en las actividades empresariales, los cuales están ligados a los objetivos y metas propuestos por un superior, cabe recalcar que los conflictos tienen aspectos conductuales debido a las percepciones de cada individuo que afronta el conflicto.

*“Conflicto no es más que personas viendo un problema desde diferentes perspectivas”*(Flagello, 2008).

*“Porque ningún individuo tiene las misma expectativas o deseos que otro, el conflicto es parte natural de nuestra interacción con otros”*(Taylor, 2012).

*“Actitudes conflictivas entre dos o más personas que generan perjuicios a las partes involucradas, la deficiente gestión de un conflicto desencadena enfrentamiento y baja productividad dentro de la organización” (Winyamata, 1995).*

*“Situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución” (Torrego, 2003).*

Cuando las relaciones sean estas de personas o departamentos existen rasgos asimétricos de información o actividades generalmente se generan conflictos y esto son situaciones que los individuos deben afrontar a lo largo de la vida laboral, familiar y social. El enfoque que se estudiará en este proyecto es el conflicto a nivel organizacional, cómo interactúan las personas según su perfil de personalidad o modelo social e identificar la estrategia de negociación efectiva para cada proceso, en este caso a la fuerza de ventas de la empresa.

### **2.1.3 Tipos de conflictos**

Dentro de la organización se identifican dos tipos de conflictos el pseudoconflicto y el conflicto latente.

El pseudoconflicto se caracteriza por ser un malentendido, es decir carece de problema alguno aunque las partes involucradas pueden creer que sí, se pueden crear por percepciones equivocadas o prejuicios hacia una persona. La falta de comunicación o carencias en el envío de la información provocan un pseudoconflicto que fácilmente se puede evitar creando confianza y aprendiendo a comunicarse de manera efectiva.

El conflicto latente por el contrario al citado anteriormente se presenta por diferencias expuestas ante la ejecución de una actividad o proceso dentro del departamento, creando molestia y descontento mientras la situación no cambie conforme al propósito del individuo que se opone, por consiguiente si no se identifica el conflicto a tiempo este continuara creciendo por su propia dinámica.

### **2.1.4 Causas de conflictos**

Los conflictos tienen componentes que generan insatisfacción entre las personas, se analizan varias causas:

- ✓ Prejuicios o estereotipos

- ✓ Desinformación
- ✓ Percepción equivocada de las personas
- ✓ Percepción equivocada de los procesos
- ✓ Mala comunicación
- ✓ Intereses distintos
- ✓ Repartición de recursos
- ✓ Diferencias de opinión
- ✓ Estrés en el puesto de trabajo
- ✓ Diferencias culturales

Entre otras causas se encuentra que la competencia por recompensas es causal para crear conflictos, debido a que los colaboradores compiten para ganar un beneficio ofrecido por sus líderes.

El conflicto de estatus genera conflictos internos ya que es de esperarse que las personas con más antigüedad o más experiencia obtengan un cargo superior cuando se promociona el personal pero actualmente esas cualidades no se consideran sino el grado de preparación y especialidad es el que determina quien ocupa el cargo y eso es causa de conflictos

#### **2.1.5 Partes de un conflicto**

Existen tres partes que componen un conflicto, las personas, el proceso y el problema.

Las personas dentro de la organización son las partes involucradas y afectada directamente dentro de un problema por esa razón es necesario averiguar las necesidades y preocupaciones que mantienen en su lugar de trabajo para evitar conflictos personales.

El proceso se presenta en la forma de cómo los involucrados intentan resolver el problema, en esta parte intervienen varios sectores como el económico, financiero o de recursos.

El problema, como se mencionó anteriormente es necesario diferenciar entre un conflicto real o uno innecesario para evitar consumir recursos de tiempo y dinero.

#### **2.1.6 Antecedentes Referenciales**

En la revisión bibliográfica se observó que varios autores han estudiado el tema del manejo de conflictos a continuación una breve reseña de las investigaciones.

El conflicto como parte de la esencia humana, es una variable que forma parte y determina la interacción social, por ello, qué mejor que conocer cómo surge y sobre todo cómo poder administrarlo de tal forma que obtengamos mayor eficacia laboral. El método que seguí fue una revisión bibliográfica sobre el

tema, la aplicación aleatoria de un instrumento en el mercado para ver cómo se pueden identificar los estilos y por último generé un curso que permita a los gerentes, agentes de cambio, administrar el conflicto en beneficio de los individuos y de la organización (Escudero, 2003).

La contribución mayor de este estudio fue el curso de capacitación diseñado a gerentes para manejar el conflicto en forma positiva y que genere resultados en la organización. En la medida en que esto logre implementarse, la eficacia laboral será mayor y los empleados estarán más satisfechos y conscientes de lo que se espera de ellos en la organización, sin olvidar por supuesto su integridad como individuos.

Gracias a las herramientas que mencionamos a lo largo del estudio y otras más, se puede hacer este primer paso; pero definitivamente, se requiere que el administrador, se capacite para entender mejor el fenómeno del conflicto y ver de qué manera le será benéfico a la organización.

Así se concluye que es de imperiosa necesidad que todos aquellos que ocupan puestos administrativos con personal a su cargo, conozca de estas herramientas de evaluación y de la forma correcta de administrar el conflicto para que se pueda lograr que la eficacia laboral se incremente y por ende, la competitividad de la organización. El conflicto puede ser muy útil para las organizaciones si es manejado efectivamente y si la energía que produce es canalizada constructivamente.

