

**Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala**

**Negotiation styles and their impact on the organizational climate of Electromart electrical appliance stores in the city of Machala**

**Michelle Carolina Muñoz-Delgado**

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

mcmunoz\_est@utmachala.edu.ec

**Nancy Janneth Tapia-Espinoza**

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

ntapia@utmachala.edu.ec

**Iddar Ivan Jaya-Pineda**

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

ijaya@utmachala.edu.ec

**Andrés Marcelo Pacheco-Molina**

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

apacheco@utmachala.edu.ec

[doi.org/10.33386/593dp.2021.6.793](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.793)

## RESUMEN

Los estilos de negociación aplicados en la gestión y el comportamiento departamental en una empresa son relevantes, es necesario conocer y establecer cómo inciden en el talento de dichas organizaciones; las personas en cualquier instante podrían involucrarse en procesos de negociación; así mismo, el ambiente de trabajo y el comportamiento del cliente influyen en lograr el buen clima organizacional deseado; ante la relevancia se pretende analizar los estilos de negociación predominantes en los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala por medio de un estudio cualitativo que permita la identificación de su incidencia en el clima organizacional para el aprovechamiento en la gestión del talento humano con su retroalimentación y con ello la mejora de los estilos que utilizan.

La fundamentación científica se realizó mediante revisión bibliográfica, se aplicaron técnicas de observación y entrevista, el enfoque es cualitativo apoyado en el ATLAS Ti, que permitió un análisis crítico de los resultados de negociación manejada en los diferentes departamentos; a su vez, estos resultados apoyaron a la identificación de las incidencias en el clima organizacional de la empresa. Se determinó la incidencia de los estilos de negociación en el clima organizacional de los almacenes Electromart, también se especifica que estilo de negociación es el que está presente en cada uno de los jefes y la forma de mejorarlo o qué estilo de negociador es el más idóneo para poder alcanzar los objetivos del almacén.

**Palabras clave:** estilos de negociación; ambiente de trabajo; clima organizacional; gestión del talento humano

Cómo citar este artículo:

APA:

Muñoz-Delgado, M., & Tapia-Espinoza, N., & Jaya-Pineda, I., & Pacheco-Molina, A., (2021). Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), 437-450. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.793>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

The negotiation styles establish the management and behavior of all the departments that make up a company, since it is necessary to know their incidence and establish how they are affecting all the collaborators who work in said institutions; everyone at any moment is involved in some negotiation process; Likewise, the work environment and also the behavior of the client influence the results that companies want in their search to achieve a good organizational climate. Thomas Kilmann in 1970 identified 5 styles of negotiation for conflict management and they are the following: competitive negotiator, fair negotiator, evasive negotiator, adaptive negotiator and collaborative negotiator.

This research is based on the bibliographic research method for the scientific foundation and on the observation and interview techniques with a qualitative approach to allow a critical analysis of the negotiation styles that are handled in the different departments of the Electromart appliance stores. of the city of Machala and in turn these results will help us to identify the incidents in the organizational climate of the company. With this investigation, it will be determined if the negotiation styles affect the organizational climate of the Electromart stores, we will also determine which negotiation style is the one that is present in each of the bosses and the way to improve it or which negotiator style is the most ideal to achieve the objectives of the warehouse.

**Key words:** negotiation styles; work environment; organizational climate; human talent management

## Introducción

El ser humano por naturaleza busca ser parte de todo tipo de organizaciones, formar parte de la sociedad, y esto implica el cumplimiento de normas establecidas por la propia sociedad, es por ello que resulta de interés el estudio de los individuos y su comportamiento colectivo, pues ambos se complementan, haciendo que las instituciones no solo sean lugares de trabajo, sino también un contexto donde las personas están en constante interacción (Piña et al., 2021).

Al momento de interactuar entre miembros de la empresa es posible observar diferentes puntos de vista, opiniones y criterios, lo cual es una contribución para que surjan conflictos, por lo que es fundamental tomar en cuenta la resolución de conflictos internos. Esto permitirá el fortalecimiento de la capacidad de planificación, por ello será necesario establecer procesos de diálogo, que en el futuro van a generar un valor agregado para la organización Aimeé et al., (2020). Si no se atienden los conflictos dentro de la organización se pueden incrementar los índices de violencia, tomando en cuenta que en muchos de los casos no es posible encontrar soluciones adecuadas. Para esto las organizaciones recurren a la negociación, esta es un proceso que permite la consecución de acuerdos con la finalidad de obtener un solo objetivo en común Parrado et al. (2018).

