



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

### VARIABLES DEL NEGOCIADOR RELACIONADAS CON UNA MAYOR EFICACIA EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

*Negotiator's variables related to higher effectiveness in the  
negotiation process.*

Autor

Rebeca Royo Micolau

Director

Prof. Dra. Bárbara Oliván Blázquez

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2018 – 2019

## ❖ RESUMEN

El presente trabajo versa sobre las variables asociadas a una mayor eficacia en el proceso de negociación. En primer lugar se ha realizado una instrucción teórica sobre conflicto, negociación y las variables asociadas a la eficacia negociadora. Además, se ha llevado a cabo un estudio de campo, descriptivo y transversal cuyos objetivos han sido analizar los factores que se relacionan con mayor eficacia en la negociación. A través de este, se solicitó participar a una muestra de 50 personas. La principal variable del estudio fue eficacia en la negociación, junto a esta se recogieron otras variables como variables sociodemográficas, inteligencia emocional, variables de personalidad, motivación y estilos de negociación. Los resultados han mostrado tanto en el análisis correlacional como en la regresión que las variables relacionadas con una mayor negociación son: claridad, evitación, dominación, tendencia al compromiso, mientras que extraversión se correlaciona inversamente. Finalmente, se ha realizado una comparativa por género, obteniendo diferencias significativas en atención, clima constructivo y neuroticismo.

## ❖ PALABRAS CLAVE

Personalidad, Negociación, Inteligencia Emocional, Conflicto y Estilos de Negociación.

## ❖ ABSTRACT

*The present work deals with variables associated with higher effectiveness in the negotiation process. In the first place, it has been carried out a theoretical instruction on conflict, negotiation and the variables associated with the negotiating efficiency. In addition, it has also been carried out a descriptive and cross-sectional field study whose objectives have been to analyze the factors that are most effectively related to the negotiation. Through this, 50 people were asked to participate. The main variable of the study was effectiveness in the negotiation, along with other variables such as sociodemographic variables, emotional intelligence, personality variables, motivation and negotiation styles. The results have shown both in the correlational analysis and in the regression that the variables related to higher negotiation are: clarity, avoidance, domination, tendency to compromise, while extraversion correlates inversely. Finally, a comparison was made by gender, obtaining significant differences in attention, constructive climate and neuroticism.*

## ❖ KEY WORDS

Personality, Negotiation, Emotional Intelligence, Conflict y Negotiation Styles.

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	MARCO TEÓRICO .....	6
2.1.	EL CONFLICTO.....	6
2.1.1.	FUENTES DE CONFLICTO .....	6
2.1.2.	ASPECTOS FUNCIONALES Y DISFUNCIONALES DEL CONFLICTO .....	8
2.1.3.	GESTIÓN DEL CONFLICTO .....	8
2.1.4.	APROXIMACIONES A LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO .....	9
2.1.5.	TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	14
2.2.	NEGOCIACIÓN .....	14
2.2.1.	FASES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN .....	15
2.2.2.	ESTILOS DE NEGOCIACIÓN .....	17
2.2.3.	ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.....	18
2.3.	VARIABLES PERSONALES RELACIONADAS CON LA EFICACIA DE LA NEGOCIACIÓN .....	20
2.3.1.	GÉNERO.....	21
2.3.2.	PERSONALIDAD.....	21
2.3.3.	INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	22
2.3.4.	MOTIVACIÓN .....	24
3.	METODOLOGÍA .....	27
4.	RESULTADOS.....	30
5.	CONCLUSIÓN .....	36
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

# 1. INTRODUCCIÓN

El conflicto surge cuando se manifiestan intereses contrapuestos entre las partes implicadas. Hasta hace unos años el conflicto era percibido como algo negativo, el cual se debía de eliminar o ignorar a través de comportamientos evitativos entre las partes. En la actualidad, el conflicto es admitido, y se destierra la idea de ocasionar un resultado negativo. Un ejemplo de ello, es la teoría de March y Simon (1958), la cual acepta el conflicto como algo inherente a la estructura de la negociación. Pero no por ello debe ser ignorado, sino todo lo contrario, debe ser tomado en consideración como fruto de mejora de las relaciones y la consecución de los logros en la organización.

A través de este Trabajo Final de Grado se pretende ofrecer una visión global sobre el conflicto, así como profundizar en conceptos relacionados con el conflicto y la negociación en las organizaciones. El propósito de este estudio es hacer ver a los profesionales de recursos humanos que el conflicto no se debe ver siempre como algo negativo, sino que se debe de ver como una oportunidad de mejorar la organización, consiguiendo afianzar las relaciones de sus miembros y llevando así a lograr los objetivos de esta.

Por lo tanto, el tema que abordado en este trabajo final de grado pretende ser de utilidad para conseguir alcanzar las necesidades individuales y los objetivos perseguidos por la organización, a través del cual se busca determinar las causas y el origen de las situaciones de conflicto. Una vez determinadas las causas, el objetivo principal es dotar a los componentes del departamento de recursos humanos de conocimientos sobre las variables asociadas a una mayor efectividad en la negociación. Con el objetivo de lograr un acuerdo beneficioso para las distintas partes implicadas, haciendo más atractivas a las organizaciones en un mundo altamente competitivo. (Redorta, 2007).

La negociación es un elemento intrínseco e imprescindible para lograr tanto el éxito profesional, como el personal. La negociación está presente en múltiples ámbitos que conforman el entorno: laboral, económico, afectivo y social. En cualquier negociación influyen aspectos psicológicos y emocionales, y estos se deben tener en consideración. Por ello, es importante conocer qué habilidades son beneficiosas para lograr obtener un resultado óptimo y beneficioso a la hora de negociar. (Ovejero Bernal, 2004).

Cuando se negocia, en las diferentes esferas pueden surgir situaciones que generan conflicto. Por ello, el personal de recursos humanos en una organización tiene que saber advertir las situaciones que pueden motivar el conflicto. En el caso producirse la situación de conflicto deben saber gestionarlo mediante las diversas técnicas de negociación, para finalmente poder llegar a resolver la situación de conflicto. (Cáncer, Delsignore, & Oliván, 2015).

Por consiguiente, es de vital importancia conocer que variables influyen positivamente a la hora de llegar a lograr una negociación eficaz, como aquellas que hacen que una negociación se vea truncada.

**El estudio pretende hacer una revisión bibliográfica sobre los diferentes tipos de conflictos y los modelos de resolución de estos, con el fin de dotar a las organizaciones y en concreto al personal de recursos humanos, de información necesaria para saber gestionar los posibles conflictos en la**

**organización, así como realizar una investigación con el objetivo de analizar los factores asociados a una mayor eficacia en la negociación. Además de ello, se desea constatar si hay una diferencia en la eficacia de la negociación en función del género, ya que según diversos autores se han encontrado diferencias de e estilos en la negociación (Marshall, 1990; Maier 1999).**

Este Trabajo Final de Grado, por lo tanto, consta de dos bloques.

En el primer bloque, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica sobre los siguientes apartados: conflicto, negociación y variables personales relacionadas con la eficacia de la negociación. El primer apartado hace referencia al conflicto y está centrado principalmente en las posibles fuentes que pueden originar y causar un conflicto. En él, también aparecen explicados los aspectos positivos del conflicto en una organización, ya que este puede ser considerado como una oportunidad para mejorar las relaciones en la organización. Además se exponen las diferentes formas de gestionar un conflicto, mediante la negociación, el arbitraje y la mediación. El segundo apartado está centrado en la negociación y en sus fases. Seguidamente se explican los diferentes estilos de negociación, además de las distintas estrategias y tácticas que se pueden adoptar en una negociación. En el tercer apartado de este bloque, aparecen expuestas aquellas variables que se correlacionan e influyen en la eficacia de la negociación: personalidad, motivación, inteligencia emocional y género.

Finalmente, el segundo bloque consta de una investigación realizada a través de cinco cuestionarios, proporcionados a diferentes segmentos de la población cercanos a la realizadora del presente trabajo, con el fin de poder contrastar la información recabada en el bloque anterior y obtener unos resultados concluyentes.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. EL CONFLICTO

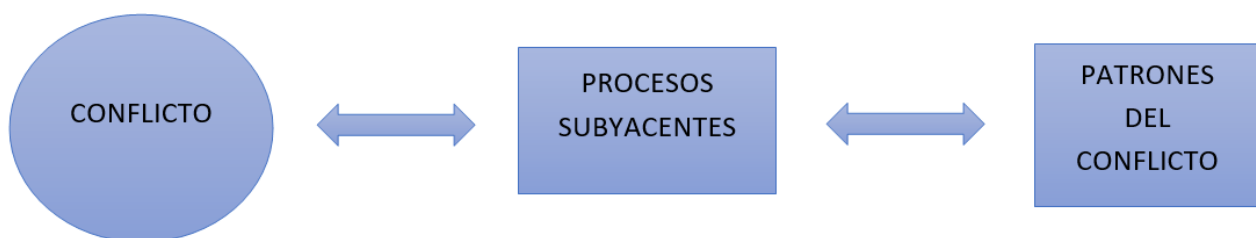
Es complicado establecer una única definición de conflicto debido a su complejidad y a la multitud de autores que lo definen. Cabe destacar a Deutsch (1980), citado por Munduate Jaca & Martínez Riquelme (1998), el cual dijo que “un conflicto existe cuando se da cualquier tipo de actividad incompatible”, es decir, el conflicto se origina cuando las diferentes partes constatan que sus objetivos son incompatibles entre sí.

Unos años más tarde Randall Collins (1996), citado por Cáncer Lizaga, Delsignore & Oliván Blázquez (2015), establece que el conflicto nace por la lucha entre individuos y grupos al tener aspiraciones de estatus, poder y recursos. Las personas desean alcanzar sus objetivos mientras neutralizan o eliminan a sus rivales.

#### 2.1.1. FUENTES DE CONFLICTO

Josep Redorta, en su libro *Entender el conflicto: la forma como herramienta*, explica la metodología del *Conflict Analysis Typology*, la cual consiste en ir de lo particular a lo general, y viceversa, esta metodología mantiene que al identificar y reconocer un patrón de conflicto es posible determinar cuáles son los procesos que subyacen en dicho patrón, lo que permite intervenir de manera correcta, así como también efectuar pronósticos sobre la evolución del conflicto. La esencia de esta metodología es conocer el patrón de un conflicto a través de sus procesos. (Redorta, 2007).

IMÁGEN 1. Metodología del análisis de patrones de conflictos.



Fuente: Elaboración propia.

Según el *Conflict Analysis Typology* las fuentes primarias que generan conflicto son dieciséis, las cuales se explican en la tabla 1. (Redorta, 2007).

Fuente generadora de conflicto	Explicación
<b>Escasez de recursos.</b>	Los individuos disputan por algo que no existe en cantidad suficiente para todos.
<b>Deseo de poder.</b>	Alguno de los individuos quiere mandar, dirigir o controlar al otro individuo. Se produce la lucha por lograr algo frente a alguien.

<b>Protección de autoestima.</b>	Esta situación se da cuando el orgullo del individuo se siente herido o algún sujeto cree que ha recibido o recibe algún trato inmerecido por la otra parte.
<b>Diferencia de valores.</b>	El conflicto es debido al estar en juego los valores o creencias fundamentales de los individuos. Hay un choque de creencias, existen puntos de vista personales muy sesgados.
<b>Problema estructural.</b>	En este caso la solución al problema conlleva mucho tiempo, gran esfuerzo o medios que exceden las posibilidades de los sujetos. El problema suele estar enquistado y suele afectar a amplias capas de la sociedad.
<b>Identidad del sujeto.</b>	El problema afecta a la manera de ser del individuo y a su apariencia.
<b>Conflicto normativo.</b>	El conflicto se da al producirse el incumplimiento de una norma legal o social.
<b>Expectativas del individuo.</b>	Decepción y frustración, la causa del conflicto es que un individuo defrauda a otro.
<b>Inadaptación.</b>	El problema reside en el cambio, dicho cambio produce tensión y esto da lugar a la disputa.
<b>Información</b>	Fallos en la comunicación, bien por omisiones o malentendidos, en este caso, el conflicto puede ser debido a una manipulación consciente o por engaños.
<b>Conflicto de intereses.</b>	En este caso los deseos de los individuos son contrarios entre sí. Hay intentos por las dos partes de influir para obtener algo.
<b>Conflicto atributivo.</b>	La disputa surge cuando una persona o grupo de personas no asumen su responsabilidad ante una situación.
<b>Incompatibilidad personal persistente.</b>	El choque de personalidades genera disputas porque generalmente no se entienden los individuos o tienen una mala relación personal.
<b>Inhibición.</b>	En este caso se traslada el problema a otra persona ya que existe la creencia de que le corresponde al otro solucionar el problema en cuestión.
<b>Legitimación.</b>	No se acepta la autoridad de la otra persona porque se cree que el otro no está autorizado para actuar como lo ha hecho o pretende hacerlo. Su acto es calificado como injusto.
<b>Inequidad.</b>	La conducta o acción del otro u otros es considerada injusta. Hay indignación debido a repartos poco equilibrados.

