

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**“ESTILOS DE NEGOCIACIÓN MAYORMENTE UTILIZADOS POR EJECUTIVOS DE CRÉDITOS  
DE UN BANCO DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL.”**

TESIS DE GRADO

**JOSE GUILLERMO MOREIRA**

CARNET 11137-06

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, JUNIO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**“ESTILOS DE NEGOCIACIÓN MAYORMENTE UTILIZADOS POR EJECUTIVOS DE CRÉDITOS  
DE UN BANCO DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL.”**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**JOSE GUILLERMO MOREIRA**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, JUNIO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. ANA ROCIO ESCOBAR CHEW DE GORDILLO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

DR. FIDELIO GUADALUPE SWANA WONG

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. ESTUARDO VLADIMIR VALDEZ BONILLA

Guatemala, 25 de noviembre de 2014

Señores  
Consejo Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Presente

Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar el proyecto de tesis titulado: "Estilos de negociación utilizados por ejecutivos de créditos de un banco el sistema financiero nacional" del estudiante José Guillermo Moreira con carne 1113706.

He revisado el trabajo de investigación y considero que cumple con los requisitos solicitados por la facultad de humanidades.

Es por ello que solicito se proceda la revisión final para optar al grado académico correspondiente a la licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional.

Agradeciendo de antemano su atención, quedo a las órdenes.

Atentamente,



Dr. Fideño Swana



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052720-2018

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSE GUILLERMO MOREIRA, Carnet 11137-06 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051857-2018 de fecha 17 de mayo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**“ESTILOS DE NEGOCIACIÓN MAYORMENTE UTILIZADOS POR EJECUTIVOS DE CRÉDITOS DE UN BANCO DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL.”**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de junio del año 2018.

LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## AGRADECIMIENTOS

Especialmente a mi mamá, a mi abuelita, a mi hermano Gabriel y a mi hija Isabel, quienes siempre han creído en mí; y al cielo, desde donde descansa mi abuelito, de quien fuera sueño, verme convertido en licenciado.

A Héctor, por siempre estar allí y exigirnos a nuestra familia de cuatro hermanos, ser profesionales.

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
III.	MÉTODO.....	20
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	25
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
VI.	CONCLUSIONES.....	32
VII.	RECOMENDACIONES.....	33
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
	ANEXOS.....	38

## RESUMEN

La banca nacional genera empleos directos a más de treinta y tres mil guatemaltecos que hacen posible que en el último año el sistema bancario guatemalteco haya generado utilidades por más de tres mil millones de quetzales. La presente investigación tiene por objetivo determinar cuáles son los estilos de negociación mayormente utilizados por ejecutivos de créditos en un banco del sistema financiero nacional. Los sujetos que formaron la muestra fueron ejecutivos de créditos que tuvieran entre seis (6) y ochenta y cuatro (84) meses en el puesto de trabajo, el cual es conocido también, como la labor de venta de productos bancarios.

La negociación y sus estilos se comparan con investigaciones nacionales e internacionales relacionadas, con el propósito de enriquecer el contenido. Los resultados de la presente investigación demuestran que el estilo de negociación mayormente utilizado en ejecutivos de crédito de un banco del sistema financiero nacional es la adaptación, el cual describe a la persona que reúne las características de este estilo como aquella que sacrifica sus propios intereses ante los intereses de los demás, para mantener una buena relación. Así mismo trata de no herir la susceptibilidad del otro.

El entorno donde se realiza la negociación es determinante en el uso de los diferentes estilos de negociación, se recomienda, en base a las atribuciones de los diferentes puestos de trabajo que requieren de esfuerzos en negociación, identificar el estilo deseado organizacionalmente para reforzarlo y permearlo a la cultura organizacional.



## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha buscado descifrar con mayor exactitud en qué consiste y cuáles son los distintos tipos y estilos de negociación, con el fin de comprender y así obtener mejores resultados en las negociaciones. Como en muchos otros aspectos, las relaciones con los semejantes constituyen una gran cantidad de tiempo de las vidas laborales y dentro de éstas, muchas son basadas en negociación; de allí la importancia de este tema.

Para que sea posible apreciar de mejor manera los estilos de negociación es necesario avanzar e ir encajando y relacionando, como si fuesen piezas de rompecabezas, toda la información posible, para de esta forma tener un panorama completo, que posibilite un avance positivo al momento que se realice una negociación, máxime si el objetivo de un puesto de trabajo es precisamente la negociación con clientes.

Según Villalba (1989) la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos, intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras.

Se dice que no existe un estilo específico para la negociación y que éste depende de la situación y contexto, por lo que el objetivo de la presente investigación es determinar cuáles son los estilos de negociación utilizados por ejecutivos de créditos de un banco del sistema financiero nacional.

Los sujetos que se tomaron como muestra en esta investigación son colaboradores de una institución financiera, que realizan su trabajo en la ciudad capital como ejecutivos de créditos y que tienen como principal atribución la venta de productos bancarios tales como préstamos, cuentas de a la vista y seguros.

En algunos de estos trabajos, la más importante atribución la conforma la negociación, y es por ello que distintos autores realizan investigaciones relacionadas a este tema.

Para principiar, Bagur (2010) determinó cuál estilo de negociación en la resolución de conflictos poseen los jefes del área académica de la Universidad Rafael Landívar. Para ello trabajó con una población conformada por el personal que labora en los puestos de jefatura en el área académica de esta universidad, contando con personal de ambos géneros, de un rango de edad desde los 20 hasta los 80 años, quienes poseen un nivel de educación diversificado y universitario; y socioeconómico medio alto. Utilizó un cuestionario elaborado por Thomas (1976), el cual fue citado por Trechera (2004); en dicho cuestionario se identifican los distintos estilos de negociación, enfocados en la resolución de conflictos. Después de analizar los resultados concluyó que el estilo de negociación en la resolución de conflictos que poseen los jefes del área académica de la Universidad Rafael Landívar es del tipo compromiso.

De la misma manera, Pineda (2012) determinó los estilos de negociación que utilizan los jefes de Fetiche S.A para solucionar los conflictos laborales. Necesitó un grupo de 22 colaboradores en puestos de jefatura, de edades entre 25 y 60 años, de ambos géneros, con estudios universitarios y nivel socioeconómico medio y medio alto, todos con personal a su cargo. Utilizó el mismo cuestionario elaborado por Thomas (1976) y citado por Trechera (2004). Después de analizar los resultados logró llegar a la conclusión que el estilo de negociación para la resolución de conflictos que poseen los jefes de Fetiche S.A es el de tipo: compromiso, seguido por el de colaboración.

Lehnhoff (1998) promovió el concepto y mecanismo de la negociación proactiva, haciendo énfasis en modalidades donde ambas partes ganan y se concentran en acuerdos de calidad, con beneficios a largo plazo. Analizó distintos casos de negociaciones mediante los cuales obtuvo distintos resultados y conclusiones; siendo la principal que no es fácil llegar a una negociación del tipo ganar-ganar;

para esto es necesario abordar problemas profundos y diferencias fundamentales, y aún cuando ambas partes sean conscientes, se comprometan y cooperen en busca de soluciones satisfactorias, la tarea de llevar a cabo una negociación de este tipo no es fácil.