Los conceptos relacionados con negociación son factibles de analizar de manera cualitativa, es decir analizando palabras y frases, las cuales pueden ser procesadas de manera inductiva Ogliastrri et al. (2017). Por medio de los métodos cualitativos es posible comprender a profundidad algunos problemas relacionados con la organización como son los estilos de negociación. Para analizar este tipo de datos se recurre a herramientas potentes, una de estas es el software ATLAS.Ti, programa que hace posible la integración de datos, entre estos: texto, audio, imágenes o vídeos; razones por las que se utiliza dicho programa en esta investigación, se aprovechó la metodología usada por Fuentes y Navarro (2015); y, conforme lo presentado por San Martín (2014), de esta

manera se puede superar el nivel descriptivo por medio de la creación de redes conceptuales que hacen posible aclarar las relaciones, reconocer contextos y desarrollar propuestas relacionadas con lo investigado.

Dada la relevancia de la temática para la organización, se presenta como propósito general analizar los estilos de negociación predominantes en los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala por medio de un estudio cualitativo que permita la identificación de su incidencia en el clima organizacional para el aprovechamiento en la gestión del talento humano con su retroalimentación y con ello la mejora de los estilos que utilizan; y, como objetivos específicos se tienen:

- Identificar los estilos de negociación del jefe de cada departamento y su clima organizacional en los almacenes Electromart de la ciudad de Machala por medio de la observación y una entrevista estructurada que permita el conocimiento de sus particularidades.
- Describir los estilos de negociación y el clima de cada departamento observado por medio del software Atlas ti con la finalidad de la obtención de información para su posterior análisis.
- Analizar los estilos de negociación a través de la información obtenida del Atlas ti, que permita la identificación de su incidencia en el clima organizacional para el aprovechamiento en la gestión del talento humano con su retroalimentación y con ello la mejora de los estilos que utilizan.

## Negociación

La negociación es una parte importante de las actividades económicas, consiste en un plan para negociar un procedimiento para dar solución a los conflictos y el acuerdo de trato. Las necesidades del proceso de negociación consisten en la consecución de los objetivos deseados por ambas partes, los cuales con frecuencia son contradictorios Li et al. (2018).

Según afirmó Lewis et al. (2017) toda negociación requiere de habilidades complejas para comunicarse y razonar; quien luego de analizar diferentes diálogos entre agentes de negociación demostró que fue posible adiestrar sobre modelos de negociación de extremo a extremo, que se deben ejercitar destrezas lingüísticas y de razonamiento sin estados de diálogo registrados, lo cual demuestra que se podría mejorar con capacitaciones los estilos de negociación de los colaboradores.

Del estudio de Pruitt y Carnevale (1993, como se citó en Pérez, 2020) se conoce que la razón de ser la negociación es la existencia de un conflicto, por lo que se la considera un proceso mediante el cual dos o más partes buscan resolver una situación donde sus intereses son incompatibles, y también mencionan que el objetivo de la negociación es perpetuar la relación la cual se ve vulnerada desde el inicio del conflicto.

Según el estudio de Mirabal (2003), en 1970 Thomas Kilmann de acuerdo con el interés (prioridad) por las metas propias y el interés por las personas (relaciones) establecieron los “estilos de manejo de conflictos, es así que se identifican cinco estilos de negociación para el manejo de conflictos: forzar (negociador competitivo), ceder (negociador equitativo), evitar-eludir (negociador evasivo), comprometer (negociador adaptativo), colaborar (negociador colaborativo). Las principales características de estos negociadores se exponen a continuación:

- El negociador competitivo se centra en luchar por defender (obtener) los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte, o de las relaciones entre ambas.
- El negociador equitativo trata de encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es “dividir las diferencias”.
- El negociador evasivo trata de esquivar, posponer, ignorar la existencia del conflicto. No se siente preparado para enfrentar un conflicto, por lo que considera que este debe ser resuelto por otras personas.

- El negociador adaptativo valora más las relaciones que “presionar” para obtener los resultados propios.

- El negociador colaborativo siempre busca trabajar con las partes involucradas de forma equitativa con la finalidad de que las soluciones que se propongan logren satisfacer los intereses de quienes se encuentran en conflicto, esto es lo que se conoce como la estrategia de “ganar-ganar”, por esta razón se considera que este modelo de negociador es el más acorde para enfrentar los conflictos organizacionales, no obstante su aplicación depende de que las partes en conflicto acuerden en compartir este estilo para mejorar el clima laboral de la empresa.

Se puede considerar que cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas, ninguno de ellos debe ser descartado, muy por el contrario, todos deben considerarse y ser aplicados una vez que se haya efectuado un análisis oportuno de la situación conflictiva (Kilmann et al., 2001).