Hace ya décadas no solo las personas sino también las organizaciones vienen demandando de un adecuado conocimiento y gestión del conflicto y de su auto-resolución directa por las propias partes implicadas, con la ayuda de terceros, expertos e imparciales, que propicien en las partes una mejor comprensión del núcleo del conflicto que las enfrenta, favoreciendo la comunicación y aproximándolas para que se responsabilicen de su gestión transformadora y del cambio, restableciendo su relación y su capacidad para enfrentarse en el futuro a nuevas situaciones críticas, dando lugar a un nuevo paradigma para resolver los conflictos, sean de la naturaleza que sean y en cualquier ámbito, mediante el empleo de fórmulas que impliquen el reconocimiento previo de la situación y la voluntad de resolución pacífica y auto-gestionada por los propios implicados, entre las que destaca la Mediación (Funes, 2013).

Realizo una investigación en la Universidad Rafael Urdaneta que título: “La inteligencia emocional y toma de decisiones de directivos y docentes de educación básica pertenecientes al municipio escolar No 5”, la cual estuvo orientada a determinar la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones, para lo cual se realizó un estudio contemplado dentro del paradigma positivista, del tipo descriptivo, de campo correlacional, con un

diseño no experimental, transversal o transeccional, utilizando como población 31 directivos, 153 docentes de las escuelas pertenecientes; se realizó un muestreo por estratificación, quedando la muestra en treinta y uno (31) directivos obtenidas mediante un censo y sesenta y uno (61) docentes de la formula Sierra para poblaciones finitas (Chacín, 2007).

“Capacitación gerencial para la resolución de conflictos organizacionales en educación básica”. La investigación tuvo como objetivo proponer un programa de capacitación gerencial para la resolución de conflictos en educación básica. El enfoque fue positivista, descriptivo, analítico, de campo; con un diseño no experimental transeccional-descriptivo. La muestra estuvo constituida por ciento cincuenta y cinco (155) docentes y diez (10) directores. Se utilizó como técnica la encuesta, fundamentada en un instrumento tipo cuestionario reorientado en las preguntas para ambos informantes de la muestra, con tres (3) alternativas de respuestas: Siempre, algunas veces y nunca, y con cincuenta y seis (56) ítems (Guanipa, 2006).

“Perfil de Competencia de razonamiento y su relación con la resolución de conflictos, inteligencia emocional y mentalidad de equipo”. El propósito de esta investigación fue determinar la relación del perfil de competencia de razonamiento, manejo de conflictos, inteligencia emocional y mentalidad de equipo en los docentes universitarios en funciones administrativas en el IUTC durante el periodo 1998-2003. Se fundamentó en las teorías del cerebro total de (super&sawaf (1998) y Gil Adi (2000), tipo de investigación descriptiva de campo con un diseño transaccional correlacional (Guerrero, 2006).

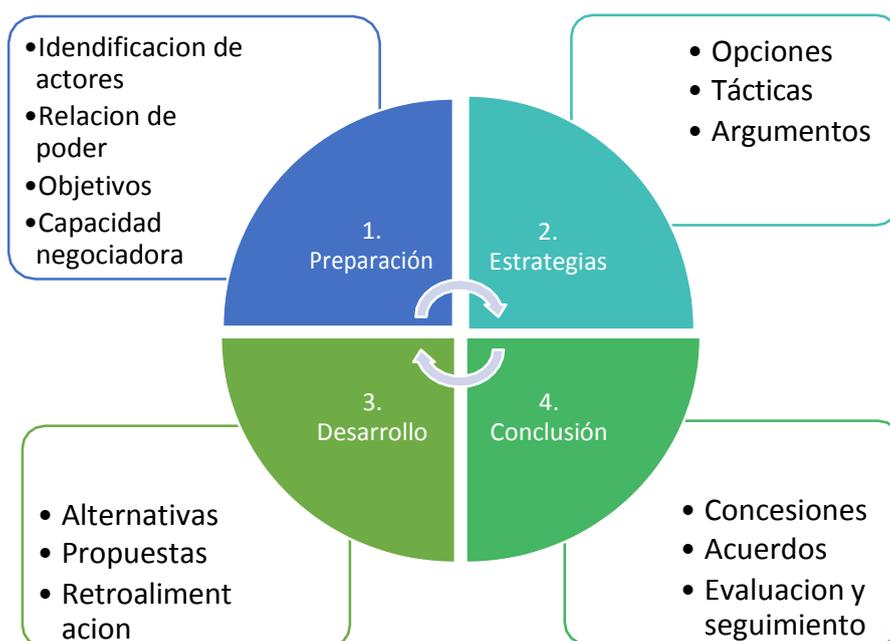
## **2.2 Marco Metodológico**

El instrumento que se utilizara en para el manejo de conflictos es la negociación en cada modelo de estilo social

Para este estudio se aplica este modelo con la finalidad de conocer como los colaboradores manejan los problemas dentro de la organización, de manera que se utilice eficazmente.

Una vez identificado el estilo social de los integrantes de la fuerza de ventas se estable el entorno de la negociación para luego pasar a las estrategias de acuerdo a cada perfil.

