



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

Trabajo Fin de Grado

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA LA
SOLUCIÓN DE UN CONFLICTO LABORAL EN
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA
PROVINCIA DE SALAMANCA, ESPAÑA**

Presentado por:

Irene Romero Martí

Tutor/a:

Felipe Antonio Jordán Mechó

Grado en Criminología y Seguridad

Curso académico 2022/2023

Este trabajo de final de grado es una ampliación del proyecto final de grado curso 2021-2022, aceptada por el Vicedecano del grado Criminología y Seguridad, FCJE (UJI) a 10 de enero de 2023.

RESUMEN

Los procesos laborales no son perfectos; cada institución maneja el recurso humano de la forma mejor que le conviene de acuerdo a los intereses que tiene la organización en perseguir la visión que se ha formulado a partir de la planificación estratégica emanada de la misión, valores, principios y objetivos corporativos. En toda institución existen los conflictos y estos pueden ser resueltos en un proceso de negociación, tal como el caso que trata el presente trabajo de investigación, donde se plantea la negociación para un conflicto suscitado entre un empleado en particular y el resto de los empleados de una institución financiera, donde el clima laboral se ha vuelto insostenible e inarmonioso.

Podremos observar como con un análisis previo del entorno y de la propia empresa y cómo con los diferentes estilos y estrategias de negociación aplicados por el departamento de recursos humanos podemos realizar cambios en la situación a favor de una parte u otra o si pueden llevarnos a una solución consensuada y que beneficie a los dos. Siempre, a través del diálogo.

Palabras clave: Negociación, estrategias, conflicto.

ABSTRACT

Work processes are not perfect; each institution manage the human resource in the best way it can according to the interests of the company has in achieving the vision that has been thought form strategic planning. All this stems from the mission, values, principles and corporate objectives of the company. Conflicts arise in institutions and these can be resolved through negotiation, as we present in the case of our research work, where the negotiation is for a conflict between an employee and the rest of the colleagues in a finance company. This situation, has changed the relationships between employees, which now is unsustainable.

We'll be able to observe how, with a previous analysis of the environment and of the company itself, and how with the different negotiation styles and strategies applied by the human resources department, we can make changes in the situation in favor of one part or another, or if they can lead us to a agreed solution to both. Always, through dialogue.

Keywords: Negotiation, strategies, conflict, dispute.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| EXTENDED SUMMARY | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| OBJETIVO PRINCIPAL | 13 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 13 |
| CONCEPTOS GENERALES | 14 |
| Concepto de Conflicto. | 14 |
| Concepto de Negociación. | 15 |
| Estrategia y estrategia de negociación | 16 |
| Proceso de Negociación..... | 17 |
| METODOLOGÍA | 18 |
| Aplicación del análisis DAFO a la situación de la entidad bancaria. | 19 |
| Estilos de Negociación. | 21 |
| Estrategias de Negociación..... | 23 |
| CONCLUSIONES | 27 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 29 |

EXTENDED SUMMARY

This study talks about the COVID-19 pandemic, the disease caused by the SARS-CoV-2 virus, which has affected the world since 2019. The virus spreads quickly from person to person, mainly through respiratory secretions and contaminated hands. The World Health Organization has disseminated recommendations to protect against coronavirus, including social distancing, frequent hand washing, and wearing masks. The continued use of masks can cause skin problems, so the use of cloth masks is recommended. The article also mentions the importance of vaccination to prevent and slow the spread of the virus, although it is not mandatory. The article describes the case of an employee who is allergic to masks and can only use cloth masks, but refuses to get vaccinated.

As a result of being the only employee in this situation, the work environment in the company is starting to become unsustainable. Due to the poor relationship between colleagues, productivity is decreasing, causing concern for the institution's human resources management, which is trying to impose unconvincing solutions for Pepe, our discriminated employee. As a result, a negotiation process will begin between Pepe and his colleagues.

The conflict, it is a natural part of human life and arises when two or more parts have competing interests. In the workplace, conflicts may arise due to personal conflicts or incompatibilities between different groups or departments. Failure to resolve conflicts can have negative consequences for communication, personal and group well-being, and overall organizational performance. However, resolving conflicts effectively can lead to positive changes within the organization.

On the other hand, negotiation is an important process in our work and daily relationships. It involves reaching an agreement between two or more parties with shared interests. For effective negotiation, it is recommended to actively listen, speak assertively, have clear goals, and establish a favorable negotiation climate. To be successful, a negotiation must clarify interests, foster a good working relationship, generate good options, be perceived as legitimate, and recognize the alternatives of the parties involved.

In order to carry out this negotiation process it is important to take into account the concept of strategy, defined as a gradable process or an art to direct an issue. We will also address the concept of negotiation strategy, which involves determining the goals and actions to be developed in the negotiation to achieve objectives.

There are two general approaches to negotiation strategy: distributive, where the parties compete to achieve an advantage, and integrative, where both parties seek to win and collaborate together. To achieve an integrative negotiation, it is recommended to create an atmosphere of trust, focus on objectives of common interest and strengthen future relationships.

It's important to know about the negotiation process, that starts with the proposal of one or both parties and is divided into four stages: preparation, search for strategies, negotiation development, and agreement and conclusion. During the preparation, interests and arguments to be used are identified, and in the search for strategies, information about the other party is studied and own objectives are established. In the development phase, the parties put their negotiating skills and strategies into play to achieve the established objectives. Finally, a verbal or written agreement is reached, and follow-up and evaluation are established

The main objective of the study is to propose a plan to solve a labor conflict in a financial institution, by improving both the work environment and employee performance. The methodology used is explanatory research, which focuses on determining the causes of a set of phenomena, analyzing the causal relationships that exist. The specific objectives are to diagnose the factors that caused the conflict, to determine and analyze the negotiation styles of both parties to propose appropriate negotiation strategies for the solution. The situation that arises is related to an employee who cannot wear a face mask due to dermatitis caused by COVID-19 protection, which creates tension among colleagues. Despite attempts to reach an informal agreement, the company intervenes and offers discriminatory options to the employee. As a result, the negotiation process will begin to solve the conflict. One part will be the employee in question, while the other will consist of the rest of the colleagues who refuse to work with him until he is vaccinated or wears a mask.

