



**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**Situaciones Organizacionales Enfocadas al Desarrollo de  
Habilidades Blandas: Negociación**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado  
en Psicología Organizacional

Autor:

**Kevin Marcelo Peñalosa Arteaga**

Director:

**José Daniel Bravo Blandín**

**Cuenca - Ecuador**

**2026**

### **Dedicatoria**

Esta tesis dedico a mi abuelito Hugo que a pesar de que ya no se encuentra conmigo sé que desde el cielo me verá con inmensa alegría al ver que ya estoy culminando un sueño más.

Y también les dedico a mis padres con todo mi corazón, sin ustedes no lo hubiera logrado y les doy este trabajo como ofrenda por todo el sacrificio que dieron para poder culminar mis estudios, los amo.

### **Agradecimiento**

Agradezco a mis tíos César y Pachy, que a pesar de todo siempre estuvieron para cuando más los necesitaba brindándome su cariño y amor para cuando me veían a punto de rendirme.

De igual, a Laly Rivera, una persona que me brindó su apoyo cuando más lo necesitaba, confiando en mí y en verme lograr el triunfo de graduarme.

Por último, a mis amigas secres de la facultad, Verito y Belita quienes fueron un soporte fundamental en todo mi paso por la Universidad dándome su cariño, confianza y su ánimo para cada ciclo.

## Resumen

El estudio analiza la deficiencia en la formación práctica de habilidades blandas previas a la empleabilidad, una problemática que dificulta significativamente la negociación en una resolución de conflictos y la adaptación a las exigencias del entorno laboral. Frente a esto, la investigación tiene como objetivo diseñar situaciones organizacionales enfocadas al desarrollo de la habilidad de negociación. Para esto se inicia con la revisión de la literatura existente, luego se propone crear escenarios organizacionales para el entrenamiento de esta habilidad y, por último, describir la narrativa. Se aplicó una metodología con enfoque cualitativo, utilizando entrevistas a profundidad aplicadas a un muestreo de conveniencia conformado por estudiantes de últimos ciclos de la Universidad del Azuay. Los datos fueron procesados mediante redes semánticas y los resultados mostraron que la negociación es un proceso profundamente psicológico, donde el éxito radica en la autorregulación emocional, la identificación de intereses reales y la flexibilidad estratégica frente a la resistencia. En conclusión, se evidencia que la inteligencia emocional es indispensable para destrabar conflictos y que el aprendizaje experiencial mediante escenarios interactivos representa una propuesta innovadora para el entrenamiento corporativo.

*Palabras Clave:* habilidades blandas, negociación, inteligencia emocional, aprendizaje experiencial, simulación organizacional, resolución de conflictos

### **Abstract**

The study analyzes the deficiency in the practical training of soft skills prior to employability, a problem that significantly hinders negotiation in conflict resolution and adaptation to the demands of the work environment. In response, the research aims to design organizational situations focused on developing negotiation skills. This begins with a review of the existing literature, followed by the creation of organizational scenarios for training this skill, and finally, a description of the narrative. A qualitative methodology was applied, using in – depth interviews with a convenience sample of students in their final semesters at the University of Azuay. The data were processed using semantic networks, and the results showed that negotiation is a profoundly psychological process, where success lies in emotional self – regulation, the identification of genuine interests, and strategic flexibility in the face of resistance. In conclusion, the study demonstrates that emotional intelligence is essential for resolving conflicts and that experiential learning through interactive scenarios represents an innovative approach to corporate training.

*Keywords:* soft skills, negotiation, emotional intelligence, experiential learning, organizational simulation, conflict resolution.

## Contenido

Resumen .....	4
Abstract .....	5
Introducción.....	10
Capítulo 1 .....	12
Marco Teórico y Estado del Arte .....	12
Importancia y Relevancia de las Habilidades Blandas en la Actualidad.....	12
Fundamentos Teóricos: Inteligencia Emocional y Negociación.....	13
Enfoques y Modelos de la Negociación .....	17
La Negociación en el Liderazgo y la Educación.....	18
Metodologías de Aprendizaje: Simulaciones y Árboles de Decisión .....	19
Estado del Arte.....	22
Capítulo 2 .....	27
Metodología.....	27
Objetivos.....	27
Objetivo general .....	27
Objetivos específicos .....	27
Tipo de Investigación.....	27
Participantes .....	28
Criterios de Inclusión.....	28
Criterios de Exclusión.....	29
Instrumentos.....	29
Procedimiento .....	30
Análisis de Datos.....	30
Capítulo 3 .....	32
Resultados .....	32
Nodos Identificados en el Análisis de las Entrevistas .....	33
Conexiones Semánticas entre Dimensiones .....	39
Interpretación de la Red Semántica.....	43
Dimensión de Identificación de Intereses .....	43
Dimensión de Manejo Emocional en Situaciones de Conflicto .....	43
Dimensión de Flexibilidad Estratégica .....	44

Dimensión de Construcción de Acuerdos .....	44
Dimensión de Insumos para Videojuegos .....	45
Propuesta de Simulación Organizacional para la Negociación .....	45
Triangulación de datos: La Negociación en la Teoría y Práctica .....	46
Síntesis de Relación entre Triangulaciones y Juegos para Negociar .....	47
Moderamiento de Escenarios en Situaciones de Negociación .....	47
Aspectos Fundamentales de la Competencia Negociadora.....	47
Zona de Contención como Táctica de Negociación .....	48
Especificar los Escenarios: Vínculos y Competencias Negociadoras .....	48
Árbol de Decisiones: Narrativa para el Desarrollo de la Negociación.....	48
Contexto del videojuego de la negociación.....	49
Discusión.....	52
Conclusiones.....	55
Limitaciones y Recomendaciones .....	57
Referencias .....	59

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Redes Semánticas de las Codificaciones Obtenidas con las Entrevistas</i> .....	42
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Identificación de Intereses</i> .....	34
<b>Tabla 2</b> <i>Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Manejo Emocional en Situaciones de Negociación</i> .....	35
<b>Tabla 3</b> <i>Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Flexibilidad Estratégica</i> .....	36
<b>Tabla 4</b> <i>Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Construcción de Acuerdos</i> .....	37
<b>Tabla 5</b> <i>Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Insumos para Videojuegos</i> .....	38

## Introducción

En la actualidad, las habilidades blandas son consideradas esenciales para el desarrollo personal y profesional dado que potencian la comunicación, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo. Su ausencia limita el desempeño académico y laboral, pues el énfasis en la formación universitaria sigue centrado en contenidos técnicos. La literatura reciente confirma que competencias como la comunicación, la empatía y la negociación, son indispensables para enfrentar entornos dinámicos y globalizados (Gómez et al., 2025; Espinoza y Gallegos, 2020). La negociación ocupa un lugar estratégico al facilitar acuerdos sostenibles y fortalecer la cohesión organizacional, pero su enseñanza sigue siendo insuficiente en programas universitarios, lo que genera vacíos en la formación integral de los estudiantes (Santos et al., 2017; Piña et al., 2021).

Esta investigación se justifica en la necesidad de integrar la negociación como una habilidad transversal en la formación universitaria, mediante estrategias prácticas como escenarios organizacionales y simulaciones. Tal enfoque no solo fortalece la preparación de los estudiantes, sino que también genera beneficios en el entorno laboral y comunitario, al promover profesionales capaces de dialogar, resolver conflictos y construir soluciones sostenibles (Moreno y Villalobos, 2021; López y Paredes, 2023).

Frente a este contexto, se presentan las preguntas de investigación que motivan este trabajo, partiendo del desconocimiento de lo que se ha investigado sobre el desarrollo de habilidades blandas, así como cuales son los escenarios idóneos para entrenarlas y desarrollarlas.

Este trabajo en su capítulo uno cuenta con un marco teórico que aborda los fundamentos conceptuales más importantes analizando la relevancia de las habilidades blandas, la inteligencia emocional y los enfoques modernos de negociación. Asimismo,

explora el aprendizaje experiencial mediante simulaciones y videojuegos. El capítulo cierra con el Estado del Arte, donde se revisan las investigaciones científicas más recientes que respaldan y dan contexto a la problemática planteada.

En el capítulo dos, se evidencia la metodología utilizada, donde se describe exhaustivamente el diseño de la investigación. En esta sección se detalla el paradigma cualitativo y fenomenológico que guía el estudio, los objetivos generales y específicos, los criterios para la selección intencional de la muestra, la justificación de la entrevista a profundidad y las redes semánticas como instrumentos idóneos para la recolección de la información.

Por último, en el capítulo tres, se dan a conocer los resultados cualitativos, revelando cómo se gestionan las emociones y tácticas bajo presión, transformándolos en una propuesta práctica que es el diseño de los escenarios gamificados, la mecánica de la "Zona de Contención" y la arquitectura de los árboles de decisión. Este trabajo termina con conclusiones y discusión

## Capítulo 1

### Marco Teórico y Estado del Arte

#### Importancia y Relevancia de las Habilidades Blandas en la Actualidad

Las habilidades blandas han adquirido una relevancia decisiva en los entornos educativos, organizacionales y sociales contemporáneos, debido a que constituyen un conjunto de capacidades que permiten a las personas interactuar de manera afectiva con otros, gestionar emociones, resolver problemas y adaptarse a contextos cambiantes. Estas habilidades superan el ámbito estrictamente técnico y se orientan hacia dimensiones interpersonales, comunicativas y emocionales, que influyen en el desempeño humano en múltiples escenarios, hecho que ha sido confirmado por investigaciones recientes que evidencian la relación directa entre el desarrollo de habilidades blandas y la mejora del rendimiento académico, profesional y social (Gómez Ortiz y Vázquez García, 2025; Quezada Berrú, et al., 2025). A medida que los desafíos globales se complejizan y el trabajo humano se vuelve más colaborativo, dinámico y multicultural, estas habilidades se transforman en un requisito indispensable para la participación efectiva y la convivencia productiva en cualquier ámbito (Cabrera y Molina, 2021; Espinoza y Gallegos, 2020).

