

Aspectos esenciales para gestionar eficazmente los conflictos en las microempresas



Julián Tiberio Villarreal García

Marithza Yaneth Orjuela Pedraza
Tutora

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad Ciencias Económicas

Especialización Alta Gerencia

Bogotá D.C. 2020

Tabla de Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Planteamiento del problema	6
Pregunta de Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
La comunicación como una fortaleza para negociar las controversias en las micro organizaciones	9
La negociación como la vía más eficaz para gestionar los conflictos	13
Técnicas y herramientas comunicacionales para gestionar adecuadamente los conflictos	17
Conclusiones	22
Recomendaciones	23
Referencias Bibliográficas	24

Resumen

El presente ensayo abordó algunos aspectos esenciales que debe conocer el gerente de una microempresa, con el propósito de ponerlos en práctica, para que gestione eficazmente los diferentes tipos de conflictos a los que se pueda enfrentar la organización, pues con la situación de pandemia actual, de gestionarse de manera inadecuada las adversidades puede traer como consecuencia el cierre de la microempresa.

Es por ello que se partió mencionando elementos indispensables en el proceso comunicativo así como también algunos de sus estilos para luego adentrarnos en identificar ciertos tipos de negociación y cuáles son sus aspectos esenciales, lo anterior con el propósito de identificar entre los mencionados, el más conveniente y así comprender como usar diferentes técnicas y herramientas comunicativas que puede usar el gerente para negociar adecuadamente los conflictos y llegar a un acuerdo que beneficie a todos los implicados.

Palabras clave: Comunicación, negociación, técnicas y herramientas comunicativas, gestión de conflictos.

Abstract

This essay addressed some essential aspects that the manager of a micro company must know, with the purpose of putting them into practice, so that they can effectively manage the different types of conflicts that the organization may face, because with the current pandemic situation If adversity is managed improperly, it can lead to the closure of the micro company.

That is why it started by mentioning essential elements in the communication process as well as some of their styles and then delving into identifying certain types of negotiation and what are their essential aspects, the above with the purpose of identifying among those mentioned, the most convenient and thus understand how used the different communication techniques and tools that the manager can use to properly negotiate conflicts and reach an agreement that benefits all those involved.

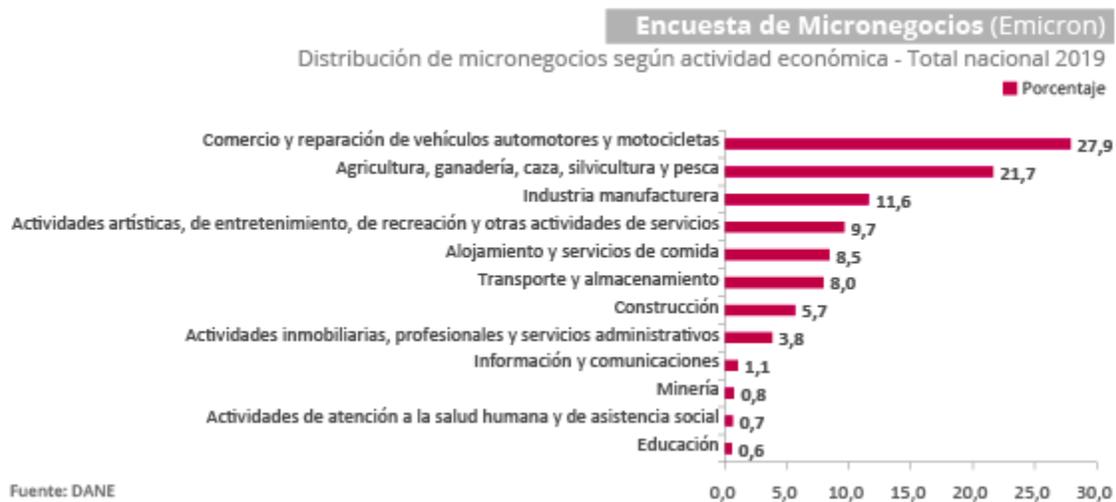
Keywords: Communication, negotiation, communication techniques and tools, conflict management.