Given the intransigence of both parties to reach an agreement regarding Pepe and to address the situation, it is proposed to conduct a SWOT analysis, which highlights the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the institution.

Among the weaknesses, there is a mismatched negotiating style between both parties and the unconstructive arguments presented. The threats include the orders and precautions from the WHO for the protection of COVID, which can increase tension in the work environment. On the other hand, the strengths are that both parties are committed to the institution and are willing to reach a solution. Additionally, teleworking is identified as an opportunity to improve the situation by allowing distance and minimal contact between workers.

This study talks about negotiation styles in the business environment. There are five negotiation styles that determine how a person behaves during a negotiation. The styles are defined according to the degree of concern for creating value, demanding value, assertiveness, and empathy.

The competitive style focuses on demanding value and getting results, but without worrying about the future relationship with the other part. This style focuses on win-lose and is not suitable for negotiations that require a continuous and long-term relationship.

The collaborative style, on the other hand, seeks a clear orientation towards the duration of the relationship and a result in which there is mutual benefit. This style focuses on win-win and is used when the relationship between the parties is continuous and they seek short- and long-term goals.

The conciliatory style has a high concern for the relationship and low concern for the result. This style seeks to satisfy the needs and interests of the other parties at the expense of one's own, even renouncing their own objectives in favor of maintaining the relationship. This style is used when you want to lose in a small negotiation to win a more important one in the future or to decrease tension because the fundamental objective has been achieved and you do not want to contaminate the future relationship.

The evasive style is characterized by low concern for both the relationship and the result. In this style, negotiation is avoided, and the attitude of "take it or leave it" is taken. This style is used when the agreement does not involve any loss and focuses on other negotiations that offer better results.

Finally, the compromising style seeks solutions that partially satisfy the interests of the parts. The parts will concede less than if they use the conciliatory style, but more than in the competitive one. This style is used when collaboration cannot be given, either because the relationship is very deteriorated but breaking it is not of interest or because win-win is perceived as impossible.

In the context of the presented case, the collaborative style is the most suitable, as Pepe and his colleagues seek to forge a good long-term relationship and are willing to understand each other and provide a flow of information.

We want to explain about the importance of choosing the right negotiation strategy to achieve success in a negotiation. The choice of strategy depends on various factors, such as the perception of feasibility, trust between the parties, level of aspiration, duration of the negotiation, the need to reach an agreement, and the distribution of power. The article also presents the collaboration strategy as an approach in which all parties benefit and focuses on common interests. Solutions are presented for the case of an employee who has problems with wearing masks at work due to dermatitis. The article concludes by emphasizing the importance of sensitizing employees about the importance of the work environment and avoiding workplace discrimination and harassment.

For this purpose, we describe three negotiation strategies, competitive, flexible/accommodative, and evasive/passive, and how each is used.

The competitive strategy aims to gain maximum benefit at the expense of the other part and is suitable for isolated negotiations or the start of a negotiation. This strategy can produce a deterioration of future relationships and is used when competing for a fixed value amount.

In another hand, the flexible/accommodative strategy reduces both interests and explicit demands, making significant concessions to the other part. It is generally used in situations where there is a friendship or to avoid breaking the relationship or future negotiations.

Finally, the evasive/passive strategy is used when there are no favorable alternatives, and both parts will lose equally. This strategy is suitable as a negotiation closure and may involve legal action.

Based on our study, it rules out the competitive strategy since it could affect future relationships negatively. The flexible/accommodative strategy is not suitable as it does not provide a long-term solution to the problem. The evasive/passive strategy would involve legal action, which is not desirable due to the desire to recover the relationship and the work environment's good atmosphere. Therefore, it is crucial to find a solution

that prioritizes the employee's health and well-being while maintaining a healthy work environment.

So, to achieve harmonious and effective agreements in negotiation processes within a financial institution, it is important to prioritize the interests of the parts involved over hierarchical positions. Employees should have knowledge about conflict, and positive conflict situations should be generated to improve communication, encourage active participation, and develop effective leadership strategies. Communication is key in conflict resolution and negotiation, and both verbal and nonverbal communication should be considered.

The collaborative strategy is ideal in these cases, and measures such as the use of masks to protect workers and allowing two days of work from home per week can be implemented. Each conflict situation should be seen as an opportunity for learning and improvement, and possibilities based on cooperation, coordination, negotiation, and strategic alliances should be generated to optimize processes and achieve the set objectives. The key is to manage human talent in the best possible way.

INTRODUCCIÓN

En el año 2019, al mundo llegó una enfermedad producida por una cepa mutante de coronavirus, el SARS-CoV-2, lo cual generó una severa crisis económica, social y sanitaria, nunca antes vista.

Ya en 2020, en el primer trimestre, la enfermedad se había diseminado a casi todos los países del mundo, por lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS) la declara desde marzo del 2020 como una nueva pandemia mundial.

El virus SARS-CoV-2 es muy contagioso y se transmite rápidamente de persona a persona a través de la tos o secreciones respiratorias y por contactos cercanos; las gotas respiratorias son capaces de transmitirse a una distancia de hasta dos (2) metros, y las manos contaminadas con estas secreciones, seguido del contacto con las mucosas de la boca, nariz y ojos se convierte en el segundo foco de contaminación.

Debido a la gravedad de la pandemia, la OMS difundió una serie de recomendaciones para protegerse del coronavirus, entre las cuales se mencionan:

- Mantenerse a más de un metro de distancia de una persona que se encuentre enferma, lo que se conoce como el distanciamiento social.
- Lavarse las manos con frecuencia con un desinfectante a base de alcohol o sencillamente con agua y jabón, ya que está científicamente comprobado que el jabón mata al virus.
- Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca, ya que, de estar el virus en las manos, este puede ser transferido al cuerpo por medio de las mucosas.
- Al presentar algún síntoma respiratorio leve, lo importante es no viajar y avisar a los familiares más cercanos para que puedan tener esto presente y ejecutar el confinamiento necesario a objeto de no diseminar aún más la enfermedad en caso que esté presente.

Pero, sin lugar a dudas, lo que ha logrado evitar la mayoría de los contagios, ha sido la adopción de medidas de higiene respiratoria. Al cubrir la boca y la nariz durante la tos y el estornudo se evita la propagación de gérmenes y virus. La OMS publicó una serie de recomendaciones sobre el uso de las mascarillas y el material del cual deben estar elaboradas para prevenir el contagio de la cepa viral.