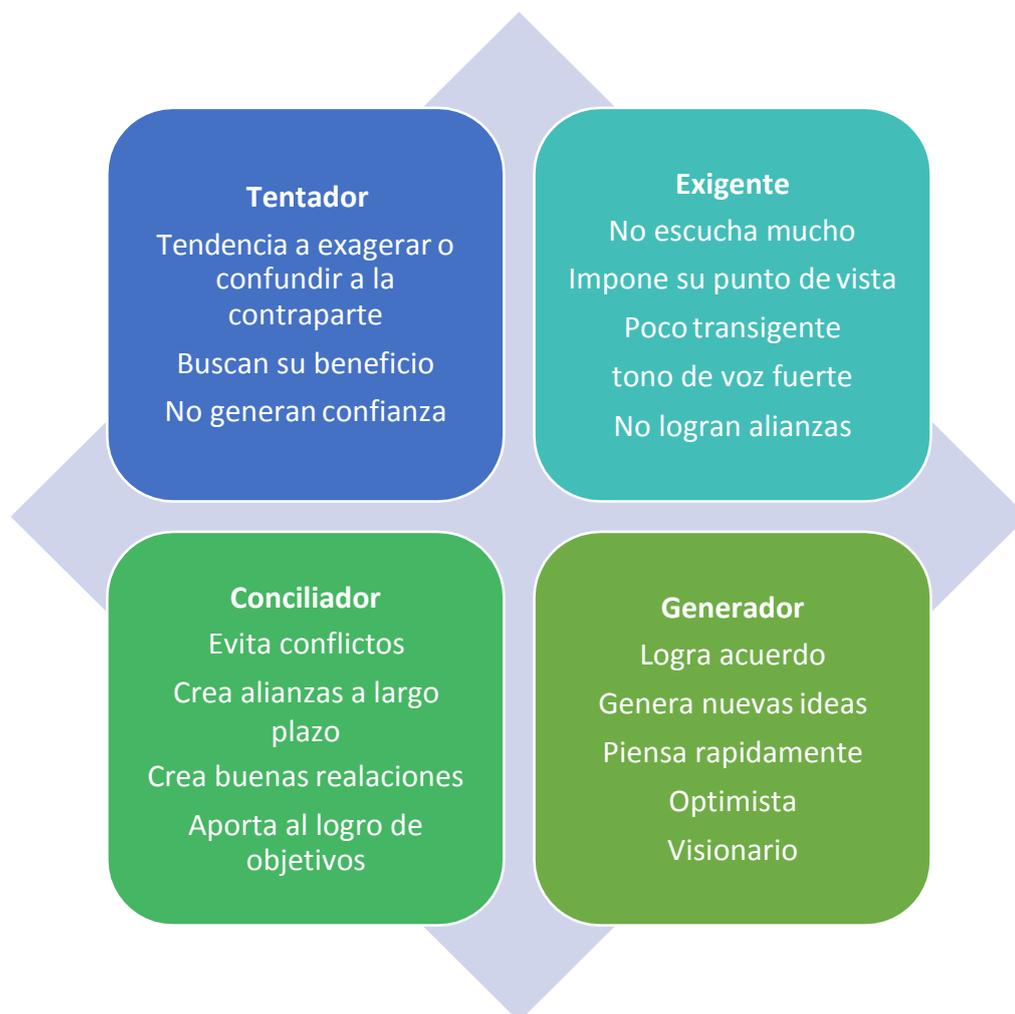
Ilustración 1 Entorno de una Negociación



La mejor forma de medir la satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa es conocer cómo es su clima laboral, el entorno donde día a día se llevan a cabo las actividades debe estar libre de conflictos personales o si los hay deben manejarse desde el ámbito de la negociación conociendo los cuestionamientos de los involucrados y buscando una manera de ganar-ganar, claro no siempre se llega al mejor acuerdo pero es muy importante hallar la manera de salvar la relación laboral para un buen desempeño de la productividad. El entorno de la negociación empieza por el conocimiento y la preparación del negociador o para el caso de la empresa es el líder quien debe identificar las necesidades insatisfechas de los colaboradores, conocer la relación de poder de los actores y los objetivos que se quieren alcanzar. Luego se preparan las estrategias de negociación, en esta etapa debemos determinar el tipo de negociador y el estilo de la comunicación que se llevará a cabo al aplicar la negociación, cabe señalar que las estrategias se relacionan con el FODA de cada estilo social (ver ilustración 2 y 3).

En la etapa del desarrollo se llevan a cabo las propuestas, se escuchan las objeciones y se establecen alternativas de solución, además de hacer los ajustes y la retroalimentación a cada persona. Finalmente se establece la conclusión y cierre de la negociación para dar paso a las evaluaciones y seguimiento del proceso. A continuación se presentan los tipos de negociadores según el modelo de estilo social.

## Ilustración 2 Tipos de Negociadores



Ahora que se conoce el perfil de estilo social también se puede saber el estilo de negociación que predomina en cada persona, según el análisis expuesto anteriormente.

### 2.3 Población y Muestra

El muestreo que le realizó a la población fue aleatoria ramificado el mismo que se aplicó a la supervisora de ventas. La población para este estudio está determinada por los colaboradores de la empresa EMJURO S.A., siendo la muestra la líder del equipo de ventas.

## **2.4 Métodos y Técnicas**

Los métodos a emplear es el estudio se definen a continuación:

Mapear el conflicto: implica establecer los puntos principales referentes al conflicto para describir las necesidades e insatisfacciones más presentes en los colaboradores.

Utilizar la negociación como herramienta: la planeación es fundamental en este ámbito de la negociación en el desarrollo del estudio se detallara las estrategias utilizadas para resolver conflictos.

Método de mediación: se define como un conciliador que apoya y guía a las partes dando apertura y tiempo para llegar a acuerdos.