Por su parte, Manzano & Torres (2000) realizaron una investigación en Bogotá, que analizó diversos conceptos de negociación, examinando la negociación posicional y la negociación por intereses, mostrando su aplicación y desarrollo; presentando así las trampas en que suelen caer los negociadores. Una vez terminada la investigación llegaron a la conclusión que la identificación clara del conflicto, sus componentes, elementos, tendencia a escalar y dinámica en general, posibilita un mejor acercamiento a la forma en que debe aproximarse y estudiarse éste, mostrando una visión adecuada y un panorama claro al abordar una negociación en calidad de parte o de intermediador.

Ogliastri (S/F) realizó una investigación cualitativa en Alajuela, Costa Rica, cuyo objetivo principal fue identificar las características negociadoras de una cultura. Las preguntas que basaron la investigación se refirieron a cómo negocian los latinoamericanos, por qué negocian de esa manera, cuál es su proceso característico y qué recomendaciones pueden hacerse a ellos y a quienes negocien con ellos. En el estudio utilizaron dos cuestionarios de preguntas abiertas, entrevistas en profundidad, estudio de casos de negociación, grupos de enfoque, observación participante, y la comparación progresiva de los datos mediante procedimientos cercanos. Esta investigación centraba los cuestionarios utilizados en la investigación en una sola experiencia de negociación que hubiera tenido el entrevistado. En el primer cuestionario pedía a la persona, mediante preguntas abiertas, narrar su experiencia en otra cultura desde la pre-negociación hasta la secuencia de la negociación. Finalmente, preguntaba lo que le había gustado de la experiencia y lo que no le gustó, lo que le sorprendió, la similitud o diferencias que sentía con las personas con quienes había negociado, que

describiera la manera de negociar de la contraparte, y mencionara los consejos que le daría a un colega o a un amigo de tener que ir a negociar al otro país.

Utilizó un segundo cuestionario en la negociación, referido a una experiencia de conflicto personal en otra cultura. Obtuvo resultados sobre esta investigación e identificó que la esencia de la negociación para los latinos es el regateo; confrontados con culturas de poco regateo, que utilizan otros procesos para llegar a un acuerdo, como la japonesa, el latinoamericano se siente perplejo y casi desilusionado. Otro elemento fundamental fue que los latinos prefirieron que la negociación ocurriera entre amigos, en un ambiente cordial, idéntico a la preferencia japonesa pero no funciona tan bien en todas partes. A los anglosajones, por ejemplo, esto les resulta peculiar y hasta embarazoso, pues prefirieron un clima impersonal, así sean informales el protocolo y el trato, en el cual se negocia como una representación de intereses y no como el proceso personalizado que prefieren los latinoamericanos.

Así mismo, Cortés y Estrada (2011) investigaron en Colombia, adentrándose en el concepto de negociación, su significado, su importancia, así como conocer que requiere una buena negociación, qué tácticas se pueden utilizar dependiendo de qué se esté negociando, así como las estrategias y herramientas necesarias para poder llevar a cabo este proceso de la manera adecuada. En base a este objetivo llegó a la conclusión que para negociar no es necesario ningún conocimiento previo y además como seres humanos, desde nuestra niñez iniciamos a experimentar procesos de negociación. Concluyó que al crecer es necesario manejar cosas más complejas; en el campo laboral es necesario estar preparado para enfrentar el proceso, ya que cotidiana y continuamente es utilizado. Además, el adecuado seguimiento y las decisiones acertadas que fueran tomadas desde el principio ayudarán a tener menos conflictos y manejar las relaciones interpersonales de mejor manera.

Blattmann & Jung (2003) realizaron una investigación descriptiva que tuvo lugar en La Paz, Bolivia, teniendo como objetivo general verificar si un programa de

formación en negociación para alumnos de secundaria es efectivo para solucionar conflictos interpersonales por medio del desarrollo de habilidades de negociación, a partir de un estilo de manejo de conflicto. La investigación fue llevada a cabo en una institución educativa de la ciudad de La Paz, donde trabajó con tres grupos de ocho alumnos de 3° y 4° de secundaria (equivalentes al diversificado de Guatemala), de ambos sexos. La selección de los participantes no fue al azar, puesto que los cursos ya estaban preestablecidos. Cada curso fue dividido en grupo control y grupo experimental, después de aplicar el pretest. La investigación comprobó que un programa de negociación aplicado en instituciones educativas con alumnos de secundaria, es efectivo para que éstos desarrollen destrezas en la solución de conflictos interpersonales de manera más colaborativa y que mejoren su comunicación.

Por último, Aguilera (2009) en México, planteó una posible relación entre el grado de comprensión empática y el uso de diferentes estilos de negociación, y realizó una investigación en la que participaron 50 sujetos elegidos de manera individual con el único criterio que al momento de aplicar el instrumento mantuvieran una relación de pareja, encontrándose en distintas etapas de la relación. El 54% eran mujeres y el 46% hombres, con una edad que fluctuó entre los 17 y 52 años, y el tiempo de relación en pareja iba de 1 hasta 35 años. Aunque no se pueden extrapolar los resultados y son necesarias muestras más amplias y diversificadas, observó una correlación entre el grado de comprensión empática y el empleo de estilos de negociación específicos. Además, los individuos pueden salir fortalecidos si son capacitados en ponerse en lugar del otro, establecer un diálogo y aprender a relacionarse de una forma significativa y negociar a favor de la relación.

Los anteriores antecedentes citados, nacionales e internacionales, conforman una sólida base a este trabajo de investigación, permitiendo, poner en contexto el mismo de acuerdo a las peculiaridades del ámbito laboral y cultural, en que se desarrolló.

## 1.2 Marco Teórico

Cuando en una organización se revela, más que la importancia, la necesidad de conocer los estilos de negociación que más se adecúen en virtud de una mayor productividad y eficiencia, es necesario profundizar para alcanzar modelos certeros, los cuales permitan lograr la metas y objetivos organizacionales.

### **Negociación**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017) la palabra negociación proviene del latín (*negotiatio*), que se refiere a la acción y efecto de negociar. Teniendo en cuenta que negociar es lo que sucede cuando dos o más partes poseen un conflicto o desacuerdo, pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse.

Rabuñal (2013), explica la historia de la negociación mediante una cronología, mencionando que cuando el hombre inició asentándose en poblados y dejó de ser nómada, empezaron a fabricarse herramientas, siendo éste el inicio del acto de negociar porque los que se quedaban en el poblado haciendo utensilios los tenían que cambiar por comida. Dependiendo de lo que se dijera se obtenía más o menos comida. Es acá en donde comienza el arte de negociar.

Sigue diciendo Rabuñal, que en el año 600 antes de Cristo surge el dinero y acaba el intercambio, lo que da inicio a acumular riqueza y fijar precios. Es en este momento donde la negociación va siendo cada vez más importante para los mercaderes, porque en aquel entonces ya se juntaban varias personas que dieron comienzo a los mercados. En el 1100 después de Cristo aparecieron los vendedores que iban de pueblo en pueblo haciéndose de distintos objetos, los cuales vendían en diferentes localidades y cuando eran de edad avanzada se semi-retiraban y establecían sus tiendas. Con la revolución industrial se fabrican

maquinarias sofisticadas que permiten la producción en serie, dando lugar a la venta industrial, la venta comercial y las artes de negociación, lo que más tarde daría inicio a los mercados, productos financieros y modelos de negociación modernos, entre otros.

Por su parte, Giorgi (S.F) menciona que al momento en que interactúan personas, es imposible que no florezcan emociones tales como enfado, alegría, curiosidad, recelo, envidia, miedo, apatía, seguridad, desconocimiento, compasión, agresividad y muchos más, que influyen en el estado de ánimo de los negociadores y es acá donde el negociador debe de estar preparado y capacitado para ser eficiente en lo que busca obtener.