Las mascarillas debían ser utilizadas siempre por la población, en lugares al aire libre, si no se podía guardarse el distanciamiento social (Naciones Unidas, 2020).

Ahora bien, los lugares de trabajo han podido imponer sus propias normas frente al uso de la protección respiratoria, siempre y cuando esté en consonancia con lo emanado por la OMS. En función de esto, se recomienda en ambientes cerrados y con sistemas de ventilación de aire acondicionado, el uso de mascarillas y protección facial.

El uso continuado de mascarillas ha provocado en algunas personas problemas y erupciones en la piel, entre los que se pueden mencionar: acné mecánico, acné rosáceo, dermatitis de contacto, dermatitis alérgica, lo que produce picor en la nariz que puede llegar a ser tan intenso que provoque el rascado e incluso sangrado superficial de la misma (Dermatitis por mascarilla).

La aparición de alergias provoca en la persona desconcentración en las labores que está ejecutando y por tanto, es un indicador de la disminución de la eficiencia del empleado. La alternativa a este tipo de mascarillas corresponde a la mascarilla de telas elaborada en casa con dos o tres capas, pero este tipo de mascarilla solo fue recomendado en un trabajo al aire libre.

Por otro lado, aparecieron las primeras vacunas, siendo recomendado este método como un medio para frenar y prevenir el contagio del covid-19, de acuerdo a la OMS. El Gobierno de España indicó que el principal objetivo de la vacunación es disminuir la gravedad y mortalidad por el virus, protegiendo especialmente a aquellos grupos más vulnerables, pudiendo recuperar poco a poco una vida similar a 2020.

Es importante recordar que la vacunación frente a esta enfermedad no es obligatoria y en ningún sitio de trabajo podrá pedirse un carnet de vacunación (pasaporte COVID), porque se incurre en una ilegalidad. De hecho, los derechos humanos fundamentales consagran el derecho a que la persona decide qué acciones farmacológicas debe tomar a objeto de mantener su integridad y la de las personas a su alrededor, pero nadie puede obligar a otra persona, en contra de su propia voluntad a tomar alguna medicación o terapia farmacológica como en el caso de las vacunas.

En nuestro caso, nos encontramos con un empleado que es alérgico a las mascarillas por el continuado uso de las mismas, sin deseos de vacunarse, y que solo puede usar mascarillas de tela, elaboradas en casa junto con lo demás métodos de prevención como son el lavado de manos y la distancia social. Este empleado, en la mayoría de los casos fue víctima de constantes ataques por parte de otros empleados que lo llegan a ver, incluso como el foco principal de propagación de la enfermedad y a objeto de evitar un clima laboral donde reine la inarmonía, la gerencia de RRHH, empieza a tener en cuenta toda esta situación para buscar la mejor solución que favorezca a todas las partes involucradas.

La situación que se plantea corresponde al año 2021, donde una persona del área administrativa que trabaja para una institución financiera en Salamanca, llamado Pepe, no puede usar la protección respiratoria exigida por el Gobierno, tampoco tiene la intención de vacunarse porque no desea tener cuerpos extraños en su organismo y además es el único empleado de la institución que tiene esta situación, lo cual ha generado una serie de conflictos entre el mismo personal, ya que estos manifiestan tener temor de ser contagiados por la enfermedad por el empleado en cuestión.

Pepe se siente discriminado ya que le han ofrecido de forma verbal dos opciones iniciales: la primera, es enviarle a otra sucursal del banco, en otra ciudad, donde pueda trabajar tranquilamente ya que trabajan una cantidad reducida de personas, pero es contraproducente para él, ya que le queda muy lejos de su casa, y la segunda opción es que voluntariamente coloque la renuncia a su cargo.

Esta última opción conlleva al empleado a solicitar por escrito las opciones mencionadas, pero al conocer que éste puede dirigirse al Ministerio del Trabajo a solicitar asesoría legal al respecto, incluso a denunciar por discriminación, el departamento legal de dicha institución, le indica que entrará en un proceso de negociación para solucionar el conflicto de la mejor manera posible.

De aquí el problema que se formula consiste en dar respuesta a la interrogante: ¿De qué manera la aplicación de estrategias de negociación llevará a solucionar el conflicto laboral en la empresa para el caso de nuestro empleado Pepe? Trataremos de responder cómo se deben aplicar de forma correcta las estrategias planteadas para lograr el objetivo.

Por tanto, se plantean dentro de la investigación los siguientes objetivos para trabajar en base a estos:

OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal será la propuesta de un plan para alcanzar la solución, mejorando así tanto el ambiente laboral en la empresa como el rendimiento de los empleados.

Para ello, se optará por el proceso de negociación entre los empleados, siendo necesario encontrar la mejor estrategia de negociación para encontrar dicha solución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar los factores que han ocasionado el conflicto laboral en la institución bajo estudio. Realizando un análisis tanto interno como externo de estos.

Determinar y analizar los estilos de negociación de ambas partes para poder proponer las estrategias de negociación de forma adecuada para la solución de dicho conflicto.

CONCEPTOS GENERALES

Concepto de Conflicto.

Los conflictos son parte de la vida humana, siendo definido como enfrentamiento por lograr los beneficios u objetivos entre dos partes o más, cada una con sus propios intereses.

Chiavenato (2005) manifiesta que “Los conflictos laborales en las organizaciones son provocados por los conflictos personales que existen.

En el transcurso de los años y décadas se ha vuelto un espacio crítico para el área de recursos humanos y relaciones laborales resolver estos conflictos, asimismo, cuando genera invocación cuando son resueltos de manera eficaz y trae cambios en las empresas; también existen conflictos que no son resueltos, lo cual genera enfrentamientos en el interior de las organizaciones, lo cual afecta al desempeño global de la organización”.

George (2010) expone que “Los conflictos laborales siempre van a existir en las organizaciones y es inevitable debido a que existen incompatibilidades entre las metas de los grupos de interés como los gerentes y los empleados. No sólo estos aspectos son entendidos como conflictos, sino que también existen otros como conflictos entre las diferentes áreas de una empresa, debido a que se pugnan por los recursos o incluso entre los gerentes, que compiten por ascender a otro cargo en la jerarquía de la organización”.