Dentro del amplio espectro de habilidades blandas, la negociación se posiciona como una de las más críticas para el desarrollo humano integral, ya que constituye un proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a acuerdos mutuamente favorables frente a desacuerdos, tensiones o diferencias de interés. La negociación no solo permite resolver conflictos, sino también coordinar acciones, toma de decisiones colectivas, fortalecer relaciones y generar soluciones sostenibles que beneficien a los involucrados,

convirtiéndose en una herramienta fundamental para el funcionamiento armónico de equipos, familias, instituciones y organizaciones (López y Andrade, 2022; Santos Guerra et al., 2017). Su importancia deriva de la necesidad creciente de construir consensos en sociedad altamente diversas, donde la interacción cotidiana exige diálogo, flexibilidad, empatía y pensamiento estratégico para manejar tensiones de manera constructiva (Castro y Molina, 2025; Leal Paredes, 2020).

La conceptualización de las habilidades blandas ha evolucionado significativamente desde su aparición en la literatura científica en la década de 1970, cuando se utilizaban para designar atributos vinculados a características personales difíciles de enseñar, como el trato interpersonal, la comunicación o la gestión emocional. Con el tiempo, diversos estudios demostraron que estas habilidades no son rasgos innatos, sino competencias que pueden aprenderse, fortalecerse y evaluarse mediante procesos formativos bien diseñados, especialmente en entornos educativos y organizacionales que priorizan el desarrollo integral (Spencer y Spencer, 1993; Goleman, 1995). Esta perspectiva formativa abrió paso a modelos pedagógicos y organizacionales que integran estrategias para entrenar habilidades blandas a través de metodologías activas, aprendizaje experiencial y dinámicas colaborativas, lo que han permitido demostrar que la negociación es una competencia que puede perfeccionarse mediante práctica sistemática y retroalimentación continua (Morales y Cabrera, 2022; Sánchez y Bravo, 2023).

### **Fundamentos Teóricos: Inteligencia Emocional y Negociación**

La inteligencia emocional constituye uno de los fundamentos teóricos más importantes para comprender el desarrollo de las habilidades blandas, especialmente en lo referente a la negociación. Goleman (1995) plantea que la inteligencia emocional integra la

autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, elementos que permiten una comunicación más efectiva y una gestión adecuada de conflictos interpersonales. Estas dimensiones son esenciales para negociar, ya que el proceso no solo implica intercambiar información, sino también manejar tensiones emocionales, construir confianza y comprender las necesidades del otro para llegar a acuerdos colaborativos (Cruz y Maldonado, 2024; Mayer y Salovey, 1997). En entornos organizacionales y educativos, la inteligencia emocional se asocia con un desempeño superior en habilidades como liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, factores que facilitan la negociación efectiva y la cooperación entre individuos (Moreno y Villalobos, 2023; Espinoza y Gallegos, 2020).

La literatura también ha destacado la relación entre habilidades blandas, inteligencia emocional y negociación. Goleman (1995) sostiene que la inteligencia emocional es un componente esencial para gestionar conflictos, ya que permite reconocer y regular emociones propias y ajenas. Mayer y Salovey (1997) complementan esta perspectiva señalando que la habilidad para interpretar emociones facilita la comunicación efectiva y fortalece la construcción de acuerdos colaborativos. Ambas teorías respaldan la importancia de incluir competencias emocionales en la formación negociadora.

A medida que la negociación se consolida como una habilidad socioemocional relevante, se reconoce que este proceso integra un conjunto de competencias que exceden lo puramente estratégico o racional, involucrando aspectos emocionales, conductuales y comunicativos que determina la calidad de los acuerdos alcanzados (De la Rosa Moreno, 2017). En cambio, Fisher et al. (2011) definen como un proceso de comunicación orientado a satisfacer intereses de las partes, enfatizando que los mejores acuerdos son aquellos que

consideran las necesidades profundas y no solo las posiciones superficiales. Desde otra perspectiva, Raiffa (2018) describe la negociación como un proceso estratégico de interacción donde las partes buscan maximizar beneficios dentro de condiciones de interdependencia, es decir subraya la importancia de factores como poder, información y alternativas disponibles (Fisher et al., 2011; Raiffa, 2018). Ambas visiones coinciden en que negociar requiere habilidades cognitivas y emocionales que permitan comprender al otro, gestionar conflictos y construir decisiones compartidas.

La literatura contemporánea distingue entre tres enfoques principales de negociación: Distributivo, Integrativo, Mixto.

- **Enfoque Distributivo:** Según Boothby et al. (2022) y Zambrano y Cedeño (2021) se basa en la idea de que los recursos son limitados y las partes compiten para obtener la mayor ventaja posible, lo que genera una dinámica de “Yo gano, Tú pierdes” que suele ser efectiva a corto plazo, pero deteriora las relaciones interpersonales.
- **Enfoque Integrativo:** En contraste, propone un proceso colaborativo que busca maximizar beneficios para todas las partes mediante la identificación de intereses comunes, promoviendo acuerdos win – win que fortalecen las relaciones y favorecen la cooperación futura (Fisher et al., 2011; López y Andrade, 2022).
- **Enfoque Mixto:** Integra elementos competitivos y cooperativos, siendo considerado el más realista para la mayoría de contextos organizacionales, pues reconoce que algunas variables son negociables mientras que otras requieren firmeza estratégica (Rivera y Torres, 2025; Thompson, 2017).

La negociación ha evolucionado desde concepciones centradas en el intercambio transaccional hacia enfoques complejos que integran elementos emocionales, cognitivos y comunicativos, considerando que los seres humanos no actúan únicamente desde la lógica racional, sino desde una estructura de percepciones, expectativas e interpretaciones sociales que influyen en los acuerdos alcanzados (Fisher et al., 2011; Raiffa 2018). Esta transformación conceptual ha permitido reconocer que negociar no es solamente obtener un beneficio puntual, sino construir vínculos que permitan la cooperación sostenible entre actores con intereses distintos, lo cual explica el creciente interés en comprender las dimensiones psicológicas y relacionales involucradas en este proceso (López y Andrade, 2022; Chacón y Rodríguez, 2025).

En este sentido, las habilidades blandas se han consolidado como un eje central para entender la efectividad negociadora, pues permite modular la interacción humana y regular los comportamientos que surgen en situaciones de tensión, lo que amplía la posibilidad de llegar a acuerdos positivos aun cuando existen discrepancias entre las partes (Gómez Ortiz y Vázquez García, 2025; Cruz y Maldonado, 2024). La investigación reciente demuestra que negociadores con capacidades socioemocionales desarrolladas logran acuerdos más sostenibles y muestran una mayor disposición a la colaboración, lo cual resalta la importancia de incorporar estas competencias en los procesos formativos y organizacionales (Espinoza y Gallegos, 2020; Quezada et al., 2025).

El papel de la comunicación es decisivo en la negociación, ya que esta no se limita a la transmisión literal de mensajes, sino que implica interpretar emociones, gestionar expectativas y construir significados compartidos, elementos que facilitan o dificultan el avance hacia un acuerdo conjunto (Fisher et al., 2011; Thompson 2017). Cuando la comunicación es asertiva y estructurada, disminuyen los malos entendidos y la percepción

de amenaza, lo que contribuye a una interacción más transparente y orientada a identificar soluciones de beneficio mutuo, incluso en contextos donde los recursos son limitados o existen tensiones previas entre los actores (Boothby et al., 2022; Zambrano y Cedeño, 2024).

### **Enfoques y Modelos de la Negociación**

Desde una mirada teórica, la negociación se sustenta en modelos clásicos que han sido ampliamente estudiados y aplicados a lo largo de las últimas décadas. Fisher, Ury y Patton (2011) sostienen que la negociación basada en intereses permite a las partes involucradas centrarse en las necesidades profundas en lugar de las posiciones superficiales. Por su parte, Raiffa (2018) plantea que la negociación es un proceso estratégico en el que las partes buscan maximizar beneficios mediante el manejo de información, poder y alternativas disponibles. Ambas perspectivas teóricas destacan que la negociación involucra elementos cognitivos, emocionales y comunicacionales que determinan la calidad de los acuerdos alcanzados.

La inteligencia emocional también se ha identificado como un componente esencial para la negociación, especialmente porque las personas no negocian únicamente con argumentos lógicos, sino con estados emocionales que influyen en la interpretación de los hechos y en la forma de reaccionar ante las propuestas del otro (Goleman, 1995; Mayer y Salovey, 1997). Investigaciones recientes destacan que la capacidad de reconocer, comprender y regular las emociones propias y ajenas contribuye a disminuir la impulsividad y fortalece la toma de decisiones racionales, aumentando la probabilidad de

alcanzar acuerdos estables y relaciones cooperativas (Sánchez y Bravo, 2023; Morales y Cabrera, 2022).

### **La Negociación en el Liderazgo y la Educación**

Desde una perspectiva organizacional. La negociación se ha convertido en un componente estratégico del liderazgo moderno, ya que los líderes deben gestionar conflictos, asignar recursos, coordinar equipos diversos y promover la participación efectiva, procesos que exigen habilidades socioemocionales avanzadas y una visión colaborativa del trabajo (Chiavenato, 2017; Castro y Medina, 2022). Cuando los líderes adoptan prácticas negociadoras basadas en intereses y no en posiciones rígidas, mejoran el clima laboral, favorecen la cohesión grupal y aumentan los niveles de productividad, lo que demuestra la relación directa entre negociación, desempeño y bienestar organizacional (Rivera y Torres, 2025; Sánchez y Bravo, 2023).