### **Tipos de negociación**

Existe una amplia literatura acerca de la negociación donde además se pronuncian diversas clasificaciones o categorías, en tal sentido los diferentes autores recalcan que es importante conocer acerca de cada una de ellas porque le permite al mediador diseñar un escenario apropiado con el capital humano y recursos intelectuales necesarios para llevar a cabo un proceso correcto. A continuación, se presentan los principales tipos de negociación:

a. **Personas involucradas:** En este tipo de negociación se identifican a los agentes que intervienen pudiendo ser entre un individuo y un grupo, o entre grupos, considerando que su premisa central es que la complejidad de la negociación depende de la cantidad de agentes que intervienen debido a que existirá una mayor cuantía de intereses, comportamientos, conductas, expectativas, que aumenta las diferencias y requiere de una mayor preparación (Parra et al., 2010).

b. Participación de los interesados: En esta clasificación se diferencian dos procesos cuya diferencia está marcada por la presencia o ausencia de intermediarios, reconociendo que pueden estar presentes mediadores, árbitros, abogados, etc., y, además, se conoce también que la complejidad es relativa a la intermediación (González et al., 2020).

c. Asuntos que se negocian: Este grupo de negociaciones se diferencia por el tópico, considerando que pueden existir conflictos de índole política, comercial, técnica, personal o incluso afectiva, y por lo tanto, es imprescindible que exista un alto nivel de conocimientos de los participantes en la rama donde se desarrolle la negociación (Alvarez et al., 2018).

d. Status relativo de los negociadores: Esta clasificación diferencia tres grupos de negociaciones detallando primero las horizontales como aquellas donde las partes en conflicto se encuentran en un mismo nivel jerárquico, en segundo lugar las verticales, siendo estas aquellas que denotan una relación de subordinación entre las partes en conflicto, y por último las diagonales, las cuales tienen como característica que las partes en conflicto se encuentran en diferentes peldaños de un orden jerárquico y no precisamente existe subordinación, de acuerdo a lo manifestado por Wheeler (2008, como se citó en Salazar et al., 2019).

e. Canal de comunicación: Clasificación cuya diferencia radica en la fluidez con la que se produce el proceso de comunicación, pues se desarrolla la negociación a través de diferentes canales como por ejemplo el cara a cara, llamadas telefónicas, etc. (Álvarez, 2018).

f. Modo de negociación: En esta clasificación se diferencian dos grupos: 1) Negociación competitiva, o 2) Negociación cooperativa. La diferencia es que en la primera existe la imposición en la que una de las partes quiere ganar y que la otra pierda, mientras que en la segunda las partes involucradas se enfocan

en enfrentar de manera dura el problema, pero mantienen un alto nivel de flexibilidad para con las personas (Rosa et al., 2020).

### **Estrategias de negociación**

Estrategia de negociación distributiva: estas se pueden presentar cuando las dos partes poseen objetivos en conflicto, por lo que es posible que pasen a la interpretación de que uno debe ganar y el otro perder (Do Prado y Pinheiro, 2018). En este tipo de negociaciones, las personas con frecuencia sienten que deben seleccionar entre la maximización de los resultados económicos o la mejora en los resultados relacionales (Schaerer, 2020).

Estrategia de negociación integradora: la negociación integradora se produce cuando no necesariamente existen objetivos en conflicto entre las partes. Esta se puede producir con mayor facilidad en ocasiones que la naturaleza del problema tiene posibilidades de tener una distribución vinculada o de ganar sin sacrificar beneficios para la otra parte (Do Prado y Pinheiro, 2018). Los enfoques de negociación integradora en ocasiones pueden minimizar los conflictos implicados, facilitan llegar a un consenso debido a que se centran en la cooperación entre las partes e identificar soluciones para la obtención de ganancias mutuas, según Guarnieri y Cerqueira (2015).

Estrategia de negociación de compromiso: Una estrategia alternativa a la que se puede recurrir es mediante un compromiso, el cual puede permitir la maximización de los resultados a largo plazo, incluso pudiendo llegar a ganar menos en primera instancia (Do Prado y Pinheiro, 2018).

### **Clima organizacional**

Según Chiavenato (2007) el concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional, a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. Es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir la salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera) (Chiavenato, 2007).

El estudio de Batista et al. (2010) analiza el modelo de la conducta motivacional y sus factores ambientales que en conjunto definen el clima organizacional de una empresa, entre los

cuales se tienen las siguientes implicaciones:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas, y por consiguiente se producen regularmente los mismos comportamientos potenciales que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o estimulación de estos comportamientos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares potencian el estímulo o provocación de los comportamientos. Es decir, un agente propio del ambiente no influye en la conducta hasta que es provocado por un tercero.
4. Los cambios que se producen en el ambiente provocarán de la misma manera cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de necesidades. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de esta.

