

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios

Emilyei Pino Barajas; Ginet Melissa Gómez Suárez; Sergio Augusto Barrera Beltrán & Yennyfer Carolina Castro Cala

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Gestión Empresarial

Directora

Marcela Patricia Arenas Cristancho

Especialista en ingeniería de operaciones en manufactura y servicios

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2021

Dedicatorias

A Dios por guiarme y brindarme la fortaleza para alcanzar esta gran meta, por poner en mi camino a todas esas personas que me brindaron su apoyo durante este periodo de estudio.

A mi esposo compañero de vida quien me apoyo totalmente durante todo este proceso, con paciencia me impulso y me alentó a continuar siempre con su amor y comprensión.

A mis padres, Emérita Barajas Motta y Norberto Pino Carreño por su incondicionalidad, sus sabios consejos y enseñanzas gracias, esta es mi forma de retribuirles todos sus esfuerzos.

A mis hermanos y sobrinos por estar para ayudarme completamente, brindándome ánimo. Son mi motivación para seguir adelante y así ser un ejemplo para ellos.

Emilyei Pino Barajas

Los resultados satisfactorios, el aprendizaje que nos deja en el camino que estamos forjando como futuros profesionales y la construcción de conocimiento que se genera desde y para la academia, hace proponer una dedicatoria individual por el esfuerzo que se mantuvo de cada integrante desde el inicio hasta el fin de lo que hoy estamos por culminar, hasta el esfuerzo colectivo que se derivó de la suma de los esfuerzos individuales.

Los docentes que nos orientaron en este proceso merecen ser mencionados en esta dedicatoria por su sentido de pertenencia con la investigación y el compromiso que generaron con nuestro proyecto.

Yennyfer Carolina Castro Cala

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Este trabajo lo dedico a mis padres y hermanos quienes han sido mi pilar para alcanzar todas las metas, y son quienes me han guiado siempre para ser una mejor persona.

Ginet Melissa Gómez Suarez

A Dios por regalarme la oportunidad de llegar hasta este punto, por darme la fuerza de continuar en todo momento, por regalarme la sabiduría y la inteligencia de sobrellevar cada obstáculo que se presentó en el camino.

A mis padres y hermano por acompañarme en este camino y aportarme sus consejos y conocimientos en los momentos que fueron necesarios.

A mis compañeros de carrera quienes siempre estuvieron como una segunda familia brindándome su apoyo y conocimientos haciendo de mi un mejor ser humano y futuro profesional.

A la profesora Luz Helena Villamizar por habernos abierto las puertas a esta investigación, siempre aportando todo su conocimiento hasta el último momento, y a la directora Marcela Patricia Arenas, por adoptarnos en la etapa final y darnos todo su conocimiento y gran parte de su tiempo para llegar a la cúspide de esta etapa.

Sergio Augusto Barrera Beltrán

Agradecimientos

A Dios por tantas bendiciones por ser mi guía, por permitirme llegar a este momento especial.

A mi familia por ser el motor que me impulsa a diario a ser mejor, por todo el apoyo y confianza brindada, por acompañarme durante esta etapa.

A Tatiana Serrano una gran amiga y excelente persona, gracias por todo el apoyo y la paciencia.

A mis compañeros de estudio con quienes sacamos adelante este proyecto.

A la profesora Luz Helena Villamizar por su generoso apoyo y dedicación quien me orientó con sabiduría y aportes para presentar el seminario.

A la directora de grado la profesora Marcela Arenas Cristancho por su gran aporte a la culminación de este seminario.

A la Universidad Industrial de Santander, por permitirme ser parte de esta generación de profesionales de alta calidad y brindarme su apoyo para terminar mi carrera.

Al IPRED y sus docentes que me acompañaron en el proceso de formación compartiendo sus conocimientos y contribuyendo en cada parte de esta formación.

Emilyei Pino Barajas

De manera especial siento un profundo agradecimiento por los docentes y demás académicos que fueron de suma importancia en la construcción, ejecución y desenlace de la investigación que se llevó a cabo.

Yennyfer Carolina Castro Cala

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Mi agradecimiento a la Universidad Industrial de Santander seccional IPRED, por permitirme realizar mis estudios en dicha institución a través del programa de Gestión Empresarial, donde también hicieron un gran aporte los docentes con quienes pude compartir y de ellos aprender a lo largo de la carrera, para así llegar a formarme como profesional.