Introducción

El presente ensayo tiene como objetivo proveer a los gerentes de las micro empresas los conocimientos básicos y esenciales para que por si mismos sean capaces de gestionar adecuadamente los conflictos a los cuales se enfrenta sus organizaciones, partiendo por identificar la relevancia de la comunicación en estos procesos, como también distinguir algunos tipos de negociación e identificar cual es el ideal para resolverlos, sin dejar a un lado algunas técnicas y herramientas comunicacionales que le permitan implementar un estilo asertivo basado en el autocontrol.

Planteamiento del problema

Para contextualizarlos, se hace necesario ahondar un poco más en algunas cifras relevantes de las microempresas, es por ello que según la encuesta de micro negocios realizada en el 2019 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) estimó la existencia de 5.874.177 micro negocios distribuidos de la siguiente forma:



Por medio de este instrumento se distinguieron dos tipos de unidades económicas según la situación de empleo del propietario, donde los micronegocios de personas trabajando por cuenta propia equivalen al 87.6% y los micronegocios de patronos(as) o empleadores(as) representan el 12.4%, de estos últimos, el 75.7% ocupa a una persona, el 20.2% de 2 a 3 personas y el 4.1% entre 4 a 9.

Aunado a lo anterior se debe tener en cuenta el contexto económico actual, que obliga a que todas las organizaciones posean los recursos o conocimientos necesarios para gestionar los conflictos que se presentan, pues de no hacerlo, traería consecuencias que atentan directamente a la existencia de la misma organización, es por ello, que las micro empresas deben contar con

gerentes capaces de gestionar por sí mismos y eficientemente todo tipo de conflictos apoyados en conocimientos comunicacionales, negociales y algunas técnicas y herramientas para gestionar favorablemente los conflictos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que en algunas ocasiones los empleadores, dueños o gerentes de estas micro empresas deben desempeñar todas las funciones estratégicas de la organización, es por ello, que muchos de estos deben contar con los conocimientos suficientes para poder gestionar favorablemente todos los conflictos por sí mismos, debido a que sus ingresos anuales no suelen ser suficientes para contratar un talento humano calificado que gestione adecuadamente todos los problemas que se presentan.

Pregunta de Investigación

¿Cómo el gerente debe gestionar los conflictos en las microempresas de empleador con el ánimo contribuir a la supervivencia de la organización?

Objetivo General

Analizar los conocimientos, técnicas y herramientas esenciales del gerente en la gestión de los conflictos para las microempresas de empleador.

Objetivos Específicos

Identificar la importancia de la comunicación y sus estilos con el propósito que estos sean implementados en los procesos de negociación.

Reconocer la preponderancia de la negociación como el mecanismo idóneo para que el gerente lo implemente en la gestión de los conflictos de las microempresas.

Exponer las técnicas y herramientas de comunicación con el propósito que el gerente las aplique en las negociaciones de los conflictos organizacionales.

La comunicación como una fortaleza para negociar las controversias en las micro organizaciones

Es importante que en las micro empresas el líder que desempeña la función de gerente general conozca sobre el proceso y estilos comunicativos, ya que este conocimiento le permitirá negociar de manera efectiva todas las controversias, sean internas o externas, de la organización con el propósito de llegar a acuerdos productivos con todas las partes intervinientes en los diferentes tipos de conflictos que se presentan diariamente en la organización.

Como punto de partida se hace necesario mencionar que la comunicación es *“el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”* (Idalberto Chiavenato, 2006), o *“como el proceso de enviar y recibir mensajes, es decir, es una de las técnicas más importantes que permite al conciliador (emisor), transmitir de manera efectiva los mensajes que desea de tal manera que las partes intervinientes (receptores) lo reciban y sobre todo lo entiendan.”* (Universidad Autónoma de Ica, 2016).