Tabla 1. Fuente: Redorta, 2007.

## 2.1.2. ASPECTOS FUNCIONALES Y DISFUNCIONALES DEL CONFLICTO

Según Brown (1983), citado por Munduate Jaca & Martínez Riquelme (1998), un nivel o cantidad de conflicto excesivamente elevado provoca la presencia de resultados negativos para la organización. Al mismo tiempo, un nivel excesivamente bajo suele generar una actitud de estancamiento que hace que los resultados alcanzados no sean tampoco satisfactorios. Por lo que ambos extremos obstaculizan un buen desempeño. El nivel óptimo sería aquel en el que se da suficiente conflicto para impedir el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y promover el cambio.

Van del Vliert (1985), citado por Munduate Jaca & Martínez Riquelme (1998), destacó algunos aspectos positivos motivados por una intensidad adecuada del conflicto. Según Van del Vliert, el conflicto es un medio que posibilita el cambio organizacional, modificando la estructura actual de poder, los patrones de interacción y las actitudes arraigadas entre los miembros. Además, favorece la cohesión de grupo ante un conflicto con otro u otros grupos, esto es debido a que las amenazas externas que resultan de esta situación tienden a incrementar la identificación y solidaridad con el propio grupo. Otro aspecto positivo del conflicto es la capacidad que tiene de producir un incremento en el nivel de tensión del grupo, haciendo que el grupo sea más constructivo y creativo, ya que un nivel de tensión demasiado bajo genera conformismo el cual inhibe la autocrítica y la creatividad.

Para Peiró (1995), el conflicto organizacional puede ser considerado tanto funcional como disfuncional para las distintas partes de la organización. Algunos de los aspectos disfuncionales del conflicto son: tener un precio personal elevado (estrés, tensión, ansiedad...), producir una distribución de recursos inadecuada, posiciones extremas e inflexibles las cuales pueden producir una suboptimización del rendimiento organizacional, los objetivos organizacionales pueden verse distorsionados, y por último, puede verse reducido el funcionamiento de la organización por retrasos en la comunicación o por una mala colaboración que produzca bloqueos entre las actividades. (Boada-Grau, J., 2009).

En síntesis, a pesar del potencial positivo, el conflicto es a menudo considerado como una amenaza a la eficiencia de la organización, pero, la creación de tensión y conflicto pueden ser estrategias organizacionales óptimas para la organización, ya que el conflicto y su gestión son útiles. Por ello, el problema no se encuentra en evitar o prevenir el conflicto, sino en orientarlo y dirigirlo de la manera más efectiva posible a las partes implicadas (Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993).

## 2.1.3. GESTIÓN DEL CONFLICTO

Hay multitud de conceptualizaciones teóricas sobre la gestión del conflicto, por lo que se presentan resumidamente las más relevantes. La gestión del conflicto, puede hacer referencia a diferentes procesos e intervenciones, ésta se puede centrar en intervenciones de carácter estructural o en intervenciones de carácter conductual. Los dos tipos de intervenciones tienen como fin reducir, potenciar o resolver una situación de preferencias o intereses divergentes entre las distintas partes.



## ❖ GESTIÓN ESTRUCTURAL DEL CONFLICTO

Este tipo de intervenciones intentan mejorar la efectividad de la organización modificando ciertos parámetros del diseño organizacional, como lo son, los mecanismos de diferenciación e integración, de jerarquía, algunos procedimientos, o sistemas de pagas e incentivos... Estos sistemas intentan gestionar el conflicto alterando la percepción que los miembros de la organización tienen sobre la intensidad del mismo en los diferentes niveles organizacionales (Rahim, 2002).

Un ejemplo en el que se intenta regular la cantidad de conflicto que hay en una unidad de trabajo mediante el cambio de ubicación de los trabajadores en la estructura funcional de la organización fue el descrito por Saskhin (1990). Este estudio a su vez reseña un estudio de William F. Whyte. El estudio analiza los conflictos entre los camareros y cocineros de un restaurante. La solución que se implantó fue distanciar físicamente a las partes afectadas a través de un muro entre los cocineros y los camareros. Las hojas de pedidos las pasaban por un torno y por encima del muro se entregaban los platos. Al no haber contacto directo entre cocineros y camareros se redujo la conflictividad entre estos.

La teoría estructural de rol es similar, en ella se tienen en consideración tres elementos: personas, posiciones y decisiones (Kabanoff, 1985). La interacción de estos tres elementos junto a la influencia potencial de las personas en las organizaciones serían la base de muchos conflictos organizacionales. Así pues, la manipulación de uno o varios elementos implicados en el conflicto es un método de gestión de conflicto.

La gestión estructural del conflicto es explicada por Munduate Jaca & Medina Díaz (2015), en su libro Gestión del conflicto, negociación y mediación, a través de este hacen referencia a los autores que anteriormente han sido citados.

## ❖ GESTIÓN CONDUCTUAL DEL CONFLICTO

Rahim (1990), citado por Munduate Jaca & Medina Díaz (2015), afirma que la gestión conductual del conflicto consiste en el análisis del modo en que las personas abordan una determinada situación de conflicto. Uno de los objetivos tradicionales de la gestión del conflicto es evaluar las predisposiciones de los miembros de la organización para gestionar el conflicto y la formación de los mismos, para que éstos aprendan cómo y cuándo utilizar las diversas conductas de forma adecuada.

Se ha analizado el modo en que los trabajadores afrontan el conflicto en las organizaciones, éste ha sido estudiado por multitud de conceptualizaciones teóricas, las cuales, han analizado los distintos comportamientos que pueden mostrar las partes en la situación de conflicto, y además, han propuesto instrumentos para poder identificar y evaluar las reacciones y comportamientos de los sujetos. En el siguiente apartado analizaremos algunos de los modelos teóricos que describen las formas de gestionar el conflicto.

## 2.1.4. APROXIMACIONES A LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

Los estilos de gestión del conflicto han sido explicados por varias aproximaciones teóricas: la dicotómica, la de los tres estilos y la bidimensional.

#### ❖ LA APROXIMACIÓN DICOTÓMICA

Según Deutsch (1973, 1990, 1994), citado por Munduate Jaca & Medina Díaz (2015), hay dos estilos posibles para gestionar el conflicto: la cooperación y la competición. La cooperación se caracteriza por la percepción de interdependencia positiva de las metas que persiguen las partes en el conflicto, mientras que en la competición la interdependencia es negativa. Así pues, la cooperación es un proceso constructivo, agradable y deseable para gestionar el conflicto, y la competición un proceso destructivo, desagradable e indeseable.

#### ❖ LA APROXIMACIÓN DE LOS TRES ESTILOS

Munduate Jaca & Medina Díaz (2015), en su libro Gestión del conflicto, negociación y mediación, explican la aproximación de los tres estilos basada en Putman y Wilson (1982). Esta perspectiva considera tres estilos de gestión del conflicto, los cuales son: la no confrontación, orientación hacia la solución de problemas y control. La no confrontación consiste en evitar el conflicto o ceder unilateralmente ante los intereses del adversario. La orientación busca solucionar los problemas mediante un acuerdo aceptable para las partes del conflicto. El control busca un acuerdo satisfactorio de los intereses personales, sin considerar los deseos o necesidades de los oponentes.

#### ❖ LA APROXIMACIÓN BIDIMENSIONAL

La primera aproximación bidimensional está basada en la rejilla gerencial (grid), realizada por Blake y Mouton (1973), sobre el interés del liderazgo. Esta aproximación establece dos dimensiones: el interés del individuo sobre la producción o beneficio, y el interés del individuo sobre las personas. Estas dimensiones son independientes entre sí, y sus puntuaciones pueden oscilar desde 1 a 9, siendo uno la puntuación mínima y nueve la puntuación máxima. A través de esta aproximación pueden aparecer 81 formas de afrontar el conflicto, pero principalmente destacan cinco, las cuales son: dominación, retirada, suavizante, compromiso y solución de problemas.

En el gráfico 1, se visualizan los ejes y posiciones del modelo expuesto. El eje X hace referencia al interés del individuo sobre las personas, y el eje Y al interés que tiene el individuo por obtener beneficios. A continuación se explican los diferentes estilos de negociación según Blake y Mouton (1973), citado por Manuel Dasí & Martínez-Vilanova Martínez (2013)

El individuo que se encuentra en la posición (1,1) tiene un estilo negociador de retirada, se caracteriza por no gustarle negociar ya que se siente incómodo e inseguro negociando, por lo que preferirá que otra persona realice esta labor. Por este motivo, es posible que apoye las soluciones válidas para ambos negociadores. Este tipo de perfil puntúa bajo tanto en el interés por obtener beneficios como en el interés de tener buena relación con las personas.

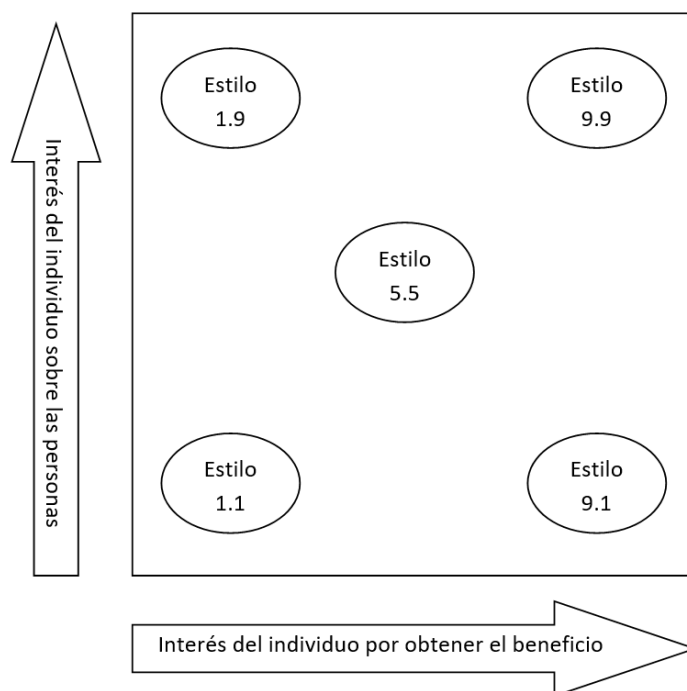
El individuo que se encuentra en la posición (1,9) tiene un estilo negociador suavizante, este tipo de personas se caracteriza por tener la necesidad de ser aceptados y queridos. Su estilo de negociación está basado en la cooperación, son personas que prefieren ceder en ciertos aspectos para que la situación no se vuelva violenta, con el objetivo de no perder la buena relación que tiene con la otra parte. Este tipo de perfil puntúa bajo en el interés por obtener beneficios y tiene un alto interés por mantener una buena relación.

El individuo que se sitúa en la posición (5,5) tiene un estilo negociador de compromiso, este tipo de personas obtiene una puntuación media tanto en el interés por obtener beneficios como por mantener una buena relación. Estos individuos se caracterizan por ser conciliadores, pero pueden caer en la ambigüedad y llegar a analizar demasiadas alternativas en la negociación.

El individuo que se sitúa en la posición (9,1) tiene un estilo negociador dominante, este tipo de individuos puntúan alto en el interés por obtener beneficios y bajo en el interés por mantener una buena relación con la otra parte negociadora. Son personas que creen estar en posesión de la verdad, son agresivos al defender sus ideas y harán todo lo posible para lograr sus objetivos, sin importarles herir los sentimientos de los demás. Son extremadamente competitivos y entienden la negociación como una lucha en la que deben ganar.