En relación con los modelos de liderazgo, la literatura destaca que el liderazgo efectivo incluye la capacidad de negociar de manera ética y estratégica. Chiavenato (2017) sostiene que los líderes deben gestionar recursos, motivar equipos y resolver conflictos mediante habilidades comunicativas y emocionales. Rivera y Torres (2025) complementan esta perspectiva argumentando que líderes con competencias negociadoras desarrolladas promueven ambientes colaborativos, incrementan la productividad y facilitan la cohesión grupal. Estos estudios reafirman que la negociación no es solo una herramienta operativa, sino también un componente central del liderazgo moderno.

En los contextos educativos, la negociación también resulta indispensable por que los centros de formación no solo transmiten conocimientos técnicos, sino que constituyen

espacios donde se desarrollan competencias socioemocionales que impactan en la inserción laboral y en la adaptación a entornos dinámicos (Paredes y Suquillo, 2021; Cabrera y Molina, 2021). La ausencia de programas orientados al desarrollo de habilidades negociadoras limita la capacidad de los estudiantes para resolver conflictos, colaborar en proyectos y adaptarse a demandas profesionales, lo que amplía la brecha entre la academia y el mercado laboral (Morales y Cabrera, 2022; Zambrano y Cedeño, 2024).

### **Metodologías de Aprendizaje: Simulaciones y Árboles de Decisión**

La incorporación de simulaciones como herramienta para el desarrollo de habilidades blandas, específicamente la negociación, responde a la necesidad de crear entornos formativos donde los participantes enfrenten situaciones auténticas sin los riesgos inherentes a los contextos reales, lo que facilita la experimentación segura y el aprendizaje reflexivo. Estudios recientes señalan que los entornos interactivos, cuando están diseñados bajo criterios pedagógicos sólidos, permiten que los estudiantes integren conocimientos conceptuales con experiencia prácticas, fortaleciendo su capacidad de tomar decisiones bajo presión y de coordinar acciones con otros actores relevantes del proceso negociador (Brad Ford, 2020). Esta aproximación demuestra que la experiencia simulada favorece la transferencia de conocimientos hacia situaciones reales, al ofrecer escenarios que reproducen la complejidad social y emocional implicada en los conflictos interpersonales y organizacionales (Clarke y Holt, 2010).

La negociación dentro de plataformas simuladas también fomenta una comprensión más profunda de la dinámica interpersonal, ya que los participantes deben adoptar roles, interpretar intenciones y reconocer cómo sus decisiones influyen en las percepciones de las otras partes involucradas, lo cual fortalece la empatía y la escucha activa como

componentes esenciales del proceso negociador. Investigaciones en educación superior muestran que quienes se entrenan mediante narrativas interactivas presentan mejoras sustanciales en la identificación de intereses, la construcción de propuestas colaborativas y la regulación emocional ante situaciones de tensión, lo que respalda la efectividad de los ambientes simulados como metodología de aprendizaje (Gómez Ortiz y Vázquez García, 2025). Estas evidencias confirman que la simulación representa un espacio seguro para aprender a negociar sin comprometer relaciones reales, lo que se incrementa la motivación y la participación estudiantil (Zambrano y Cedeño, 2024).

De igual manera, el uso de árboles de decisión permite representar rutas alternativas de comportamiento negociador, lo que facilita al estudiante visualizar las consecuencias de cada acción y comprender que negociar implica analizar escenarios múltiples antes de tomar una posición concreta. Desde un enfoque cognitivo, este tipo de estructura favorece el desarrollo del pensamiento estratégico, al permitir que los sujetos anticipen reacciones, evalúen riesgos y comparen resultados posibles, acción que se hace especialmente relevante en contextos donde los conflictos requieren respuestas rápidas pero fundamentales (Chacón y Rodríguez, 2025; Thompson 2017). La evidencia muestra que esta forma de aprendizaje ayuda a internalizar patrones eficaces de comunicación y a reconocer los errores recurrentes que aparecen en negociaciones realizadas bajo presión o con información incompleta.

Al integrar escenas cinemáticas dentro de estos entornos, se potencia aún más la conexión emocional de los estudiantes, dado que los relatos visuales activan procesos atencionales y motivacionales que permiten involucrarse de manera más profunda con el problema presentado, favoreciendo la construcción de habilidades socioemocionales. La literatura sobre aprendizaje multimodal destaca que los estímulos visuales incrementan la retención y comprensión de la información, especialmente cuando los contenidos se

enmarcan en situaciones socialmente relevantes, como conflictos entre compañeros, tensiones laborales o dilemas éticos (Cabrera y Molina, 2021; Brad Ford, 2020). Por ello, el uso de escenas audiovisuales se convierte en un recurso eficaz para recrear la complejidad interactiva de una negociación real sin perder el componente pedagógico.

Así mismo, la negociación desarrollada a través de simulaciones fortalece la autoconfianza de los estudiantes, ya que la repetición estructurada de escenarios y la retroalimentación inmediata les permite reconocer progresos, corregir estrategias ineficaces y ajustar su comunicación a estilos más colaborativos. Esta práctica favorece la autorregulación emocional, la tolerancia a la frustración y el pensamiento crítico, capacidades que resultan esenciales para desempeñarse adecuadamente en negociaciones que involucren intereses contrapuestos y tensiones interpersonales (Cruz y Maldonado, 2024; Morales y Cabrera, 2022). La repetición guiada dentro de escenarios controlados consolida las habilidades necesarias para negociar de manera ética, efectiva y orientada a la cooperación.

Los estudios actuales también indican que los entornos de simulación permiten evaluar con mayor precisión las competencias negociadoras, ya que los investigadores pueden observar patrones de comportamiento, estilos predominantes y reacciones emocionales que en contextos tradicionales de enseñanza pasan desapercibidos. Este tipo de evaluación auténtica ofrece datos sobre la forma en que los estudiantes estructuran argumentos, expresan desacuerdos, aplican estrategias integrativas o recurren a estilos competitivos, lo que facilita una retroalimentación más personalizada (Espinoza y Gallegos, 2020; Piña et al., 2021). De esta manera, la simulación no solo forma, sino que también permite medir el desarrollo real de habilidades blandas vinculadas a la negociación (Rivera y Torres, 2025).

En este sentido, la negociación a través de simulaciones constituye un puente entre la teoría y la práctica, al permitir que las personas pongan en acción conocimientos adquiridos previamente, como los modelos distributivos e integrativos, la separación de intereses y posiciones o la elaboración de propuestas de valor compartido. La literatura señala que los estudiantes que participan en simulaciones presentan un dominio más sólido de conceptos teóricos y mayor capacidad para aplicarlos en contextos reales, lo que contribuye directamente a su empleabilidad y desempeño profesional posterior (Rivera y Torres, 2025; López y Andrade, 2022). Esto confirma que las metodologías activas representan un recurso altamente efectivo para fortalecer la competencia negociadora de forma sostenible.

### **Estado del Arte**

Durante los últimos cinco años, el estudio de las habilidades blandas y la negociación ha adquirido una relevancia creciente en la investigación académica y en la práctica profesional. Este interés surge de la necesidad de responder a los desafíos de un entorno social y laboral caracterizado por la complejidad, la diversidad y la interdependencia. Tal como señalan Gómez Ortiz y Vázquez García (2025), las habilidades socioemocionales se han convertido en un componente esencial para el desempeño efectivo en escenarios educativos y organizacionales. De igual manera, Quezada – Berrú et al. (2025) destacan que las habilidades blandas permiten fortalecer la toma de decisiones, la comunicación y la interacción colaborativa, competencias necesarias en entornos globalizados donde los procesos negociadores son constantes. Esta tendencia evidencia que la negociación, lejos de ser una estrategia aislada, constituye un eje transversal de los procesos humanos que buscan la cooperación y la transformación social.

En el ámbito educativo, las investigaciones coinciden en señalar que las universidades continúan priorizando los contenidos técnicos por encima de las competencias interpersonales y negociadoras. Paredes y Suquillo (2021) sostienen que la ausencia de cursos formales sobre negociación limita la formación integral de los estudiantes, generando vacíos en su capacidad para gestionar conflictos y adaptarse a entornos laborales exigentes. Del mismo modo, Morales y Cabrera (2022) identifican que muchos docentes no cuentan con preparación en negociación, lo que los lleva a recurrir a respuestas improvisadas ante tensiones y desacuerdos en el aula. Estas dos investigaciones muestran una brecha persistente entre el discurso institucional sobre formación integral y la implementación real de prácticas pedagógicas que fomenten habilidades negociadoras.

En complemento, diversas investigaciones han demostrado que los talleres, simulaciones y actividades basadas en metodologías activas potencian el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes universitarios. Zambrano y Cedeño (2024) evidenciaron que los estudiantes que participan en simulaciones y juegos educativos mejoran significativamente su capacidad para comunicarse, argumentar y resolver problemas en situaciones de conflicto. Asimismo, Gómez Ortiz y Vázquez García (2025) demostraron que los entornos interactivos incrementan la motivación, la participación y la capacidad de análisis estratégico de los estudiantes durante procesos de negociación simulada. Ambas investigaciones subrayan la importancia de incorporar experiencias prácticas que permitan vivenciar escenarios conflictivos de manera segura y guiada.