Sumado a lo anterior, es necesario identificar los elementos, tipos y estilos de comunicación, pues con dicho conocimiento los interlocutores pueden articular estos con el fin de propender que este intercambio de información que se da en la comunicación sea eficaz, es decir, que las partes comprendan la información suministrada con la misma intención que se

originó y sin distorsiones que puedan llegar a afectarla, pues este el primer paso para que la negociación pueda surtir las consecuencias esperadas.

Es así como ampliamente se ha aceptado que el proceso comunicativo está compuesto por un emisor, quien es el encargado de enviar la información, un receptor, quien es el que recibe la información, un código que es conjunto de signos que se usa para enviar el mensaje, que puede llegar a ser un idioma o una lengua, un canal comunicativo que es medio por medio del cual se transmite la información, puede ser un correo electrónico, una carta, de voz a voz, una llamada, etc., un mensaje, que consiste en el contenido propio de la información que se quiere transmitir, un contexto, que corresponde al espacio temporal, social, económico y otros aspectos en el que se desarrolla la comunicación, un ruido, que son todos aquellos aspectos externos o internos que influyen en que el mensaje no sea comprendido por las partes, y una retroalimentación, que consiste en la comprobación que el mensaje fue recibido y comprendido por el receptor con la misma intención que fue enviado por el emisor.

Teniendo un poco más claro lo anterior, también es necesario indicar que el proceso comunicativo se puede llevar a cabo de manera verbal y no verbal, el primero es aquel donde el mensaje es exteriorizado por medio de palabras escritas o habladas, mientras que el no verbal consiste en todas aquellas expresiones, gestos, miradas, movimientos corporales, etc., con las cuales también se comunica las partes, es por ello que el gerente debe transmitir el mensaje de una manera suficientemente clara para el receptor, lo que significa que el mensaje enviado sea el mismo tanto oral como corporalmente.

Otro aspecto importante en el proceso comunicativo se encuentra relacionado con nuestro comportamiento, actitudes, etc. frente a los diferentes tipos de problemas con los que el gerente se pueda enfrentar en la organización, es por ello que es importante distinguir los estilos comunicativos, ya que “*elijamos un estilo de comunicación u otro, el mismo va a influir en la efectividad de la comunicación*” (Martínez-Pecino y Guerra, 2012 en García González, A., 2016, p. 99)., es por ello que este aspecto también debe ser coherente con el mensaje, clase de comunicación (verbal y/o corporal) e interrelacionarse con todos los elementos comunicativos.

El primer estilo es denominado como pasivo, pues “*la conducta pasiva consiste en no comunicar lo que se desea o hacerlo de una manera débil, con demasiada suavidad o timidez, ocultando lo que se piensa en contenido o intensidad*” (1990 en Elizondo, M., 2005, p. 33), lo que ocasiona que se ceda ante todas las pretensiones de la otra parte con el propósito de evitar cualquier tipo de conflicto, adicionalmente, algunas de las características de las personas que emplean este estilo pasivo son: “*Presentan un volumen o tono de voz bajo, con tartamudeos, presentando muy poca fluidez verbal. - Son personas que presentan la mirada baja, sin tener contacto ocular con el otro interlocutor. - Muestran inseguridad con respecto a qué decir y qué hacer*” (Luca de Tena, C., Rodríguez, R. y Sureda, I., 2001, p. 33).

El segundo es el agresivo, que es totalmente contrario al primer estilo, ya que “*la agresividad es cualquier conducta enfocada a dañar o lastimar a una persona que está motivada a evadir cierto trato*” (Baron, 1997 en Elizondo, M., 2005, p. 36) con base en lo anterior, las personas que emplean este estilo tiene alguna de las siguientes características: “*Cualquier*

conflicto lo consideran como un “combate” donde solo existe la opción de ganar o perder. - No se sienten responsables de las consecuencias negativas que puede ocasionar. - Justifican esta actitud como sincera, ya que dicen lo que piensan.” (Roca, E. 2014, p. 19) es por ello que se debe propender por controlar o evitar estos tipos de comportamientos, pues este estilo es usado para imponerse frente los demás, sin la oportunidad de generar ningún grado de sinergia con el interlocutor.