## **2.5 Resultados**

Al aplicar la identificación de estilo social junto con el estilo de negociación se pudo analizar el perfil de la supervisora de la empresa, teniendo como resultado el perfil analítico y exigente en el modo de negociar, adicionalmente se aplicó patrones de solución y modelación de la personalidad y comportamiento, arrojando los siguientes resultados:

- Mejoró su capacidad de comunicación
- Generó confianza en su equipo de trabajo
- Generó creatividad en el equipo
- Se ofrece a colaborar con sus compañeros
- Genera un buen clima laboral

Finalmente el proceso de venta del equipo mejoro notablemente desde la presentación de la solicitud de crédito y la verificación efectuada por la supervisora, ambas partes concluyó que sus diferencias provenían de percepciones equivocadas las que provocaban los conflictos internos.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción de la Propuesta**

En la empresa EMJURO S.A. se presentaba un conflicto entre la fuerza de ventas, al analizar e identificar las causas se aplicó la negociación como herramienta de posible solución, además de seleccionar el perfil de negociador de la supervisora podemos observar en los resultados que la negociación aporta a la solución de conflictos organizacionales, con una correcta aplicación e identificación de estilos sociales podemos inferir y tratar de equilibrar el comportamiento del individuo aplicando la matriz expuesta anteriormente.

Proponer una herramienta efectiva de manejo de solución de conflictos a la fuerza de ventas de la empresa EMJURO SA a través de diferentes estrategias de negociación basado en los modelos de estilos sociales (ES) de la personalidad de cada colaborador.

#### **3.2 Desarrollo de la propuesta**

“La negociación es un método básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta diseñada para alcanzar un acuerdo. Cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen que son opuestos entre si.” (Fisher, 2012)

De acuerdo con la cita de Fisher podemos afirmar que la negociación es la vía más acertada y efectiva para la solución de conflictos no solo dentro de la organización sino fuera de ella, es decir podemos negociar dentro de nuestros hogares, centros de estudios, lugar de trabajo y en cualquier ámbito. El arte de negociar concilia las diferencias que se presentan entre dos o más individuos o grupos dentro de la organización permitiendo que se lleguen a acuerdos donde ambas partes consigan lo que quieren dentro de un marco racional.

*“En términos generales la negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo cuando existen intereses compartidos y otros opuestos” (Ury, 2011)*

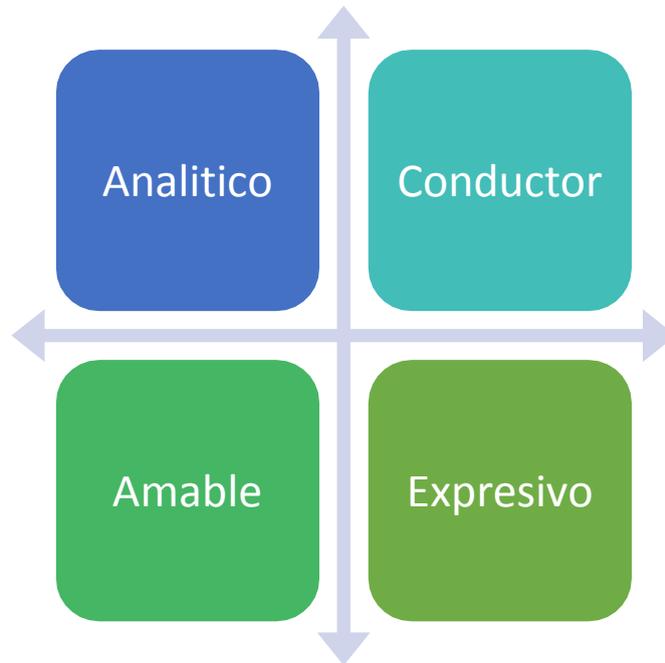
Para lograr una estrategia efectiva de negociación es fundamental la preparación y planificación, esta etapa garantiza la efectividad del proceso y nos lleva a realizar dos preguntas básicas:

¿Qué hay que alcanzar?

¿Cómo lo alcanzaremos?

Dentro de la preparación se recaba información acerca de los involucrados como del proceso de la negociación para la solución del conflicto que se ha identificado, esto proceso a analizar los modelos de estilos sociales los cuales se presentan en cuatro componentes claramente definidos a modo de FODA.

*Ilustración 3 Modelo de Estilos Sociales*



Para desarrollar el tema de negociación y manejo de conflictos es necesario estudiar cada estilo social, este modelo fue desarrollado por el psicólogo estadounidense David Merrill en la década del sesenta, la matriz presentada anteriormente muestra el perfil de cada individuo al momento de negociar o enfrentarse a un potencial conflicto, cabe recalcar que todos tenemos de los cuatro estilos pero de acuerdo a las situaciones que afrontamos se destaca o predomina un estilo más que otro, además influye el carácter y temperamento de la persona

A continuación se presenta las fortalezas y debilidades de cada perfil

Ilustración 4 Fortalezas de los Perfiles



Ilustración 5 Debilidades de los Perfiles



En cada cuadrante se presenta características de la personalidad de cada individuo, al realizar una negociación para resolver conflictos dentro de la empresa es necesario conocer a cada colaborador para actuar y manejar la situación de la mejor manera y poder influir en el comportamiento de las personas, los supervisores de venta de cada equipo de trabajo debe capacitarse en reconocer las actitudes, fortalezas y debilidades de su equipo

para establecer una comunicación efectiva desde que empieza hasta que termina la jornada laboral. Para establecer parámetros de reconocimiento se elaborara un modelo de entrevista para cada ejecutivo de venta en el que se podrá identificar en que cuadro de la matriz predomina en el colaborador.