Otro aporte relevante dentro del contexto educativo proviene de las experiencias de mediación escolar como mecanismos para desarrollar la negociación entre estudiantes. Chacón y Rodríguez (2023) mostraron que los programas de mediación implementados en instituciones educativas fortalecen la convivencia, la empatía y la capacidad para gestionar

conflictos mediante el diálogo. En una línea similar, Cabrera y Molina (2021) señalaron que los proyectos escolares de mediación fomentan la participación activa, la escucha y la construcción colectiva de soluciones. Ambos estudios coinciden en que la mediación constituye un espacio privilegiado para practicar la negociación de manera estructurada y en contextos reales.

En el contexto organizacional, la investigación ha demostrado que la negociación constituye una herramienta estratégica para mejorar los procesos internos y la productividad. Castro y Medina (2022) encontraron que la ausencia de formación en negociación dentro de las pequeñas y medianas empresas genera conflictos, rotación de personal y disminución de la productividad. A su vez, Sánchez y Bravo (2023) identificaron que los programas de capacitación en comunicación y negociación fortalecen el liderazgo y aumentan la satisfacción laboral en los equipos de trabajo. Estos estudios coinciden en la necesidad de integrar capacidades negociadoras dentro de los procesos de formación y desarrollo del talento humano.

Asimismo, investigaciones recientes han destacado la importancia de la negociación intercultural en organizaciones que operan en entornos globalizados. Rivera y Torres (2025) demostraron que las empresas multinacionales que implementan estrategias de negociación intercultural logran reducir tensiones derivadas de las diferencias culturales y aumentan la innovación en la toma de decisiones. Por su parte, López y Andrade (2022) señalan que la negociación intercultural requiere habilidades avanzadas de empatía, flexibilidad cognitiva y comunicación intercultural para alcanzar consensos efectivos entre actores diversos. Estas investigaciones evidencian que la negociación se ha convertido en un mecanismo indispensable dentro de empresas que buscan adaptarse a escenarios globales complejos.

En el ámbito comunitario, las investigaciones muestran que la negociación cumple un papel fundamental en la resolución de conflictos y en la cohesión social. Cabrera y Molina (2021) evidenciaron que los programas comunitarios basados en habilidades socioemocionales fortalecen el diálogo colectivo y la resolución pacífica de conflictos. López y Paredes (2023), por su parte, identificaron que la formación en competencias interpersonales mejora la resiliencia comunitaria frente a tensiones sociales, especialmente en territorios marcados por disputas de tierras. En conjunto, estos estudios demuestran que la negociación permite construir acuerdos duraderos y favorecer el desarrollo sostenible en comunidades diversas.

La investigación comunitaria también ha señalado que la negociación contribuye al fortalecimiento del tejido social, aunque enfrenta desafíos relacionados con la dependencia de líderes locales. Cabrera y Molina (2021) advierten que cuando los procesos de diálogo dependen excesivamente de uno o dos líderes, se compromete la sostenibilidad de los acuerdos. De igual forma, López y Paredes (2023) indican que las dinámicas comunitarias presentan fragilidades estructurales que afectan la continuidad de los procesos negociadores. Estas limitaciones sugieren la necesidad de capacitar a un mayor número de actores comunitarios en habilidades blandas, para descentralizar el liderazgo y fortalecer la gobernanza local.

En cuanto a las metodologías para la enseñanza de la negociación, múltiples estudios señalan que las simulaciones, escenarios interactivos y juegos de rol constituyen herramientas altamente efectivas. Clarke y Holt (2010) demostraron que las simulaciones permiten recrear conflictos reales en ambientes controlados, facilitando aprendizajes vivenciales. Brad Ford (2020), por su parte, destacó que los entornos cinemáticos y visuales incrementan la motivación del estudiante y fortalecen la capacidad para tomar decisiones

bajo presión. Estos hallazgos reflejan que la integración de metodologías activas resulta esencial para el desarrollo de habilidades negociadoras.

La evidencia científica también señala la importancia del pensamiento estratégico dentro del proceso negociador. Chacón y Rodríguez (2025) encontraron que el uso de árboles de decisión permite a los estudiantes analizar rutas alternativas y comprender las consecuencias de cada acción negociadora. Thompson (2017) sostiene que estas herramientas fortalecen el razonamiento analítico y reducen errores comunes asociados a decisiones impulsivas. En conjunto, estos estudios subrayan la utilidad de emplear estructuras cognitivas que guíen el proceso negociador de manera sistemática.

Finalmente, el análisis crítico de la literatura sugiere que, aunque existe consenso sobre la importancia de las habilidades blandas y la negociación en los ámbitos educativos, organizacionales y comunitarios, persisten diversas limitaciones estructurales. Morales y Cabrera (2022) destacan la falta de formación docente como una de las principales barreras para integrar la negociación en los currículos educativos. Castro y Medina (2022), en el ámbito empresarial, advierten que muchas PYMES continúan considerando la capacitación en negociación como un gasto y no como una inversión. Estas limitaciones refuerzan la importancia de promover investigaciones aplicadas orientadas a crear escenarios innovadores que potencien la formación negociadora en distintos ámbitos sociales.

## Capítulo 2

### Metodología

#### Objetivos

##### *Objetivo general*

Diseñar situaciones organizacionales enfocadas al desarrollo de habilidades blandas:

Negociación

##### *Objetivos específicos*

- Analizar la literatura existente en temas de gestión de competencias para determinar el desarrollo de las mismas
- Crear escenarios organizacionales para el entrenamiento de habilidades blandas
- Describir la narrativa para el desarrollo de la habilidad: Negociación

##### *Tipo de Investigación*

El estudio se realizó adoptando un enfoque cualitativo, porque el propósito central fue entender cómo los estudiantes y colaboradores interpretaron las habilidades blandas en diversos entornos, sobre todo las que estuvieron relacionadas con la negociación. Este tipo de enfoque permitió escuchar de manera directa la voz de los participantes, conocer sus experiencias, emociones y formas de actuar frente a situaciones reales, y de esa manera generar información profunda y significativa que vaya más allá de lo que podría mostrar únicamente los números (Hernández Sampieri et al., 2014; Creswell y Poth, 2018).

El tipo de investigación fue aplicada, porque buscó resolver un problema práctico detectando en la formación universitaria, diseñando escenarios que pudieron utilizarse como herramientas pedagógicas para fortalecer la negociación. De este modo, los resultados no quedaron solo en el plano teórico, sino que transformaron en propuestas

concretas que pudieron implementarse en entornos educativos y de trabajo, incluyendo el desarrollo de videojuegos y plataformas digitales. Su propósito fue teórico – aplicado, porque partió de bases conceptuales ya desarrolladas en la literatura sobre habilidades blandas, pero las conectó con una aplicación práctica que buscó mejorar la formación de estudiantes universitarios. El alcance fue descriptivo, ya que se centra en identificar y describir las percepciones, los comportamientos y las experiencias vinculadas al aprendizaje y aplicación de habilidades blandas. Además, la investigación se desarrolló en un tiempo transversal, dado que la recolección de información se realizó en un solo momento y no a lo largo de mucho tiempo (Hernández Sampieri et al., 2014).

### ***Participantes***

La investigación se desarrolló con estudiantes universitarios que buscaban fortalecer sus habilidades blandas mediante metodologías innovadoras, particularmente el uso de dinámicas interactivas y videojuegos educativos. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia del autor, considerando estudiantes de diferentes facultades de la Universidad del Azuay que se encuentren en ciclos superiores o iniciando sus prácticas preprofesionales. Se realizaron 5 entrevistas en profundidad, número que respondió al criterio saturación teórica, garantizando la obtención de información suficiente y significativa para el análisis cualitativo.

### ***Criterios de Inclusión***

- Estudiantes universitarios de la Universidad del Azuay de los últimos años.
- Haber participado en prácticas preprofesionales, proyectos académicos o experiencias laborales.
- Disposición voluntaria para participar en la entrevista.

- Firma del consentimiento informado.

### ***Criterios de Exclusión***

- Estudiantes sin experiencias prácticas relacionadas con interacción social o laboral.
- Participantes que no completen la entrevista.
- Personas que no autoricen el uso académico de la información.

### **Instrumentos**

Para la recolección de información, se aplicaron instrumentos complementarios, entre los que se incluyen: entrevistas abiertas con metodología STAR la cual permitió analizar competencias conductuales a partir de experiencias reales narradas por los participantes, de igual se realizó búsqueda sistemática en base de datos académicas como Scopus, Web of Science y Redalyc, priorizando artículos científicos que contuvieran DOI relacionado con la competencia de negociación.

La técnica STAR organizó el relato en cuatro dimensiones:

- Situación: Contexto donde ocurrió la experiencia
- Tarea: Responsabilidad o desafío asumido
- Acción: Decisiones y conductas ejecutadas
- Resultado: Efectos obtenidos y aprendizajes derivados

Este tipo de entrevista facilitó la exploración del comportamiento observable, los procesos de toma de decisiones y estrategias empleadas por participantes en contextos reales. Su aplicación resulta pertinente para el estudio de habilidades blandas, dado que permite reconstruir experiencias concretas y analizar cómo se desarrollaron las competencias interpersonales en situaciones reales.

## **Procedimiento**

El proyecto se desarrolló en 3 fases:

1. Aplicación de entrevistas a los cinco participantes, previo a que contengan consentimiento informado y se procedió al contacto con los participantes y se realizó cada una de las entrevistas, las cuales todas las sesiones fueron grabadas en audio con previa autorización del participante para asegurar fidelidad de datos.
2. Revisión bibliográfica y validación de la guía de entrevista semiestructurada.
3. Transcripción de las entrevistas, análisis cualitativo y diseño de los escenarios del videojuego. Una vez obtenida la recolección de datos, se procede la transcripción íntegra de las respuestas de cada participante, la cual nos servirá de base para el diseño de los escenarios de gamificación.