El individuo que está localizado en la posición (9,9) tiene un estilo de negociador basado en la solución de problemas, son personas que puntúan alto tanto en el interés por obtener beneficios como en mantener una buena relación con las personas. Son los negociadores ideales, ya que saben defender su postura sin ser agresivos, ni herir los sentimientos de los demás. Actúan con sangre fría, valorando cada opción para llegar a lograr sus objetivos, son unos auténticos estrategas.

GRÁFICO 1. El grid negociador.



Fuente: Elaboración propia.

La segunda aproximación bidimensional es la propuesta por Thomas (1976), es una reinterpretación de la aproximación de Blake y Mouton. (Boada-Grau, J. ,2009).

Las dos dimensiones básicas son grado de asertividad (eje Y) y grado de cooperación (eje X) . Se distinguen cinco estilos de conducta conflictiva: colaboración, competición, evitación, acomodación y compromiso. Estos cinco estilos aparecen representados como perfiles en el gráfico 2.

El perfil A, competición, puntúa alto en asertividad y bajo en cooperación. Este tipo de individuos trata de lograr sus objetivos sin tener en cuenta los intereses de la otra parte, la conducta de estas personas está basada en la competitividad.

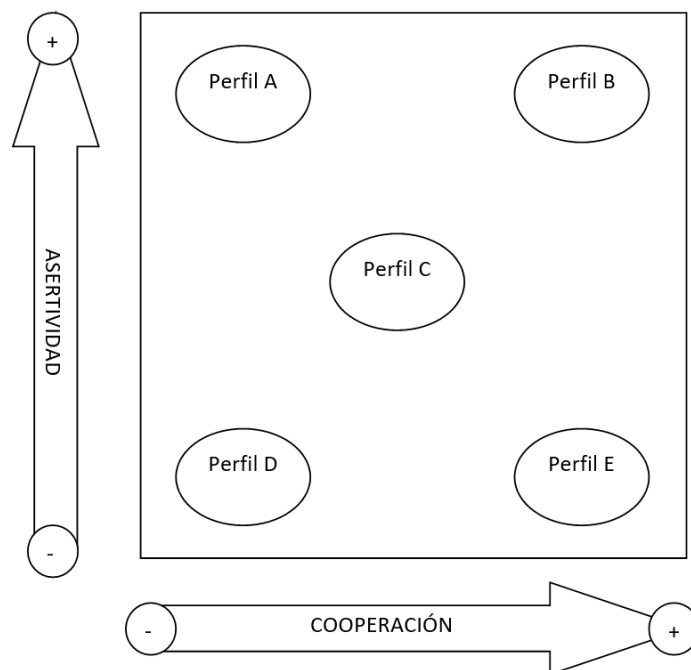
El perfil B, colaboración, puntúa alto en asertividad y en cooperación. Este perfil busca satisfacer los intereses de ambas partes, la conducta de estas personas está basada en la colaboración.

El perfil C, compromiso, obtiene una puntuación media tanto en asertividad como en cooperación. Las partes negociadoras renuncian a algo estableciendo una relación de compromiso.

El perfil D, evitación, puntúa bajo en asertividad y alto en cooperación. Se intenta evitar el conflicto, alejándose de él. La conducta de este tipo de perfiles es evasiva.

El perfil E, acomodación, puntúa bajo en asertividad y alto en cooperación. Este tipo de individuos se caracterizan por tener una conducta basada en la acomodación, anteponiendo los intereses de la otra parte a los suyos.

GRÁFICO 2. Aproximación bidimensional de Thomas.



Fuente: Elaboración propia.

La tercera aproximación bidimensional es la propuesta por Rahim y Bonoma (1979), citado por Boada-Grau (2009), ésta diferencia los estilos de dirección del conflicto en base a dos dimensiones: el interés propio (eje X) y el interés por los demás (eje Y). Así surgen cinco estilos de gestión del conflicto: integración, servilismo, dominación, evitación y tendencia al compromiso, los cuales aparecen representados en el gráfico 3.

Una persona que gestiona el conflicto mediante la integración tiene una puntuación alta tanto en el interés por uno mismo como por los demás. La integración implica la colaboración entre los actores, intercambiando información entre sí para solucionar los problemas, aportando soluciones creativas.

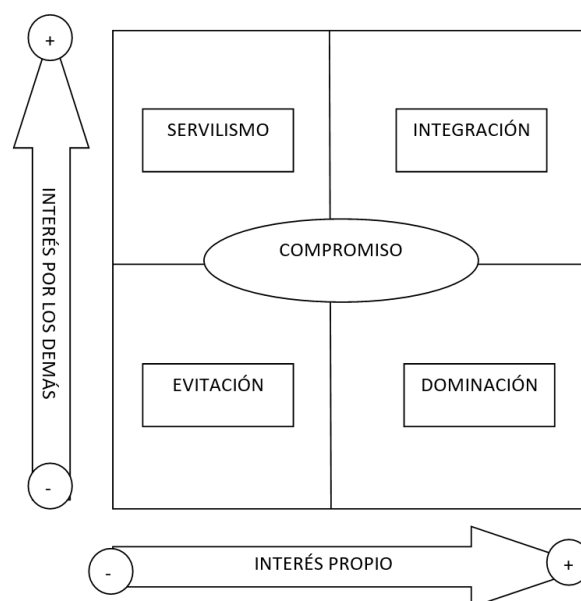
Un individuo que gestiona el conflicto mediante el servilismo tiene una puntuación baja en interés propio y un alto interés por los demás. Las personas que adoptan este estilo son sacrificadas y anteponen los intereses de los demás a los suyos.

Aquellos que gestionan el conflicto a través de un estilo de dominación tienen una puntuación alta en el interés por uno mismo y una puntuación baja en el interés por los demás. Este tipo de personas ignoran las necesidades de la otra parte negociadora, preocupándose únicamente por conseguir sus objetivos, son personas competitivas. En este tipo de negociaciones el estilo es ganador-perdedor.

Las personas que gestionan el conflicto mediante un estilo de evitación tienen una puntuación baja tanto en el interés por uno mismo como por los demás. Son personas esquivas, que intentan evitar el problema.

Los individuos que gestionan el conflicto adoptando un estilo de tendencia al compromiso, obtienen una puntuación media en el interés por uno mismo y por los demás. En la negociación tienden a ceder para llegar a acuerdos mutuamente aceptables, realizan concesiones a cambio de que la otra parte les realice otras, buscando una posición intermedia en la negociación.

GRÁFICO 3. Aproximación bidimensional de Rahim y Bonoma.



Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.5. TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En una organización se pueden resolver las tensiones y conflictos a través de diferentes técnicas, las fundamentales son: negociación, arbitraje, mediación y técnicas mixtas.

### ❖ NEGOCIACIÓN

Pruitt (1981), citado por Munduate Jaca & Martínez Riquelme (1998), define la negociación como "un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas".

### ❖ ARBITRAJE

Jiménez (1997) afirma que a través de este sistema, «las personas naturales o jurídicas pueden someter, previo convenio, a la decisión de uno o varios árbitros las cuestiones litigiosas, surgidas o que puedan surgir, en materias de su libre disposición conforme a derecho» (art. 1 de la Ley 36/88, de 5 de diciembre, de Arbitraje). Algunas características del arbitraje respecto a otros procesos son la rapidez y flexibilidad basada en la autonomía y voluntad de las partes, además de ser un proceso competente y especializado, ya que el proceso arbitral lo llevan a cabo expertos en la materia.

### ❖ MEDIACIÓN

Según Moore (1995), la mediación es un procedimiento alternativo de gestión y resolución de conflictos. Su metodología plantea interacciones voluntarias no competitivas, ni adversariales, para abordar y tratar situaciones conflictivas, e intentar llegar así, desde la colaboración y el compromiso, a una resolución de estas basada en un común acuerdo consensuado y de manera satisfactoria para las partes. Además, de forma rápida y con un costo, tanto emocional como económico, menor que otras posibles soluciones.

Martínez de Murgia (1999), añadió que la persona mediadora o equipo mediador debe ser un tercero imparcial que debe guiar y facilitar la negociación entre las partes, dejando en ellas la responsabilidad de buscar una solución al mismo mutuamente consensuada. Mientras que para Ury (2000), la mediación debe partir de la voluntariedad de las partes, ya que es un acto libre y voluntario, por lo que no puede ser impuesta, sino que ha de ser una decisión propia consciente y comprometida.

## 2.2. NEGOCIACIÓN

La negociación es una actividad habitual en el ser humano, la cual es utilizada con asiduidad en las relaciones laborales, en las transacciones comerciales que se realizan entre grupos o personas, en las relaciones internacionales y en las propias actividades cotidianas (Alzate, 2000; Ovejero, 2004). Todas las negociaciones son diferentes entre sí, bien por el número de personas implicadas, por los temas de discusión o por otros motivos. A pesar de ello, todas las negociaciones tienen un curso semejante, y en

todas ellas las partes negociadoras tratan de satisfacer sus deseos. (Munduate Jaca, L., & Medina Díaz, F. J., 2015).

Según Munduate (1994), la negociación surge cuando dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar llegar un acuerdo mediante la comunicación para evitar el conflicto. Las partes cuentan con sus propios recursos, pero necesitan algunos recursos de la otra parte, estando abiertos al intercambio de los mismos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la divergencia y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo”.

### 2.2.1. FASES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Cada fase tiene sus propias técnicas, por ello el negociador que las conoce y se prepara de manera adecuada para actuar persiguiendo sus objetivos y sabiendo a donde van a llevar sus actos obtendrá mejores resultados que un negociador que no se ha preparado la negociación y que actúa de manera impulsiva y sin tener un guion preparado. (Costa García, Galeote Muñoz, & Segura Gálvez, 2004).

El proceso de negociación se desarrolla a través de una secuencia más o menos ordenada de ocho fases que proporcionan un marco para el tratamiento de la negociación y permiten el desarrollo y la aplicación de unas habilidades específicas en cada una de ellas (Kennedy et al., 1985). Las ocho fases no tienen por qué seguir necesariamente un orden rígido y siempre existen, aunque el negociador no sea consciente de ello. A continuación se explican brevemente las fases del proceso de negociación según Munduate y Medina (2006).

La primera fase del proceso de negociación es la preparación de la negociación, esta es la más importante, si la preparación es mala la negociación será un fracaso. Esta fase es vital para conseguir los objetivos deseados, por ello el negociador hábil es el que se ha preparado antes y durante la negociación. En esta fase se definen los objetivos que queremos conseguir, se establece la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN), se reparten los roles y tareas básicas entre los miembros del grupo negociador, y por último, se piensa un plan de acción para lograr conseguir los objetivos.

Otra fase es la discusión, en ella se reúnen las partes negociadoras por primera vez. En ella cada una de las partes expone sus razones y trata de persuadir a la otra parte. En la discusión las partes negociadoras trataran de saber qué intereses tiene la otra parte. Durante esta fase se implantan las estrategias, entre las que se encuentran entre muchas más la escucha activa, la enfatización de los puntos comunes, no hablar demasiado y estar alerta de las señales no verbales. El buen negociador en esta fase se dedicará a escuchar a la otra parte e intentará dar la menor información posible.

Durante el proceso de negociación en vez de realizar concesiones se pueden dar señales. Las señales son puntualizaciones que acompañan a las declaraciones y argumentos de las partes negociadoras. A través de las señales se pretende mostrar a la otra parte la disposición que se tiene de negociar.

Una vez finalizada la discusión se para a la fase de propuestas. Una propuesta es una oferta o petición que surge de la fase de discusión. A la hora de hacer propuestas hay algunas recomendaciones como: realizar propuestas de carácter exploratorio, no usar un lenguaje débil, ser firmes en general pero flexibles

en temas concretos y realizar concesiones pequeñas en el inicio. En el momento en que se reciben propuestas no se debe interrumpir a la parte que propone ni rechazar inmediatamente.