Agradezco a la profesora Luz Helena Villamizar, quien por medio de su dedicación y paciencia compartió con nosotros sus conocimientos y su tiempo, siendo una guía para llevar a cabo este seminario de investigación.

También agradezco a nuestra directora de proyecto la profesora Marcela Patricia Arenas por todo el acompañamiento, la asesoría que nos ha brindado y la capacidad de percibir los detalles para lograr ser y entregar siempre lo mejor.

Agradezco a mis compañeros quienes fueron un apoyo importante en el transcurso de todos estos años, por su consagración y entereza en el desarrollo de las actividades durante la carrera.

Ginet Melissa Gómez Suarez

A la tutora Marcela Patricia Arenas por la confianza depositada en nosotros como grupo exigiéndonos para ser mejores alumnos y grandes profesionales.

A todos los tutores por haber compartido en cada clase un poco de sus conocimientos y experiencias para enfrentar cada situación en la vida laboral.

A todos mis compañeros con quienes intercambie conocimiento a lo largo de la carrera y en especial a mi amiga Tatiana guía fundamental en este proceso.

Sergio Augusto Barrera Beltrán

Contenido

Introducción	15
1.Generalidades del seminario de investigación.....	18
1.1.Qué es el seminario de investigación.....	18
1.2.Objetivo del seminario de investigación.....	19
1.3.Ventajas del seminario de investigación.....	20
1.4.Características del seminario de investigación	21
1.5.Organización del seminario de investigación	22
1.5.1.Tema del seminario de investigación.....	22
1.5.2 Dirección del seminario de investigación.....	23
1.5.3. Desempeño de los roles.	23
1.6.Metodología	24
2.Descripción del problema de investigación	25
2.1.Descripción del problema	25
3.Objetivos	30
3.1.Objetivo general.....	30
3.2.Objetivos específicos.	30
3.3.Justificación	30
4.Planeación del seminario de investigación	32
4.1.Estudio bibliográfico.....	32
4.2.Temas y subtemas.....	56
4.3.Planificación de las sesiones.....	58

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

5.Ejecución del seminario de investigación.....	60
5.1.Documentación para los subtemas.....	60
5.2.Desarrollo de una sesión.....	60
5.2.1.Documentos que intervienen en cada sesión.	61
6.Documentos finales del seminario de investigación.....	61
6.1.Informe final de la investigación.....	62
6.2.Información recopilada.....	62
6.3.Presentaciones.....	62
6.4.Anexos documentos de presentaciones.....	62
7.Estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe –empleado.....	63
7.1.Conceptualización del conflicto.....	63
7.2. Teorías que abordan el conflicto.....	65
7.3. El conflicto en el ámbito laboral.....	68
7.4. Los tipos de conflictos.....	71
7.5. Origen de los conflictos.....	77
7.6. Estructura de los conflictos.....	79
7.7. Formas de enfrentar el conflicto.....	80
7.8. Influencia de los conflictos en la productividad de las empresas.....	84
7.9. Diferencia entre conflicto y problema.....	88
8.Competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe -empleado.....	89
8.1.Conceptualización de las habilidades blandas.....	89
8.2.Principales habilidades blandas.....	91
8.3.Las habilidades blandas en el trabajo.....	94

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

8.4.Las habilidades blandas y los conflictos en las empresas.....	99
9.Experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios	101
9.1.Experiencias sobre la prevención de conflictos en las empresas.....	101
9.2. Experiencias sobre el manejo de conflictos en las empresas.....	111
10.Estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.....	119
10.1.Estrategias para prevenir los conflictos laborales.....	121
10.1.1. Comité de convivencia laboral.....	123
10.2.Metodología de la prevención del conflicto.....	124
10.3.Estrategias para el manejo de conflictos.....	126
10.4.Metodología para el manejo de conflictos laborales.....	128
11.Conclusiones.....	131
12.Recomendaciones	135
Referencias Bibliográficas	136
Apéndices.....	155

Lista de Tablas

Tabla 1. Características del seminario de investigación	21
Tabla 2. Desempeño de los roles del seminario de investigación.....	23
Tabla 3. Temas y subtemas del seminario de investigación	57
Tabla 4. Matriz de relatorías	58
Tabla 5. Planificación de la sesión.....	60
Tabla 6. Teorías que abordan el conflicto.....	67
Tabla 7. Estilos de comportamiento ante los conflictos	83
Tabla 8. Diferencias entre problema y conflicto.....	88
Tabla 9. Temática de los talleres a realizar.....	109
Tabla 10. Esquema del desarrollo para la prevención de conflictos en el CAV de la ciudad de Cali	110
Tabla 11. Estilos de comportamiento ante los conflictos	188
Tabla 12. Conocimientos técnicos; destrezas y habilidades blandas	213
Tabla 13. Resultados de la investigación	273
Tabla 14. Temática de los talleres a realizar.....	280
Tabla 15. Esquema del desarrollo para la prevención de conflictos en el CAV de la ciudad de Cali	281