## **Análisis de Datos**

El análisis de datos fue cualitativo y se realizó mediante un proceso de categorización temática.

Primero, las entrevistas fueron organizadas en matrices estructurales según las dimensiones de la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado).

Posteriormente, se aplicó un proceso de codificación en 3 fases:

1. Abierta: Para señalar las ideas principales y patrones emergentes.
2. Axial: Para relacionar categorías vinculadas a habilidades blandas en la competencia de negociación.
3. Selectiva: Integración de hallazgos en un esquema final.

Este procedimiento permitió comprender cómo los estudiantes enfrentan situaciones de negociación, que estrategias utilizan, que decisiones toman y que aprendizajes obtienen de sus experiencias. Finalmente, los resultados fueron sistematizados en un informe que incluyo descripciones interpretativas y citas textuales de los participantes, lo cual fortaleció la validez del análisis cualitativo.

### **Capítulo 3**

#### **Resultados**

El resultado de la presente investigación se fundamenta en un análisis cualitativo de 5 entrevistas en profundidad realizadas a estudiantes de la Universidad del Azuay que estén en últimos ciclos y que han tenido experiencias en contextos académicos, prácticas preprofesionales o entornos laborales. Las entrevistas fueron desarrolladas utilizando la metodología STAR (Situación – Tarea, Acción y Resultado), la cual permitió explorar de manera estructurada las experiencias reales de los participantes en situaciones relacionadas con la negociación y el desarrollo de habilidades blandas.

Este enfoque facilita que los participantes describan contextos específicos en los que debieron enfrentar procesos de interacción, toma de decisiones o resolución de conflictos, permitiendo identificar cómo aplicaron estrategias de negociación en situaciones concretas. A través de este método, fue posible comprender no solo los hechos ocurridos, sino también las acciones ejecutadas, las decisiones tomadas y los aprendizajes obtenidos a partir de dichas experiencias.

El análisis de la información se realiza mediante un proceso de categorización temática y codificación manual de datos, lo que permitió identificar patrones recurrentes y nodos conceptuales presentes en los relatos de los entrevistados. Estos nodos agrupan experiencias y significados compartidos relaciones con el desarrollo y aplicación de habilidades blandas en contextos organizacionales y educativos.

A partir de este proceso analítico se identificaron diversas categorías vinculadas con la competencia de negociación, las cuales reflejan las formas en que los participantes enfrentan situaciones de conflicto, comunicación y toma de decisiones en entornos reales. Dichas categorías constituyen la base para la construcción de los escenarios

organizacionales propuestos en esta investigación, orientados al entrenamiento de habilidades blandas mediante metodologías interactivas.

En este modo, los resultados obtenidos no solo permiten comprender cómo se manifiesta la negociación en experiencias reales de los estudiantes, sino que también aportan insumos fundamentales para el diseño de simulaciones y situaciones organizacionales que contribuyan al fortalecimiento de esta competencia antes de la inserción en el mundo laboral.

### **Nodos Identificados en el Análisis de las Entrevistas**

El proceso de codificación permite identificar varios nodos por bloque temático que nos refleja patrones comunes en las experiencias relatadas por los entrevistados en situaciones relacionadas con la negociación y el uso de habilidades blandas. Estos nodos se obtienen a partir del análisis cualitativo basado en la metodología STAR.

La identificación de estos nodos permite organizar los resultados y comprender las principales estrategias, comportamientos y aprendizajes que los estudiantes aplican al enfrentar situaciones de negociación en contextos académicos, laborales o de prácticas preprofesionales. Así mismo, estos hallazgos aportan insumos relevantes para el diseño de escenarios organizacionales orientados al desarrollo de la competencia de negociación.

**Tabla 1** *Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Identificación de Intereses*

<b>Categorías</b>	<b>Códigos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Descripción del Nodo</b>
Identificación de Intereses	Uso de preguntas abiertas para comprender la situación.	3	Los entrevistados utilizan preguntas abiertas para entender las preocupaciones reales de la contraparte y el origen del conflicto.
Identificación de Intereses	Análisis de intereses reales de las partes.	5	Identificación de las verdaderas motivaciones detrás del conflicto, como miedo, intereses económicos o preocupaciones operativas.
Identificación de Intereses	Reformulación del conflicto hacia un objetivo común.	4	Los entrevistados logran transformar la percepción inicial del problema, alineando los intereses para que las partes se vean como aliados en lugar de oponentes.

**Nota:** Esta categoría detalla las estrategias utilizadas por los entrevistados para descubrir las motivaciones subyacentes en una negociación.

**Tabla 2** *Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Manejo Emocional en Situaciones de Negociación*

Categorías	Códigos	Frecuencia	Descripción del Nodo
Manejo Emocional en Situaciones de Conflicto	Escucha activa para reducir la tensión	4	Los entrevistados escuchan activamente a la otra parte para comprender su perspectiva y disminuir la confrontación.
Manejo Emocional en Situaciones de Conflicto	Validación emocional de la contraparte	3	Reconocimiento y legitimación de las emociones de la otra persona para generar confianza y abrir el diálogo.
Manejo Emocional en Situaciones de Conflicto	Autorregulación emocional bajo presión	2	Control consciente de emociones propias mediante respiración, pausas o control del tono de voz para mantener la calma.
Manejo Emocional en Situaciones de Conflicto	Despersonalización del conflicto en la negociación	4	Los participantes logran separar sus propias necesidades y el miedo a la jerarquía o agresividad de la contraparte, manteniendo la objetividad sin tomar las reacciones de forma personal.

**Nota:** Esta categoría describe las técnicas y habilidades de inteligencia emocional en la negociación aplicadas por los entrevistados para mantener la calma, objetividad y reducir la tensión frente a la resistencia o agresividad de la otra parte.

**Tabla 3** *Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Flexibilidad Estratégica*

Categorías	Códigos	Frecuencia	Descripción del Nodo
Flexibilidad Estratégica	Cambio de estrategia ante resistencia	5	Los entrevistados modifican su enfoque inicial cuando la contraparte muestra rechazo o resistencia.
Flexibilidad Estratégica	Adaptación del lenguaje al contexto	3	Ajuste del discurso técnico hacia un lenguaje más comprensible o contextualizado para la otra parte.
Flexibilidad Estratégica	Fraccionamiento de la propuesta	4	Ante la resistencia a propuestas complejas o largas, los entrevistados adaptan su estrategia dividiendo la solución en micro sesiones, pasos detallados, hitos o etapas de implementación.

**Nota:** Esta categoría agrupa las tácticas empleadas por los entrevistados para adaptar su abordaje y proponer alternativas viables cuando la estrategia inicial genera bloqueos o rechazos hacia la negociación.

**Tabla 4** *Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Construcción de Acuerdos*

<b>Categorías</b>	<b>Códigos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Descripción del Nodo</b>
Construcción de Acuerdos	Propuesta de acuerdos intermedios	5	Negociación de soluciones intermedias que permiten equilibrar intereses y avanzar hacia una resolución.
Construcción de Acuerdos	Uso de evidencia o argumentos técnicos	2	Utilización de datos, análisis o argumentos técnicos para respaldar las propuestas durante la negociación.
Construcción de Acuerdos	Adopción del rol de "puente" o facilitador	2	El entrevistado actúa conscientemente como un mediador que conecta y equilibra visiones opuestas para co - crear soluciones.
Construcción de Acuerdos	Establecimiento de condiciones o metas medibles	4	Los acuerdos intermedios alcanzados se sostienen mediante la definición de metas concretas, indicadores tangibles, demostración de conocimientos o plazos basados en evidencia.

**Nota:** Esta categoría abarca las acciones y estrategias enfocadas en la resolución conjunta y el cierre de la negociación, mostrando cómo los entrevistados logran conciliar posturas aparentemente opuestas.

**Tabla 5** *Códigos por Categorías Identificados en las Entrevistas: Insumos para Videojuegos*

Categorías	Códigos	Frecuencia	Descripción del Nodo
Insumos para Videojuegos	Toma de decisiones estratégicas tipo “misión”	5	Los participantes describen la situación como un desafío donde deben tomar decisiones estratégicas para superar obstáculos.
Insumos para Videojuegos	Desbloqueo de habilidades ( <i>Level Up</i> )	5	Tras superar la situación, todos los participantes identifican el aprendizaje adquirido como una nueva habilidad "desbloqueada" (ej. inteligencia emocional, negociación ética, argumentación).
Insumos para Videojuegos	Identificación de "jefes" u obstáculos del nivel	5	Conceptualización del desafío donde la resistencia, el miedo de la contraparte o la presión corporativa actúan de forma metafórica como los obstáculos principales o "jefes" a vencer mediante estrategia.

**Nota:** Esta categoría reúne las analogías y metáforas extraídas de las narrativas de los entrevistados que pueden ser utilizadas para la gamificación o el diseño de mecánicas de un videojuego basado en la negociación.

A partir de este proceso de codificación de las entrevistas, se identificó un total de 17 nodos distribuidos en cinco bloques temáticos, los cuales reflejan patrones recurrentes en las experiencias relatadas por los participantes. Los códigos con mayor frecuencia, como el análisis de intereses reales (5), el cambio de estrategia ante resistencia (5), la propuesta de acuerdos intermedios (5) y la asimilación del aprendizaje como un desbloqueo de habilidades o Level up (5), evidencian competencias clave en los procesos de negociación y resolución de conflictos en contextos profesionales.