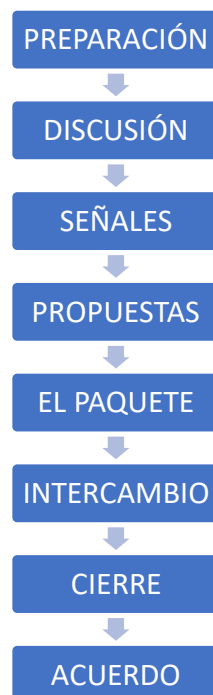
El paquete facilita el avance de las partes negociadoras hacia una posible situación de acuerdo. A la hora de lanzar el paquete hay que tener en consideración los objetivos de la otra parte. Cuando se prepara el paquete hay que tener en cuenta todas las variables y posibilidades de la negociación, debiendo valorar las concesiones desde el punto de vista de la otra parte.

Durante la fase de intercambio se trata de obtener algo a cambio de otra cosa y se realizan propuestas concretas. No hay que dar nada gratis, primero se debe de realizar la condición y después la concesión. En esta fase se materializan los acuerdos y surge la primera oferta que tenderá a anclar la negociación. A la hora de realizar el intercambio nunca se deberá de aceptar la primera oferta, se debe de evitar la reciprocidad y se intentará esperar el mayor tiempo posible para dar concesiones.

Posteriormente se llega a la fase de cierre, en la cual se intenta llegar a un acuerdo. El cierre debe de satisfacer un número suficiente de necesidades de la otra parte ya que si no la negociación es muy probable que no llegue a ningún acuerdo. Hay varios tipos de cierre; con concesión, con resumen, con descanso, con ultimátum o disyuntivo.

Finalmente se llega al acuerdo, en esta fase es de vital importancia aclarar entre las partes los puntos del acuerdo. Es recomendable que haya un escrito en el que se recojan los diferentes puntos del acuerdo. Durante el acuerdo se resumirán los puntos y se tratará de conseguir que la otra parte acepte los puntos tratados en el proceso de negociación.

Esquema 1. Fases del proceso de negociación.



Fuente: Elaboración propia.



## 2.2.2. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Según Costa García, Galeote Muñoz & Segura Gálvez (2004), la negociación es “un proceso complicado de inciertos resultados que está sujeto a criterios de tipo económico, legal y empresarial, además de ello, depende de los negociadores y de sus mutuas formas de interacción”. Por ello, en líneas generales, todos los procesos de negociación se ven continuamente afectados por el comportamiento de los negociadores y su estilo de negociación. La actitud, y por tanto el estilo de negociar se ve afectado por los rasgos inherentes a cada persona, es decir, por la flexibilidad, curiosidad, inquietud, intransigencia y prejuicios entre otros. De esta forma cuando se da la negociación, cada negociador tendrá un estilo que condiciona su interacción con la otra parte.

Dependiendo de la motivación que tengamos, es decir, el deseo de ganar la negociación, ser aceptados por la otra parte, complacer a nuestro interlocutor o alcanzar nuestros objetivos, nuestro estilo de negociación será de un tipo u otro.

Se ha observado que la motivación de ganar que tienen algunas personas a la hora de negociar forma parte de una actitud generalizada en la vida. Esto también ocurre con las personas que negocian blandamente, este tipo de personas tienen unas motivaciones personales que hacen que valoren por encima de otras cosas el ser aceptados y queridos por los demás, temiendo el rechazo. Entre estos extremos hay otro tipo de actitudes a la hora de negociar, las cuales son más adecuadas.

El estilo negociador hace referencia a la actitud con la que el negociador se sitúa respecto al proceso y respecto a la interacción con la otra parte de la negociación.

Según el análisis realizado por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton (1981), en el *Harvard Negotiation Project*, citado por Costa García, Galeote Muñoz & Segura Gálvez (2004), existen dos formas de negociar basadas en la defensa de posiciones: "el negociador posicional duro" y "el negociador posicional blando". A través de este estudio se admite que la negociación es un ejercicio de flexibilidad y que el estilo de negociación debe estar al servicio del buen fin de la misma.

### ❖ LA ORIENTACIÓN POSICIONAL

Costa García, Galeote Muñoz, & Segura Gálvez (2004), describen la orientación posicional como un tipo de negociación en la que cada parte negociadora adopta una posición, abogando a su favor, posteriormente realizan concesiones para así lograr un acuerdo que beneficie a ambas partes. Este estilo de negociación tiene dos variantes: la orientación posicional blanda (*soft positional bargaining*) y la orientación posicional dura (*hard positional bargaining*).

La orientación posicional blanda prevalece el mantenimiento de una relación positiva entre las partes. El principal objetivo es conseguir un acuerdo y lograr que las partes negociadoras establezcan una relación de amistad. El negociador blando cede a fin de evitar la confrontación e insiste en alcanzar un acuerdo.

La orientación posicional dura tiene como objetivo principal ganar la negociación mediante presiones y amenazas, sin tener en cuenta la relación entre las partes. El negociador posicional duro percibe las

situaciones como una lucha en la que debe salir victorioso, actúa manteniéndose firme y suele atacar la posición del otro negociador a través de una discusión destructiva.

#### ❖ LA ORIENTACIÓN BASADA EN PRINCIPIOS

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, citado por Costa García, Galeote Muñoz & Segura Gálvez (2004), desarrollaron una alternativa a la negociación posicional para conseguir resultados de manera eficiente y amigable. La negociación debe basarse en un proceso de conciliación de intereses en lugar de un intento de acercamiento de posiciones. Son cuatro los principios básicos de la orientación basada en principios.

El primer principio consiste en separar a las personas del problema. Los seres humanos se rigen por emociones, las cuales en numerosas ocasiones tienden a confundir y a dificultar identificar el problema. Por ello es importante que las partes negociadoras trabajen atacando al problema y no luchen uno contra uno.

El segundo principio reside en centrarse en los intereses y no en las posiciones, para así lograr satisfacer los intereses subyacentes. Centrarse en las posiciones estanca la negociación, llevando a olvidar los objetivos que se quieren satisfacer.

El tercer principio radica en generar varias opciones antes de tomar la decisión sobre cómo actuar. En una negociación hay que ser creativos e idear soluciones que generen beneficios para ambas partes.

El cuarto principio debe ser insistir en que el resultado se base en algún criterio o estándar objetivo. Si los intereses de las partes son muy distintos se debe intentar que el acuerdo sea justo para ambos, basándonos en criterios objetivos como la opinión de expertos independientes, por ley o mediante la comparación de negociaciones de características similares.

#### ❖ LA ORIENTACIÓN DE SOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS

William Ury (1993), citado por Costa García, Galeote Muñoz & Segura Gálvez (2004), creó un estilo orientado a la solución conjunta de problemas. Este estilo tiene como máxima negociar de manera blanda con las personas y negociar duramente con el problema. Es un estilo de negociación que está orientado a la cooperación entre los negociadores. Las partes en vez de atacarse entre sí deben atacar el problema. El objetivo principal es transformar los enfrentamientos en soluciones conjuntas. Generalmente este estilo de negociación suele producir mejores resultados para ambas partes.

La solución conjunta de problemas se centra en los intereses. Así pues según esta orientación hay que comenzar identificando los intereses de las partes, las preocupaciones, necesidades, temores y deseos que motivan las posiciones de cada uno. Posteriormente se exploran las diversas opciones para satisfacer el mayor número de intereses de ambas partes, intentando llegar a un acuerdo satisfactorio.

### 2.2.3. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Una vez que está preparada la negociación, las partes implicadas afrontaran el proceso de negociación a través de dos tipos de estrategias, distributivas o integrativas, y cada estrategia traerá consigo una serie de tácticas. (Munduate Jaca & Medina Díaz, 2011).

#### ❖ ESTRATEGIAS DISTRIBUTIVAS

Según Munduate Jaca & Medina (2011), las estrategias de tipo distributivo son aquellas en las que las partes intentan trocearse el pastel de modo que su reparto sea lo más beneficioso posible para sus respectivos intereses, es decir, aquello que gana una parte lo pierde la otra.

Una breve síntesis de las estrategias distributivas sería:

Planificar la oferta de apertura de la negociación mediante la elaboración de la *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (BATNA), en español Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. La oferta inicial debe ser elevada pero a la vez realista y precisa, esta será el referente durante todo el proceso de la negociación.

Respetar el ritual de la negociación, esto quiere decir que la negociación es regateo y por ello la apertura de esta ha de ser elevada, bastante más de lo que se espera conseguir. Está comprobado que se tiende a aceptar de mejor gusto los acuerdos logrados a través de concesiones de todas las partes que están inmersas en el proceso de negociación.

Realizar la primera oferta, si se tiene buena información. Bazerman y Neale (1993) indican que las posiciones iniciales actúan como anclas. Por ello no es aconsejable según Blett (2001), citado por Munduate Jaca & Medina (2011), hacer una oferta antes de conocer los intereses de la otra parte.

Deslegitimar una oferta inicial desmesurada. Cuando se realiza una oferta desmesurada, la otra parte rechaza la oferta de inmediato iniciándose la discusión, esto legitima la oferta, a pesar de que una parte desee lo contrario. Por lo que es aconsejable mencionar que la oferta es desmesurada y así poder establecer un contra-anclaje.

Desarrollar la reciprocidad, esta estrategia es muy útil para maximizar los propios resultados y consiste en que los movimientos se realicen bilateralmente. El objetivo reside en que las concesiones de una parte se articulen a concesiones recíprocas de la otra parte.

Centrarse en los intereses y alejarse de las posiciones, esto permite a las partes poner sobre la mesa sus necesidades reales, las cuales son las que quieren satisfacer.

Además, se debe separar a las personas de los problemas. Fischer, Ury y Patton (1998) mantuvo que había que ser duro con el problema y suave con la persona. Algunas tácticas útiles serían: salvar la imagen dando una salida digna al oponente, ganar tiempo para recapacitar y no abusar de la victoria.

#### ❖ ESTRATEGIAS INTEGRATIVAS

Munduate Jaca & Medina Díaz (2015) describen a las negociaciones integrativas como aquellas en las que se emplean estrategias de tipo integrativo son aquellas en las que ambas partes pueden salir beneficiadas del proceso negociador, es decir, ambas partes ganan. En este tipo de negociaciones se distribuyen de forma óptima todos los recursos disponibles. Thompson (2001), citado por Munduate Jaca & Medina Díaz (2015), mantiene que este tipo de negociación explota todas las oportunidades creativas.

Hay una serie de estrategias desarrolladas que pueden ser de ayuda en la labor creativa, estas son:

Crear confianza y compartir información. Esta estrategia es fundamental para llegar a un acuerdo integrativo compartir información, procurando crear un buen clima y realizando preguntas de diagnóstico a la otra parte.

Detectar diferencias en las prioridades de las partes, tratando de conocer la importancia relativa de los diversos asuntos a tratar. Hay que identificar todos los puntos a tratar y añadir cuestiones, además de ser aconsejable buscar diversas alternativas para cada uno de los puntos. Además es aconsejable identificar al menos dos paquetes de ofertas que combinen las alternativas detectadas ya que esto proporciona información indirecta sobre sus prioridades.

Negociar el paquete de ofertas en su conjunto, ya que si se negocian los puntos por separado no se pueden elaborar "lotes" y es más fácil caer en un impasse en la negociación. Además es recomendable acordar preacuerdos para así favorecer la negociación posterior.

Buscar acuerdos posteriores al acuerdo, esto permite ampliar el pastel de recursos disponibles ya que las dos partes pueden proponer mejoras que resulten beneficiosas para ambas, o que supongan mejoras para una parte y sean puntos indiferentes para la otra.

## 2.3. VARIABLES PERSONALES RELACIONADAS CON LA EFICACIA DE LA NEGOCIACIÓN

Boqué (2009), señalo que resulta cada vez más difícil imaginar un entorno social complejo que no se plantee la necesidad de dar un tratamiento abierto, personalizado, creativo, cooperativo y constructivo a la conflictividad natural que conlleva el hecho de vivir en sociedad. La negociación es un proceso de interrelación y cooperación entre las personas, así pues, puede convertirse en el conducto indispensable para la existencia de comunidades humanas basadas en la práctica efectiva de valores de convivencia.