Lista de Figuras

Figura 1. Metodología del seminario de investigación.....	24
Figura 2. Causas del conflicto laboral.....	70
Figura 3. Origen de los conflictos laborales	78
Figura 4. Estructura del conflicto.....	79
Figura 5. Habilidades blandas.....	91
Figura 6. Relación de las habilidades blandas	98
Figura 7. Habilidades blandas para el manejo de conflictos laborales	99
Figura 8. Fases del conflicto	120
Figura 9. Estrategias de prevención de conflictos	123
Figura 10. Funciones del comité de convivencia laboral.....	124
Figura 11. Fases de la metodología de prevención de conflictos	125
Figura 12. Estrategias para el manejo de conflictos	127
Figura 13. Metodología para el manejo de conflictos.....	128
Figura 14. Pasos metodológicos para el manejo de conflictos laborales.....	130
Figura 15. Estructura del conflicto.....	182
Figura 16. Métodos para manejar conflictos.....	185
Figura 17. Habilidades blandas.....	220
Figura 18. Diferencias entre habilidades blandas y habilidades duras	223
Figura 19. Características organizativas que influyen en los conflictos	284
Figura 20. Fases de un conflicto laboral	306
Figura 21. Etapas del manejo y solución de conflictos.....	314

Lista de Apéndices

Apéndice A. Formato para la presentación del protocolo.....	155
Apéndice B. Formato para la presentación de la relatoría	156
Apéndice C. Formato para la presentación de la correlatoría	157
Apéndice D. Relatoría seminario 1	158
Apéndice E. Correlatoría seminario 1.....	198
Apéndice F. Protocolo seminario 1.....	201
Apéndice G. Relatoría seminario 2.....	206
Apéndice H. Correlatoría seminario 2	245
Apéndice I. Protocolo seminario 2.....	248
Apéndice J. Relatoría seminario 3	255
Apéndice K. Correlatoría seminario 3	289
Apéndice L. Protocolo seminario 3	293
Apéndice M. Relatoría seminario 4	297
Apéndice N. Correlatoría seminario 4	332
Apéndice O. Protocolo seminario 4.....	339

Glosario

Conflicto: el conflicto define al conjunto de dos o más situaciones que son excluyentes: esto quiere decir que no pueden darse en forma simultánea. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra. (Pérez & Gardey, 2008).

Empresas de servicios: son aquellas actividades económicas organizadas para la prestación y venta de un servicio; de acuerdo con la clasificación de las actividades económicas establecida por la economía clásica, las empresas de servicios conforman el sector terciario de la economía (Actualícese, 2014).

Estrategias: son un conjunto de reglas que buscan una decisión óptima de acuerdo con la situación que se presente (RAE, 2021).

Habilidades blandas: se refiere a los rasgos, características y competencias personales que informan cómo un individuo se relaciona con los demás y, a menudo, se usa como sinónimo de habilidades sociales o habilidades interpersonales (Techo, 2020).

Metodologías: Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. (RAE, 2021).

Prevención: disposición que se hace de forma anticipada para minimizar un riesgo. El objetivo de prevenir es lograr que un perjuicio eventual no se concrete. (Porto, 2013).

Solución: de acuerdo con lo planteado por la Real Academia Española, una solución es una acción y efecto de resolver una duda, dificultad o problema. (RAE, 2021).

Resumen

Título: estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios*

Autores: Emilyei Pino Barajas; Ginet Melissa Gómez Suarez; Sergio Augusto Barrera Beltrán & Yennyfer Carolina Castro Cala**

Palabras clave: conflictos, habilidades blandas, prevención, manejo, estrategias, metodologías.

Descripción:

Los conflictos son situaciones que pueden presentarse en todos los espacios de la vida, entre ellos en el ámbito laboral influyendo en la producción y el éxito de las empresas. Esta investigación, tiene como objetivo principal identificar las estrategias y metodologías para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios, buscando aspectos que contribuyan a crear ambientes para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas Santandereanas. Para llevar a cabo lo anteriormente mencionado, se emplea la metodología propia del seminario de investigación alemán, el cual permite realizar un análisis profundo sobre los documentos científicos e históricos que fundamentan el tema propuesto.