Fernández (1999) indica que el conflicto disfuncional produce como consecuencias las que se indican a continuación:

- Se reduce la comunicación, utilizándose en algunos casos como canal intimidatorio o amenazante hacia la otra parte.
- Produce desgaste personal y grupal, afectando por tanto a la organización directamente.
- Se juzga a la otra parte de forma subjetiva, no se ajustan los juicios a la realidad y aparecen falsas apreciaciones que intensifican el conflicto.
- Se genera un clima de intolerancia y desintegración.
- Las partes intentan aumentar su nivel de poder, considerando la fuerza como punto favorable o de ventaja.
- Las relaciones se tornan hostiles, apreciándose más las diferencias que las similitudes de las partes, las actitudes e interrelaciones muestran un carácter hostil y amenazante, perdiéndose las normas sociales de interrelación personal.

- Las personas que integran la organización que ha vivido un conflicto disfuncional, perciben el conflicto como algo negativo que necesariamente se ha de evitar, lo que impide que surjan conflictos funcionales que pudieran aportar resultados beneficiosos en la organización.

Concepto de Negociación.

Al igual que con el conflicto, la negociación es una actividad que viene unida a nuestro día a día en muchas de nuestras actividades cotidianas. El hecho de negociar ya sea por un conflicto o por cualquier tipo de acuerdo, nos deja ver que tiene una gran importancia para las relaciones laborales.

Tulio Monsalve (1988), afirma que “La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa.”

Trujillo y García (2004) sostienen que la negociación es un proceso interactivo en la resolución de un conflicto entre las partes, mediante una modificación de las posiciones iniciales para llegar a un acuerdo aceptable para todos.

Para una negociación efectiva se recomienda: escuchar activa y atentamente; Hablar de forma asertiva, cuidando no sólo lo que se dice sino el cómo se dice, de forma clara para que se puedan entender las motivaciones e intereses; tener claro el objetivo, evitar la sobrecarga de información, establecer un clima de negociación favorable y observar atentamente las actitudes de la otra parte. El fin es llegar a un acuerdo, un ganar – ganar.

Galdós (2000), manifiesta que para que una negociación sea exitosa debe poseer estas características:

- Aclara los intereses. Es una característica que tiende a beneficiar a la parte negociadora a comprender sus propios intereses y muy importante, ayuda a analizar, que quieren obtener de la negociación y de la parte contraria. Deben percibirse los deseos y necesidades que han llevado al proceso de negociación, de no ser así, se habrá llegado solo a un resultado puramente administrativo.

- Fomenta una buena relación de trabajo. Ayuda a la parte en conflicto a resolver efectivamente sus diferencias y permite a la parte tener una buena relación en el presente y en el futuro. Esto fomenta en el grupo tener una mejor idea para crear un trato más saludable en futuros encuentros.
- Genera buenas opciones. Cuantas más alternativas haya en el proceso, más probabilidades hay de encontrar una solución.
- El proceso se percibe como legítimo. Se genera confianza en que las soluciones propuestas son justas y válidas para ambas partes, equitativas y elaboradas en base a principios.
- Reconoce las alternativas de las partes implicadas. Utilizando procedimientos que sean flexibles para ambas partes, reconociendo un mínimo coste en la relación para llegar a la solución y por encima de todo, salvaguardando su confidencialidad.

Estrategia y estrategia de negociación.

La Real Academia Española (2018) define estrategia como un proceso graduable, un conjunto de normas que afirman una medida óptima para dirigir un asunto. También lo considera como un arte, una traza para dirigir un asunto.

Por otro lado, debemos hablar del concepto “Estrategia de negociación”, definido por Lewicki, Barry y Saunders (2008) como la forma de “determinar las propias metas, las acciones que se van a desarrollar en la negociación para lograr las metas, además donde se selecciona y desarrolla una estrategia”. Por tanto, estaremos determinando las metas y acciones que se realizarán en la negociación para lograr los objetivos.

Nos encontramos con dos enfoques generales para las estrategias de negociación: La negociación distributiva y la integradora. En la negociación distributiva, las personas involucradas actúan bajo la competición y buscan lograr la ventaja frente a la otra parte, para conseguir su propio beneficio. Valiéndose de competir y ceder como indicadores.

En cuanto a la integradora, se busca que ambas partes ganen. Las personas involucradas buscan un medio para solucionar el problema de forma conjunta. Se trabaja con tres indicadores: compromiso, colaboración y evitar caer en situaciones sin trascendencia que solo pueden retrasar el proceso.

De acuerdo con Cornejo (2012) en su libro Negociaciones de Calidad, debemos seguir ciertas directrices para conseguir una negociación integradora. Algunas de las características son:

- Crear un ambiente de confianza y credibilidad mutua.
- Brindar mayor duración a los acuerdos.
- Orientar hacia objetivos de interés común.
- Dar una gran importancia a la relación entre las partes y en fortalecer las futuras relaciones.
- Tiene un enfoque constructivo.
- Aumentan la búsqueda de nuevas opciones y la creatividad.
- Trabajo conjunto.
- Se constituye como un modo habitual o solución de problemas.

Proceso de Negociación.

Para iniciar la negociación debemos tener en cuenta que se inicia con la propuesta de una o de ambas partes involucradas. En un principio estarán distanciadas del objetivo común, por lo que pasarán por las siguientes etapas:

En primer lugar, la preparación: Fase donde se identificarán todos los detalles que influirán durante el proceso y que impiden conseguir los objetivos. Determinaremos, por tanto, los intereses que se tienen y analizaremos los argumentos que usaremos posteriormente en las demás fases.

Buscar las estrategias que vamos a utilizar será nuestro siguiente paso. Estas vienen basadas en el estudio de la información que podemos tener de la otra parte y también en nuestros propios objetivos establecidos en la primera etapa.

Continuando con el proceso, llegaremos al desarrollo de la negociación. Esta etapa, es conocida como el “momento de la verdad” donde las partes ponen en juego sus habilidades negociadoras y sus estrategias planteadas. Determinará si se lograrán los objetivos establecidos o no.

Por último, acuerdo y conclusión: Se llegará al acuerdo en el momento en que ambas partes en conflicto, tras las diferentes posiciones, argumentos y objeciones, se comprometen a cumplir una serie de requisitos, mediante un contrato verbal o escrito, el cual será objeto de seguimiento y evaluación.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo explicativa. De acuerdo a Sabino (2007), esta se centra en determinar las causas de un conjunto de fenómenos. Su objetivo es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes, o al menos, las condiciones en que ellos se producen.