La disposición de las partes para negociar en un momento dado no puede reducirse únicamente a aspectos como: la personalidad del negociador, los motivos, las aspiraciones, las percepciones, las actitudes, la presión del propio grupo y otras muchos procesos que subyacen a la conducta de los negociadores. Nosotros nos centraremos en las siguientes variables personales: género, personalidad, inteligencia emocional y motivación, ya que según Munduate Jaca & Medina Díaz (2015) tienen una mayor incidencia en la eficacia de la negociación.

Este bloque trata de explicar algunas características personales de las personas negociadoras, por lo que se exponen a continuación las características de personalidad, su inteligencia en el uso y detección de

las emociones propias y ajenas, y cómo puede afectar su género cuando interactúa con su adversario. Por último, se analizan algunos aspectos motivacionales que sustentan en gran medida los comportamientos de los negociadores.

### 2.3.1. GÉNERO

El concepto de género es la categoría central de la teoría feminista. La noción de género surge a partir la idea de que lo “femenino” y lo “masculino” no son hechos naturales o biológicos, sino construcciones culturales. (Amorós, C. ,1998). Género no es sinónimo de sexo, ya que el sexo hace referencia a las diferencias biológicas. En cambio el género son las normas y las conductas asignadas a mujeres y hombres en función del sexo. (Varela Menéndez, 2019).

Marshall (1990), citado por Barberá Heredia, Martínez Benlloch & Bonilla Campos (2004), considera que el perfil de rasgos de las mujeres es distinto al de los hombres. Según esta autora las mujeres se caracterizan porque valoran más las relaciones entre los elementos que los elementos en sí mismos, comprenden a los demás y tienen en cuenta sus necesidades, se centran en la colaboración con otros, reconocen y expresan las emociones propias y facilitan el desarrollo emocional de los demás, son creativas y desean trabajos que les permitan autorrealizarse. Marshall afirma que las mujeres son cooperativas, comprensivas, amables y apoyan a los demás.

Maier (1999), citado por Barberá Heredia, Martínez Benlloch & Bonilla Campos (2004), sintetizo las principales diferencias entre hombres y mujeres. Los hombres potencian la individualidad, valoran los logros independientes y subordinan actividades a favor del desarrollo de carrera, mientras que las mujeres fomentan las relaciones con el equipo y se centran en las necesidades particulares preocupándose por el bienestar de los miembros de su equipo. Además Maier sostuvo que los hombres se caracterizan por orientar las negociaciones de manera más competitiva donde el objetivo principal es ganar y si es necesario utilizan el poder para controlar a los demás. Las mujeres se caracterizaban por un estilo de negociación basado en la cooperación y colaboración, potenciando la participación y el consenso.

### 2.3.2. PERSONALIDAD

Según Schultz & Schultz (2002), la personalidad se puede definir como aspectos únicos, internos y externos, relativamente perdurables del carácter de una persona, que influyen en su comportamiento en distintas situaciones. Es un conjunto duradero y peculiar de rasgos que cambian en respuesta a distintas situaciones.

Para Allport (1937), citado por Schultz & Schultz (2002), los rasgos de la personalidad son predisposiciones a responder a diferentes clases estímulos de la misma manera o semejantemente. Afirmó que los rasgos son reales y existen internamente en nosotros mismos, determinan la conducta o la causan, es decir, nos impulsan a buscar los estímulos correctos e interactúan con el entorno, se pueden demostrar empíricamente, están interrelacionados y se pueden solapar en una misma conducta independientemente de que sus características sean distintas, varían con la situación, y están sujetos a influencias sociales, ambientales y culturales.

Según el Modelo de los Cinco Grandes Factores, de Costa y McCrae (1992), la personalidad se puede estructurar en cinco grandes factores: apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo.

A través del Inventario de personalidad NEO revisado (NEO PI-R) : inventario NEO reducido de cinco factores (NEO-FFI) de Costa, Cordero Pando, McCrae, Pamos, & Seisdedos Cubero (2008), se caracterizan brevemente.

Factor extraversión (E). Los extravertidos son seres sociables, asertivos, activos y habladores. Les gusta la excitación y la estimulación y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, enérgicos y optimistas. Los vendedores representan en nuestra cultura el prototipo de extravertido y la escala del factor extraversión correlaciona fuertemente con el interés en ocupaciones emprendedoras.

Factor neuroticismo (N). Las personas que puntúan alto en este factor tienen tendencia a experimentar sentimientos negativos, como el miedo, la melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad y repugnancia. Los sujetos que puntúan bajo en este factor son emocionalmente estables y habitualmente se encuentran tranquilos, sosegados y relajados, además son capaces de enfrentarse a situaciones estresantes sin alterarse ni aturdirse.

Factor apertura (O). Las personas que puntúan alto en este factor se caracterizan por estar tanto interesadas por el mundo exterior como por el interior y sus vidas están enriquecidas por la experiencia. Desean tomar en consideración nuevas ideas y valores no convencionales y experimentan tanto las emociones positivas como las negativas de manera más profunda que los sujetos que se cierran. Aquellas personas que obtienen puntuaciones bajas son seres convencionales y prefieren lo familiar a lo novedoso.

Factor amabilidad (A). La persona que es amable es altruista, simpatiza con los demás, está dispuesta a ayudarles y cree que los otros se sienten igualmente satisfechos de ser amables. Por el contrario, la persona antipática es egocéntrica, suspicaz respecto a las intenciones de los demás y más bien opositora que cooperadora.

Factor responsabilidad (C). A lo largo del desarrollo la mayor parte de la gente aprende a controlar sus deseos. La capacidad de resistir a los impulsos y tentaciones es una indicación de alta puntuación en el factor de responsabilidad. El sujeto responsable es voluntarioso, porfiado y decidido. Quienes puntúan alto en responsabilidad son escrupulosos, puntuales y fiables, mientras que las personas con puntuaciones bajas son menos rigurosos y más descuidados en luchar por sus objetivos.

### 2.3.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Dos psicólogos norteamericanos, Peter Salovey y John D. Mayer, fueron quienes por primera vez en 1990 definieron de forma clara el concepto de Inteligencia Emocional. La definieron como "un conjunto de destrezas que se supone que contribuyen a una adecuada percepción y expresión de las emociones en uno mismo y en los otros, a la adecuada regulación de las emociones en uno mismo y en los otros, y a la utilización de las emociones para motivarse, planificar y alcanzar los propios objetivos vitales". (Zaccagnini Sancho, J. L., 2004).

Goleman (1996) define la inteligencia emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

#### ❖ HABILIDADES EMOCIONALES BÁSICAS

Goleman, Mora & González Raga (2016), hacen referencia a las habilidades emocionales básicas, las cuales aparecen a continuación explicadas.

Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial que dispondremos para aprender habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: conciencia de uno mismo, motivación, autocontrol, empatía y capacidad de relación o habilidades sociales. El hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido dichas competencias, sino que dicha persona está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas.

Los elementos de la competencia emocional se dividen en elementos de competencia personal y elementos de competencia social. Los elementos de competencia personal determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, constituyen este grupo la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la motivación. Mientras que los elementos de competencia social determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, constituyen este grupo la empatía y las habilidades sociales.

La conciencia de uno mismo, o también llamada conciencia emocional, consiste en reconocer las propias emociones y sus efectos, es decir, es la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones. Tener conciencia de uno mismo, a su vez conlleva valorarse adecuadamente, reconociendo sus propios puntos fuertes y sus debilidades. Además tienen confianza las personas que tienen esta competencia personal poseen una alta confianza en sí mismos. Podemos afirmar que las personas dotadas de esta competencia se caracterizan por saber que emociones están sintiendo y por qué, comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones, conocen el modo en que sus sentimientos influyen en su rendimiento, y poseen un conocimiento básico de sus valores y objetivos.

La autorregulación o autocontrol consiste en gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos. Las personas dotadas de esta competencia gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas, permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aun en los momentos más críticos. También se caracterizan por pensar con claridad y permanecer concentrados a pesar de las presiones. Además quien tiene autocontrol tiene facilidad para adaptarse a nuevos cambios, buscan nuevas ideas y aportan soluciones originales a los problemas. Tienen la capacidad de adaptar sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.

La motivación como tendencia emocional que guía o facilita el logro de los objetivos. La motivación de logro consiste en esforzarse por mejorar o satisfacer algo. Las personas que están dotadas de la esta competencia se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias. No vacilan en afrontar objetivos difíciles y en asumir riesgos, además, recaban información para reducir la incertidumbre y descubrir formas adecuadas de llevar a cabo las tareas

en las que están implicados. Tienen iniciativa y compromiso, estando dispuestas a aprovechar las oportunidades e insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.

Se conoce como empatía a tener consciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. La persona empática comprende a los demás, percibe los sentimientos y puntos de vista de los demás y se interesa activamente por sus preocupaciones. Este tipo de personas permanecen atentas a las señales emocionales y escuchan bien, son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás, además ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.

Se denominan habilidades sociales a la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. La habilidad social de movilizar adecuadamente las emociones de los demás necesita de varias competencias, entre las que hay que destacar: la influencia, la comunicación, la gestión de los conflictos y el liderazgo. En primer lugar, la competencia influencia consiste en utilizar tácticas eficaces de persuasión, por ello las personas dotadas de esta competencia son muy persuasivas y tienen facilidad para captar la atención de los demás. La habilidad social comunicativa consiste en escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes, sabiendo dar y recibir señales emocionales, estas personas escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas en compartir la información de la que disponen. Las personas dotadas de un buen manejo o gestión de los conflictos se caracterizan por manejar a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto, reconocen los posibles conflictos, alientan el debate y buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados. Por último, las personas dotadas de liderazgo inspiran y guían a los individuos o grupos.

## 2.3.4. MOTIVACIÓN

Según Abraham Maslow (1991), la motivación es “el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”, es decir, la motivación surge cuando se tiene una necesidad. Maslow afirma que las necesidades son fuerzas motivacionales fundamentales dentro y fuera del trabajo. Además afirma que únicamente cuando los individuos satisfacen sus necesidades básicas (fisiológicas) se plantean acceder a necesidades de orden superior.

Maslow en su teoría de las necesidades establece cinco categorías de necesidades, ordenadas piramidalmente.

### ❖ TEORÍA MOTIVACIONAL DE MASLOW

Maslow (1975), a través de su teoría motivacional hizo una distinción según el tipo de necesidades. Mantuvo que en la base se encuentran las necesidades fisiológicas, estas son las más básicas y satisfacen los impulsos biológicos necesarios para sobrevivir, entre este tipo de necesidades se encuentran la respiración, alimentación, descanso, sexo y homeostasis. Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas aparecen un nuevo grupo de necesidades a las que podemos dar la categoría general de necesidades de seguridad.

Las necesidades de seguridad se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y libre de amenazas físicas y fisiológicas, algunas de estas necesidades serían la seguridad física, salud, seguridad de empleo, seguridad de recursos, entre muchas otras.



Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen las necesidades de afiliación o sociales, ser querido por otros y aceptado por los demás, es decir, tener relaciones de amistad, afecto e intimidad sexual.

En la cuarta posición se sitúan las necesidades de reconocimiento o estima, aparecen reflejadas las necesidades de desarrollar respeto por uno mismo, obtener la aprobación de los demás. La satisfacción de las necesidades de estima conducen a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia de ser útil y necesario en el mundo.

En la cúspide se encuentran las necesidades de autorrealización, este tipo de necesidades reflejan el deseo de desarrollar todas las potencialidades de uno y realizar las propias necesidades. Entre las necesidades de autorrealización se encuentran la creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, resolución de problemas y aceptación de hechos.



#### ❖ TEORÍA MOTIVACIONAL DE Mc CLELLAND

Otra línea de análisis de la relación entre los procesos motivacionales y la conducta de un negociador surge a partir de la teoría de McClelland (1961 citado en Cisneros, Medina & Dorado, 2006). Esta teoría considera tres necesidades básicas: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

Las personas con alta necesidad de logro se definen por el deseo de hacer bien las cosas, así como también desean alcanzar un logro significativo. Este tipo de personas se caracterizan por tener una gran responsabilidad. El éxito tiene gran importancia para ellos mismos y desean obtener información sobre los resultados de su conducta.