A partir de esto, se realizó una revisión bibliográfica, base fundamental para la creación de relatorías que como resultado del desarrollo de las sesiones permitieron obtener un estudio frente a los tipos y características de conflictos entre jefe –empleado y los principales supuestos teóricos con base en diversos autores. Además, se describen las competencias blandas indispensables para el manejo y prevención de las situaciones conflictivas, lo que llevó a realizar un análisis sobre algunos estudios de caso de experiencias exitosas para finalmente establecer las estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de los mismos.

*Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión empresarial. Directora: Marcela Patricia Arenas Cristancho, especialista en ingeniería de operaciones y servicios.

Abstract

Title: strategies for the prevention and management of conflicts between boss -employee in service companies*

Authors: Emilyei Pino Barajas; Ginet Melissa Gómez Suarez; Sergio Augusto Barrera Beltrán & Yennyfer Carolina Castro Cala**

Keywords: conflicts, soft skills, prevention, management, strategies, methodologies.

Description:

Conflicts are situations that can arise in all areas of life, including in the workplace, influencing the production and success of companies. The main objective of this research is to identify strategies and methodologies for the management and prevention of conflicts between bosses and employees in service companies, looking for aspects that contribute to creating environments for the development and sustainability of Santander companies. To carry out the aforementioned, the methodology of the German research seminar is used, which allows an in-depth analysis of the scientific and historical documents that underlie the proposed topic.

From this, a literature review was carried out, a fundamental basis for the creation of rapporteur ships that as a result of the development of the sessions allowed to obtain a study against the types and characteristics of conflicts between boss-employee and the main theoretical assumptions based on various authors. In addition, it describes the soft skills essential for the management and prevention of conflict situations, which led to an analysis of some case studies of successful experiences to finally establish the strategies and methodologies used for the management and prevention of them.

* Bachelor's work

** Institute of regional projection and distance education. business management. Director: Marcela Patricia Arenas Crisanchó, specialist in operations and services engineering.

Introducción

Los conflictos son situaciones que se presentan en determinadas ocasiones entre dos o más personas, estos tienen diferentes causas y son concurrentes en los distintos contextos de la vida de las personas como la familia, la pareja, el entorno educativo o el laboral. Son comunes en muchas empresas, principalmente en las que tienen un entorno competitivo como las ventas y los servicios, no son siempre negativos; dado que estos pueden inspirar creación e innovación en el proceso de aprendizaje cuando se tratan con eficacia.

Se afirma que “la vanidad es una condición inherente al ser humano y el principal motor de los conflictos al interior de las empresas” (El tiempo, 1996). Esto, dado que en la mayoría de los casos las compañías organizan los equipos de trabajo con base en argumentos como la eficiencia, la antigüedad, el profesionalismo, la experiencia, los títulos, etc. Sin tener en cuenta otras habilidades y cualidades personales que son fundamentales en los trabajos.

Es así que, en las áreas de selección del talento humano de las organizaciones, pocas veces se preocupan por revisar “incompatibilidades, posibles enfrentamientos de liderazgo o duplicación de funciones de los empleados que contratan. Esto acarrea problemas serios en el desarrollo de las tareas y más aún en el ambiente de trabajo” (El tiempo, 1996). Estos conflictos son difíciles de evitar, sin embargo, es de gran importancia que los directivos se planteen planes desde la gerencia estratégica y tomen medidas para prevenirlos y en caso de que se presenten, tengan conocimiento sobre su manejo. Para ello, es fundamental que los gerentes tengan capacidad de liderazgo, fomenten el trabajo en equipo y tomen decisiones y soluciones equilibradas.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En este sentido, “el surgimiento de un conflicto interno no es una cuestión menor. Al igual que un profesional con cierta responsabilidad dedica un tiempo determinado para conseguir no perder un cliente, el jefe tiene que preocuparse de que su equipo funcione todo lo mejor posible” (Brossman, 1996). Ahora bien, lo más importante según, Carol Brossman, profesora de la Universidad de Navarra, es “prevenir el conflicto y la primera prevención lógica parte a la hora de contratar una persona en la empresa” (Brossman, 1996). Es decir que, es importante que se realice un análisis de características y habilidades blandas y se conozca con precisión si esa persona se va a integrar bien a la cultura de la empresa.