### **Mitos en la negociación**

Según Thompson (2012) existen algunos mitos que frenan el desarrollo de habilidades de negociación, los cuales describe en cuatro puntos.

**Los grandes negociadores nacen, no se hacen.** Cada persona nace con ciertas habilidades, sin embargo, el entorno social impacta sobre éstas; lo importante es que mediante el aprendizaje los profesionales pueden adquirir y desarrollar competencias que les ayuden a ser buenos negociadores.

**La experiencia es una gran maestra.** Sin lugar a duda en la medida que se tenga experiencia, más eficiente resulta la negociación, pero ésta es un modo muy caro de aprender por lo que un beneficio de las clases de negociación en las que se utilizan simuladores es que permite a los alumnos aprender desde la experiencia en un entorno libre de riesgos y costos.

**Los buenos negociadores se arriesgan de forma rutinaria.** En ocasiones los negociadores justifican el arriesgarse con presentar una postura dura con la esperanza de que la otra parte ceda. Habitualmente lo que sucede es que la parte contraria endurece a su vez sus posturas y la negociación se derrumba. Lo correcto es que los negociadores deben arriesgarse si tienen la seguridad que los posibles beneficios superen los costos.

**Los buenos negociadores confían en su intuición.** La intuición puede conducir a estrategias nuevas, sin embargo, el confiar en exceso en la misma puede ser extremadamente costoso. Agrega Thompson, que la mente humana está llena de prejuicios por lo que el buen y sabio negociador debe de contrastar su intuición con datos objetivos, consultar y reflexionar antes del proceso de negociación y durante el desarrollo de la misma, antes de plantear propuestas.

### **Proceso de la negociación**

En cuanto al proceso de la negociación, Escamilla (2012) plantea un modelo, el cual está conformado por cuatro fases principales:

#### **1. La preparación.**

Presentarse a una negociación requiere una preparación previa, lo cual incluye los siguientes aspectos.

**Aspectos técnicos.** Consiste en tener la claridad en la información que se presentará y en la que no se revelará. Definir los objetivos, argumentos e indagar sobre los objetivos y argumentos de la contraparte.

**Aspectos mentales.** Mantener siempre la concentración necesaria durante todo el proceso de negociación lo cual



permitirá captar adecuadamente información verbal y no verbal que servirán en la siguiente etapa que es la discusión.

## **2. La discusión o desarrollo.**

Consiste en un diálogo alternado entre las partes involucradas, en forma oral o por escrito, en el que las partes tratan de llevar a cabo sus propias estrategias. Así como se tiene que utilizar y plantear los argumentos, hay que ser muy atento y escuchar la información de la otra parte, sea esta verbal o no verbal. En esta última hay manifestaciones emblemáticas que pueden decir mucho (movimiento de las manos, la frente o las cejas) también expresiones emocionales (faciales principalmente).

Es en esta etapa en donde ya se utilizan las tácticas de negociación. Algunas de éstas son muy conocidas y fáciles de identificar.

El final de esta etapa es el cierre. Es una decisión difícil pues nunca se sabe si pudiendo seguir en discusión se pudiesen obtener más ventajas.

El cierre comienza en la medida que se acerca el límite de la negociación, marcar y advertir sobre el cierre, es transmitir a la otra parte la sensación de que se ha llegado al límite.

## **3. El acuerdo.**

Se comienza con un resumen de la negociación. Debe ser totalmente entendible y claro; también éste es el momento de reafirmar el cierre de la negociación.

El repaso o resumen de la negociación puede reabrir el debate en algunos puntos, pero es beneficioso hacerlo pues permite concluir y aclarar para ambas partes algunos temas de interés. Hay que considerar los mecanismos de seguimiento del acuerdo. Para cerrar esta etapa es necesario que las partes involucradas tengan

conocimiento sobre el acuerdo por medio de un documento que podría ser llamado minuta de reunión.

#### **4. Resultados.**

No siempre se logran los objetivos esperados en una negociación, aunque sea el propósito de ambas partes. Los resultados pueden ser de rompimiento, postergación o compromiso:

**De rompimiento.** Sucede cuando se pierde la confianza. Se da un distanciamiento y pérdida del interés con lo cual puede ser que no se logre absolutamente nada.

**De postergación.** Es cuando la discusión se interrumpe y no es posible continuar por lo que se pospone la negociación para continuarla en otra oportunidad.

**De compromiso.** Adquieren diferentes niveles. Los más simples, podrían conducir a nuevos conflictos. Hay también compromisos duraderos. Los mejores, sin embargo, corresponden al interés de seguir trabajando juntos.

Con los resultados se cierra la parte de negociación y comienza la puesta en práctica de ésta; la permanencia de las relaciones consiste en el seguimiento de los compromisos adquiridos.

#### **Estilos de negociación**

Son diversos los autores que clasifican los distintos estilos de negociación, y es evidente que no siempre se puede aplicar un mismo estilo de negociación para todas las situaciones relacionadas, por lo tanto, se trata de describir cada uno de éstas y aplicarlas según el escenario lo requiera. No todas las negociaciones en las que el negociador participe serán

iguales. Por lo tanto, Sánchez (2010) sugiere los siguientes estilos de negociación:

**Estilo competitivo.** Acá no importa mucho el futuro de la relación con la contraparte, sino más bien el resultado que se obtenga de una sola vez sin prospectar en un futuro continuar con negociaciones.

**Estilo colaborativo.** Es en este estilo de negociación en donde ambas partes desean ganar sin sobreponer sus objetivos sobre la otra parte, para ello es necesario que se mantenga una postura mutua para conseguir sus resultados. Ambas partes desean mantener la relación a futuro para que las ganancias sean mayores.

**Estilo acomodativo.** Es un estilo en el cual alguna de las partes cede para complacer en un inicio a la contraparte y obtener un resultado inmediato, con el fin de lograr otros resultados a futuro.

**Estilo evitativo.** Es cuando las partes involucradas creen que no vale la pena negociar porque los inconvenientes derivados de ésta pueden derivar más pérdidas que beneficios.

**Estilo distributivo.** Es cuando las partes definen de la manera más clara y rápida los acuerdos que conlleva una negociación ligera en la que se tiene mutuo interés.

De acuerdo a la información presentada puede percibirse cómo los distintos estilos de negociación involucran a distintas partes las cuales son, a riesgo de ser obvio, lo que da vida a la negociación por lo tanto resulta importante conocer esas partes o elementos que la conforman.

Igual (2009) en su trabajo define únicamente tres estilos de negociador:

**Negociador duro.** Solamente busca su victoria sin importarle las pretensiones de las otras partes ni las consecuencias futuras de su postura. Su negociación es de muy corto plazo.

**Negociador suave o relacional.** Es muy consensuado y creyente de que con una buena relación es posible realizar negociaciones en las que todos salgan beneficiados. Fundamenta su estrategia en la amistad y respeto como arma fundamental.

**Negociador por principio.** Su negociación se basa en objetivos. Su tendencia natural es ser muy moldeable en función de los distintos escenarios. Se centra en los intereses separando a las personas de los problemas.

Igual también hace referencia sobre algunas características de los buenos negociadores tales como: piensan rápido y claro, tienen buen humor, saben controlarse, tienen tacto, capacidad de análisis y síntesis, son pacientes, impersonales, tienen gran capacidad de empatía y se expresan bien y con facilidad.