El último estilo, que resulta ser la mejor opción para gestionar los conflictos, es llamado el asertivo, que el autor Rodriguez (1990 en Elizondo Torres, M., 2005, p. 41) lo define como *“cuando una persona posee la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones de una manera honesta, oportuna y respetuosa”*, es por ello que resulta ser este estilo una habilidad social que se puede aprender o mejorar con el transcurso del tiempo y que solo depende de la entera voluntad del gerente, teniendo como consecuencias positivas un sentimiento de autorrespeto y respeto por el otro, bases indiscutibles sobre los cuales se debe edificar la comunicación, es así como algunas de las características de estas personas son: *“Las personas son más seguras, transparentes, honestas, respetuosas y directas. - Las personas asertivas miran a los ojos, su tono de voz es claro y firme y la postura corporal y los gestos acompañan a la información que pretenden transmitir.”* (Naranjo Pereira, M. 2008, pp. 5-7).

La negociación como la vía más eficaz para gestionar los conflictos

Es menester iniciar dejando claro que la negociación “*Se puede definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias*”. (Colosi, T & Berkley, A.E. 1981) generando así una solución a la confrontación de los intereses de las partes involucradas, sin embargo, se debe dejar claro que en las negociaciones siempre existe algo en común entre los negociantes, que es el punto central y de partida para buscar un acuerdo sobre este o estos puntos compartidos.

Por lo anteriormente expuesto, es que cobra relevancia este mecanismo para solucionar los distintos tipos de conflictos que se pueden generar en las organizaciones, ya que, por medio de este, al verse involucradas dos partes activas, se pueden encontrar distintas variables que permitan que sus intereses no se enfrenten y así lograr el objetivo común. Por ello, se hace necesario identificar algunas actitudes de negociación, pues del tipo de negociación que se emplee para la gestión del conflicto influirá si el resultado que esperamos se podrá alcanzar.

El primer tipo de negociación es el llamado negociación distributiva, tradicional, competitiva o ganar - perder debido a que “*no hay intención de cooperar, que el triunfo es lo que más interesa y el juego de poderes se pone en práctica, siendo muy importante ver cómo se afecta la otra parte con la información que se posee*” (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010); de igual forma, “*se llega a una situación de suma cero, donde lo que pierde el uno es lo que*

gana el otro, obteniendo una suma (resta) de las partes, igual a cero” (Lewicki, Saunders, & Barry, 2012). Es por ello que este tipo de negociación se puede llegar a considerar de las más antiguas, debido a que los intervinientes solo desean alcanzar sus objetivos propuestos, sin llegar a brindar la oportunidad o estar dispuesto a encontrar diferentes tipos de alternativas, o en el peor de los casos, a pasar por encima de los intereses de la contraparte teniendo como única justificación alcanzar la “victoria” en la negociación.

Otro tipo de negociación es el integrativo, cooperativo o ganar - ganar y consiste en que *“las dos partes cooperan para lograr un acuerdo, que sea positivo para los participantes, existiendo respeto por el provecho recíproco, el objetivo de este tipo de negociación es que todos ganen y se acuerden metas complementarias”* (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010), es por ello que *“ con este tipo de negociación se mantienen las relaciones a largo plazo, creando sinergias, se busca además atacar el problema y no a las personas, creando confianza mutua, resolviendo conflictos, basando la relación en la buena comunicación”* (Fisher, Ury, & Patton, 1993).

Adicionalmente se hace necesario resaltar que este último tipo de negociación está basado en los principios o en méritos, en la que se reconocen las cualidades y atributos de la contraparte y se parte del respeto y confianza hacia el otro en durante toda la negociación con el propósito de fortalecer la relación de las partes de manera amistosa para lograr la consecución del mejor resultado para todos. Es así como para (Fisher, Ury, & Patton, 1993) se deben tener en

cuenta 4 aspectos esenciales, empezando con las personas, los intereses, las opciones y los criterios, como se describe a continuación.