Este tipo de investigación profundiza más en el conocimiento de la realidad, explicando los motivos de los hechos. Para ello, se pretenden explicar en primer lugar, los factores que conllevan a la negociación y las estrategias escogidas a partir de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis DAFO) y de los estilos de negociación que pueden presentar las partes que acompañan al proceso.

La situación que se plantea corresponde con la etapa posterior al confinamiento por el COVID-19, donde uno de los empleados de la institución financiera, Pepe, no puede utilizar protección respiratoria adecuada (mascarilla) debido a una dermatitis que esta provoca en él y tampoco está vacunado contra este virus. Dadas las circunstancias se crea una situación de tensión entre toda la plantilla de la institución por este motivo.

Ambas partes son bastante intransigentes en cuanto a llegar a una solución por ellos mismos.

Los compañeros, están bastante enfadados ya que Pepe realiza muchos viajes al “office” de la empresa sin ningún tipo de protección, sabiendo que los compañeros están asustados por la situación. Lo que los lleva a la incomodidad y a pedir de forma agresiva la vacunación de su compañero. Este, explica que no puede ponerse la mascarilla por la dermatitis que provoca en él y se niega a vacunarse ya que no está en la obligación de hacerlo. Pero plantea de una forma más cordial dejar de realizar tantos viajes al “office” hasta que se reestablezca la normalidad.

Pese a los intentos de llegar a un acuerdo informal, la situación ya es bastante tensa por lo que interviene la empresa dando dos opciones: Destinarlo a otra sucursal del banco en otra ciudad o presentar la renuncia de su cargo. Opciones que son para Pepe discriminatorias e insuficientes.

Por lo que se iniciará el proceso de negociación para la solución del conflicto a petición de la empresa para evitar que se pueda llegar a denunciar a esta.

Entenderemos que en esta negociación una de las partes será el empleado en cuestión, mientras que la otra parte la conformarán el resto de compañeros que se niegan a trabajar junto a él, mientras no se vacune o no se ponga la mascarilla.

Aplicación del análisis DAFO a la situación de la entidad bancaria.

La institución bancaria que exponemos está cimentada bajo los principios de integridad, honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo y transparencia.

El problema principal lo constituye el clima laboral, el cual se diagnostica negativo a través de entrevistas informales con los empleados. Estas entrevistas han sido realizadas principalmente, tras ver la disminución en el rendimiento laboral de los empleados que comparten sede con Pepe.

Por tanto, en un lugar donde el trabajo en equipo como generador de valor es uno de los pilares fundamentales, tras la total intransigencia por parte de ambas partes a llegar a un acuerdo y la posibilidad de que Pepe pueda emprender acciones legales pasamos realizar un análisis donde podamos ver de forma rápida los puntos fuertes, débiles y las amenazas u oportunidades de nuestra sede para esta futura negociación.

El análisis que vamos a realizar, es comúnmente llamado análisis DAFO, donde se realiza en primer lugar, un análisis interno de nuestra sede en Salamanca (tendremos en cuenta las fortalezas y debilidades de la misma) así como uno externo (donde el análisis será de las oportunidades y amenazas que pueden presentarse).

De acuerdo con esto, mostramos el análisis DAFO aplicado al entorno de nuestra situación a continuación.

DEBILIDADES

Cuando hablamos de debilidades hablamos de los límites internos de la empresa.

- Una de las principales debilidades es el estilo negociador que tiene cada parte, son dos estilos totalmente desincronizados ya que Pepe tiende a tener un estilo

comprometedor (busca una solución a corto plazo) y el resto de trabajadores tienen un estilo más competitivo (tienden a preocuparse únicamente por ganar). Llevando el proceso a la incomodidad.

- Por otro lado, los argumentos que se dan ambas partes no tienen un tono constructivo, en todo momento se refleja por una parte la intención de ganar a toda costa.

AMENAZAS

En este caso nos centramos en las situaciones del entorno que pueden impedir que funcione la negociación. Serían:

- Las órdenes y precauciones de la OMS en cuanto a la protección hacia el COVID. Dictando una serie de normas que deben cumplirse en todas las empresas (como son las mascarillas). Por lo que Pepe, a pesar de estar exento por su dermatitis, es visto por los demás como que está “incumpliendo” la Ley, aumentando la crispación en el ambiente.
- La población, por norma general, se ha vuelto más cauta y distante, lo que ha generado un clima más frío.
- Queda terminantemente prohibido despedir a una persona de su trabajo por el hecho a negarse a la vacunación (hablaríamos de discriminación). Ni los empresarios ni los trabajadores pueden exigir ningún tipo de certificado de vacunación.

FORTALEZAS

Las fortalezas debemos mirarlas como los puntos internos que debemos explotar para intentar mejorar la relación entre las partes.

- Ambas partes están comprometidas con la institución en la que trabajan y les preocupa que continúe bajando la productividad de esta.
- Bajo la premisa anterior, vemos como ambos están comprometidos a llegar a una solución.

OPORTUNIDADES

Por último, las oportunidades son aquellas fuerzas externas que nos permiten aumentar nuestra productividad y la mejora de las relaciones.

- En este caso, una de las oportunidades que nos ha dado el confinamiento es la nueva forma de trabajo; el teletrabajo. Lo cual nos permite asegurar la distancia y el mínimo contacto entre los trabajadores.

Estilos de Negociación.

Para realizar una buena negociación además de analizar los factores que influyen en nuestra empresa debemos hacer un estudio de los estilos ya que es importante que tanto el estilo como la estrategia para negociar vayan unidas.

Thomas (1992) establece cinco estilos de negociación, entendiendo estos como la manera en la que nos comportamos durante una negociación, que atenderán en mayor o menor medida a las siguientes variables: crear valor, demandar valor, asertividad y empatía.

Por tanto, entenderemos estilo como el comportamiento o la forma en la que se actúa durante una negociación (ya sea planificado o no).

- **ESTILO COMPETITIVO.** Este estilo se basa en una gran preocupación por el resultado, pero una baja preocupación por la relación en un futuro. Simplemente se orienta a demandar valor sin preocuparse por el resto de variables. Trata de un estilo agresivo, el cual está bajo un enfoque ganar – perder, preocupándose únicamente de ganar.