### **Ambientes de la negociación**

El lugar en donde se desarrolla la negociación es muy influyente. Según Serra (S.F.) existe tres ambientes en donde se puede realizar la negociación, estos son:

En terreno de una de las partes.

En terreno neutro.

En terreno de la contraparte.

Si es el caso de negociar en terreno propio, esto convierte en anfitrión a una de las partes y la experiencia es bastante más placentera que si se realiza en terreno contrario.

Cabe la pena mencionar una serie de ventajas para el anfitrión:

Dispondrá de todos los datos necesarios, podrá pedir la colaboración de expertos y administrativos.

Tiene mayor influencia sobre el control del tiempo, ya que puede pausar la negociación mediante el ofrecimiento de un descanso, un café o un refrigerio.

El que se encuentra en su despacho elegirá la sala, los muebles, la disposición de los mismos.

En cuanto al negociador que se encuentra en terreno contrario, no debe de situarse en alguna especie de inferioridad ya que tiene a su conveniencia:

Al encontrarse ellos más cómodos, pueden estar más confiados. Se deberá estar atentos a posibles instantes de relajación y aprovechar para negociar con más firmeza.

Permitirá tener una idea más exacta del tipo de personas que son.

En un momento dado, si la negociación no discurre como se a previsto se podrá pedir un aplazamiento e irse con la excusa de que faltan datos o de que se deberá consultar a terceros.

En el caso de negociar en terreno neutro se puede utilizar las ventajas a nuestro favor de los dos anteriores ambientes.

Por último, es importante mencionar que todo proceso de negociación se encuentra contextualizado por circunstancias diferentes como el objeto de la negociación, el lugar, entre otros. Es por eso que se debe tener muy presente que todo lo anterior son tan sólo consejos que pueden guiar antes de una negociación y que servirá como punto de partida. Sin embargo, lo más importante será en muchos casos dejarse guiar por la experiencia e intuición, siempre teniendo en cuenta que cada proceso negociador es único y diferente.

### **La Psicología de la negociación**

Relacionado a la negociación y por lo comentado hasta el momento es importante el aporte de Rodríguez (2010), el estado interno de una persona influye directamente sobre los resultados gracias a su relación con las emociones, pensamientos y comportamientos. Por consiguiente, la persona debe de tener y desarrollar un estado interior que permita sintonizar con aquellos comportamientos favorables para la negociación.

El estado externo del negociador muestra la posición en la que se encuentra, refleja por medio de todo contacto con los sentidos su estado de ánimo: concentración, interés, atención, entre otros. El lenguaje corporal resulta importante que sea dominado para enviar el mensaje correcto y permita aprovechar al máximo las relaciones y negociaciones en las que se encuentra.

Resumiendo, se podría decir que la negociación es mejor vista, si se plantea como un reto que se debe afrontar con entusiasmo; por consiguiente, si se enfrenta con tristeza, la derrota es casi segura.

Al negociar se tiene que tener presente que la interacción es con otro ser humano que siente y tiene emociones al igual que todos. Un excelente negociador cuenta con una actitud positiva, un alto nivel de motivación y creencias potenciadoras.

Cabe resaltar que, en una negociación, por el hecho que están involucrados seres humanos y que es una de las etapas de todo proceso de ventas, las emociones juegan un papel importante. Se puede decir, entonces, que en un puesto de trabajo en donde la principal actividad es negociar es vital mantener equilibrado el interior del negociador.

Para Shell (2005), saber negociar de mejor manera significa un cambio positivo en la vida del ser humano.

Resumiendo, la información anterior se puede decir que la negociación y sus estilos son complejos y conllevan etapas, procesos, modos, formas, ventajas y desventajas según así sea el caso; además que se tienen que tomar muy en cuenta bastantes factores para que den la oportunidad de que el negociador tenga las herramientas necesarias y conozca acerca de este tema para poder protagonizar posturas, o bien, negociaciones como tal que marchen a favor de éste.

El conjunto de ciertas características del contexto de una negociación, dan como resultado cierto tipo o estilo de ésta, y es allí en donde el negociador puede ser categorizado en alguno de los estilos anteriormente expuestos.

El ejecutivo de crédito, que su función principal es vender productos bancarios, se le es fijada una meta mensual de venta y calificado por medio del alcance de ésta, siendo entre un 40 y 80% de sus ingresos mensuales la comisión por venta. El ejecutivo de crédito es motivado al logro de la meta por medio de un premio monetario, siendo condicionado sus ingresos económicos a la cantidad de ventas realizadas en un mes. Su labor la

realiza fuera de oficinas, buscando clientes; toda venta inicia por medio de la “prospección” que no es más que el primer contacto que el ejecutivo de crédito tiene con un posible cliente, una táctica de venta muy frecuente es el “toque en frío” que consiste básicamente en ofrecer un producto o servicio a una persona desconocida, de allí una idea del perfil de un ejecutivo de crédito de un banco del sistema financiero nacional.

Finalmente, los que intervienen en una negociación, no poseían un estilo unico de negociacion, ya que dependerá de varios aspectos tales como el poder de negociación, la personalidad del negociante, el contexto de la negociación, entre otros.



## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es necesario conocer de qué forma se tiene una mayor probabilidad de conseguir, en ciertas situaciones, aquello que conviene. En una negociación están involucradas dos o más partes, de las cuales cada una tiene un objetivo y tomando en cuenta que la negociación se realiza por medio de un diálogo es necesario saber qué tipos y estilos de negociación existen.

Por lo tanto, se traslada lo anterior a un ámbito puramente laboral y se expone la importancia de conocer acerca de los estilos de negociación, para tener un panorama claro de cómo manejar dichos eventos. Si se va más allá, en la vida se presentan situaciones en las cuales conocer sobre los estilos de negociación puede significar una oportunidad de trabajo, un ascenso o un incentivo; en un trabajo en donde el propósito principal es vender productos financieros, es vital que se determine y se den a conocer los estilos de negociación.

Por lo que el presente estudio se plantea con la siguiente inquietud:

¿Cuáles son los estilos de negociación mayormente utilizados por ejecutivos de crédito de un banco del sistema financiero nacional?

### **2.1 Objetivo general**

Determinar cuáles son los estilos de negociación mayormente utilizados por ejecutivos de créditos en un banco del sistema financiero nacional.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- 2.2.1. Identificar el estilo de negociación de mayor utilización por un grupo de ejecutivos de créditos según género.
- 2.2.2. Identificar el estilo de negociación de mayor utilización por un grupo de ejecutivos de créditos según edad.
- 2.2.3. Identificar el estilo de negociación de mayor utilización por un grupo de ejecutivos de créditos según estado civil.

2.2.4. Identificar el estilo de negociación de mayor utilización por un grupo de ejecutivos de créditos según escolaridad.

## **2.3 Elemento de estudio**

Estilos de negociación

### **2.3.1 Definición conceptual**

Según Villalba (1989), la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos, intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras.

### **2.3.2 Definición operacional**

Se abordó la negociación según los estilos propuestos por el cuestionario de Thomas (1976) el cual fue citado por Trechera (2004). En él se indica que los estilos de negociación son los siguientes:

**Competición:** es cuando el individuo lucha por alcanzar sus metas y objetivos con tal intensidad que siempre se sale con la suya. Así mismo es una persona que siempre impone sus puntos de vista y demuestra las ventajas de su posición.