Según los estudios de los autores González et al. (2018) y Romero et al. (2018) existen dos tipos de clima organizacional que son el autoritario y el participativo, y a su vez identificaron que de cada uno de éstos se desprenden otros dos grupos, reconociendo los siguientes: (1) Autoritario explotador, (2) autoritario paternalista, (3) participativo consultivo, y (4) participación en grupo. La aplicación de estos tipos de liderazgo, según Quiroz et al. (2021), influyen en la consecución del éxito del liderazgo y en las relaciones entre los colaboradores.

En el clima organizacional autoritario explotador se destaca la falta de confianza desde los directivos para con sus subordinados, donde la toma de decisiones es una actividad exclusiva de los puestos que se encuentran en la cima de la organización, según Dessler (2015, como se citó en Bruges et al., 2020); mientras que en el

autoritario paternalista prima el sentimiento de cariño, el cual actúa a la vez como un factor de motivación para los colaboradores siendo un modelo donde se denota la búsqueda del bienestar desde la dirección quienes adoptan una figura paterna, de acuerdo a Chiavenato (2017, como se citó en Bruges et al., 2020).

Por otra parte, el clima consultivo tiene cierta semejanza al paternalista aunque ambos pertenezcan a dos categorías diferentes, destacando así la confianza de la directiva con sus colaboradores de quienes aprecian sus opiniones y promueven su desarrollo profesional (Sotelo y Figueroa, 2017), y en cuanto al clima de participación en grupo se puede recalcar como su principal característica que en este ambiente los colaboradores son integrados en el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización (Zambrano et al., 2017).

### **Patrones para la toma de decisiones**

Durante las interacciones sociales que se producen en la sociedad y el procesamiento cognitivo, la toma de decisiones tiene un papel esencial, es por esto por lo que existe gran interés por realizar una predicción apropiada de la toma de decisiones, es decir, la aprobación o rechazo Si et al., (2020). La toma de decisiones constituye un proceso cognitivo complejo que se desencadena como consecuencia de elecciones cotidianas y generalmente se asocia con la emoción, la personalidad y la motivación (Cecchetto et al., 2018).

Los estilos para el momento de tomar decisiones constituyen la posibilidad de actuación en escenarios y dominios particulares. Al momento de dar solución a un conflicto, los seres humanos además de resolver una situación en ese momento también implantan patrones de comportamiento, estos pueden ser aplicados en el futuro. Es bastante probable que estos patrones tengan influencia en los resultados distales (Upadhyay, 2021).

En el diario vivir del ser humano se produce una constante adaptación de las estrategias que utiliza en el proceso de toma de decisiones con la finalidad de adecuarlas a las demandas del entorno, donde una de las principales áreas de investigación es la manera como se maneja la información durante un conflicto, particularmente en contextos en los que varias características de un estímulo se asocian con acciones motoras, según lo manifestado por los autores Feuerriegel et al. (2021).

### **Método**

El área de estudio delimitada en la investigación fueron los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala, su local principal se encuentra ubicado en las calles Rocafuerte y Tarqui esquina, y su sucursal en Rocafuerte E/ Tarqui y Colón. El enfoque de la investigación es cualitativo y el diseño no experimental de tipo descriptivo transversal. La información será recabada mediante el método empírico de la entrevista, durante la cual se consultará algunos aspectos formulados como preguntas abiertas, estos se detallan a continuación:

Ingreso al programa Atlas ti: El proceso de análisis de la información con el software ATLAS.Ti se realizó en cuatro etapas: codificación de la información, categorización, estructuración o creación de una o más redes de relaciones, y estructuración de hallazgos o teorización.

Codificación de la información: la codificación consistió en un proceso inverso al que se encuentra en la literatura tradicional. Un determinado texto es sustituido por las palabras clave de acuerdo con su definición, luego de lo cual se repite la operación.

Categorización de la Información: los códigos o palabras clave son las categorías. Durante esta etapa se realizaron procedimientos previos como es la preparación de los documentos, los cuales fueron asignados al programa, luego de lo cual se procedió a categorizar o seleccionar citas a las cuales se les asignaría un código.

Creación de Redes Estructurales o Diagramas de Flujo: Una vez preparadas las categorías, se organizaron los objetos de construcción en redes relacionales, las cuales representan los posibles sistemas de relaciones que pueden existir entre las cualidades de códigos.

Proceso de Estructuración de Hallazgos y Teorización: para esta etapa no existieron reglas, son creaciones libres producto de la creatividad del ser humano. La interpretación incluye: asignación, definición y relación de códigos, el uso del programa ATLAS.Ti y el análisis cualitativo se relacionan por medio de la creatividad del investigador.