### 3.2.3 Estrategias de Negociación

Existen 4 tipos de estrategias en la negociación, a continuación se presentan cada una de ellas

#### Ganar – Ganar

Esta estrategia es la más ventajosa de todas debido a que las partes son abiertas a buscar lo que les interesa, llegan acuerdos que beneficien a ambos y buscan comprender el los puntos de vista del contrario para entender sus necesidades sin dejar de lado las suyas, en general esta estrategia mantiene una actitud positiva y genera confianza en todo el proceso de negociación.

#### Perder – Ganar

Esta negociación se da cuando una de las partes está interesado en mantener un vínculo a largo plazo, en este caso se está dispuesto a ceder más de lo estimado o inclusive a perder con tal de mantener las relaciones o alianzas.

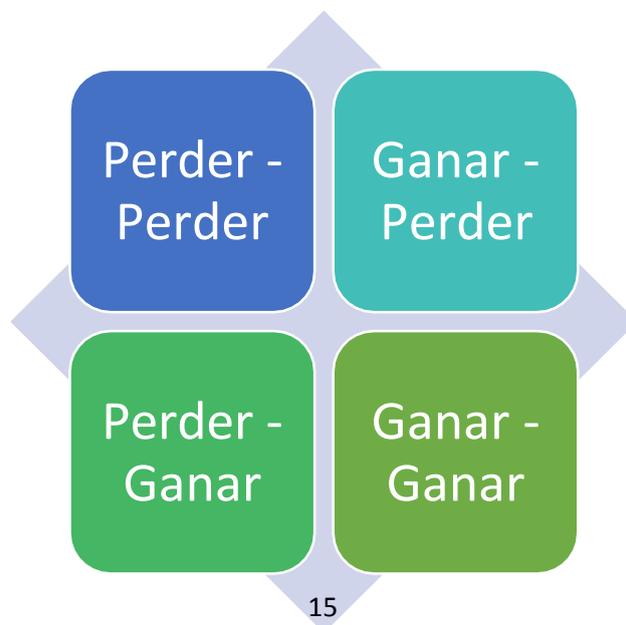
#### Perder - Perder

Las partes no están interesadas en llegar a un acuerdo, es posible que no deseen continuar con la relación de negocios, al final es recomendable ser amable y no descartar futuras negociaciones.