Podríamos utilizar este estilo en negociaciones aisladas, sin relaciones futuras por lo que en el caso de Pepe y los demás trabajadores este estilo no sería el adecuado.

Si lo aplicásemos a nuestro caso, podría ocurrir que el grupo de trabajadores lo escogiese de forma en la que Pepe podría entrar en una competición por ganar, terminando por denunciar a la empresa y no beneficiándose ninguna de las partes.

- ESTILO COLABORADOR. Caracterizado por tener una clara orientación hacia la duración de la relación y un resultado en el que exista un beneficio mutuo. Utilizando una comunicación asertiva, amable, flexible, empática y cooperadora. Es el estilo que vamos a utilizar en nuestro caso ya que es el ideal y al que queremos llegar para solucionar la disputa. Tiene un claro enfoque ganar – ganar, donde la comunicación no se lleva como una guerra de adversarios. Se usará este estilo ya que la relación entre Pepe y sus compañeros es continuada, por lo que buscan objetivos tanto a corto como a largo plazo, estando las partes dispuestas a entenderse y a proporcionar un flujo de información.
- ESTILO CONCILIADOR. Es un estilo que posee una alta preocupación por la relación y baja por el resultado, preocupándose predominantemente por satisfacer las necesidades e intereses de las otras partes en detrimento de los propios. Únicamente está orientado hacia las variables del valor en la relación y la empatía, cediendo a los deseos de la otra parte sin beneficio, esperando crear una relación sólida que ayude para beneficios futuros. Se desarrolla bajo un enfoque perder – ganar con una perspectiva de inferioridad que lleva al extremo la preocupación por mantener la relación, llegando a renunciar a sus propios objetivos.

Se puede utilizar este estilo cuando se quiere perder en una pequeña negociación para ganar una más importante en el futuro o bien cuando se desea disminuir la tensión porque se ha logrado el objetivo fundamental y no se quiere contaminar la relación futura.

En nuestro caso, ambas partes están dispuestas a luchar por sus objetivos y aunque existía una buena relación antes de esta situación, esta no es lo suficientemente fuerte como para poder utilizarlo.
- ESTILO EVASIVO. En este estilo existe una baja preocupación tanto por la relación como por el resultado, no existe la necesidad de negociar y toma la actitud característica de la táctica “lo tomas o lo dejas”.

Se evita la negociación, se busca obtener logros sin colaborar para buscar una solución. Esto viene dado porque el acuerdo no supone ninguna pérdida. Usándose solo cuando ni la relación ni el resultado de la negociación merecen tanto la pena como el esfuerzo que conlleva a la negociación, centrándonos en otras negociaciones que ofrecen posibilidades de mejores resultados.

- **ESTILO COMPROMETEDOR.** Mediante este estilo se buscan soluciones que satisfagan parcialmente los intereses de las partes, resultándoles aceptables los resultados. Se intenta un acercamiento de las partes a través de la asertividad y la empatía.

Las partes cederán menos que si utilizan el estilo conciliador, pero lo harán más que en el competitivo.

Además, habrá una mayor implicación que en el estilo anterior (evasivo) pero siempre menos que en el colaborativo.

Si utilizásemos este estilo, los acuerdos resultarían efímeros y temporales, ya que nunca llegan a satisfacer del todo los objetivos y propuestas de las partes.

Se utiliza cuando no se puede dar la colaboración, ya sea porque la relación está muy deteriorada pero no interesa romperla o bien porque el ganar – ganar se percibe como imposible.

Podríamos utilizar el estilo comprometedor en nuestro caso, pero Pepe y sus compañeros quieren forjar una buena relación a largo plazo por lo que la mejor decisión conforme la disposición de ambas partes será utilizar la colaboración para obtener estos beneficios a corto y largo plazo.

Estrategias de Negociación.

Elegir el tipo de negociación más apropiada viene dado por un conjunto de criterios como se especifica a continuación:

- Percepción de viabilidad. Se opta un tipo de negociación de forma tal que conduzca al éxito. Las estrategias pasivas y flexibles siempre son posibles, pero las estrategias de integración y rivalidad dependen de la parte que se considere dominante.
- Confianza. Se basa en la confianza que las partes tengan entre sí. Si la confianza es alta se suele elegir estrategias flexibles o estrategias de integración.
- Nivel de aspiración. Si este nivel es bajo se emplean las estrategias flexibles ya que se presentan las concesiones. Si el nivel de aspiración es alto se emplean estrategias integrativas o competitivas.
- Duración de la negociación. Puede ser simple y a corto plazo o puede ser compleja y a largo plazo, dependiendo de lo que se quiera lograr y de las posiciones que hayan marcado cada una de las partes.

- Necesidad de llegar a un acuerdo. Dependiendo de la posición inicial en que se encuentre cada una de las partes se puede observar que no tienen nada que perder y se puede ir a una negociación larga o por el contrario, tiene mucho que perder, mostrando signos de debilidad, por lo que está dispuesta a aceptar perder con tal de lograr un acuerdo.
- Distribución del poder. Si la posición es dominante sobre una de las partes, se puede dar una negociación competitiva. Si existe un equilibrio de fuerzas, pueden utilizarse estrategias integrativas o flexibles,
- Compromiso con el acuerdo alcanzado. De acuerdo a los resultados de la negociación se pueden presentar sentimientos de rivalidad, resentimientos o incluso odio entre las partes. Depende del tipo de negociación, ya que si es integrativa la atmósfera tiende a ser agradable, pero al ser competitiva, los acuerdos son aceptados con resentimiento.

En función de estos criterios, el análisis DAFO realizado anteriormente y vistos los estilos escogidos por las partes, podemos estudiar cual será el plan de acción que puede adaptarse mejor a nuestro caso.

A continuación, se expondrán los tipos de negociación y qué implicará cada una de estas:

- ESTRATEGIA COLABORATIVA (GANAR – GANAR).

Garaña (2015) basa el funcionamiento de este método en la consecución del objetivo de que todas las partes salgan beneficiadas, separando los intereses individuales de las partes y centrándose en la totalidad de las partes y sus intereses.