Se aplicó una entrevista a los colaboradores de la empresa Electromart de la ciudad de Machala, los cuales fueron elegidos a través de un muestreo no probabilístico intencional; además, la entrevista fue aplicada directamente en sus espacios de trabajo, previo agendamiento de cita. Los resultados de esta técnica fueron transcritos en un archivo de texto el cual fue ingresado en el Software Atlas Ti 6.2 (Qualitative Research and Solutions). Luego se efectuó la codificación extrayendo los temas que personifican en el sentido de cada declaración.

La guía de observación se aplicó con el fin de analizar la forma de sobrellevar los conflictos de los siguientes colaboradores: Gerente General, Jefe de Agencia, Contador, Supervisor de Ventas y Jefe de Bodega. Esta técnica permitió conocer el estilo de negociación que predomina en cada uno de ellos a fin de poder identificar sus particularidades y de esta manera determinar cuál sería la mejor alternativa para cada uno de ellos en función de los tipos de conflictos a los que se exponen con mayor frecuencia.

Según los estudios de los autores González et al. (2018) y Romero et al. (2018) existen dos tipos de clima organizacional que son el autoritario y el participativo, y a su vez identificaron que de cada uno de éstos se desprenden otros dos grupos, reconociendo los siguientes: (1) Autoritario explotador, (2) autoritario paternalista, (3) participativo

consultivo, y (4) participación en grupo. La aplicación de estos tipos de liderazgo, según Quiroz et al. (2021), influyen en la consecución del éxito del liderazgo y en las relaciones entre los colaboradores.

En el clima organizacional autoritario explotador se destaca la falta de confianza desde los directivos para con sus subordinados, donde la toma de decisiones es una actividad exclusiva de los puestos que se encuentran en la cima de la organización, según Dessler (2015, como se citó en Bruges et al., 2020); mientras que en el autoritario paternalista prima el sentimiento de cariño, el cual actúa a la vez como un factor de motivación para los colaboradores siendo un modelo donde se denota la búsqueda del bienestar desde la dirección quienes adoptan una figura paterna, de acuerdo a Chiavenato (2017, como se citó en Bruges et al., 2020).

## Resultados

Habiendo realizado la observación, se identificaron los estilos de negociación de cada jefe; y, el clima organizacional que se genera a razón de eso en cada departamento, a continuación, se presenta en él, los resultados obtenidos en el cual se presenta la identificación y descripción de los estilos de negociación de la empresa Electromart.

Con la aplicación de la guía de observación se obtuvieron los datos de los almacenes de electrodomésticos Electromart los cuales han sido analizados y se deduce que el estilo de negociación que prevalece en los jefes es el colaborativo ya que este estilo es el que utiliza el Jefe de Bodega, Jefe de Agencia y el Gerente General en si cada uno de ellos busca siempre desempeñar sus funciones brindando un clima organizacional participativo, exceptuando el área de bodega en donde el clima que se percibe es autoritario paternalista, siempre alineados a las metas propuestas de la empresa, buscando el beneficio para la misma y los clientes en general; el Contador por su parte aplica el estilo de negociación equitativo procura trabajar con mucho tino y examina varias opciones de soluciones para las diversas

situaciones que se van suscitando en el día a día; en el área contable el clima organizacional predominante es autoritario explotador; y, por otra parte el Supervisor de Ventas tiene el estilo de negociación competitivo, se esfuerza en alcanzar las metas propuestas en cada

**Tabla 1**

*Estilos de negociación en almacenes Electromart*

Estilo de negociación	Cargo	Resultado	Observación
Negociador Colaborativo	Gerente General.	El gerente general busca siempre trabajar de forma equitativa y colaborativa con todas las áreas a fin de alcanzar los resultados esperados en beneficio de todo el almacén, comparte experiencias y varias ideas para así poder tener un clima organizacional adecuado para estar todos los colaboradores en armonía.	El gerente se desempeña generando un clima de participación en grupo con los jefes y supervisores, siendo una persona justa, pero a la vez inflexible cuando se trata de poner mano dura en temas laborales.
Negociador Colaborativo	Jefe de Agencia.	El jefe de agencia trata de ser siempre colaborador ya que trata de ayudar a todos los departamentos y jefes de los almacenes a dar cumplimiento y poder al final de cada mes cumplir las metas que la gerencia general les pone en beneficio de la empresa esto genera un clima organizacional bastante bueno ya que siempre se tratan de ayudar entre todos los departamentos.	El jefe de agencia está alineado siempre a la consecución de las metas y bajo su experiencia ayuda a las áreas a conseguir las metas, brindando así un clima participativo consultivo