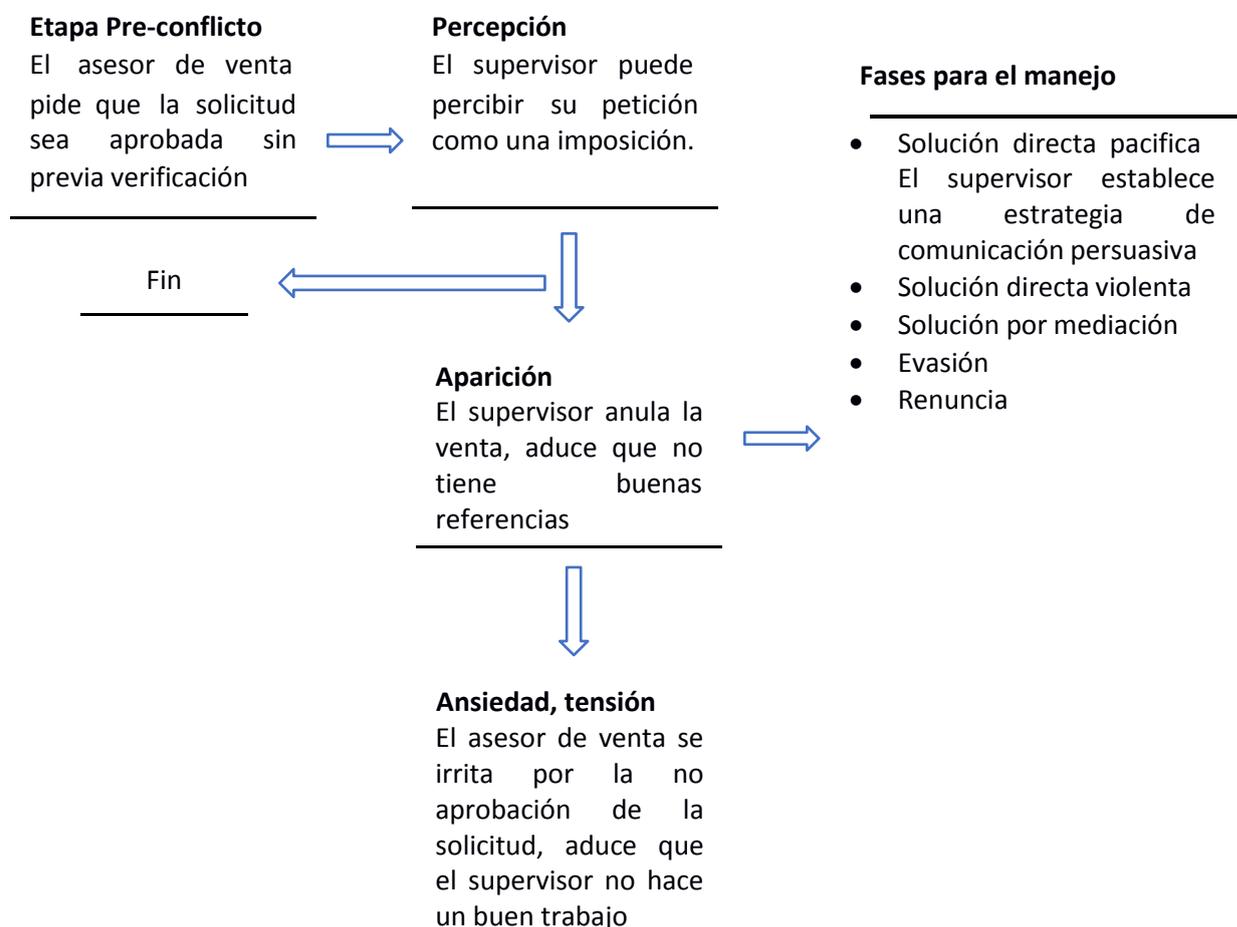
#### Ganar – Perder

Esta estrategia es utilizada para sacar mayor ventaja que la contraparte, para ello una de las partes utiliza o se vale de cualquier truco o artilugio para obtener la mayor parte de la negociación y sin importar lo que opine el adversario.

*Ilustración 6 Estrategias de Negociación*



La estrategia de negociación que se aplicará en la empresa EMJURO S.A. parte de definir el proceso del conflicto entre el equipo de ventas, a continuación se grafica el conflicto de la organización para luego identificar el estilo social de cada colaborador



El proceso del conflicto de EMJURO S.A. presentado anteriormente muestra desde el inicio del posible problema, el análisis de percepción de las personas, la aparición del conflicto, las características resultado de la insatisfacción y por último propone las fases de la solución entre las que se destaca la negociación.

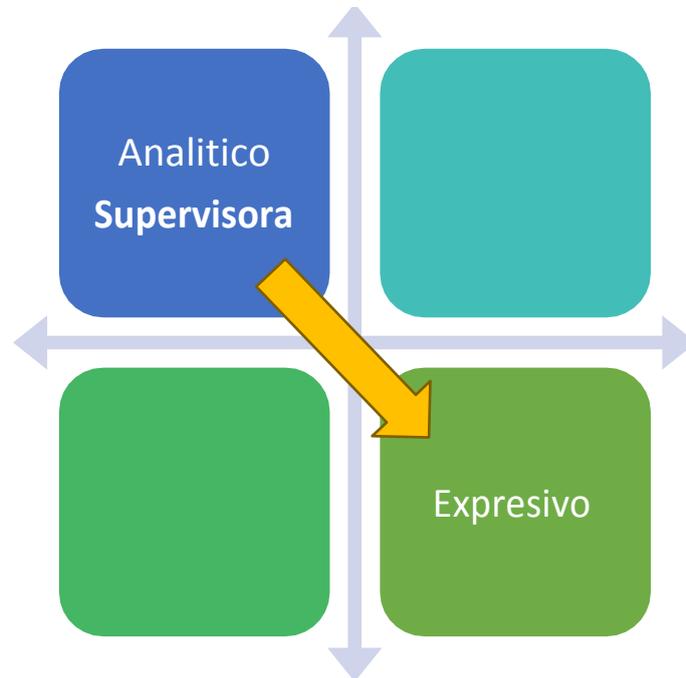
Esta herramienta se la aplicara de manera directa e informal para poder tener el control sobre los procesos y la solución sin tener que recurrir a terceros.

### 3.2.4 Método de Resolución

Se analizó el perfil del supervisor del equipo de venta de EMJURO S.A. la Sra. Fernanda Arreaga P. ella tiene a su cargo 6 asesores de ventas quienes le reporta las solicitudes de crédito para luego proceder a la verificación, su estilo de liderazgo después de aplicar la matriz de estilos sociales, se identificó en ANALITICO, entre los rasgos encontrados destaca la poca expresividad, falta

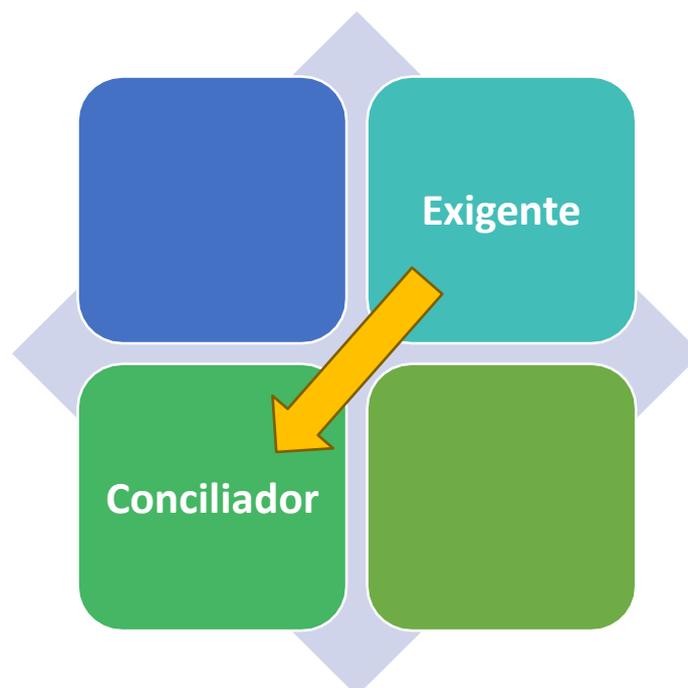
de comunicación, nada carismático con su equipo de ventas generando un clima laboral no muy motivador

*Ilustración 7 Perfil de Supervisor equipo de ventas*



El perfil de liderazgo predomina en ANALITICO, ya que presenta características extremas de personalidad y para equilibrar su comportamiento con los colaboradores es necesario que maneje el perfil expresivo, tal como se muestra en la matriz, así estará creando una sinergia en el modo de comportamiento y productividad.