Busca que todas las partes ganen. Se utiliza comúnmente cuando se negocian aspectos no cuantificables, contribuyendo a mantener relaciones duraderas. Esta estrategia busca ponerse en el lugar del otro, comprender sus puntos de vista y sus intereses, de forma que la fortaleza conjunta suponga un mayor beneficio para ambos.

Si la relacionamos con el análisis de factores externos e internos realizado previamente, la estrategia colaborativa proviene del cruce entre las fortalezas y oportunidades.

Tomando en cuenta que ambas partes quieren llegar a un acuerdo en pro de la organización, todos los empleados acuerdan trabajar en un ambiente armonioso donde reine la paz y así los valores individuales y comunes.

Para ello debemos ser honestos sobre los intereses de las partes y ofrecer alternativas. Como soluciones, se permitirá el uso de mascarilla de tela a Pepe, para que pueda llevar una mascarilla que no le provoque dermatitis cuando tenga que llevarla en el interior del edificio. Además, el banco proveerá al resto de empleados de una mascarilla FFP2

diaria hasta el momento en el que la OMS y el Gobierno de España dicte el fin de las mascarillas obligatorias.

Otra de las soluciones que proponen los trabajadores y que acepta la empresa será la de ceder a Pepe una “pecera” o sala apartada en la que pueda trabajar de forma segura sin la obligación de tener que llevar la mascarilla en dicho lugar. Pepe, también cederá, intentando descansar en el “office” con la mascarilla puesta o yendo cuando no exista tanta afluencia de empleados.

Un acuerdo al que llegan ambas partes será la petición de teletrabajo dos días a la semana, de forma que la cantidad de empleados en la empresa disminuirá ya que la mitad de la plantilla necesaria trabajará de forma presencial y la otra mitad lo hará desde casa de forma rotativa. Nuestra institución financiera aceptará, ya que es una buena forma de reducir el contacto y por tanto los contagios entre empleados.

Por último, la metodología a aplicar para esta estrategia consiste en sensibilizar a los empleados en cuanto a lo importante que es el clima laboral. Muy importante que los empleados entiendan que la discriminación laboral se puede tomar como acoso laboral, lo que constituye para el empleado que incurre en el acoso, en una causal de despido justificado.

Se plantean una serie de talleres de sensibilización dirigidos por recursos humanos, ya que no es factible que un compañero de trabajo, se deba ver obligado a tomar una acción para la cual tiene sus fundamentadas razones para no hacerlo, sólo por el hecho de complacer al resto de los empleados. En estos mismos talleres, se realizarán “role play” donde se plantearán posibles conflictos para aprender a afrontar posibles situaciones futuras y así aumentar la relación en el equipo.

Todo esto, unido a un seguimiento del proceso por medio de entrevistas informales cada dos meses.

- ESTRATEGIA COMPETITIVA (GANAR – PERDER).

El objetivo es obtener el máximo beneficio a costa de la otra parte. Se utiliza en negociaciones aisladas o al inicio de una negociación, produciendo deterioro en las relaciones futuras. Esta estrategia suele utilizarse cuando se compite por la distribución de una cantidad de valor fijo, lo que gana una parte es a costa de lo que pierde la otra. Buscando llegar al resultado que nos interesa, aunque pueda afectar a los intereses del resto.

Como características principales de esta negociación tenemos: objetivos completamente opuestos, recursos limitados y cuantificables, cada uno busca obtener el mayor beneficio de lo que se negocia y no se hace necesario cuidar las relaciones futuras.

Esta estrategia surge de la interacción entre las fortalezas y las amenazas del entorno. También conocidas como estrategias genéricas, ya que tienden a generar soluciones más a una parte de la organización que a otra.

Como el objetivo es que el clima laboral de la institución se convierta en un clima armonioso y relacional y al saberse que no es posible que el empleado se pueda vacunar ya que no es obligatorio y tampoco se acepta trasladar la persona a otra sucursal, se decide no utilizar esta estrategia.

- ESTRATEGIA FLEXIBLE O ACOMODATIVA (PERDER – GANAR).

En esta estrategia se reducen tanto los intereses como las demandas explícitas, llegando a otorgar grandes concesiones a la otra parte. Se utiliza generalmente en situaciones en las que existe una relación de amistad, cuando el objetivo es no romper la relación o futuras negociaciones. La expectativa sería la de obtener mayores beneficios en un futuro.

El uso de esta estrategia proviene de la interacción entre las debilidades y las oportunidades, conociéndose como estrategia genérica, ya que afectará a todos los individuos de la organización, pero en mayor grado a una de las partes del conflicto.

Si usásemos dicha estrategia, podría ocurrir que Pepe aceptase cambiarse de sucursal a otra bastante más lejana (lo cual haría que pusiese en riesgo la conciliación familiar) o bien que los demás empleados aceptasen la situación tal y como está de forma en la que pusiesen en riesgo su salud tanto física como mental. Por lo que no tendríamos ningún tipo de solución a largo plazo.

- ESTRATEGIA EVITATIVA O DE PASIVIDAD (PERDER – PERDER).

Por último, la estrategia evitativa se utilizará como cierre de negociación cuando no existen más alternativas favorables, percibiendo que nuestra pérdida será igual o menor a la de la otra parte.

Viene dada por la interacción entre la debilidad y la amenaza del entorno. Al no llegar a ningún acuerdo con ninguno de los empleados y no poder reestablecer el clima laboral que en un momento existió en la institución, se documentaría el análisis estratégico que se ha realizado y el departamento legal llevaría a cabo el proceso de negociación a un tribunal judicial en competencia laboral, en un caso donde a través del arbitraje y de acuerdo al marco legal correspondiente, un Juez podría decidir lo más conveniente para el empleado y para la institución en cuestión.

Dadas las circunstancias, el deseo de recuperar la relación y el buen ambiente laboral y lo largos que pueden ser los procesos judiciales escoger esta estrategia no sería la mejor solución para resolver nuestro problema.

CONCLUSIONES

Con el objetivo de que en los procesos de negociación se puedan lograr acuerdos armoniosos y efectivos, se debe dar privilegio a los intereses de las partes involucradas y no a las posiciones jerárquicas que se ocupan dentro de la institución financiera, fomentando en todo momento un diálogo que se desarrolle con buena actitud y con el conocimiento pleno de que se puede ganar o se puede perder en el proceso.