Las personas con alta necesidad de afiliación se definen por la preocupación por establecer, mantener y renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Este tipo de personas tienen la necesidad de

convivir, de establecer y de mantener relaciones seguras, profundas y afectivas con otras personas en un ambiente de respeto y aceptación mutua.

Las personas con alta necesidad de poder se definen por su deseo de obtener influencia en las relaciones sociales, su motivación es dominar e influir en otras personas, objetos y situaciones. Este tipo de personas se caracterizan por ser agresivos, manipuladores, carismáticos y persuasivos.

Munduate Jaca & Medina Díaz (2015), citando a Schneer y Chanin (1987), mantienen que las investigaciones que han analizado la relación entre las necesidades y los estilos de gestión del conflicto han demostrado que los negociadores con una elevada necesidad de poder utilizan en mayor medida las conductas competitivas, mientras que los negociadores con una elevada necesidad de afiliación utilizan en mayor medida la acomodación. Respecto a las personas que tienen una necesidad de logro no se han obtenido relaciones significativas entre las posibles conductas de gestión del conflicto.

## 3. METODOLOGÍA

### ❖ DISEÑO

Es un estudio descriptivo y transversal, el cual ha sido desarrollado desde mediados de enero de 2019 hasta finales de junio de 2019.

### ❖ POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

Se solicitó participar a personas próximas a la realizadora del estudio, recabando un amplio espectro en función de la edad y el género.

Los criterios de inclusión fueron: Sujetos mayores de 18 que entienden el castellano tanto hablado y escrito, y que además, otorguen su consentimiento para el uso de la información recabada en los cuestionarios.

Los criterios de exclusión fueron: sujetos menores de 18 años, sujetos que no saben ni leer ni escribir, así como personas que están en posesión de una enfermedad mental grave o en fase aguda.

### ❖ RESULTADOS E INSTRUMENTOS

La principal variable del estudio fue eficacia en la negociación, la cual fue evaluada mediante el Cuestionario de Eficacia en la Negociación (CEN), dicho cuestionario está basado en el modelo de Masterbroek (1987, 1991). Está validado al español por Serrano y Rodríguez (1993). Consta de 40 ítems, evaluados en una escala Likert entre 1 y 5 (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo), evaluando 4 dimensiones: Resultados sustantivos (ítems 1 a 11), equilibrio de poder (ítems 12 a 21), clima constructivo (ítems 22 a 32), flexibilidad procedimental (ítems de 33 a 40). (Munduate & Medina, 2011). Existen ítems invertidos, pudiéndose obtener una puntuación por cada dimensión y una puntuación total. Las puntuaciones mínimas y máximas de cada dimensión son: Resultados sustantivos y clima constructivo, entre 11 y 55; equilibrio de poder, entre 10 y 50; y flexibilidad procedimental, entre 8 y 40 puntos. La puntuación total de la escala oscila entre 40 y 200 puntos. Una mayor puntuación implica una mayor eficacia en la negociación.

Además, se recogieron otras variables que pueden influir en la eficacia en la negociación. Estas variables fueron: Variables sociodemográficas, inteligencia emocional, variables de personalidad, motivación y estilo de negociación.

Las variables sociodemográficas que se recogieron fueron: sexo (hombre/mujer), edad, estado civil (soltero; casado o emparejado; separado o divorciado; viudo/a), si tienen hijos o no, nivel educativo (no sabe leer y escribir; sabe leer y escribir pero no ha cursado estudios; graduado escolar; estudios secundarios; estudios universitarios; otros), situación laboral actual (estudiante; ama de casa; desempleado con subsidio; desempleado sin subsidio; empleado, empleado con incapacidad laboral temporal; discapacidad laboral permanente; jubilado; otros).

La inteligencia emocional fue evaluada mediante el cuestionario Trait Meta-Mood Scale que consta de 24 ítems (TMMS-24): El TMMS-24 está basada en el Trait-Meta Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación Salovey y Mayer (1995). Este cuestionario evalúa las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones así como de nuestra capacidad para regularlas. La TMMS-24 consta de veinticuatro ítems, y en cada una de ellas encontramos cinco opciones de distinto nivel de conformidad con ese ítem. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la inteligencia emocional (IE), con 8 ítems cada una de ellas. Estas dimensiones son: 1. Atención, que se define como la percepción emocional, cuando el individuo es capaz de sentir y expresar los sentimientos en una forma adecuada. 2. Claridad, que se define como la comprensión de sentimientos y se da cuando el individuo conoce bien sus propios estados emocionales. 3. Reparación, que sería equivalente a la regulación emocional, cuando una persona es capaz de regular sus estados emocionales correctamente. Esta desarrollada y validada en español por Extremera y Fernández-Berrocal (2004), obteniendo un alfa de Cronbach de la dimensión de Atención y claridad de 0,90 respectivamente y de la dimensión de reparación de 0,86. Todos los ítems tienen una puntuación directa entre 1 y 5, ya que a mayor puntuación, implica una mayor inteligencia emocional. Cada dimensión tiene un rango entre 8 y 40 puntos.

Las variables de personalidad se evaluaron mediante el Cuestionario de personalidad: NEO-FFI. Este cuestionario, que cuenta con 60 ítems, es la versión resumida de Neo-PI-R (Costa & McCrae, 1989, 1992) y busca evaluar las cinco dimensiones de la personalidad: Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Agradabilidad y Conciencia. Se tiende a asumir que el NEO-FFI presenta las mismas propiedades psicométricas que es instrumento completo (Murray, Rawlings, Allen & Trinder, 2003; Tokkar, Fischer, Snell & Harik-Williams, 1999). De hecho, los pocos estudios realizados sobre las cualidades psicométricas de esta versión muestran una alta consistencia interna y encuentran que la estructura de cinco factores se reproduce en todos los casos; sin embargo, se han encontrado algunos reactivos con dificultades en su carga factorial y mayor debilidad en los factores Apertura y Agradabilidad. Está validado al español por Aluja, García, Rossier & García (2005), obteniendo un alfa de Cronbach de 0,82, 0,78, 0,71, 0,71, 0,83 en las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Agradabilidad y Conciencia respectivamente. El NEO-FFI es una medida comprehensiva de los rasgos de personalidad que fue construida con base en población general, como se utiliza en este estudio, pero puede usarse también en poblaciones clínicas, además es un instrumento de gran alcance internacional. Existen ítems de puntuación directa e inversa. Las puntuaciones de cada ítem se evalúan en una escala Likert entre 1 y 5, por lo que cada dimensión puede oscilar entre 12 (puntuación mínima) y 60 (puntuación máxima). Una mayor puntuación, implica un mayor rasgo en cada una de las dimensiones evaluadas.

Respecto a la motivación, se evaluó mediante el Cuestionario McClelland, que consta de 53 ítems distinguiendo entre la necesidad de logro, de poder o de afiliación. Necesidad de logro es el impulso de destacar, por el logro en relación con una serie de estándares (normas), la lucha por el éxito; la necesidad de poder sería la necesidad de hacer que otros tengan ciertos comportamientos que de otra manera no tendrían; la necesidad de afiliación sería el deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas (Atkinson, 1964; McClelland, 1985). Fue desarrollado y validado por Sudarsky y Cleves (1976), que analizaron la confiabilidad mediante el índice Kuder-Richardson (Kr20), obteniendo un 0.85 en la motivación de logro, 0.78 en motivación de poder y 0.85 en la motivación de afiliación. Cada ítem tiene tres opciones de respuesta, cada una de ellas orientada a cada tipo de motivación. Se obtiene una puntuación en cada tipo de motivación, en función del número de respuestas orientadas a cada motivación. Por lo

tanto la puntuación mínima y máxima que se puede obtener en cada tipo de motivación oscila entre 0 y 53. A mayor puntuación, mayor orientación hacia ese tipo de motivación.

El estilo de negociación fue evaluado mediante el Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) (Rahim, 1983,a,b), que tiene tres tipos (A, B, y C), referidas a subordinados, supervisores y compañeros. Para el desarrollo de este estudio se ha elegido la versión C, relaciones con compañeros. Este cuestionario, que consta de 28 ítems, se basa en la conceptualización de los estilos de dirección del conflicto elaborada por Rahim y Bonoma (1979), que distinguen entre dos dimensiones: el interés propio y el interés de los otros, obteniendo cinco estilos posibles, que son integración, evitación, servilismo, dominación, y tendencia al compromiso. La validación española la realizó Munduate, Ganaza y Alcaide (1993), obteniendo un alfa de cronbach de 0,77 en la dimensión de integración, 0,76 en servilismo, 0,75 en dominación, 0,70 en evitación y 0,62 en tendencia al compromiso. Cada ítem se evalúa en una escala tipo Likert entre 1 y 5, indicando una mayor puntuación, una mayor tendencia a utilizar un estilo determinado en la negociación. En la validación española, las puntuaciones mínimas y máximas en cada estilo son las siguientes: en el estilo de integración, entre 7 y 35 puntos, evitación y servilismo, entre 6 y 30 puntos, dominación, entre 5 y 25 puntos, y por último, compromiso, 4 y 20 puntos.

#### ❖ ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Todas las variables siguieron una distribución normal según el estadístico Shapiro-Wilk, a excepción de la variable edad, y la flexibilidad. Por lo que se han utilizado estadísticos no paramétricos en el análisis de estas variables.

Para dar respuesta al objetivo de conocer qué variables influyen en la eficacia en la negociación, se realizó en primer lugar un análisis de correlaciones entre la variable eficacia en la negociación y las variables cuantitativas, utilizando el estadístico P de Pearson y Rho de Spearman en función de la si la variable tenía o no una distribución normal. También se analizó la eficacia en la negociación en función de las distintas categorías de las variables cualitativas, utilizando el estadístico chi-cuadrado. Finalmente se desarrolló un modelo multivariante para identificar las variables predictoras de una mayor eficacia en la negociación. Las variables independientes se introdujeron en el modelo de regresión con un método stepwise (Hamilton, 1994) con el que se obtuvo un modelo final. Se consideró un valor de significación cuando el pvalor fue inferior a 0,005. Para la realización de los análisis estadísticos se utilizó el programa SPSS 21.

## 4. RESULTADOS

En el estudio, participaron 50 personas, siendo 29 mujeres y 21 hombres. En la tabla 2 se presenta la descripción de la muestra total en función de las variables sociodemográficas del estudio, en la tabla 3 se muestran las características de la muestra en función de todas las variables de inteligencia emocional, personalidad, motivación, estilos de negociación y eficacia en la negociación.

La muestra del estudio está compuesta mayoritariamente por mujeres, con un 58%, frente a un 42% de hombres. La media de edad está situada en 35,80 años, con una desviación típica de 13,88. Respecto al estado civil, la mayoría de la muestra del estudio está soltera (50%), en segundo lugar se encuentran los casados (44%) y por último los separados (6%). En cuanto al nivel de estudios, muy por encima de la mitad de la muestra ha cursado estudios universitarios (58%), en segundo lugar han cursado estudios secundarios (32%), en tercer lugar se sitúan los que poseen el graduado escolar (6%), en las últimas posiciones se encuentran aquellos que tienen el graduado escolar (2%) y parte de la muestra que ha indicado que tiene otros estudios (2%). Respecto a la situación laboral de la muestra de estudio hay que destacar que mayoritariamente están empleados (50 %), le siguen la población estudiante (32%) y en tercer lugar se encuentran las amas de casa (6%).

Tabla 2: Descripción de la muestra total en función de las variables sociodemográficas del estudio.

VARIABLES	Porcentaje Media (DT)
SEXO	
Hombres	42%
Mujeres	58%
EDAD	35,80 (13,88)
ESTADO CIVIL	
Soltero/a	50%
Casado/a emparejado	44%
Separado/a o divorciado/a	6%
Viudo/a	0%
HIJOS	
Si	36%
No	64%
NIVEL DE ESTUDIO	
No ha cursado estudios pero sabe leer y escribir	2%
Graduado escolar	6%
Estudios secundarios	32%
Estudios universitarios	58%
Otros	2%
SITUACIÓN LABORAL	
Estudiante	32%
Ama de casa	6%
Desempleado con subsidio	2%

Desempleado sin subsidio	4%
Empleado	50%
Empleado incapacidad laboral temporal	0%
Discapacidad laboral permanente	0%
Jubilado	2%
Otros	4%

Respecto a las variables de inteligencia emocional: atención (ser capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada), claridad (comprender bien los propios estados emocionales) y reparación (ser capaz de regular los estados emocionales correctamente), encontramos valores bajos en los tres factores según la escala del cuestionario *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer (1995), por lo que deberían de mejorar.