*Ilustración 8 Perfil de negociador de Supervisora*



Por otro lado se analizó el perfil de negociador de la supervisora y se determinó que es de tipo EXIGENTE por la forma de siempre querer imponer su punto de vista y de ser poco transigente. Para encontrar el equilibrio en el momento de negociar es necesario que modele su forma de negociar con el estilo CONCILIADOR para que pueda llevar a cabo una comunicación efectiva y logre tener buenas relaciones con los colaboradores no solo en el corto plazo sino en largo plazo.

¿Qué hacer para no entrar en conflictos con el perfil ANALITICO?

Aquí se presentan pautas y recomendaciones sobre cómo comunicarse con una persona de estilo analítico

*Ilustración 9 Manejo del estilo Analítico*

**Eficacia - poca eficiencia**

- No cometer errores
- Hablar no necesario
- Ser objetivo
- No ser emocional
- Compartir conocimientos

¿Cómo comunicarse con el perfil ANALITICO?

*Ilustración 10 Comunicación del estilo Analítico*

**Eficacia - poca eficiencia**

- Ser directo al hablar
- despejar las dudas
- Aceptar equivocaciones
- Mantener el tono de voz bajo
- Proponer soluciones
- Explicar detalladamente

¿Cómo controlan el clima de trabajo?

*Ilustración 11 Clima laboral del perfil Analítico*

### Eficacia - poca eficiencia

- No ser perfeccionista
- compartir tiempo con los compañeros
- no perder el tiempo en asuntos sin importancia

### **3.2 Conclusiones**

Se concluye que la aplicación de la negociación aporta eficazmente al desarrollo de los colaboradores en cualquier ámbito laboral, es imprescindible que el clima de trabajo esté libre de conflictos potenciales que amenacen las actividades diarias, haciendo que se reduzca el nivel de efectividad y productividad laboral. La empresa continuara aplicando los modelos de estilos sociales junto con los estilos de negociación para armonizar la relación entre sus colaboradores.

Se necesita capacitar a todo el personal de la empresa a fin de que aprendan a manejar conflictos laborales.

Los conflictos si se manejan efectivamente puede ser muy útil para fortalecer las relaciones de los compañeros dentro de la organización.

Los líderes deben reconocer el perfil social de negociación de cada integrante para comunicarse efectivamente y llegar a concretar acuerdos que benefician a todos.

### **3.3 Recomendaciones**

Se recomienda realizar evaluaciones cada 6 meses para monitorear el desarrollo de las actividades y la relación social entre los asesores y la supervisora.

Otro aspecto a considerar es aplicar encuestas a los asesores de venta para conocer su satisfacción laboral e identificar a tiempo sus necesidades y presiones comunes de su puesto de trabajo.

Es fundamental hacer capacitaciones de manejo de conflictos a todo el personal para que estén preparados al momento que se generen problemas.

Por último es importante considerar antecedentes de otras organizaciones sobre la resolución de conflictos de manera que se puede hacer cambios conductuales que sean de beneficio a la organización.