**Colaboración:** sucede cuando el individuo trata de resolver los problemas inmediatamente, tomando en cuenta siempre las opiniones e intereses de los demás. De la misma manera intenta solucionar lo más pronto posible las diferencias que existan entre ambos para poder satisfacer los deseos planteados conjuntamente.

**Compromiso:** es cuando el individuo suele tener un balance justo entre sus opiniones y las de los demás, ya que suele negociar una solución intermedia y de mutuo acuerdo. Así mismo acepta algunos de los planteamientos propuestos por los demás, si se le permite conservar algunos de los suyos.

**Evitación:** se da cuando el individuo negociador en general deja que sean otros los que asuman las responsabilidades de resolver el problema, debido a que suele evitar conflictos y tensiones inútiles. Ante la negociación suele ser considerado con los intereses del otro para evitar controversias.

**Adaptación:** ocurre cuando el negociador sacrifica sus propios intereses ante los intereses de los demás, para mantener una buena relación. Así mismo trata de no herir la susceptibilidad del otro. Ante la negociación suele ser considerado con los otros.

## **2.4 Alcances y Limites**

El presente trabajo abarca a un equipo de ejecutivos de crédito. El alcance de este trabajo es analizar el factor más importante de desempeño por el cual es evaluado el rendimiento de un ejecutivo de créditos.

Se limita a una muestra reducida (treinta individuos) de una institución de más de siete mil empleados, en la cual se toma en cuenta que la negociación está orientada a la venta de productos financieros.

## **2.5 Aporte**

La negociación es una herramienta indispensable que debe saber manejar cualquier persona relacionada con las ventas y se pretende con este trabajo dar a conocer datos e información que pueda servir para cualquier ámbito relacionado, en especial a instituciones bancarias o personas involucradas en la negociación de productos financieros.

### III. METODO

#### 3.1 Sujetos

En esta investigación se trabajó con una muestra conformada por el personal que labora en una institución financiera de la ciudad de Guatemala. El personal de la muestra que colaboró se encuentra en los puestos de ejecutivos de créditos, siendo éste un grupo de 30 trabajadores comprendido entre las edades de 21 a 45 años, de ambos géneros, con experiencia de 6 meses hasta 7 años. Los sujetos poseen un nivel de estudios de diversificado y algunos con estudios universitarios, y pertenecen a un nivel socioeconómico bajo – medio.

GÈNERO	
Hombres:	23
Mujeres:	7
Total:	30

EDAD	
21 – 35 años	23
36 – 45 años	7
Total:	30

ESTADO CIVIL	
Soltero:	15
Casado:	15
Total:	30

GRADO ACADEMICO	
Diversificado:	19
Estudiante Universitario:	8
Profesional Universitario:	3
TOTAL	30

### 3.2 Instrumento

Para identificar los estilos de negociación más utilizados en un grupo de ejecutivos de créditos de una institución financiera de la ciudad de Guatemala, se administró un cuestionario elaborado por Thomas (1976), citado por Trechera (2004), en el que se identifican los distintos estilos de negociación, definidos anteriormente.

**Competición:** es cuando el individuo lucha por alcanzar sus metas y objetivos con tal intensidad que siempre se sale con la suya. Así mismo es una persona que siempre impone sus puntos de vista y demuestra las ventajas de su posición.

**Colaboración:** sucede cuando el individuo trata de resolver los problemas inmediatamente, tomando en cuenta siempre las opiniones e intereses de los demás. De la misma manera intenta solucionar lo más pronto posible las diferencias que existan entre ambos para poder satisfacer los deseos planteados conjuntamente.

**Compromiso:** es cuando el individuo suele tener un balance justo entre sus opiniones y las de los demás, ya que suele negociar una solución intermedia y de mutuo acuerdo. Así mismo acepta algunos de los planteamientos propuestos por los demás, si se le permite conservar algunos de los suyos.

**Evitación:** el individuo que en general deja que sean otros los que asuman las responsabilidades de resolver el problema, debido a que suele evitar conflictos y

tensiones inútiles. Ante la negociación suele ser considerado con los intereses del otro para evitar controversias.

**Adaptación:** se aplica a la persona que sacrifica sus propios intereses ante los intereses de los demás, para mantener una buena relación. Así mismo trata de no herir la susceptibilidad del otro. Ante la negociación suele ser considerado con los otros.

El cuestionario estuvo conformado por 20 ítems, y cada uno de éstos tenía dos opciones: "A" y "B". Cada sujeto escogió una de las dos alternativas según era su manera habitual y frecuente de actuar.

Cada respuesta tenía asignada una casilla; al concluir la calificación se determinó cuál es el estilo de negociación propio del individuo dependiendo de la casilla en que obtuviera mayores resultados.

El objetivo principal del cuestionario era identificar que estilo de negociación se manejaba en dicho puesto. Su duración fue de 15 a 20 minutos.

Se calificó con base en la siguiente tabla:

<b>COMPETICIÓN</b>		<b>COLABORACIÓN</b>		<b>COMPROMISO</b>		<b>EVITACIÓN</b>		<b>ADAPTACIÓN</b>	
2	B	2	A	1	A	1	B	3	B
3	A	4	A	5	A	4	B	5	B
7	A	8	A	7	B	6	B	6	A
9	B	10	A	9	A	8	B	11	B
13	A	12	A	11	A	10	B	12	B
14	A	15	B	14	B	13	B	17	B
16	A	17	A	16	B	15	A	18	A
20	B	20	A	19	B	18	B	19	A

### **3.3 Procedimiento**

- Se concibieron varias ideas para realizar la investigación.
- Se seleccionó y definió el tema de investigación, el cual se aprobó por la coordinación académica.
- Se definieron los sujetos que conformaron el estudio.
- Luego de obtener la aprobación y permiso por parte de la institución, se procedió a la aplicación del instrumento.
- Los resultados de las pruebas fueron tabulados de forma ordenada y clara.
- Se analizaron los resultados.
- Se elaboraron las conclusiones.
- Se elaboraron las recomendaciones y el informe final para el departamento correspondiente del cual se obtuvo la muestra de los sujetos.

### **3.4 Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística**

La investigación realizada es de tipo descriptiva, ya que en la misma se conocieron los estilos de negociación en ejecutivos de crédito, logrando determinar los estilos de los sujetos ante una negociación a través del instrumento utilizado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), los estudios descriptivos buscan especificar las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

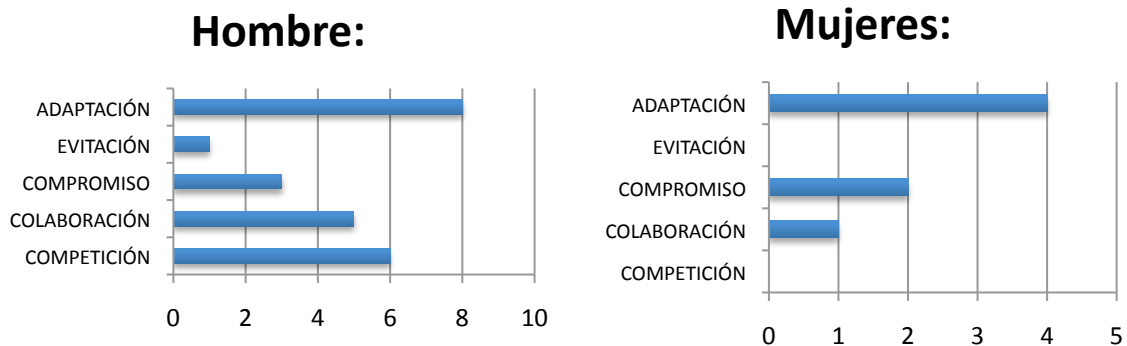


#### IV. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los sujetos que conformaron la muestra de la investigación, de acuerdo a los estilos de negociación según género, edad, estado civil y grado académico.