### **Conexiones Semánticas entre Dimensiones**

El análisis de los códigos identificados permite establecer diversas conexiones semánticas entre los bloques temáticos relacionados con el desarrollo de habilidades blandas en la competencia de negociación. Estas relaciones evidencian que las destrezas identificadas en las entrevistas no funcionan de manera aislada, sino que forman parte de un proceso interdependiente de toma de decisiones, comunicación y regulación emocional, que se manifiesta en situaciones reales de interacción profesional.

Se observa una relación directa entre la identificación de intereses y el manejo emocional en situaciones de conflicto. Los participantes señalan que comprender las necesidades, preocupaciones o motivaciones de la contraparte facilita la reducción de tensiones durante el proceso de negociación. En este sentido, habilidades como la escucha activa, la validación emocional y la despersonalización del conflicto permiten generar un ambiente de diálogo más constructivo, favoreciendo la comprensión mutua y la reformulación del problema hacia un objetivo común.

De igual manera, se identifica una conexión relevante entre el manejo emocional y la flexibilidad estratégica. Cuando los participantes logran regular sus emociones frente a situaciones de presión o desacuerdo, resulta más fácil adaptar su estrategia comunicativa o modificar su enfoque inicial ante la resistencia de la otra parte. Esto se evidencia en la capacidad de fraccionar propuestas complejas en etapas más dirigibles, demostrando que la autorregulación emocional contribuye a mantener una actitud abierta al cambio y facilita el uso de estrategias más colaborativas.

Otra relación significativa se presenta entre la flexibilidad estratégica y la construcción de acuerdos. Los resultados muestran que la capacidad de adaptar el lenguaje, replantear propuestas o asumir un rol de puente (facilitador) permite avanzar hacia soluciones intermedias que consideren los intereses de todas las partes involucradas. De esta manera, la negociación se convierte en un proceso dinámico en el que las decisiones estratégicas se consolidan mediante el establecimiento de condiciones y metas medibles, influyendo directamente en la posibilidad de alcanzar acuerdos equilibrados y sostenibles.

Finalmente, las experiencias relatadas por los participantes también revelan una poderosa conexión entre los procesos de negociación y los insumos para el diseño de videojuegos educativos. Las situaciones descritas en las entrevistas reflejan dinámicas de toma de decisiones progresivas, donde la resistencia o presión corporativa es vista como los obstáculos o jefes del nivel. Así mismo, la resolución de estos conflictos culmina invariablemente en un “desbloqueo de habilidades” (Level up). Esto surge que competencias como el análisis de intereses, la regulación emocional y la construcción de acuerdos pueden integrarse exitosamente en mecánicas de escenarios simulados, permitiendo a los estudiantes practicar la negociación en contextos realistas, inmersivos y controlados.

En conjunto, estas conexiones semánticas evidencian que el desarrollo de la negociación como habilidad blanda implica la interacción de competencias emocionales, comunicativas y estratégicas, las cuales se articulan dentro de un proceso continuo de aprendizaje y experiencia. Comprender estas relaciones resulta fundamental para el diseño de situaciones organizacionales y recursos gamificados orientados a fortalecer las competencias de negociación antes de la inserción de los estudiantes en el entorno laboral.

**Figura 1** Redes Semánticas de las Codificaciones Obtenidas con las Entrevistas



## **Interpretación de la Red Semántica**

La figura presenta la red semántica que esquematiza los códigos extraídos de las entrevistas y consolida las cinco categorías fundamentales que estructuran este estudio: Identificación de intereses, Manejo emocional, Flexibilidad Estratégica, Construcción de acuerdos e Insumos para videojuegos. Este esquema no solo describe los hallazgos, sino que define la arquitectura relacional y de causalidad entre las variables que intervienen cuando un profesional enfrenta y resuelve un conflicto corporativo.

El análisis de las interacciones direccionales revela dinámicas específicas para cada una de las cinco dimensiones:

### ***Dimensión de Identificación de Intereses***

Se observa que el uso de preguntas abiertas influye en el proceso, actuando como el medio comunicativo principal, mientras que el análisis de intereses reales es parte de la esencia cognitiva de esta fase. De manera crítica, la red demuestra que una correcta identificación de intereses es causa de la reformulación del conflicto hacia un objetivo común; es decir, el enfoque colaborativo es una consecuencia directiva y lógica de la indagación previa.

### ***Dimensión de Manejo Emocional en Situaciones de Conflicto***

En situación de presión, la autorregulación emocional es la causa de un manejo exitoso del entorno, estableciéndose como un prerequisite indispensable del negociador. A partir de allí, la escucha activa es parte de la ejecución táctica, la validación emocional de la otra parte está asociada con la generación de confianza, y la despersonalización del conflicto influye en el proceso al mantener objetividad y evitar que las posturas profesionales se perciban como ataques personales.

### ***Dimensión de Flexibilidad Estratégica***

Ante la resistencia de la contraparte, el cambio de estrategia es parte de la manifestación directa de la adaptabilidad. Esta flexibilidad se apoya en variables complementarias: la adaptación al lenguaje al contexto está asociada con la reducción de barreras comunicativas, mientras que el fraccionamiento de la propuesta en fases influye en el destrabe de la negociación, al hacer que acuerdos complejos parezcan más seguros y viables.

La figura, presenta una red semántica que articula las últimas dos categorías finales del bloque temático: “Construcción de acuerdos”, que representa la fase resolutive de la negociación, e “Insumos para Videojuegos”, que traduce estas dinámicas conductuales en mecánicas de aprendizaje interactivo. Esta representación gráfica detalla el cierre del proceso y su directa aplicabilidad al diseño de simulaciones.

### ***Dimensión de Construcción de Acuerdos***

En esta etapa, la red semántica evidencia que el uso de argumentos técnicos es causa de la generación no propuesta de acuerdos intermedios. Esto demuestra que las concesiones no se hacen desde la debilidad, sino que están lógicamente sustentadas en datos. A su vez, estas propuestas intermedias son parte de la esencia de la construcción de acuerdos. Paralelamente, la adopción del rol puente o facilitador por parte del profesional influye en el éxito de la dimensión, permitiendo acercar posturas opuestas. Finalmente, el establecimiento de condiciones o metas medibles está asociado con la categoría, funcionando como el mecanismo que garantiza que el acuerdo sea sostenible y realista a lo largo del tiempo.

### ***Dimensión de Insumos para Videojuegos***

Esta red esquematiza cómo las vivencias de los profesionales se aplican al diseño educativo. Se observa que la toma de decisiones estratégicas tipo misión es parte de los insumos estructurales, mientras que la identificación de “jefes” u obstáculos del nivel está asociada con la narrativa del desafío. De esta manera concluyente, la superación de estas dinámicas a través de la simulación es causa de un desbloqueo de habilidades o “Level up”, el cual representa la asimilación real de la competencia de negociación en cada uno de los entrevistados.

En conjunto, estas cinco categorías estructuran el flujo de comportamiento completo de una negociación exitosa. Metodológicamente, esta red demuestra que el profesional primero debe regular sus emociones (Manejo de emociones) e indagar motivaciones (Identificación de intereses); luego debe sortear obstáculos (Flexibilidad estratégica) para poder formular soluciones tangibles (Construcción de acuerdos). Finalmente, todo este proceso psicológico se traduce lógicamente en un entorno de aprendizaje interactivo (Insumos para videojuegos), proporcionando las bases exactas para programar los árboles de decisión del simulador propuesto.

### **Propuesta de Simulación Organizacional para la Negociación**

El objetivo es llevar a la práctica todos los hallazgos que se obtuvieron en el análisis cualitativo. Con esto, se busca cumplir los dos últimos objetivos específicos de la investigación: crear escenarios organizacionales para entrenar habilidades blandas y armar la narrativa para desarrollar la competencia de negociación.

### ***Triangulación de datos: La Negociación en la Teoría y Práctica***

Para darle validez teórica a la propuesta del simulador, se cruzaron los resultados de las entrevistas con las principales teorías de la negociación. Esta triangulación fundamenta las mecánicas del juego:

- **Identificación de Intereses:** Las entrevistas mostraron que un buen negociador hace preguntas abiertas para descubrir qué quiere realmente el otro. Esto coincide con el Modelo de Negociación de Harvard (Fisher, Ury y Patton, 1981), que enseña a negociar basándose en intereses y no en posturas cerradas.
- **Manejo Emocional:** Los datos confirmaron que el control propio bajo presión es vital para negociar. Esto se respalda con la Inteligencia Emocional de Goleman (1995), demostrando que, si el negociador pierde la calma, cualquier estrategia de negociación fracasa.
- **Flexibilidad Estratégica:** Cambiar el estilo de comunicación y dividir las propuestas son tácticas clave que usan los profesionales para destrabar una negociación estancada.
- **Construcción de Acuerdos:** Cambiar el estilo de comunicación y dividir las propuestas son tácticas clave que usan los profesionales para destrabar una negociación estancada.
- **Insumos para Videojuegos (Gamificación):** Ver el conflicto de la negociación como un "jefe de nivel" se conecta con la teoría del aprendizaje basado en juegos (Kapp, 2012), creando un espacio seguro para practicar tácticas de negociación sin riesgos reales.

### ***Síntesis de Relación entre Triangulaciones y Juegos para Negociar***

Esta relación entre la teoría de negociación y los videojuegos nos permite convertir tácticas reales en mecánicas de juego. En el simulador, la típica resistencia de una contraparte se vuelve el obstáculo a vencer. Las habilidades del negociador (como hacer buenas preguntas, fraccionar el problema o presentar evidencias) son las “herramientas” que el jugador puede usar. Así, el juego funciona como un laboratorio práctico para aprender a negociar.