Negociador Equitativo	Contador.	El contador y el personal de quien es responsable el mismo tiene por objetivo encontrar varias soluciones para las diversas situaciones que se generen con temas contables y tributarios para que así la empresa no tenga inconvenientes en el futuro esto influye en el clima organizacional ya que sus colaboradores laboran bajo mucha expectativa y presión	El contador y los colaboradores de esta área trabajan con mucho control y tino. En donde se destaca un clima autoritario explotador
Negociador Competitivo	Supervisor de Ventas.	En el particular caso del supervisor de ventas y todos los que están en el departamento de ventas se esfuerzan por alcanzar las metas propuestas en el almacén esto influye en el clima organizacional pues todo los integrantes y el jefe mantienen altas expectativas sobre el cumplimiento de metas.	El jefe y los colaboradores de esta área compiten para poder alcanzar las metas mensuales. en el cual se genera un clima autoritario explotador
Negociador Colaborativo	Jefe de Bodega.	El jefe de bodega está alineado con ayudar a todos los que lo requieren, busca siempre el bienestar de la empresa, los clientes y de todos los colaboradores que están a su cargo se relaciona de forma positiva con todos los departamentos.	El jefe de esta área es muy colaborativo, brinda un clima autoritario paternalista, por lo que siempre busca el bienestar de la empresa y clientes.

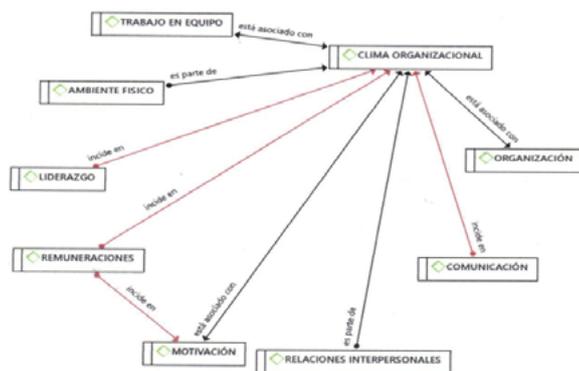
La tabla 1 presenta la información recopilada en la entrevista y ficha de observación describiendo el cómo los colaboradores de almacenes Electromart resuelven los conflictos.

Mantiene expectativas altas de ventas de todos sus colaboradores, que todos cumplan con su presupuesto asignado e incluso superen el mismo para beneficio de ellos y del departamento en el cual el clima es autoritario explotador.

Luego, se procedió a construir la red de relaciones, la cual se presenta en el Gráfico 1, se tomó como insumos el texto que se detalló en el Cuadro 1 y los datos de las entrevistas, las cuales fueron debidamente procesadas, esta información permitió conocer los nuevos resultados que demuestran la dirección en la que se orientan los conceptos, marcando con diferente color según la fuerza de esta relación. Esto involucró un proceso de determinación de la asociación de las variables de manera cualitativa, obteniendo la red diseñada a continuación en la figura 1.

**Figura 1**

*Red de diseño del Clima organizacional*



Con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al Gerente General, Jefe de Agencia, Contador, Supervisor de Ventas, Jefe de Bodega, y procesadas en el software ATLAS.Ti se elaboró la red de diseño de clima organizacional, de cuyo análisis se deduce que:

a. El trabajo en equipo, la organización y la motivación están asociadas al clima organizacional en grupo, se han obtenido resultados positivos en los colaboradores y tienden a sentirse seguros en cada acción que ellos realicen para la consecución de los objetivos planteados.

b. El ambiente físico y las relaciones interpersonales que cada uno maneja dentro de la empresa son parte del clima organizacional y de vital importancia para mantener un buen ambiente laboral.

c. El liderazgo y la comunicación que cada uno de los jefes tienen inciden en los

trabajadores, logrando un entorno de armonía y orden, que podría generar así un clima autoritario paternalista más se evidencia que el estilo y ambiente generado por el Gerente General prevalece en la empresa. e inciden de manera muy fuerte conforme se observa en el Gráfico 1 Las remuneraciones también inciden en el clima organizacional.

d. Las remuneraciones inciden con mucha fuerza como un motivador, que lo evidencia el color rojo de su línea, poniendo de manifiesto lo relevante de ese motivador extrínseco, en el clima organizacional, el cual se debe precautelar ya que, si ellos reciben su salario y bonificaciones a tiempo, las acordadas y que por ley les corresponden da como resultado un buen desempeño dentro de sus actividades, y a la vez influyen en la consecución del éxito.