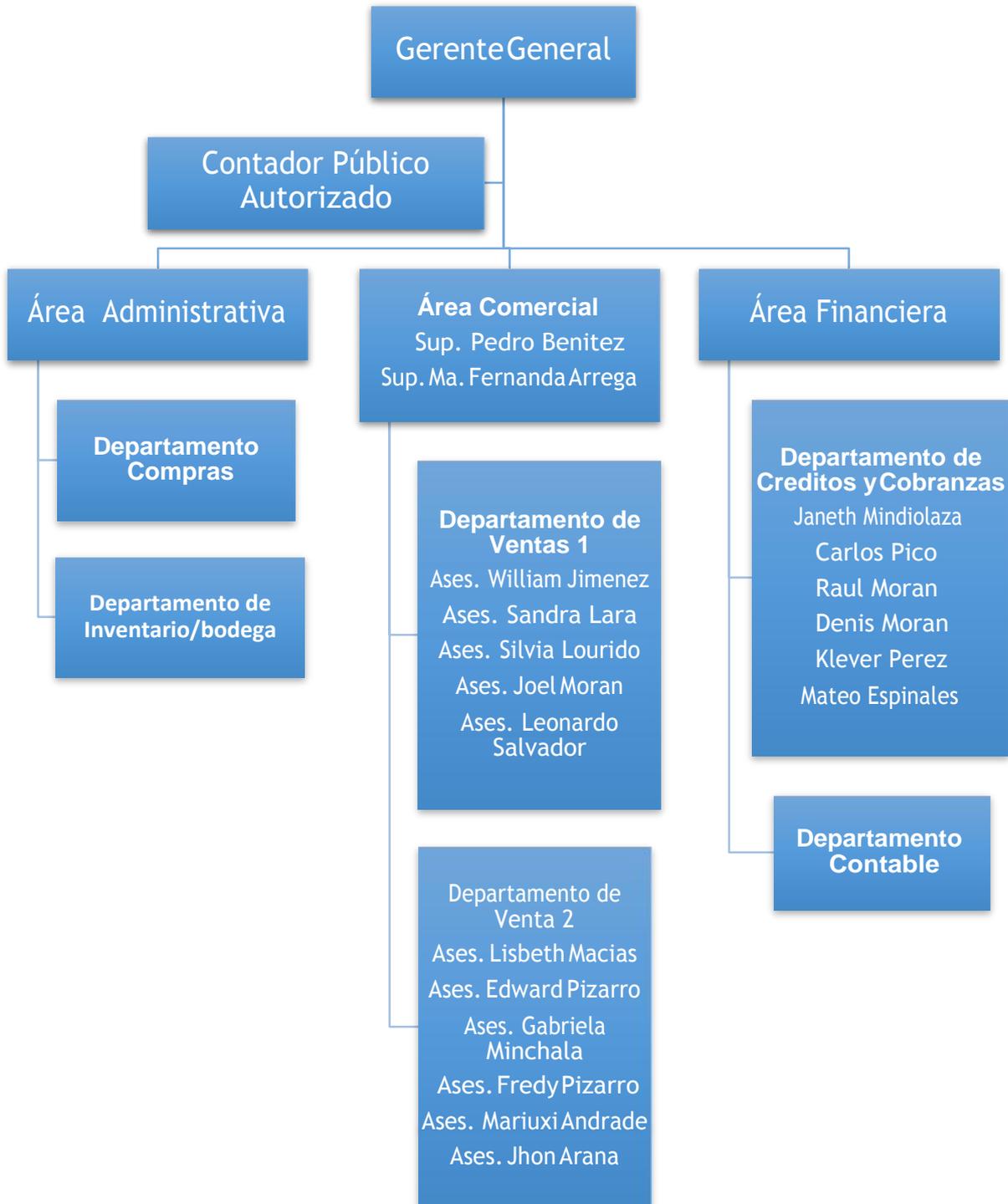
## Bibliografía

- Acland. (1993 ). *Como utilizar la mediacion para resolver conflictos en las organizaciones* . Barcelona : Paldos .
- Aguilar, K. E. (1995). *Trabajar con Optimismo inteligente, Como ser mejor todos los dias* . Mexico : Arbol .
- Breuer, S. F. (2010).
- Carlos, T. J. (2000). *El Capacitador habil* . Mexico : Panorama .
- Chacín. (2007).
- Cornelius, H. (1998). *Extract from The Gentle Revolution* . Australia .
- Coser. (1968). *La funcion social del conflicto* . Mexico : Trillas .
- Davis, K. N. (200). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico : Mc Graw Hill .
- Escudero, G. B. (2003). *EL MANEJO DEL CONFLICTO Y LA EFICACION LABORAL* . Mexico .
- Fisher, R. (2012). *El habito de negociar*.
- Flagello, J. R. (2008).
- Funes, G. G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediacion* . Andalucia : Universidad Internacional de Andalucia .
- Guanipa. (2006).
- Guerrero. (2006).
- Koontz. (2000). *Administracion una perspectiva global* . Mc Graw Hill.
- Mouton, B. y. (2004 ). *Indroduccion a la teoria del conflicto en las organizaciones* . Madrid : Universidad Rey Juan Carlos .
- Noe, R. (2000). *Human Resource Management* .
- Patricia, H. A. (2000). *Comunicacion for Business and the Profesion*. U.S.A : Mc Graw Hill.
- Pérez. (2005).
- Robbins. (2011).
- Robbins, S. (1996). *Administracion* . Mexico : Prentice Hall.
- Rossi, C. (2014). *Carlos Rossi*. Obtenido de <http://carlosrossiphd.com/blog>
- Taylor, A. (2012).
- Torrego. (2003).
- Ury, W. (2011).
- Wilmot, H. (1995).
- Winyamata. (1995).

Yesid, R. (2004). *Negociacion y transformacion de conflictos*. Serviprensa.

# Anexos

# Organigrama



## Entrevista

La siguiente entrevista es un diagnostico acerca de cómo se generan los conflictos y como se enfrentan a ellos, todo con la finalidad de identificar las causas y efectos que lo ocasionan.

1. ¿Cree usted que existen conflictos sin resolver dentro de su equipo de trabajo?
2. ¿Cuáles cree usted que son las causas del conflicto interno?
3. ¿Cómo cree usted que deben resolverse los conflictos?
4. ¿Considera usted que es necesaria la inteligencia emocional para resolver los conflictos?
5. ¿Es usted colaborador con su equipo de trabajo?
6. ¿Conoce usted sobre los modelos de estilos sociales que se utilizan para solucionar conflictos?
7. ¿Considera que la negociación sirve para la solución de conflictos?
8. ¿Qué características cree usted que debe poseer un líder que resuelve conflictos?

### Matriz Problema

PROBLEMA PRINCIPAL	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		
Conflicitos Organizacionales	Problemas entre supervisor y asesores	Analizar los conflictos organizacionales dentro del marco de la negociación dentro de la empresa EMJURO SA durante el periodo de septiembre a diciembre del 2016	Los conflictos organizacionales se pueden resolver mediante la negociacion		
SUB-PROBLEMAS	SISTEMATIZACIÓN DE LOS SUB-PROBLEMAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECIFICOS	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES
Desmotivacion	Mala comunicación	✓ Identificar el estilo social de cada colaborador en el desarrollo de su puesto de trabajo	Negociacion	Evasion del problema	Falta de compromiso con la organización
Falta de cumplimiento de metas	Percepciones equivocadas	✓ Identificar el nivel de madurez de inteligencia emocional que posee cada colaborador	Mediacion	Mala Comunicación	Informacion asimentrica entre los colaboradores
Disminucion de la productividad	insatisfaccion laboral	✓ Determinar el tipo de negociación de acuerdo al estilo social de cada colaborador	Conciliacion	Falta de Confianza	Empatia en la lider