Apartar a la persona del problema, ello significa que se debe entender el contexto emocional, económico, laboral, etc. de la contraparte por medio de la empatía y el respeto, con el propósito de cimentar o aumentar la confianza para lograr resolver el conflicto, siempre girando la conversación en los conceptos, ideas y objetivos propios, evitando atacar o minimizar a la contraparte.

Lo primordial son los intereses y no las posiciones, ya que los primeros son los objetivos o la sustancia por resolver, que puede de cierta manera difuminarse en las posiciones personales de las partes, pues estas son las formas por medio de las cuales abordamos o presentamos el conflicto, es por ello crucial que se identifiquen cuales son los intereses o necesidades de los negociadores antes de intentar resolverlos.

Después de identificar los intereses, es necesario generar opciones y/o alternativas de solución que beneficien a todos los involucrados en el conflicto con el propósito de gestar la satisfacción común y el fortalecimiento de la relación ya que colaborativamente se puede llegar más alto que individualmente, por esta razón es necesario que las partes rompan esquemas tradicionales, eviten partir de prejuicios y alejarse de soluciones únicas y milagrosas.

Una vez ya se han establecido los anteriores aspectos esenciales, se debe crear criterios de evaluación objetivos con bases equitativas para los negociadores que puedan medir en la práctica que la solución acordada está generando los efectos esperados por ambas partes, pues de no ser así, se debe buscar otra alternativa de solución ya que mal se puede pensar en que las soluciones son inmutables atentando contra los resultados esperados por algunos de los interesados.

Técnicas y herramientas comunicacionales para gestionar adecuadamente los conflictos

Es muy relevante que el gerente de la micro empresa conozca e identifique cuales son las técnicas y herramientas en la comunicación que le servirán como su mayor aliado para gestionar eficazmente los conflictos que se presenten en la organización, es por ello que la palabra técnica fue definida por la Real Academia Española (2020) como “*Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo, o Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte*” mientras que “*En un sentido amplio, una herramienta es aquel elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad o labor mecánica*” (Universidad Autónoma de Ica, 2016).

La primera técnica comunicacional consiste en poner en práctica la Escucha Activa que “*nos permite sintonizar con otra persona, dejando por un momento nuestros puntos de vista, para explorar y comprender lo que la otra parte quiere comunicar*”(Selva 1997) en todas las clases de comunicación, es decir, la verbal y la no verbal, sin embargo, esto no es suficiente en la escucha activa puesto que se debe entender a nuestro interlocutor con empatía para poder aproximarnos lo más posible a su situación particular y de esta manera llegar a un acuerdo común.

Otra técnica muy común consiste en usar la paráfrasis o parafraseo, que según la Real Academia Española (2020) lo define como “*Frase que, imitando en su estructura otra conocida, se formula con palabras diferentes.*” ya que por medio de esta le demostramos al interlocutor que

estamos atentos a la conversación, además de poder confirmarle que el mensaje fue interpretado con la misma intención que el locutor lo emitió. Asimismo, es necesario parafrasear de manera positiva, es decir, eliminando todas las connotaciones negativas de la frase original, ya que de esta forma contribuimos a que el terreno de negociación sea favorable.

Por último, sin que sea lo menos importante, se hace indispensable que el gerente implemente de manera adecuada esta técnica que se puede denominar como Saber Preguntar, ya que esta es muy útil debido a que es la vía idónea de recaudar información de manera acertada de nuestro receptor con el propósito de gestionar favorablemente el conflicto, es por ello que los tipos de preguntas más significativas pueden ser las siguientes:

Preguntas abiertas, con ellas se busca ampliar la información, por ello es que inician con ¿Que?, ¿Como?, ¿Dónde?, ¿Cuando?, ¿Cual?, ¿Cuéntame?, ¿Dime? y ¿Por qué?, entre otras, sin embargo, se hace indispensable aclarar que se debe evitar usar la última, debido a que se puede malinterpretar como un interrogatorio que afecte ese lazo de confianza que se está intentando crear con el receptor.