En cuanto a la personalidad, todos los factores presentan valores medios respecto a la escala del cuestionario NEO-FFI de Costa y McCrae (1992), se sitúan ligeramente por encima del punto medio los factores de conciencia, extraversión y agradabilidad, mientras que el factor neuroticismo se sitúa ligeramente por debajo del valor medio.

Respecto a la motivación, encontramos valores moderados tanto en logro como en afiliación, mientras que la necesidad de logro se sitúa en valores bajos según la escala del cuestionario de las necesidades motivacionales de McClelland (1985).

En cuanto a los estilos de negociación, integración y tendencia al compromiso presentan valores altos, evitación y dominación tienen valores medios, mientras que el estilo de negociación servilismo presenta valores bajos respecto a la escala del cuestionario *organizational conflict inventory ROCI* de Rahim (1983).

Por último, los factores de eficacia en la negociación que presentan valores altos son clima constructivo (grado en que el sujeto se muestra comprensivo con el oponente tratando de construir un clima informal que facilite la relación) y flexibilidad (grado en el que se exploran ideas, argumentos y posiciones con el objetivo de alcanzar un resultado positivo para las partes del conflicto). En el punto medio se encuentra el factor equilibrio de poder (uso de tácticas como la persuasión racional, mostrando argumentos de forma clara y coherente, para lograr así el equilibrio). Los resultados sustantivos (tendencia de los negociadores a lograr unos resultados que satisfagan sus intereses) presentan un valor muy por debajo del valor medio. La eficacia en la negociación global se sitúa por encima del punto medio en un 139,64%.

Tabla 3: Descripción de la muestra total en función de las variables inteligencia emocional, atención plena, personalidad, motivación, estilos de negociación y eficacia en la negociación.

VARIABLES	Porcentaje Media (DT)
INTELIGENCIA EMOCIONAL	
Atención	19,00 (4,04)
Claridad	18,72 (3,70)
Reparación	20,12 (3,87)
Total	57,84 (7,24)

PERSONALIDAD	
Neuroticismo	32,00 (7,65)
Extraversión	40,36 (7,82)
Apertura	36,76 (6,32)
Agradabilidad	40,08 (6,43)
Conciencia	42,80 (6,81)
MOTIVACIÓN	
Logro	23,12 (5,25)
Poder	7,94 (3,80)
Afiliación	21,68 (6,71)
ESTILOS DE NEGOCIACIÓN	
Integración	29,38 (3,67)
Evitación	16,80 (2,84)
Servilismo	11,24 (2,64)
Dominación	15,10 (4,50)
Tendencia al compromiso.	12,22 (1,45)
EFICACIA EN LA NEGOCIACIÓN	
Resultados sustantivos	35,88 (5,95)
Equilibrio de poder	32,58 (3,11)
Clima constructivo	42,32 (5,10)
Flexibilidad procedimental	28,86 (3,65)
Total	139,64 (11,15)

#### ❖ ANÁLISIS BIVARIANTE

Para dar respuesta a las variables que influyen en la eficacia en la negociación, respecto al análisis de la relación de las variables cuantitativas y la eficacia en la negociación, se calculó su correlación, cuyos resultados se muestran en la tabla 4. Tal y como se puede observar, existe una correlación directa con la claridad, evitación, dominación y tendencia al compromiso.

Tabla 4: Correlación de la eficacia en la negociación y las variables inteligencia emocional, personalidad, motivación y estilos de negociación.

VARIABLES	P Pearson
INTELIGENCIA EMOCIONAL	
Atención	- 0,001
Claridad	<b>0,317*</b>
Reparación	0,065
Total	0,196
PERSONALIDAD	
Neuroticismo	0,081
Extraversión	- 0,107
Apertura	0,024



Agradabilidad	- 0,240
Conciencia	- 0,022
<b>MOTIVACIÓN</b>	
Logro	0,227
Poder	0,150
Afiliación	- 0,269
<b>ESTILOS DE NEGOCIACIÓN</b>	
Integración	0,072
Evitación	<b>0,314*</b>
Servilismo	- 0,082
Dominación	<b>0,318*</b>
Tendencia al compromiso.	<b>0,342*</b>

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 ; (p-valor<0,05).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 ; (pvalor< 0,01).

#### ❖ MODELO DE REGRESIÓN LINEAL

Respecto al modelo de regresión lineal, se obtuvieron tres modelos. La tabla 5 muestra el modelo que tiene mayor capacidad explicativa de una mayor eficacia en la negociación. En este modelo, la eficacia en la negociación está explicada por las variables de compromiso, dominación y extraversión, obteniendo un mayor peso el compromiso. La extraversión obtiene un coeficiente negativo, es decir, por cada punto obtenido en la escala de extraversión, disminuye la eficacia en la negociación más de medio punto. El modelo explica un 31% de la varianza del modelo.

Tabla 5: Regresión lineal sobre las variables que influyen en la eficacia en la negociación.

Eficacia en la negociación	Coeficiente	pvalor	Intervalo de Confianza al 95%	
			inferior	superior
constante	101,29	<0,001	76,68	125,90
compromiso	3,71	<0,001	1,74	5,68
dominación	1,11	0,001	0,49	1,75
extraversión	-0,59	0,003	-0,98	-0,21
R <sup>2</sup>	0,352			
R <sup>2</sup> adj	0,310			

#### ❖ COMPARACION POR GÉNERO

En la tabla 6 se presentan la comparación entre hombres y mujeres respecto a las variables sociodemográficas y respecto a las variables de las variables inteligencia emocional, personalidad, motivación, estilos de negociación y eficacia en la negociación. Tal y como se puede observar no hay diferencias entre ambos grupos en las variables sociodemográficas, por lo que se puede establecer que son comparables en estos parámetros, pero sí que presentan diferencias significativas en las variables de eficacia en la negociación y variables relacionadas.

Hay diferencias significativas entre ambos géneros en las siguientes variables: una mayor atención (inteligencia emocional), mayor neuroticismo (personalidad) y mayor puntuación en el factor de clima constructivo (eficacia en la negociación) en el género femenino.

Tabla 6: Comparación de la muestra por género en función de las variables sociodemográficas del estudio, y respecto a las variables inteligencia emocional, personalidad, motivación, estilos de negociación y eficacia en la negociación.

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	Porcentaje/media (DT)		
	HOMBRE N=21	MUJERES N=29	PVALOR
EDAD	38,29 (15,28)	34,00 (12,75)	0,301
ESTADO CIVIL			
Soltero/a	47,62%	51,72%	0,886
Casado/a emparejado	47,62%	41,28%	
Separado/a o divorciado/a	4,76%	7%	
Viudo/a	0%	0%	
HIJOS			
Si	42,86%	31,03%	0,390
No	57,14%	68,97%	
NIVEL DE ESTUDIO			
No ha cursado estudios	0%	3,45%	0,742
Graduado escolar	4,76%	6,90%	
Estudios secundarios	38,08%	27,60%	
Estudios universitarios	57,12%	58,65%	
Otros	0%	3,45%	
SITUACIÓN LABORAL			
Estudiante	28,57%	34,48%	0,327
Ama de casa	0%	10,34%	
Desempleado con subsidio	4,76%	0%	
Desempleado sin subsidio	0%	6,90%	
Empleado	57,14%	44,83%	
Jubilado	4,76%	0%	
Otros	4,76%	3,45%	
VARIABLES RELACIONADAS CON LA NEGOCIACIÓN			
INTELIGENCIA EMOCIONAL			
Atención	17,24 (3,93)	20,28 (3,66)	<b>0,008</b>
Claridad	18,57 (3,31)	18,83 (4,01)	0,806
Reparación	20,10 (3,83)	20,14 (3,96)	0,907
Total	55,90 (7,03)	59,24 (7,18)	0,108
PERSONALIDAD			
Neuroticismo	29,43 (7,78)	33,86 (7,12)	<b>0,046</b>
Extraversión	38,71 (8,18)	41,55 (7,47)	0,217

Apertura	35,86 (6,72)	37,41 (6,05)	0,404
Agradabilidad	39,10 (5,08)	40,79 (7,26)	0,336
Conciencia	43,48 (6,72)	42,31 (6,95)	0,554
<b>MOTIVACIÓN</b>			
Logro	23,38 (5,76)	22,93 (4,95)	0,774
Poder	8,71 (4,86)	7,38 (2,77)	0,267
Afiliación	20,38 (7,01)	22,62 (6,43)	0,255
<b>ESTILOS DE NEGOCIACIÓN</b>			
Integración	29,14 (3,10)	29,55 (4,10)	0,690
Evitación	16,48 (2,93)	17,03 (2,80)	0,501
Dominación	15,00 (5,43)	15,17 (3,77)	0,901
Servilismo	11,81 (2,77)	10,83 (2,51)	0,205
Tendencia al compromiso.	12,24 (1,04)	12,21 (1,70)	0,936
<b>EFICACIA EN LA NEGOCIACIÓN</b>			
Resultados sustantivos	36,48 (5,92)	35,45 (6,04)	0,551
Equilibrio de poder	32,10 (1,81)	32,93 (3,78)	0,305
Clima constructivo	40,52 (5,30)	43,62 (4,62)	<b>0,038</b>
Flexibilidad procedimental	29,00 (3,66)	28,76 (3,70)	0,820
Total	138,10 (9,82)	140,76 (12,06)	0,395

## 5. CONCLUSIÓN

### ❖ DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La negociación surge como una manera efectiva de resolver conflictos. Elfenbein, Foo, White, Tan & Aik (2007), muestran que la negociación efectiva requiere que cada una de las partes desarrollen una comprensión de los intereses y preferencias de sus contrapartes, así como del reconocimiento preciso de las emociones de uno mismo. Por estas razones, la habilidad para atender señales de comunicación sutiles puede ser beneficioso para los negociadores, y podría ayudar, guiar o impedir un posible estancamiento.

El presente estudio analiza los estilos de gestión del conflicto que permiten resolver de manera más satisfactoria los conflictos que se dan en las diferentes esferas de la vida. Se ha constatado que existe una correlación directa en la eficacia en la negociación y los estilos de negociación de tendencia al compromiso, dominación y evitación. En cuanto a la personalidad el factor que obtiene mayor eficacia es la extraversión.

La variable de este estudio que está más relacionada con la eficacia negociadora ha sido el estilo de negociación tendencia al compromiso. Este estilo de negociación supone una posición intermedia de los sujetos entre la satisfacción de los intereses propios y ajenos, ceder mediante el intercambio de concesiones o la búsqueda de soluciones intermedias, en pro de llegar a una solución aceptable para todas las partes (Rahim y Bonoma, 1979).

En el estudio de Cheung (2006), al igual que en este, el estilo de negociación dominación también mostro esta relación, pero en cambio la evitación tuvo menor influencia para conseguir resultados funcionales en la negociación. La heterogénea eficacia de estilos en apariencia opuestos es debida a la influencia del contexto, por ello, los estilos de negociación en los que el interés de la otra parte predomina fomentan y mejoran las negociaciones a largo plazo, mientras que la dominación puede resultar más eficaz en contextos de negociación de mayor inmediatez.

Además cabe destacar la correlación entre la eficacia en la negociación y la subescala claridad de inteligencia emocional, la cual se define como la comprensión de sentimientos y se da cuando el individuo conoce bien sus propios estados emocionales.

En su estudio Mueller et al. (2006) analiza cada dimensión de la inteligencia emocional por separado, mostrando como cada dimensión es capaz de contribuir al resultado de la negociación de manera satisfactoria en la parte contraria. En cambio en el presente estudio, la única faceta que se correlaciona significativamente es la claridad. Además Mueller demuestra que existe una correlación concluyente entre la capacidad de comprender la emoción y el estado de ánimo de la parte oponente en la negociación. Además, en negociaciones posibles futuras, la habilidad y destreza para inducir a otros a estados de ánimo positivos es una habilidad que deberían de tener en gran consideración los negociadores que poseen una clara comprensión de las emociones.