**Discusión**

El sentido de pertenencia de los colaboradores de Electromart es alto, presentan un alto nivel de conocimientos y capacidades, pues la forma en que interactúan los distintos departamentos demuestra coherencia en el comportamiento individual y colectivo, compartiendo la teoría de Piña et al. (2021). Las características descritas de acuerdo con el estudio realizado concuerdan con los tipos de negociación colaborativo, equitativo y competitivo, presentados en el estudio de Kilmann (1970, como se citó en Mirabal, 2003).

La descripción de los colaboradores que se desempeñan en calidad de Jefe de Bodega, Jefe de Agencia y el Gerente General demuestra que anteponen los objetivos colectivos y se enfocan en el alcance de la visión para participar en la negociación de conflictos en la modalidad ganar-ganar por lo que se concuerda con la teoría de Li et al. (2018); al contrario, el Contador y el Supervisor de Ventas, están enfocados en la consecución de mayores beneficios para la empresa, cuando en las situaciones a las que se exponen diariamente sienten la necesidad de emplear habilidades comunicativas y de razonamiento más complejas en los procesos de negociación, por consiguiente los resultados

obtenidos de esta investigación coinciden con el estudio de Lewis et al. (2017)

En Electromart se constató que prevalecen las negociaciones de tipo comercial y técnica, lo cual coincide en parte con el autor Alvarez et al. (2018) puesto que en cuanto al análisis consideran que las negociaciones se pueden dar por conflictos de índole política, comercial, personal e incluso afectiva, técnica.

Se evidencia que el estudio cualitativo permitió la identificación de la incidencia en el clima organizacional; y, el análisis de los estilos de negociación predominantes en los almacenes Electromart admitiendo su aprovechamiento en la gestión del talento humano al ser retroalimentado y con ello la mejora de los estilos que utilizan; tomando en cuenta que se logró:

- Por medio de la observación y entrevista se identificaron los estilos de negociación que tienen los jefes de cada departamento y su clima organizacional permitiendo así el conocimiento de sus particularidades.

- Se obtuvo información de los estilos de negociación y clima organizacional la cual se describió para su posterior análisis con apoyo del software ATLAS.Ti.

- Para el aprovechamiento en la gestión del talento humano y la mejora de los estilos, estos fueron analizados por medio del ATLAS.Ti lo que permitió la identificación de la incidencia en el clima organizacional en Electromart.

- La discusión del presente estudio ha sido contrastada teóricamente, lo cual a más de la investigación de sí misma la sustenta.

Este estudio no presenta conflicto de intereses entre los autores, ni con la empresa objeto de estudio, la cual lo autorizó y su ejecución no supuso riesgos de ningún tipo para los participantes. Se recomienda a los futuros investigadores indagar acerca de la cantidad de empresas que poseen un centro de mediación o las formas de negociación, con el objetivo de determinar si existe la necesidad y oportunidad de a través de un tercero brindar un servicio para

efectivizar las negociaciones y mejorar el clima organizacional.

## Referencias bibliográficas

Alvarez, C., Rivera, H., Conforme, G., Campoverde, F., & Sornoza, D. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*. España: 3 Ciencias. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/libros/libro/los-procesos-las-tecnicas-de-negociacion-y-la-tecnologia/>

Álvarez, S. (2018). El español para la negociación: aportaciones de la simulación al desarrollo de la competencia comunicativa de especialidad. *ILCEA*, (32), 1-22. Obtenido de <https://journals.openedition.org/ilcea/4753>

Alvear, L., Luna, O., Navarro, S., y Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575–587. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356017/29059356017.pdf>

Batista, A., Hinojosa, I., & Gálvez, M. (2010). Condiciones motivacionales internas y rendimiento académico de residentes venezolanos en Medicina General Integral. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 26(1), 99-106. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v26n1/mgi11110.pdf>

Bolaños, S., Samayoa, K., y Villeda, G. (2013). Sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas del subsector servicios industrial, ubicadas en el Municipio de San Salvador. Caso ilustrativo. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5376/>

Bruges, D., López, D., & Socarras, C. (2020). Clima Organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales. *Revista Espacios*, 41(22), 295-306. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p20.pdf>