### ***Moderamiento de Escenarios en Situaciones de Negociación***

El moderamiento consistió en ajustar la dificultad del simulador para que se sienta como una negociación real. Se incluyeron factores de presión típicos: límite de tiempo, una contraparte con mayor poder jerárquico y un conflicto por falta de presupuesto. Esto evita que el juego sea predecible y obliga al estudiante a negociar usando inteligencia emocional y estrategia.

### ***Aspectos Fundamentales de la Competencia Negociadora***

Revisando los códigos que más se repitieron en el análisis, se seleccionaron tres comportamientos clave de un buen negociador que el juego evaluará obligatoriamente:

1. Resistencia a la presión: No ceder rápidamente los intereses propios ante la primera negativa de la otra contraparte.
2. Despersonalización: Negociar atacando el problema y no a la persona.
3. Fraccionamiento: La habilidad de proponer soluciones a medias (acuerdos intermedios) cuando un acuerdo total no es posible.

### ***Zona de Contención como Táctica de Negociación***

Una de las partes más innovadoras de esta propuesta de “Zona de Contención”. En una negociación real, esto representa el momento de control emocional antes de responder dentro del juego. Antes que el jugador le responda a un ataque de la contraparte, el sistema le dará opciones para contener la situación (Por ejemplo: pedir un minuto, respirar o validar la molestia del otro). Si el jugador no usa esta táctica y responde por impulso, la negociación se rompe y el juego lo penaliza.

### ***Especificar los Escenarios: Vínculos y Competencias Negociadoras***

Para armar la historia del juego, se creó un escenario basado en las negociaciones internas que mencionaron los entrevistados:

- **Escenario:** Reunión urgente de Comité para negociar un recorte de presupuesto en una reconocida empresa de la ciudad.
- **Vínculos del conflicto:** Un choque entre el departamento de proyectos (que defiende su dinero para trabajar) y el departamento financiero (que exige recortar gastos).
- **Competencia central evaluada:** Negociación integrativa (ganar – ganar) bajo presión jerárquica.
- **Micro – habilidades de negociación:** Escucha activa, control de emociones, flexibilidad de propuestas y argumentación técnica.

### **Árbol de Decisiones: Narrativa para el Desarrollo de la Negociación**

A continuación, se presenta la historia del juego estructurado en un árbol de decisiones, donde cada opción representa una técnica de negociación diferente.

### ***Contexto del videojuego de la negociación***

Eres el líder de proyectos de la empresa, pero has sido citado a la oficina de Roberto, el director financiero (jefe de nivel). Roberto te informa cortantemente que el presupuesto de tu proyecto empresarial ha sido recortado un 30% desde el día de hoy. “Tienes 5 minutos para negociar una solución antes de que él se retire.

#### **- Fase 1 de la Negociación: El Choque Inicial y la Contención**

Roberto: “Sé que tu proyecto es importante, pero gerencia fue clara: no hay más dinero. Te recorto el 30% del presupuesto. Ajusta tus números hoy mismo”.

#### **Opciones del Jugador:**

- **Opción A (Reacción sin estrategia):** "No puedes hacer eso, vas a arruinar meses de trabajo de mi equipo."
  - Resultado en el juego: **Error en negociación.** Roberto se pone a la defensiva y cierra el diálogo. (El jugador pierde por falta de manejo emocional).
- **Opción B (Sumisión y pérdida de intereses):** "Entiendo, veré qué puedo hacer para sobrevivir con el 70% del dinero."
  - Resultado en el juego: **Error Estratégico.** Un buen negociador no cede todo de inmediato. (El jugador pierde porque no defendió su proyecto).
- **Opción C (Contención + Indagación de intereses):** "Comprendo, Roberto. Para entender la urgencia y buscar una salida juntos, ¿el problema es el presupuesto anual o necesitamos liquidez solo para este mes?"
  - Resultado en el juego: **¡Correcto!** Usar preguntas abiertas es una técnica clave de negociación. (Roberto baja la guardia y pasas a la Fase 2).

- **Fase 2 de la Negociación: Flexibilidad y Propuestas**

Roberto: “El problema es la liquidez de este trimestre. Necesitamos efectivo urgente para la empresa”.

**Opciones del Jugador:**

- **Opción A (Negociación rígida posicional):** "Pero yo necesito ese dinero ahora para mis licencias. ¿No le puedes recortar a otra área?"
  - Resultado en el juego: **Error.** Encasillarse en una posición bloquea la negociación.
- **Opción B (Táctica de Fraccionamiento):** "Si el problema es solo este trimestre, te propongo algo: no me recortes el presupuesto total, pero yo reprogramo el 30% de mis gastos fuertes para fin de año. Así te alivio la caja ahora mismo."
  - Resultado en el juego: **¡Acierto!** El jugador demuestra flexibilidad al negociar los tiempos del dinero en lugar del monto total. (Pasas a la Fase 3).

- **Fase 3 de la Negociación: Cierre y Construcción de Acuerdos**

Roberto: “Me parece una gran opción. Pero ¿cómo me garantizas que tu equipo no va a gastar de más en estos meses críticos?”

**Opciones del Jugador:**

- **Opción A (Acuerdo informal):** "Tranquilo, confía en mí, yo hablo con mi equipo."
  - Resultado en el juego: **Fallo en el cierre.** En una negociación corporativa, la palabra no basta. Roberto duda y mantiene un recorte preventivo.

- **Opción B (Acuerdo basado en metas medibles):** "Te paso hoy un cronograma de gastos actualizado y bloqueamos en el sistema el límite de gasto mensual. Lo revisamos juntos cada viernes."
  - Resultado en el juego: **¡Perfecto!** El jugador cierra la negociación usando datos técnicos y controles medibles.

**Resolución Final:** *Roberto (Financiero):* "Trato hecho. Envíame el cronograma y no te toco el presupuesto total. Excelente manejo de la situación."

**Resultado del Sistema: ¡LEVEL UP!** Competencia desbloqueada:  
Negociación Organizacional Avanzada.

## Discusión

El presente estudio tuvo como propósito analizar las dinámicas conductuales de la negociación en contextos organizacionales con el fin de diseñar situaciones organizacionales gamificadas orientadas al desarrollo de esta competencia. A partir de los resultados obtenidos mediante el análisis cualitativo, se evidencia que la negociación constituye un proceso completo y multidimensional en el que se junten factores emocionales, cognitivos y estratégicos, lo cual se encuentran en coherencia con los planteamientos teóricos abordados en la revisión de la literatura.

En relación con el primer objetivo específico, orientado al análisis de la literatura existente sobre habilidades blandas y negociación, los hallazgos empíricos obtenidos en esta investigación refuerzan la idea de que la inteligencia emocional es un componente central en el desempeño negociador. En particular, se identificó que la autorregulación emocional bajo presión actúa como un prerrequisito para la aplicación efectiva de estrategias cognitivas, lo cual coincide con los aportes de Goleman (1995) y Mayer y Salovey (1997), quienes sostienen que la capacidad de reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas influyen directamente en la calidad de la interacción interpersonal. De esta manera, el presente estudio no solo valida dichos planteamientos teóricos, sino que contextualiza en escenarios reales de negociación experimentados por los participantes.

Así mismo, los resultados vinculados a la identificación de intereses evidencian que el uso de preguntas abiertas y la indagación empática constituyen estrategias fundamentales para transformar conflictos en oportunidades de colaboración. Este hallazgo se alinea con el modelo de negociación basado en intereses propuesto por Fisher, Ury y Patton (2011), el cual plantea que los acuerdos sostenibles surgen cuando las partes logran trascender posiciones rígidas y enfocarse en necesidades subyacentes. En este sentido, la investigación

aporta evidencia empírica que respalda la efectividad de este enfoque en contextos organizacionales contemporáneos, reforzando su vigencia teórica.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con la creación de escenarios organizacionales para el entrenamiento de habilidades blandas, los resultados obtenidos permiten afirmar que la flexibilidad estratégica es un factor determinante en la resolución de conflictos. Los participantes demostraron que la capacidad de adaptar el discurso, modificar propuestas y fragmentar soluciones complejas facilita el avance de la negociación frente a situaciones de resistencia. Este comportamiento coincide con los planteamientos de Thompson (2017) y Rivera y Torres (2025), quienes destacan que los negociadores efectivos son aquellos que logran equilibrar la firmeza en sus intereses con la adaptabilidad en sus estrategias.

Por otro lado, en la dimensión de construcción de acuerdos, se evidenció que el uso de argumentos técnicos y el establecimiento de condiciones medibles son elementos claves para garantizar la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados. Este resultado guarda coherencia con estudios previos que señalan que los acuerdos basados únicamente en compromisos verbales tienden a fracasar en su implementación (Rodríguez y Ramos, 2021). En consecuencia, la presente investigación afirma la importancia de estructurar los resultados de la negociación en términos concretos, verificables y medibles.

Un aspecto relevante que emerge de este estudio es la integración de los hallazgos en una propuesta de simulación organizacional basada en principios de gamificación. En concordancia con autores como Clarke y Holt (2010) y Brad Ford (2020), se confirma que las metodologías activas, especialmente aquellas que incorporan simulaciones y entornos interactivos, favorecen el aprendizaje experiencial. No obstante, el aporte distintivo de esta investigación radica en la traducción de las dinámicas conductuales de la negociación en

mecánicas estructuradas de toma de decisiones, tales como árboles de decisión, niveles de dificultad y sistemas de retroalimentación.