Respecto al modelo de regresión lineal, se obtuvieron tres modelos que tienen mayor capacidad explicativa de una mayor eficacia en la negociación. En este modelo, la eficacia en la negociación está explicada por las variables de compromiso, dominación y extraversión. El compromiso obtuvo un mayor

peso, mientras que la extraversión obtuvo un coeficiente negativo, es decir, por cada punto obtenido en la escala de extraversión, disminuye la eficacia en la negociación más de medio punto. Esto puede ser debido a las características de las personas que puntúan alto en el factor extraversión, ya que una alta sociabilidad y hablar excesivamente en la negociación puede traer consigo una menor eficacia en la negociación, pudiendo cometer el error de dar demasiada información a la otra parte negociadora.

En cuanto a la comparativa de la muestra por género hay diferencias significativas, ya que hay una mayor atención (inteligencia emocional), neuroticismo (personalidad) y clima constructivo (eficacia en la negociación) en el género femenino. Las mujeres prestan una mayor atención que los hombres, siendo capaces de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada. Además de ello tratan de fortalecer las relaciones entre las partes buscando intereses comunes.

El poder explicativo del género sobre los comportamientos de los negociadores se incrementa cuando se consideran las diferencias cognitivas y motivacionales de los hombres y las mujeres. Coincidiendo con Barron (2003), el cual demostró que la amplia mayoría de hombres negociadores tenían como meta esencial conseguir sus intereses, mientras que un amplio porcentaje de mujeres manifestaron como prioridad mantener una buena relación con el oponente en la negociación. (Munduate Jaca & Medina Díaz, 2011).

#### ❖ LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones del estudio son el tamaño reducido de la muestra y la media de edad de la población de estudio. La muestra del estudio fue de 50 participantes, lo que es posible que por su reducido tamaño se haya obtenido resultados significativos pero que en realidad podrían cambiar si la muestra se ampliara o tuviera otras características. Respecto a la edad media de la población de estudio es de 35,80 años, lo que se considera una población joven, esto ha llevado a obtener algunos resultados distintos a los de otros estudios anteriores en los que la media de edad era mayor.

#### ❖ IMPLICACIONES PARA RRL Y RRHH

Como hemos mencionado anteriormente la gestión del conflicto en las organizaciones es vital y está captando cada vez más atención. La eficaz resolución de conflictos laborales es crucial para poder lograr mantener relaciones laborales sólidas y productivas. Unas técnicas adecuadas para resolver conflictos ofrecen a las partes implicadas un recurso para la negociación colectiva, además de poder afianzar y fortalecer alianzas sociales.

Sabemos que el conflicto es inherente e inevitable en las relaciones laborales, por ello, establecer procesos eficaces de resolución de conflictos es de vital importancia para minimizar las consecuencias de los conflictos en el lugar de trabajo. De hecho, el conocimiento del conflicto y su resolución es una de las competencias que un graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos debe adquirir en su formación, tal y como establece el Libro blanco de título de grado de relaciones laborales y recursos humanos (Aneca, 2005).

Este estudio tiene como finalidad dotar a los profesionales de relaciones laborales y recursos humanos de conocimientos para afrontar de manera adecuada las interacciones entre empleadores y empleados y sus respectivas organizaciones, ya que en dichas interacciones hay intereses contrapuestos entre las partes.

El presente trabajo pretende ser una herramienta de utilidad para los profesionales del departamento de recursos humanos, con el objetivo de detectar las carencias de los empleadores y empleados a la hora de llegar a acuerdos. Posteriormente, a través de los conocimientos proporcionados podrán realizar acciones formativas fomentando los estilos de gestión del conflicto que tienen mayor eficacia en la negociación (tendencia al compromiso y dominación). Estas acciones formativas ofrecerán ventajas tanto a la organización como a los trabajadores. La organización podrá obtener mayores beneficios ya que los empleados poseerán técnicas de negociación para lograr clientes, y a su vez, los empleados podrán obtener mayores salarios al negociar con la organización.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aluja, A., García, O., Rossier, J. & García, L. (2005). Comparison of the neo-ffi, the neo-ffi-r and an alternative short version of the neo-pi-r (neo-60) in Swiss and Spanish samples. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 591-604.
- Alzate, R. (2000). *Resolución del conflicto para bachillerato y educación secundaria*. Bilbao: Mensajero.
- Amorós, C. (1998). 10 palabras clave sobre mujer. Estella [Navarra] : Editorial Verbo Divino, 2000. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1462930&lang=es&site=eds-live>
- ANECA. (2005). Libro blanco. *Título de grado de relaciones laborales y recursos humanos*. Recuperado de [http://www.aneca.es/var/media/150308/libroblanco\\_rrhh\\_def.pdf](http://www.aneca.es/var/media/150308/libroblanco_rrhh_def.pdf)
- Atkinson, J. (1964). *Introduction to motivation*. New York. Van Nostrand.
- Barberá Heredia, E., Martínez Benlloch, I., & Bonilla Campos, A. (2004). *Psicología y género*. Madrid : Pearson educación, 2004. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1422828&lang=es&site=eds-live>
- Barron, L.A. (2003). Gender differences in negotiators beliefs. *Human Relations*, 56, 635-662.
- Bazerman, M.H. y Neale, M.A. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1973). *El modelo del cuadro organizacional* Gris. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Boada-Grau, J. (2009). *Solución de los conflictos en empresas y organizaciones*. Madrid : Pirámide, D.L. 2009. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1549946&lang=es&site=eds-live>
- Boqué, M. (2009). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.
- Cáncer Lizaga, P. B., Delsignore, G., & Oliván Blázquez, B. (2015). *Gestión del conflicto y técnicas de negociación*. Retrieved from <http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://search.ebscohost.com.roble.unizar.es:9090/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1714861&lang=es&site=eds-live>
- COLLINS, R. (1966), *Cuatro tradiciones sociológicas*, México, UAM.
- Costa, P. T., Cordero Pando, A., McCrae, R. R., Pamos, A., & Seisdedos Cubero, N. (2008). *Inventario de personalidad NEO revisado (NEO PI-R) : inventario NEO reducido de cinco factores (NEO-FFI)*. Madrid : TEA, 2008. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1806770&lang=es&site=eds-live>

- Costa García, M., Galeote Muñoz, M. del P., & Segura Gálvez, M. (2004). *Negociar para con-vencer : método, creatividad y persuasión en los negocios*. Madrid [etc.]: McGraw-Hill, 2004. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1437168&lang=es&site=eds-live>
- Costa, P. & McCrae, R. (1989). *The neo-pi / neo-ffi manuals supplement*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. & McCrae, R. (1992). *Revised neo Personality Inventory (neo pi-r) and neo Five-Factor Inventory (neo-ffi) Professional Manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Elfenbein, H.A., Foo, M.D., White, J. Tan, H.H. & Aik, V.C. (2007). Reading your Counterpart: *The Benefit of Emotion Recognition Accuracy for Effectiveness in Negotiation*. *Journal Nonverbal Behavior*, 31, 205–223.
- Extremera, N. Fernández-Berrocal, P. Mestre, J. M. y Guil, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36, 2.
- Fischer, R., Ury, W. y Patton, B. (1998). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder* (4ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Goleman, D., González Raga, D., & Mora, F. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona : Kairós, 2015. Retrieved from <http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://search.ebscohost.com/roble.unizar.es:9090/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1840476&lang=es&site=eds-live>
- Goleman, D., Mora, F., & González Raga, D. (2016). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona : Kairós, 2016. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1845263&lang=es&site=eds-live>
- Hamilton JD, James D. Time series analysis. Princenton (NJ). Princeton University Press; 1994. 799 p. Available from: <https://ideas.repec.org/a/eee/intfor/v11y1995i3p494-495.html>
- Jiménez, J. M. T. (1997). El arbitraje de derecho administrativo. *Revista de Administración Pública*, (143), 75-106.
- Kabanoff, B. (1985). Potential influence structures as source of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.
- Kennedy, G, Bensos, J., y McMillan, J. (1985). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Manuel Dasí, F. de, & Martínez-Vilanova Martínez, R. (2013). *Técnicas de negociación : un método práctico*. Pozuelo de Alarcón, Madrid : Esic, 2014. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1695033&lang=es&site=eds-live>
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Martínez de Murgía, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria*. México: Paidós.



- Maslow, A. H. (1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona : Sagitario, D.L. 1975. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1134335&lang=es&site=eds-live>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid : Díaz de Santos, D.L. 1991. <http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1191363&lang=es&site=eds-live>
- Mastenbroek, W.F. (1987) *Conflict management and organization development*. New York. Wiley.
- Mastenbroek, W.F. (1991) "Development and negotiating skills". Kremenyuk, V. A. *International Negotiation: analysis, approaches, issues*. San Francisco. Jossey-Bass.
- McClelland, D. (1985). *Human motivation*. New York: Scott Foresman.
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación*. Barcelona: Granica.
- Munduate, L. Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 1-128.
- Munduate Jaca, L., & Martínez Riquelme, J. M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid : Pirámide, 1998. Retrieved from <http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1109052&lang=es&site=eds-live>
- Munduate Jaca, L., & Martínez Riquelme, J. M. (2003). *Conflicto y negociación*. Madrid : Pirámide, 2003. Retrieved from <http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://search.ebscohost.com.roble.unizar.es:9090/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1406110&lang=es&site=eds-live>
- Munduate, L. y Martínez-Riquelme, J. M. (2012). Gestión táctica y cierre. En M. Clemente (Coord.), *Conflicto y negociación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Munduate, L., y Medina, F. J. (2006). Planificación de la negociación. En F. J. Labrador (Dir.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp.137-156). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Munduate Jaca, L., & Medina Díaz, F. J. (2015). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid : Pirámide, 2011. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1615480&lang=es&site=eds-live>
- Murray, G., Rawlings, D., Allen, N. & Trinder, J. (2003). NeoFive-Factor Inventory Scores: Psychometric Properties in a Community Sample. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 36(3), 140-149.
- Ovejero Bernal, A. (2004). *Técnicas de negociación : Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid [etc.] : McGraw Hill, D.L. 2004. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.roble.unizar.es:9090/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1431566&lang=es&site=eds-live>

- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1995. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1253659&lang=es&site=eds-live>
- Rahim, M.A. (1983a). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal* 26, 368-376.
- Rahim, M.A. (1983b). *Rahim Organizational Conflict Inventory -II: Forms a, b, and c*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Rahim, M.A. y Bonoma, T.V. (1979). Managing conflict in organizations: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Redorta, J. (2007). *Entender el conflicto : la forma como herramienta*. Barcelona : Paidós, 2007. Retrieved from <http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1549696&lang=es&site=eds-live>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed .), *Emotion, Disclosure, y Health* (pp. 125-151). Washington: American Psychological Association.
- Sashkin, M. (1990). *Cómo afrontar los conflictos*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2002). *Teorías de la personalidad*. Australia [etc.] : Thomson, 2002. Retrieved from <http://roble.unizar.es:9090/login?url=http://search.ebscohost.com.roble.unizar.es:9090/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1389093&lang=es&site=eds-live>
- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Sudarsky, J., Cleves, J. (1976). Diseño de un instrumento para medir el perfil motivacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 8 (3), 425-477.
- Tokar, D., Fischer, A., Snell, A. & Harik-Williams, N. (1999). Efficient assessment of the five-factor model of personality: Structural validity analyses of the neo five-factor inventory (Form S). *Measurement & Evaluation in Counseling & Development*, 32, 14-30.
- Ury, W. (2000). *Alcanzar la paz: Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.
- Ury, W., *De la negociación al acuerdo. Claves para superar cualquier negociación*, Parramón, Bogotá, Colombia, 1993.

Varela Menéndez, N. (2019). *Feminismo para principiantes*. Barcelona : Ediciones B, 2019. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b2008380&lang=es&site=eds-live>

Zaccagnini Sancho, J. L. (2004). *Qué es inteligencia emocional: la relación entre pensamientos y sentimientos en la vida cotidiana*. Madrid: Biblioteca Nueva, D.L. 2004. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00574a&AN=cbzara.b1442922&lang=es&site=eds-live>