En este orden de ideas, el presente trabajo, presenta la planeación y ejecución de un seminario de investigación, el cual tuvo como objetivo principal identificar las estrategias y metodologías para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios, que contribuyan a crear ambientes para el desarrollo de empresas Santandereanas, a través de un seminario de investigación.

Para desarrollar el seminario inicialmente se realizó un estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe-empleado, pues es necesario contar con los fundamentos teóricos a partir de la postura de diversos autores para así tener una visión amplia y conceptual sobre el tema principal abordado. Así mismo, se consideró relevante determinar las competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos, pues estas, son características y cualidades de las personas que influyen en el manejo de los mismos.

Seguidamente, a partir de la revisión y discusión ejecutada, se lograron establecer las estrategias y metodologías para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado, esto dado que no sólo es importante conocer los tipos de conflictos sino el manejo que se les da

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

dentro de las organizaciones, por lo cual también se identificaron experiencias del manejo y prevención en algunas empresas de servicios.

Para la planeación del seminario se realizó inicialmente un estudio bibliográfico, el cual permitió establecer los subtemas que se desarrollaron en cada sesión del seminario. Estas sesiones fueron organizadas por los integrantes del grupo y contaron con los distintos roles necesarios como el relator, correlator, protocolante y participante, rotados a cada estudiante en el avance de las sesiones. A partir de cada encuentro, se generaron relatorías y discusiones que son la base fundamental para la elaboración del presente documento.

En el primer capítulo, se encuentran las generalidades del seminario de investigación, exponiendo su significado, principales características, ventajas, Organización y metodología empleada. Así mismo, se define el tema de investigación y se describe el desempeño de los roles que cada investigador ejecutó a lo largo del seminario. El segundo capítulo está compuesto por el problema y su descripción, donde se argumenta a partir de otras investigaciones la situación presentada y se define la pregunta que orienta la investigación. También, se formula el objetivo general al cual se desea llegar mediante los objetivos específicos trazados y se relata la justificación que defiende el estudio.

Posterior, se encuentra el tercer capítulo conformado por la planeación del seminario, en la cual se incluye la búsqueda de diversas fuentes que componen el estudio bibliográfico. Además, se presenta la planificación de las sesiones a través de los temas y subtemas. El cuarto capítulo contiene la ejecución de las sesiones planeadas el desarrollo de las relatorías con base en el cronograma establecido y en el quinto se exponen las normas y el orden de la documentación recopilada junto con las presentaciones que se utilizaron en las distintas sesiones. Seguidamente,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

en los capítulos sextos, séptimo, octavo y noveno se presentan los resultados de la investigación y la discusión generada a partir de la exposición de las relatorías y la ejecución de cada sesión planificada y para finalizar se describen las conclusiones y recomendaciones que surgen a lo largo de la investigación del seminario alemán.

1. Generalidades del seminario de investigación

1.1. Qué es el seminario de investigación

Para obtener el título académico como profesional en cualquier área, los estudiantes deben presentar un Trabajo de Grado en el cual puedan aplicar los conocimientos adquiridos, es por eso que la Universidad Industrial de Santander, mediante el Acuerdo 004 de 2007 del Consejo Superior, aprobó la modificación del Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado con el “propósito de fortalecer la relación Universidad-Sociedad, incrementar la movilidad estudiantil y favorecer el crecimiento de los estudiantes con nuevas experiencias, para lo cual amplió a nueve las modalidades para la realización del Trabajo de Grado.” (Universidad Industrial de Santander, 2007).

En este sentido, la UIS dentro de las modalidades establecidas incluyó el “Seminario de Investigación”, el cual “fue incluido por considerar que es una excelente oportunidad para articular los procesos de formación e investigación y para que los estudiantes adquieran competencias interpretativas, argumentativas y propositivas” (Universidad Industrial de Santander, 2007).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

El seminario de investigación, también es conocido como seminario alemán, el cual según los lineamientos de la Universidad Industrial de Santander (2007) es “una actividad académica, cuyo origen se dio a finales del siglo XVIII en la Universidad de GOTTINGEN de Alemania, para renovar las estrategias de estudio y formación de los investigadores, y demostrar que la docencia y la investigación se pueden unir y complementar para obtener mejores resultados” (Universidad Industrial de Santander, 2007, p. 4)

De esta manera, el seminario de investigación se fundamenta en intercambiar y debatir ideas y experiencias sobre un tema específico, en un grupo “en el cual sus participantes, se intercomunican exponiendo dicho tema (la Relatoría), complementándolo, evaluándolo (Correlatoría), aportando entre todos (la Discusión), sacando conclusiones y planteando nuevos interrogantes permitiendo que todo ello quede en la memoria escrita (el protocolo)” (Universidad Industrial de Santander, 2007, p. 5).