Las preguntas cerradas son usadas con la intención de confirmar la información que estamos recibiendo por parte del emisor, por ello es que estas son directas, sin que esto implique formularlas con tono autoritario y/o amenazante, además que buscan evitar recibir respuestas ambiguas o esquivas que dificulten el buen desarrollo de la negociación y de esta manera se alejen de ese punto en común.

Ahora, las preguntas circulares (Suarez, 1996) son aquellas por medio de las cuales se busca llevar al interlocutor a otros contextos, espacios o tiempos determinados con el propósito de incluir nueva información o a terceros para tener un mayor conocimiento del contexto de la situación. Algunos ejemplos de ellas son: ¿Cómo piensa usted que esto le afectará a la otra parte?, ¿Qué dirán sus socios de esta propuesta?, ¿Cómo fue la primera época del contrato?, entre otras.

Las preguntas reflexivas (Ormachea 1998) tienen como propósito que el receptor analice y reflexione sobre las posibles consecuencias de su postura en un futuro cercano y lejano con la intención que se replantee su posición por una más abierta que permita encontrar una amplia gama de soluciones que sean adecuadas para gestionar la controversia.

Ahora bien, es de suma importancia que antes de usar las siguientes herramientas, se establezca en un inicio autónomamente por cada parte unos límites mínimos, es decir, hasta donde estoy dispuesto a negociar o ceder, además que cada quien domine y controle sus emociones antes las diferentes variables que se puedan presentar, pues de no hacerlo, se pone en alto riesgo la posibilidad que las partes puedan encontrar una solución, ya que el conflicto empezará a girar en torno a las emociones y a situaciones personales.

Con el uso de la herramienta de las tres posiciones perceptivas podemos de alguna manera intentar averiguar las pretensiones del interlocutor y realizar una evaluación subjetiva y objetiva de la situación que nos permita ampliar el número de estrategias a implementar en la

negociación, pues con esta herramienta se observará la situación desde 3 distintos puntos de vista.

Esta herramienta consiste en enfrentar dos sillas vacías y ubicarse en un primer momento en una de ellas e imaginar que el interlocutor está enfrente, motivo por el cual se partirá exponiendo los propios argumentos de la negociación, cuando se finaliza, se debe sentar en la silla del frente, con el propósito de imaginarse como el receptor escucha tus argumentos y por último, levantarse de la sillas y ubicarse en una posición intermedia entre ellas, con el ánimo de recrear toda la escena y observar los detalles que fueron inadvertidos por esta involucrado directamente en el conflicto.

Otra herramienta consiste en controlar el miedo y la ansiedad, ya que en función del primero tomamos algunas decisiones con el propósito de evitar perder algo material o inmaterial y por este motivo, sumado a la ansiedad, que es la proyección del futuro sin partir de ningún hecho material, nos puede generar un bloqueo que nos impida encontrar soluciones amigables y viables para gestionar el conflicto con nuestra contraparte.

Otro aspecto importante que nos puede desviar de nuestro objetivo principal que consiste en llegar a un acuerdo común, es perder la calma y serenidad para dejar que el enojo se apodere de nosotros, trayéndonos como consecuencia que perdamos nuestro dominio y recursos comunicativos, es decir, alejándonos de una comunicación eficiente, cordial y respetuosa que es la base para darnos a entender y comprender al otro.