Tabla 1: Género

	TOTAL	COMPETICIÓN	COLABORACIÓN	COMPROMISO	EVITACIÓN	ADAPTACIÓN
Hombre:	23	6	5	3	1	8
Mujeres:	7	0	1	2	0	4



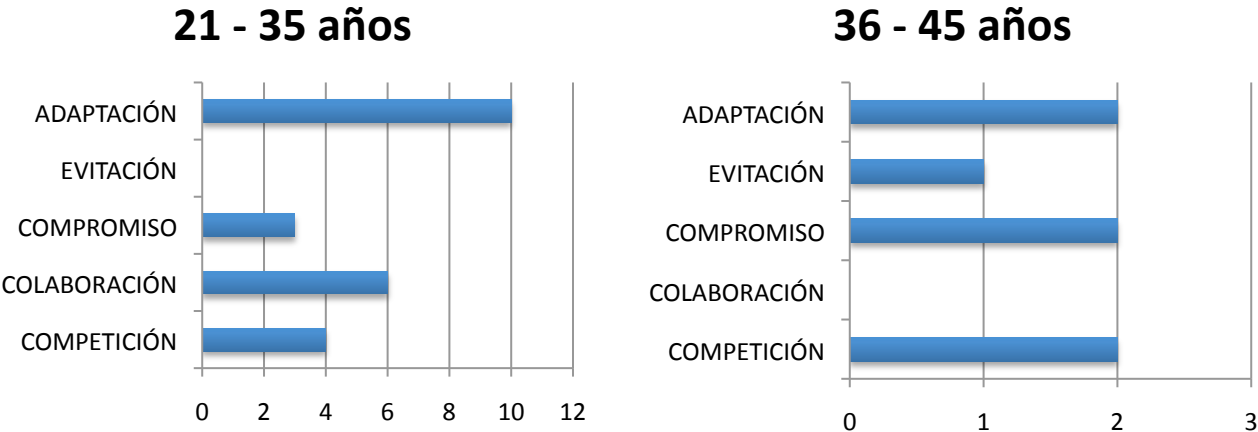
De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el género no es determinante en el estilo de negociación utilizado por los individuos de la muestra objeto de estudio, ya que en ambos géneros el estilo que predomina es el de adaptación con un resultado de ocho (8) hombres y cuatro (4) mujeres; se debe tomar en cuenta que las ventas requieren de excelentes relaciones interpersonales y vocación de servicio al cliente, adicionalmente de los esfuerzos a nivel organizacional por estandarizar un excelente servicio al cliente en sus colaboradores, principalmente a las áreas de ventas. Así mismo, en el caso de los

hombres el segundo estilo de negociacion mayormente utilizado es el de competicion y en el caso de las mujeres el de compromiso, sin embargo se observa unos resultados muy parejos con relacion al tamaño de la muestra.

El estilo de negociacion menos utilizado es el de evitacion con unicamene solo un hombre y ninguna mujer quienes posee dicho estilo de negociacion.

Tabla 2: Edad

	TOTAL	COMPETICIÓN	COLABORACIÓN	COMPROMISO	EVITACIÓN	ADAPTACIÓN
21 - 35 años:	23	4	6	3	0	10
36 - 45 años:	7	2	0	2	1	2



Los anteriores resultados muestran que el estilo de negociación utilizado durante la etapa joven (21-35 años) y adulta (36 – 45 años) es el de adaptación.

Se muestra que en el primer rango de edades comprendidas entre los 21 -35 años; diez (10) sujetos utilizan el estilo de adaptación, mientras que, en el segundo rango de edades, dos (2) sujetos, de igual forma, utilizan el estilo de adaptación. Los resultados y el tamaño de la muestra no permite determinar una presencia diferenciadora. No obstante en el caso del primer rango de edades, diez (10) sujetos de veintitres comprendidos entre edades de 21 a 35 años utilizan el estilo de adaptacion. En cuanto al segundo rango de edades, no es posible

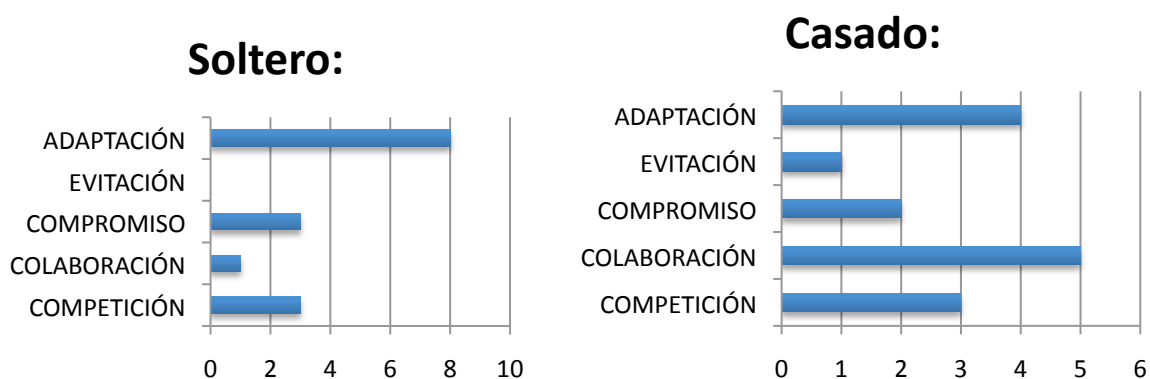
determinar una mayoría de sujetos que utilicen determinado estilo de negociación, ya que dos (2) sujetos utilizan el estilo de competición, al igual que compromiso y adaptación.

El segundo estilo de negociación mayormente utilizado en rangos de edades entre 21 y 35 años es el de colaboración, con la presencia de seis (6) sujetos de veintitres (23) sujetos a quienes se les aplicó el instrumento y cumplieron con las condiciones de la variable según edad.

Sin embargo en la edad de 36 a 45 años el estilo de colaboración no aparece.

Tabla 3: Estado Civil

	TOTAL	COMPETICIÓN	COLABORACIÓN	COMPROMISO	EVITACIÓN	ADAPTACIÓN
Soltero:	15	3	1	3	0	8
Casado:	15	3	5	2	1	4



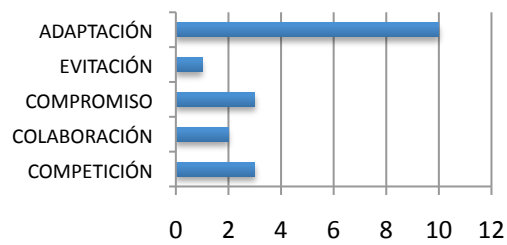
Se continúa observando, a través estos resultados, la presencia del estilo de adaptación, siendo utilizado en ocho (8) sujetos solteros y cuatro (4) casados; por lo tanto, sea el sujeto soltero o casado, no es determinante en el uso de un específico estilo de negociación. Si bien es cierto, por primera vez el estilo de negociación de colaboración en los individuos casados es el de mayor presencia, es el de adaptación que con un individuo menos, predomina en ambos estados civiles.

Los sujetos solteros no poseen presencia del estilo de negociacion de evitacion, pero si en los estilo de competicion y compromiso con tres (3) sujetos en cada uno de estos estilos.