Es importante que los empleados de la institución deban conocer un poco sobre lo que es el conflicto y que el departamento de RRHH genere situaciones de conflictos positivos (“role play”) para de esta forma poder evaluar las reacciones y acciones que toman los empleados respecto a los casos que se les están presentando, buscando en todo momento la mejora en los procesos comunicacionales, incentivar la participación activa del grupo de trabajo y la generación de estrategias efectivas de liderazgo.

Uno de los puntos a mejorar es la comunicación para así generar procesos serios de resolución de conflictos donde los integrantes puedan sentirse libres para expresar de una forma respetuosa sus diferentes puntos de vista y desempeñar así sus funciones en un clima laboral donde se priorice una buena relación.

En este punto siempre va a estar inmersa la negociación que servirá para eliminar o disminuir conflictos, pero sobre todo para lograr acuerdos, en beneficio de las partes. El éxito o fracaso de una negociación depende fundamentalmente del cómo se maneja la comunicación, de los argumentos esgrimidos por las partes y de los efectos producidos sobre las mismas. En este caso se refiere a la comunicación tanto verbal como no verbal, a sabiendas que la no verbal en general, puede tener un mayor efecto que la verbal.

Por tanto, habiendo hecho un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se exponen con anterioridad, podríamos concluir que la estrategia ideal para aplicar en nuestro caso será la colaborativa, matizando que en cualquier caso siempre será la ideal.

Aprovechando que la ley impone el uso de mascarillas obligatorias, se proveerá a cada trabajador de mascarillas FFP2 que podrán reponer cada día y, al trabajador no vacunado se le permitirá llevar una mascarilla de doble capa de tela que no le cause una reacción alérgica y la posibilidad de trabajar en un espacio apartado para no causar

malestar. Además, un acuerdo beneficioso para todos será la implantación del trabajo desde casa dos días semanales. Estando entonces toda la empresa protegida hasta que se supriman las mascarillas en interiores y ayudando a la conciliación familiar de todos nuestros empleados.

Debemos tener en cuenta que cada situación conflictiva que se presente en nuestro día a día representa una oportunidad de aprendizaje y mejora para todos los empleados de la institución. Esto debe generar un conjunto de posibilidades basadas en la cooperación, coordinación, negociación y alianzas estratégicas con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en la institución y no perder de vista el logro de los objetivos planteados para conseguir la visión a partir de la misión para la cual la empresa existe y tiene su razón de ser. La clave está en gerenciar el talento humano de la mejor manera posible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. (1° Ed.). México: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9° Ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Cohen, S. y Altamira, R. (2002). *Claves de negociación con el corazón y con la mente*. España: McGraw – Hill Interamericana.
- Cornejo, E. (2012). *Negociaciones de calidad*. (1° Ed.). Lima: San Marcos: EIRL.
- Cuenca, D. (2015). *Conflicto y negociación en las organizaciones*. Tesis de Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de León. España.
- De Manuel, F. y Vilanova, R. (2006). *Técnicas de negociación*. (6° Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Dermatitis por mascarilla. Clínica Vitaluz. Medicina y cirugía estética. [Versión OnLine]. Disponible en: <https://clinicaviluz.com/dermatitis-por-mascarilla/#:~:text=Tip%20de%20tratamiento%3A%20usar%20mascarillas%20de%20algod%C3%B3n%20muy%20ligeras.,Jour%20Emulsi%C3%B3n%20Hidratante%20de%20Avene>. Visitado: 12-04-2022.
- Fernández, R. (1999). *Aspectos positivos y negativos del conflicto*. Cuenca: Universidad Castilla la Mancha.
- Fernández, L. (2012). *La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas*. Quorum Académico, 9(2): 296 – 314.
- Galdos, C. (2000). *Negociación*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Garaña, J. (2015). *Negociación efectiva. Relación marca y concesionario. Saber negociar objetivos para no volver a equivocarnos*. Madrid: ESIC.

- George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw – Hill Interamericana Editores S.A.
- González, P.; Llinares, L. y Zurriaga, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto internacional*. Madrid: Síntesis.
- Jiménez, E. (2015). *El conflicto laboral: Perspectivas y dimensiones*. Universidad de Laguna. Facultad de Laguna.
- Leiro, R. (2006). *Diseño, estrategia y gestión*. (1° Ed.). Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Lewiki, R; Saunders, D. y Barry, B. (2008). *Fundamentos de negociación*. México: McGraw - Hill.
- Lucaya, D.; Dalmco, I. y Ferrer, R. (2015). *Gestión de conflictos en las organizaciones: un enfoque psicosocial integrador*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (81): 27 – 31.
- Maguiña, C; Gastelo, R. y Tequen, A. (2020). *El nuevo coronavirus y la pandemia del covid-19*. *Rev. Med. Hered.* 31: 125 – 131. [Versión OnLine]. Disponible en: <https://revistas.upch.edu.pe/index.php/RMH/article/view/3776>. Visitado: 12-04-2022.
- Moore (1994). En León, C. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Monsalve, Tulio. (1988). *Estrategias y Técnicas de Negociación*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-negociacion-tipos-etapas-y-tecnicas-efectivas/>. Visitado: 10-04-2022
- Naciones Unidas. Noticias ONU. *La nueva guía de la OMS sobre el uso de las mascarillas contra el covid-19*. [Versión OnLine]. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2020/12/1485002>. Visitado: 11-04-2022.
- Nelson, D. y Quinck, J. (2013). *Comportamiento organizacional*. (3° Ed.). México: Cengage Learning Editores.

ONU (2021). *Vacunación obligatoria debe respetar ciertas condiciones*. Dw.com.

Real Academia Española (2018). *Diccionario de la lengua española*. (33° Ed.).

Rodríguez, R. y Ramos, J. (1988). *Técnicas de negociación*. México. McGraw – Hill Interamericana.

Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación. Una introducción teórica – práctica*. Editorial Panapo de Venezuela.

Thomas, K. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. En M.D. Dunnette y L.M. Houg (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp 651 – 717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Toro, C. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.

Trujillo, J. y García, J. (2004). *Negociación, Comunicación y Cortesía verbal*. México. Editorial Limusa.

Zapata, G. (2009). *Negociación, arte empresarial*. (1° Ed.). Bogotá: Ecue Ediciones.