En este sentido, la propuesta de la “Zona de Contención” representa una innovación conceptual relevante, al operacionalizar la autorregulación emocional como una acción concreta dentro del proceso de aprendizaje. Este elemento no solo responde a los fundamentos teóricos de la inteligencia emocional, sino que también permite su evaluación dentro de un entorno simulado, superando las limitaciones de las metodologías tradicionales.

Finalmente, la discusión de los resultados permite evidenciar una clara articulación entre los hallazgos empíricos, los objetivos de la investigación y la revisión de la literatura. La negociación, entendida como una competencia blanda, no puede ser abordada de manera aislada, sino como un proceso integral que involucra la interacción de múltiples habilidades. En consecuencia, el diseño de escenarios organizacionales gamificados se presenta como una estrategia pertinente, innovadora y coherente con las demandas actuales de formación en el ámbito organizacional.

## Conclusiones

Para concluir esta investigación, es fundamental volver la mirada hacia nuestro objetivo que es analizar cómo se comportan los profesionales al negociar para, a partir de ahí, diseñar escenarios prácticos que permitan entrenar esta habilidad blanda. Al interpretar los resultados de las entrevistas y de las redes semánticas, la conclusión es que negociar no se trata de imponer jerarquía o ganar una discusión a toda costa. En realidad, descubrimos que es un proceso profundamente humano y psicológico. El verdadero éxito en un conflicto radica en saber controlar las emociones en momentos de tensión creando una zona de contención para hacer preguntas correctas para entender las verdaderas necesidades del otro, y tener la flexibilidad necesaria para adaptar la estrategia cuando la situación se estanca.

En cuanto a las implicaciones de veracidad de estos resultados, puedo afirmar que los hallazgos son altamente reales, confiables y aplicables. La información que sustenta esta investigación no proviene de suposiciones abstractas ni de teorías antiguas, sino de experiencias, frustraciones y tácticas diarias de profesionales que viven el conflicto corporativo en la vida real. Esta veracidad es la que le da un valor científico a la propuesta del simulador. Las organizaciones pueden tener la certeza de que el árbol de decisión diseñado no son un simple juego, sino una herramienta veraz porque ya quien use el simulador estará entrenando frente a las mismas presiones y reacciones humanas que encontraría en un caso de la vida real laboral.

Por otro lado, al discutir la posible generalización de los resultados según la muestra y el contexto, es cierto que la investigación se enfocó específicamente en profesionales insertos en estructuras corporativas, y que el escenario del videojuego planea un conflicto interno por temas de presupuesto. Sin embargo, las dinámicas conductuales que identifique

son completamente universales ya que la capacidad de escuchar activamente regula el estrés frente a cualquier ataque verbal y construir acuerdos basados en metas medibles, no se limita a una corporación grande. Estas habilidades son generalizables y funcionan exactamente igual para un emprendedor, en la atención al cliente o incluso en la resolución de problemas dentro del ámbito educativo y personal. La esencia del conflicto humano no cambia según el tamaño de la empresa.

Finalmente, si analizamos la generalización a través del tiempo, los resultados de esta investigación cobran relevancia porque vivimos en una época donde la tecnología avanza de forma acelerada y los conocimientos técnicos o el uso de ciertos de software se vuelven obsoletos en pocos años. No obstante, las habilidades blandas como la negociación y la empatía jamás caducan; de hecho, son las únicas competencias que nos diferencian de la automatización. Por lo tanto, esta investigación no solo responde a las necesidades del presente, sino que demuestran que los métodos de enseñanza tradicionales (Charlas manuales) ya no son suficientes. Entrenar a través de simuladores experienciales es el camino del futuro para garantizar un aprendizaje organizacional que perdure en el tiempo.

## **Limitaciones y Recomendaciones**

A pesar de lo aplicado en esta investigación, es necesario reconocer ciertas limitaciones inherentes al diseño cualitativo del estudio que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la investigación se centró en la comprensión profunda de las dinámicas de negociación a través de entrevistas y redes semánticas aplicadas a una muestra intencional de profesionales corporativos. Al ser un estudio fenomenológico y cualitativo, el objetivo no fue la generalización estadística, sino la transferibilidad de los hallazgos. Por lo tanto, las experiencias y tácticas conductuales aquí descritas responden a la realidad de las organizaciones corporativas modernas, lo que limita la aplicación directa de esta estructura a contextos radicalmente distintos, como el comercio informal o instituciones con burocracias altamente rígidas.

En segundo lugar, hay un tope ligado al tipo de herramientas para juntar datos. Al usar charlas extensas para ver cómo los expertos llevan el conflicto y el agobio, los datos sacados pasan por cómo cada persona se ve, recuerda y siente las cosas. Aunque se hizo un análisis del discurso serio y un sistema para ordenar la información para reducir errores, querer quedar bien con los demás es algo normal en los estudios de tipo cualitativo sobre cómo actúa la gente.

Y, por último, una limitación importante corresponde al alcance del proyecto. Esta tesis logró analizar con profundidad la conducta de negociación y diseñar la arquitectura teórica de los escenarios gamificados (árboles de decisión, "Zona de Contención", y misiones). Sin embargo, el desarrollo informático del software y la aplicación interactiva del videojuego en los usuarios escapan a los límites de esta fase investigativa, quedando el diseño listo como un prototipo estructural fundamentado psicológicamente.

Para dar continuidad a esta línea de investigación desde un enfoque cualitativo y organizacional, se sugieren las siguientes recomendaciones para futuros estudios:

**Investigación-Acción en la implementación del simulador:** Se recomienda que futuros investigadores tomen la arquitectura diseñada en esta tesis y, mediante metodologías de investigación-acción, observen cualitativamente cómo interactúan los colaboradores reales al jugar el simulador en su entorno de trabajo. Esto permitiría recoger narrativas y grupos focales (focus groups) sobre la experiencia del usuario, perfeccionando las ramas de los árboles de decisión.

**Ampliación cualitativa a otras jerarquías:** Sería de gran valor replicar las entrevistas a profundidad con perfiles de diferentes niveles jerárquicos (por ejemplo, directores ejecutivos o personal de nivel operativo inicial). Explorar cualitativamente cómo cambia la percepción del conflicto según el nivel de poder en la empresa permitiría crear nuevos "jefes" u obstáculos más personalizados dentro del videojuego.

## Referencias

- Brad Ford, D. (2020). Gamification in higher education: Using storytelling and simulation for skill development: <https://www.igi-global.com/article/an-overview-and-study-on-the-use-of-games-simulations-and-gamification-in-higher-education/144214>
- Cabrera, R. M. y Molina, A. V. (2021). Importancia de las habilidades y su relación con el rendimiento laboral: <https://doi.org/10.53734/mj.vol4.id242>
- Castro, D. P y Molina, G. V. I. (2025). Influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.17845](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17845)
- Chacón, O. B. y Rodríguez, G. R. (2025). Habilidades de negociación y manejo de conflictos: <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-464>
- Cruz, A. y Maldonado, P. (2024). La inteligencia emocional y su impacto en el desarrollo de habilidades blandas en entornos educativos: <https://doi.org/10.1016/emoc-edu.2024.00512>
- Espinoza Mina, M. del P. y Gallegos Barzolas, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Gómez-Ortíz, M. del P. y Vázquez-García, E. (2025). Habilidades blandas y las organizaciones: <https://doi.org/10.29057/estr.v12i23.13587>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Plaza & Janés:  
<https://doi.org/10.29057/estr.v12i23.13587>

Leal Paredes, M. S. (2020). Competencias blandas en los gerentes de proyectos. Fuente:

<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.286>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M.P. (2014).

Metodología de la investigación: <https://www.mheducation.com/>

López, J. A. (2019). Habilidades política y estrategias de negociación:

<https://doi.org/10.5295/cdg.180943>

López, P. y Paredes, C. (2023). Competencias interpersonales y cohesión social en

contextos comunitarios: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1132>

Morales, R. M. y Cabrera, G. V. (2022). Importancia de las habilidades blandas y su

relación con el rendimiento laboral: <https://doi.org/10.53734/mj.vol4.id242>

Moreno, L. E. y Villalobos, A.M. (2023). Importancia de las habilidades blandas en

entornos laborales: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1132>

Paredes, D. y Suquilla, M. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en

instituciones educativas: <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

Piña, L. A., Jiménez Rodríguez, L. A. y Ramos Morales, J. (2021). La negociación: Una

opción gerencial en las organizaciones:

<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.3>

Quezada-Berrú, S. M., Poma, L.E. y Vega, A. D. (2025). Habilidades blandas y

comunicación organizacional: <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.256>

- Quezada-Berrú, S. M., Poma, L. E., & Vega, A. D. (2025). Habilidades blandas y comunicación organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1).  
<https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.256>
- Rivera, L. E. y Torres, G. (2025). Los estilos de negociación y su incidencia en el entorno empresarial: <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.793>
- Rodríguez, L. A., & Ramos Morales, J. (2021). La negociación: Una opción gerencial en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(1).  
<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.3>
- Sánchez, A. y Bravo, C. (2023). Competencias blandas en los gerentes de proyectos.:  
<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.286>
- Santos Guerra, M. Á., De la Rosa, L. y De Oca, R. (2017). La negociación, piedra angular de las investigaciones educativas: <https://doi.org/10.6018/j/298621>
- Zambrano, E. V. y Cedeño, P. (2021) Los estilos de negociación y su incidencia en el desempeño profesional: <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.793>
- Zambrano, E. V. y Cedeño, P. (2024). Talleres de simulación para fortalecer la negociación universitaria: <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.8.901>