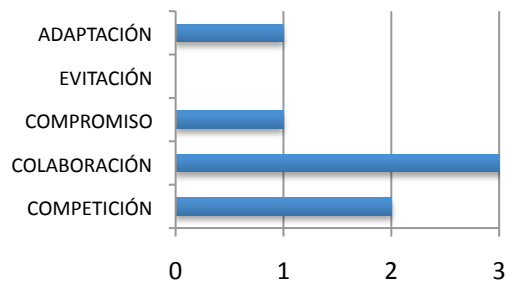
Tabla 4: Grado Académico

	TOTAL	COMPETICIÓN	COLABORACIÓN	COMPROMISO	EVITACIÓN	ADAPTACIÓN
Diversificado:	19	3	2	3	1	10
Estudiante Universitario:	8	2	4	1	0	1
Profesional Universitario:	3	1	0	1	0	1

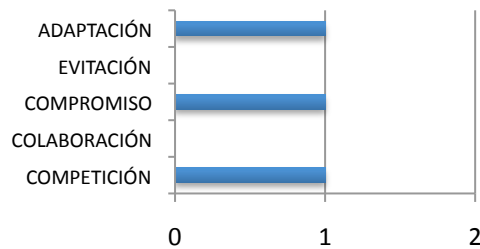
**Diversificado:**



**Estudiante Universitario:**



**Profesional Universitario:**



La muestra para esta investigación posee el 63% de los individuos graduados de diversificado, sin ser estudiantes activos en alguna universidad; el 26% se encuentran estudiando una carrera universitaria y el 11% son personas graduadas a nivel universitario. Según el grado de escolaridad el estilo de negociación utilizado si varía dependiendo si el individuo ha estudiado, sin haberse graduado, una carrera universitaria o es graduado de diversificado sin continuar otros estudios universitarios. Permite respaldarlo los resultados obtenidos, así que en el grado académico de diversificado la mayoría, diez (10) individuos utilizan el estilo de negociación de adaptación; sin embargo, en el grupo de estudiantes universitarios no graduados, el estilo de negociación con mayor presencia es el de colaboración y únicamente un sujeto utiliza el estilo de negociación de adaptación. En cuanto a los sujetos que unicamente poseen estudios de nivel diversificado, el estilo de negociacion que secunda al de adaptacion es el de competicion y compromiso con tres (3) sujetos en cada uno de estos estilos, se permite apreciar entonces la notada diferencia en el mayor uso del estilo de negociacion de adaptacion. Por su parte, cuando los sujetos estudian una carrera universitaria o se han graduado de esta, ninguno utiliza el estilo de evitacion.

Los resultados obtenidos en este estudio difieren en su mayoria con los planteados con investigaciones realcionadas, presentadas en el marco teorico, en la que el estilo adaptacion es el mas identificado en la muestra seleccionada para este estudio. Por el producto que venden los ejecutivos de credito de un banco del sistema financiero nacional, estos tiene un enfoque mas adaptativo.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los anteriores resultados permiten definir que el estilo de negociación predominante en el grupo estudiado, es el de adaptación, con una presencia en el 40% de los sujetos, siendo doce (12) de ellos, quienes utilizan dicho estilo. El estilo de negociación de adaptación se aplica a la persona que sacrifica sus propios intereses ante los intereses de los demás, para mantener una buena relación. Así mismo trata de no herir la susceptibilidad del otro. Ante la negociación suele ser considerado como el que ofrece más de lo que el cliente espera.

En la organización donde se desarrolló el estudio; se determinó que el estilo de negociación más apropiado para el trabajo de ventas de productos financieros es el de adaptación, ya que esta actividad está dirigida a clientes que tienen necesidades establecidas, para las cuales la organización ya tiene una oferta predeterminada, lo cual no deja mucho espacio para una negociación *perse*. El trabajo consiste en persuadir al cliente a que acepte la oferta propia en lugar de lo que la competencia ofrece, y esto implica que el vendedor se adapte a la situación particular que se presente.

El estilo de adaptación es el que describe mejor la forma de hacer negocios o ventas por parte de los ejecutivos de crédito.

Sin embargo, según el grado académico, el estudiante universitario, tiene prioridad en su carrera, por lo tanto, en este grupo de sujetos específicamente predomina el estilo de negociación de colaboración, que como era definido en el capítulo tres de esta investigación, “trata de resolver los problemas inmediatamente” esto por su compromiso de horarios académicos que suelen ser la prioridad.

El estilo de negociación menos utilizado, según la muestra, es el de evitación.

Por lo tanto se puede observar como el estilo de adaptación es el mayormente utilizado y el de evitación el menos utilizado; en cuanto a los demás estilos de negociación (colaboración, competencia y compromiso) poseen una presencia muy pareja.

Es importante contrastar los resultados obtenidos en esta investigación con los reportados en otros estudios a nivel nacional del mismo tema, pero desarrollados en ambientes diferentes.

Para iniciar, Pineda (2012) en su investigación sobre los estilos de negociación que utilizan los jefes de Fetiche S.A. para solucionar los conflictos laborales, concluyó que el estilo predominante es el de compromiso, seguido del de colaboración, sin embargo en el presente estudio difieren dichos resultados.

Así mismo Bagur (2010) estableció que los jefes de área académica de la Universidad Rafael Landívar utilizan en forma preferente el estilo de compromiso y el que menos predomina es el de evitación; lo contrario a los resultados de este estudio.

La comparación de estos resultados permite concluir que el entorno en el cual se desarrolla la negociación es un factor sumamente importante en el estilo a utilizar.

Pineda (2012) también encontró que el factor género influye decisivamente en el estilo utilizado para negociar, ya que en su estudio concluyó que en el género masculino predomina el estilo de colaboración y en el femenino, el de compromiso. En cambio, en el presente estudio se encontró que en el género no determina un estilo de negociación diferente, ya que en ambos géneros predomina el estilo de adaptación. De igual manera, Bagur (2010) no encontró diferencia significativa según género; lo contrario al actual estudio.

En cuanto a los factores investigados: edad y estado civil, no se encontraron influencias significativas sobre la utilización de estilos de negociación según cada grupo evaluado, es predominante el estilo de adaptación, con excepción del grupo de estudiantes universitarios.

## VI. CONCLUSIONES

- En el grupo estudiado, ejecutivos de crédito de una institución financiera nacional, el estilo de negociación mayormente utilizado es el de adaptación.
- Se estableció que, según el género, este no es determinante en el estilo de negociación utilizado, siendo el de adaptación el de mayor presencia en ambos géneros.
- Según edad, el estilo de negociación mayormente utilizado es el de adaptación, en edades entre 21 y 35 años; y 36 y 45 años.
- Según estado civil, se determina que el estilo de negociación mayormente utilizado es el de adaptación, en sujetos solteros y casados.
- Según grado académico, los sujetos que estudian una carrera universitaria utilizan mayormente el estilo de colaboración, mientras que los sujetos que su último grado académico fue diversificado y los ya profesionales universitarios, utilizan mayormente el estilo de adaptación.
- El entorno en el cual se desarrolla una negociación es decisivo en el estilo utilizado, como se determinó por medio de la comparación de estos resultados con los obtenidos en estudios previos realizados en campos de actividades diferentes.
- Los factores de género, edad y estado civil; no influyen decisivamente en el estilo de negociación utilizado en el grupo objeto de estudio, pero sí es los sujetos que se encuentran estudiando una carrera universitaria.