Para lograr mantenernos con el objetivo claro y que ninguna interferencia exterior pueda afectar nuestro estado de ánimo antes o durante de la negociación podemos acudir a la herramienta de crear un anclaje físico o auditivo, que consiste en buscar en nosotros mismos una experiencia, imágenes o sonidos que nos recuerde emociones positivas para revivir ese momento y justo en ese instante, cuando nos encontremos felices, calmados, serenos, etc., creamos un anclaje, que puede ser frotar las manos, apretar un dedo, escuchar la melodía seleccionada, etc., y de esta manera, cuando lleguen situaciones o emociones negativas, a través de este anclaje, traer esas buenas experiencias para recobrar la apacibilidad en la negociación.

Conclusiones

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, es posible afirmar que el gerente de la micro empresa cuenta con los conocimientos esenciales que le permitirán gestionar de manera adecuada y favorable la mayoría de los conflictos que se presentan en su organización con el propósito de poder adecuarse a los diferentes tipos de escenarios en los que se pueda encontrar su empresa, pues por la situación actual tan inesperada a la que nos vemos enfrentados, surgieron o surgirán algunos conflictos, que de no gestionarse adecuadamente, ponen en riesgo la supervivencia de la organización.

Es por ello que abordar temas como la comunicación, la negociación y las diferentes técnicas y herramientas que se pueden usar para gestionar eficazmente los conflictos, se pueden considerar como el primer peldaño en una larga escalera en la cual solo podemos ir avanzando con toda la dedicación y compromiso ya que la recompensa que encontramos en la cima es la satisfacción de gerenciar una organización que crece y se fortalece, pero ello implica también que se enfrentará a nuevas y desconocidas situaciones, que solamente por medio de la práctica y la profundización en los temas acá esbozados, se puede estar mejor preparados.

Recomendaciones

Para que el gerente de la micro organización gestione favorablemente los conflictos, es necesario que un primer momento engrane todos los elementos y tipos de comunicación cuando se encuentre negociando el conflicto, pues de ello depende que su mensaje sea plenamente comprendido por el receptor, además de usar un estilo asertivo que le permitirá cimentar las bases de la relación con su contraparte en el respeto y la empatía.

Así mismo, se hace imperioso que el gerente utilice una negociación integrativa, cooperativa o de ganar-ganar en la gestión de todos los conflictos, pues es por medio de ella que se pueden alcanzar y acordar mejores soluciones que favorezcan a todos los interesados, pues resulta ser indispensable que la organización cree y mantenga unas excelentes relaciones con sus interesados, sean estos externos o internos, debido a que en parte a ellos se debe el éxito logrado.

Para finalizar, es vital importancia tener presente, claras y la plena intención de ponerlas en práctica, las técnicas y herramientas comunicativas expuestas, debido a que con estas podremos gestionar los conflictos sin mayores tropiezos y claramente ayudarnos a obtener un resultado que sea favorable para la organización y para las partes que intervienen en él, además de reafirmar que todo de lo aquí expuesto son habilidades que son susceptibles de aprender o mejorar.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Colosi, T., & Berkley, A. E. (1981). *Negociación Colectiva El Arte de Conciliar Intereses*. Limusa.

Elizondo Torres, M. (2005). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. Trillas.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Si ... de acuerdo!: cómo negociar sin ceder*. Norma.

García González, A. J. (2016). *Competencias sociales en las relaciones interpersonales y grupales*. Ediciones Pirámide.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. MC Graw Hill.

Luca de Tena, C., Rodríguez, R. I., & Sureda García, I. (2001). *Programa de habilidades sociales en la enseñanza secundaria obligatoria*. Aljibe.

Naranjo Pereira, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 27.

<https://www.redalyc.org/pdf/447/44780111.pdf>

Parra, J. B., Santiago, E., Murillo, M., & Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-Gnosis*, 8, 1-13.

Real Academia Española. (n.d.). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved 2020, from <https://dle.rae.es>

Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales* (Cuarta ed.). ACDE.

Universidad Autónoma de Ica. (2016). *Negociación y Manejo del Conflicto*. Vicerrectorado Académico.

<http://repositorio.autonmadeica.edu.pe/bitstream/autonmadeica/403/1/Manual%20de%20curso%20manejo%20de%20conflictos.pdf>