- Cecchetto, C., Korb, S., Rumiati, R. I., y Aiello, M. (2018). Emotional reactions in moral decision-making are influenced by empathy and alexithymia. *Social Neuroscience*, 13(2), 226–240. <https://doi.org/10.1080/17470919.2017.1288656>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (octava ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Do Prado, L., y Pinheiro, D. (2018). Analysis of negotiation strategies between buyers and sellers: an applied study on crop protection products distribution. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 225–240. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2018.01.001>
- Feuerriegel, D., Jiwa, M., Turner, W., Andrejević, M., Hester, R., y Bode, S. (2021). Tracking dynamic adjustments to decision making and performance monitoring processes in conflict tasks. *NeuroImage*, 238(June), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2021.118265>
- Fuentes, J., & Navarro, E. (2015). Estudio exploratorio de la satisfacción laboral de arquitectos técnicos jefes de obra en Castilla-La Mancha. Influencia de las políticas de desarrollo profesional y de los desajustes educación-trabajo. 194. España: Universitat Politècnica de Valencia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=117266>
- González, A. (2020). El Conflicto y la Negociación desde la Complejidad en las Organizaciones Públicas. *Metropolis*, 01(02), 39–59. <https://n9.cl/rvjlj>
- González, C., Patiño, A., & Buitrago, J. (2020). Negociación basada en indicadores comerciales. Caso de estudio de una empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles. *Informador Técnico*, 84(1), 78-99. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7278575.pdf>
- González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista Espacios*, 39(37), 3-21. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p03.pdf>
- Guarnieri, P., y Cerqueira, J. (2015). Implications for waste pickers of Distrito Federal, Brazil arising from the obligation of reverse logistics by the National Policy of Solid Waste. *Latin American J. of Management for Sustainable Development*, 2(1), 19–35. <https://doi.org/10.1504/lajmsd.2015.067468>
- Lewis, M., Yarats, D., Dauphin, Y., Parikh, D., y Batra, D. (2017). Deal or no deal? End-to-end learning for negotiation dialogues. *Proceedings of the 2017 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing*, 1(1), 2443–2453. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18653/v1/D17-1259>
- Li, X., Liu, F., Li, A., y Xu, L. (2018). Business Negotiation based on Extenics. *Procedia Computer Science. Procedia Computer Science*, 139(1), 521–528. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.238>
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*(10), 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501005>
- Ogliastri, E., Rendón, M., y Fosse, S. (2017). Negociación a la francesa: un enfoque cualitativo. *Cuadernos de Administración*, 30(54), 91–123. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao30-54.nfec>
- Parra, J., Santiago, E., Murillo, M., & Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-Gnosis*, 8, 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>

pdf/730/73013006009.pdf

- Parrado, F., Cabezas, M., y Calderón, C. (2018). Estudio estilos de negociación en Perú, México y Argentina. *Palermo Business Review*, 1(18), 281–298. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_14.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_14.pdf)
- Pérez, J. (2020). Sobre la negociación a la mediación: herramientas para tratar los conflictos en la escuela del siglo XXI. *Voces de la Educación*, 5(9), 40-51. Obtenido de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02505979/document>
- Piña, L., Jiménez, L., Vera, C., y Gamboa, R. (2021). La negociación: Una opción gerencial en las organizaciones educativas. *Económicas CUC*, 42(1), 168–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.3>
- Quiroz, L., Zambrano, S., & Franco, J. (2021). Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 183-198. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/2552/5322>
- Romero, E., Souto, L., & García, I. (2018). Procedimientos aplicados para el análisis del clima organizacional en el servicio público. Caso Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-12. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oe1/2018/05/analisis-clima-organizacional.html>
- Rosa, A., Carrillo, P., García, E., & Moral, J. (2020). La organización y la gestión de la clase de Educación Física. *Viref Revista de Educación Física*, 9(4), 81-96. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/download/342238/20804334>
- Salazar, D., Barragán, C., & García, J. (2019). Negociación Gerencial Para El Fortalecimiento De La Competitividad En Empresas Petroleras Socialmente Responsables. *3er Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales*, 70-85. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/746049.pdf>
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y ATLAS.Ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104–122. <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v16n1/v16n1a8.pdf>
- Schaerer, M., Schweinsberg, M., Thornley, N., y Swaab, R. (2020). Win-win in distributive negotiations: The economic and relational benefits of strategic offer framing. *Journal of Experimental Social Psychology*, 87(July 2019), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103943>
- Si, Y., Li, F., Duan, K., Tao, Q., Li, C., Cao, Z., Zhang, Y., Biswal, B., Li, P., Yao, D., y Xu, P. (2020). Predicting individual decision-making responses based on single-trial EEG. *NeuroImage*, 206(July 2019), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2019.116333>
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-28. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00582.pdf>
- Tabassi, A., Bryde, D., Abdullah, A., y Argyropoulou, M. (2017). Conflict Management Style of Team Leaders in Multi-Cultural Work Environment in the Construction Industry. *Procedia Computer Science*, 121(1), 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.007>
- Upadhyay, D. (2021). Consideration of future consequences and decision-making patterns as determinants of conflict

management styles: CFC and conflict management styles. *IIMB Management Review*, 33(1), 5–14. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.03.006>

Zambrano, J., Ramón, M., & Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus22217.pdf>