## VII. RECOMENDACIONES

- Efectuar investigaciones con muestras mayores respecto al tema de negociación, utilizando muestras más representativas, a distintos niveles y en diversos entornos.
- Utilizar los resultados de esta investigación para estimular, motivar y estandarizar los estilos de negociación más adecuados a la venta de productos financieros en el sistema bancario nacional.
- Determinar cuáles factores además del género, ejercen influencia decisiva en el estilo de negociación adoptado por ejecutivos de crédito de un banco del sistema financiero nacional.
- Se recomienda dar talleres de capacitación al personal de ventas sobre estilos de negociación para potencializar y mejorar su rendimiento.

## VIII. Referencias Bibliográficas

Aguilera, V. (2013). *Comprensión empática y estilos de negociación en la relación de pareja. Herramientas de mediación.* (Home Page). Recuperado de: <http://www.psicolatina.org/18/compression.html>

Bagur, X. (2010). *Estilos de negociación en la resolución de conflictos, en las jefaturas del área académica de la Universidad Rafael Landívar.* Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar.

Blattmann, C., y Jung, J. (2003). *Negociación para la resolución de conflictos interpersonales en un grupo de alumnos de secundaria.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Boliviana San Pablo). Recuperado de: <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/Ajayu/v1n2/v1n2a01.html>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* Colombia: McGrawHill

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8a. ed.) México: McGrawHill

Diccionario Real Academia Española. Actualización 2017.  
<http://dle.rae.es/?id=QMI8pcc>

Escamilla, J. (2012) *Etapas de la negociación.* (Homepage). Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/etapas-de-la-negociación/>

Giorgi, S. (s.f). *Cuestionamiento de la aplicabilidad en cobranza de ciertos principios generales de negociación*. (Trabajo practico, Universidad Tecnológica Nacional) Recuperado de:  
<http://www.socedu.com/pdf/Trabajo%20Investigacion%20Giorgi.pdf>

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). México: McGrawHill

Herrera, H. (2005). *Los métodos alternos de resolución de conflictos y su aplicación en el ordenamiento jurídico guatemalteco*. Tesis inédita, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

Igual, F. (2009). *Los 7 elementos del método de negociación de Harvard*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.slideshare.net/figual/los-7-elementos-del-mtodo-de-negociacin-de-harvard-1429635>

Karras, C. (1994). *Negociación efectiva. Estados Unidos de América*: McGrawHill

Lehnhoff, M. (1998). *Negociaciones internacionales de tratados de comercio del tipo ganar-ganar, una nueva tendencia para Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

Manzano, M. y Torres, C. (2000). *La negociación una alternativa en la solución de conflictos*. (Tesis de licenciatura, Pontifica Universidad Javeriana de Bogotá). Recuperado de:  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis19.pdf>

Ogliastri, E. (1990). *El estilo negociador de los latinoamericanos*. Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.

Pirela, A. (2006). *Los elementos de negociación efectiva para la pequeña y mediana empresa*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/516/1270>

Pineda, A. (2012). *Estilos de negociación que utilizan los jefes de Fetiche, S.A. para solucionar los conflictos laborales*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Rabuñal, A. (2013). *La historia de la negociación*. (Homepage). Recuperado de: <http://procoach.es/la-historia-de-la-negociación/>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2010). *La psicología de la negociación*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.salesplus.es/tema-proceso-de-ventas/la-psicologia-de-la-negociación.html>

Sánchez, C. (2010). *Estilos de negociación* (Homepage). Recuperado de: <http://lanegociación.wordpress.com/2010/12/10/estilos-de-negociación/>

Shell, R. (2005). *Negociar con ventaja*. Barcelona: Antoni Bosch.

Trechera, J. (2004) *Como gota de agua*. España: Desclée de Brouwer, S.A.

Thompson, L. (2012). *Mitos de la negociación*. (Homepage). Recuperado de:  
<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2012/06/mitos-de-la-negociación.html>

Westendorfd, M. (2011). *Diagnostico de las habilidades de negociación en un grupo de visitantes médicos de una farmacéutica multinacional que opera en Guatemala*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar.

Xicará, I. (2009). *Comunicación Eficaz Enfocada a la Negociación y Resolución de Conflictos en la Mediana Empresa Industrial de la Ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

## ANEXO

### Instrumento

#### Cuestionario de Estilos de Negociación

Puesto: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Años de trabajar para la organización: \_\_\_\_\_

Número de personal que posee a su cargo: \_\_\_\_\_

Género:        F        M

Instrucciones:

Intenta responder a las preguntas siguientes según sea tu manera de proceder. En cada pregunta elige la alternativa A ó B según sea tu forma normal de actuar. A veces, no es fácil situarse en alguna pregunta concreta, sin embargo, intenta ponerte en alguna situación parecida y recordar como reaccionaste.

1.     A. Suelo negociar una solución de mutuo acuerdo.  
  
       B. En general, dejo que sean otros los que asuman la responsabilidad de resolver el problema.
2.     A. Normalmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.  
  
       B. Intento ganar mi posición.
3.     A. Suelo luchar por mis objetivos con intensidad.  
  
       B. A veces, sacrifico mis propios intereses ante los intereses del otro.
4.     A. Intento tener en cuenta todos los intereses de la otra parte y los míos.  
  
       B. En el proceso de la negociación trato de evitar tensiones inútiles.
5.     A. Cedo algunos puntos a cambio de otros.  
  
       B. Intento comprender los sentimientos del otro y me esfuerzo por mantener la relación.

6. A. No suelo centrarme en lo que nos separa, sino que trato de resaltar aquello en que estamos de acuerdo.  
B. Suelo evitar consecuencias desagradables para mí.
7. A. Me esfuerzo por salirme con la mía.  
B. Trato de encontrar una solución inmediata.
8. A. Suelo poner sobre la mesa todos los problemas de inmediato.  
B. Suelo posponer la decisión hasta que he tenido tiempo suficiente para reconsiderarla.
9. A. Acepto algunos de sus planteamientos, si me permite conservar algunos de los míos.  
B. Presiono para imponer mis puntos de vista.
10. A. Presento mis ideas y pregunto las de la otra persona.  
B. No siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
11. A. Busco espacios o zonas intermedias para establecer acuerdos.  
B. Trato de no herir la susceptibilidad del otro.
12. A. Trato de resolver de inmediato las diferencias.  
B. Si con ello hago feliz al otro, podría dejar que se quedara con sus opiniones.
13. A. Trato de demostrar la lógica y las ventajas de mi posición.  
B. Evito posiciones que puedan producir controversias.
14. A. Suelo afirmar contundentemente mis deseos.  
B. Me preocupa encontrar el mejor plan de acción que podamos convenir.
15. A. En ocasiones, evito adoptar posiciones que puedan producir controversias.  
B. Con frecuencia, intento satisfacer todos nuestros deseos.
16. A. Soy tenaz cuando persigo mis metas.  
B. Intento buscar una combinación de pérdidas y ganancias justas para las dos partes.
17. A. Suelo inclinarme por discutir directamente el problema.

- B. Trato de tener en cuenta los planteamientos del otro y procuro mantener la relación.
18. A. Ante la negociación suelo ser considerado con los intereses del otro.  
B. Si puedo dejo que sea otro el que tome la decisión.
19. A. Suelo ceder en mis planteamientos si con ello salvo la relación.  
B. Intento lograr un acuerdo que sea justo para ambas partes.
20. A. Antes de la negociación tengo como objetivo buscar el apoyo de la otra parte para lograr un acuerdo.  
B. Suelo ser firme y contundente en la defensa de mis planteamientos.