Además, esta modalidad se planea y ejecuta mediante temas que son seleccionados con las sugerencias y el acompañamiento del director o directora del seminario, quien con base en sus conocimientos sobre el tema posee las características necesarias para guiar la selección. Estos temas, se desarrollan en “sesiones planificadas, en las cuales, los miembros del grupo deben asumir diferentes roles, de acuerdo con la descripción anterior, manteniendo una relación de interés y compromiso con el conocimiento, sin jerarquías, en un clima de colaboración y participación activa” (Universidad Industrial de Santander, 2007, p. 6).

1.2. Objetivo del seminario de investigación

El seminario de investigación según lo planteado por la UIS (2007), tiene como objetivo:

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Formar a los participantes para la investigación científica mediante el desarrollo de habilidades específicas aplicadas al asumir los diferentes roles dentro del seminario. Dichas habilidades están orientadas a desarrollar la capacidad de lector crítico de resultados de investigación en cualquiera de las áreas del conocimiento, a fortalecer la capacidad de observar e identificar los problemas presentes en tópicos bajo análisis, a buscar respuestas a preguntas claves y sustentarlas teórica y metodológicamente en forma verbal y por escrito, y a identificar las relaciones del problema objeto de estudio con el contexto económico, político o social, a fin de enriquecer con una mirada de integralidad, el conocimiento para el grupo de estudiantes. (Universidad Industrial de Santander, 2007, p. 5)

Para lograr el objetivo trazado, es importante que los integrantes del grupo cumplan con habilidades personales que les permitan trabajar en equipo, por esto, cada uno debe interiorizar el tema, la metodología y las técnicas que se van a emplear para el desarrollo del seminario generando aprendizajes mutuos y discusiones productivas.

1.3.Ventajas del seminario de investigación

El seminario de investigación presenta diversas ventajas académicas que contribuyen con el buen desarrollo de los conocimientos adquiridos durante la formación profesional. Estas se presentan a continuación:

- Brinda al estudiante una oportunidad para realizar trabajo colaborativo disciplinar e interdisciplinar y analizar situaciones problemáticas de interés sectorial que permitan generar competitividad.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Es un proceso reflexivo, sistemático y crítico que tiene como propósito fortalecer en el estudiante habilidades requeridas en el manejo de la información y la comunicación para desarrollar investigación científica, valiéndose de la formación para el trabajo tanto personal como en equipo sobre un tema específico.
- Permite tener espacios de discusión que fortalecen las habilidades de oratoria y argumentación frente al tema planteado, brindado al estudiante destrezas para desenvolverse en el campo profesional.

1.4. Características del seminario de investigación

De acuerdo con lo planteado por la Universidad Industrial de Santander (2007), el seminario de investigación posee las características que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Características del seminario de investigación

CARACTERÍSTICAS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
Participación activa de todos los miembros del seminario, puesto que no solo el director (tutor) interviene, sino también todos los integrantes del grupo realizan su aporte desde el rol que estén desempeñando.
El Seminario de Investigación está conformado por un grupo reducido, de aprendizaje activo y Cooperativo, inducido a investigar, reflexionar, descubrir y concluir.
Empleo del diálogo permanente para compartir los conocimientos adquiridos
Ambiente amable y cooperativo fomentando la mayor participación de los integrantes del grupo.
Sesiones desarrolladas utilizando medios didácticos de apoyo al aprendizaje.
La estructura del seminario y todas las actividades y parámetros para desarrollarlas, son planificados en la primera sesión.
El seminario de investigación exige a los participantes una alta responsabilidad para lograr la preparación adecuada, que les permita tener bases para llevarlo a cabo

Nota: Adaptado de Universidad Industrial de Santander, 2007.

1.5. Organización del seminario de investigación

El seminario de investigación está compuesto por la relatoría, correlatoría, discusión y protocolo. Estas actividades se realizan con base en un tema específico, del cual se desprenden los subtemas a desarrollar en cada una de las sesiones, estas son responsabilidad de los integrantes del grupo, por lo cual a cada uno de ellos es asignado un rol, de carácter rotativo. (Universidad Industrial de Santander, 2007, p. 6).

De acuerdo con los lineamientos de la UIS, la Organización del seminario implica establecer el lugar, el número de sesiones y las fechas para realizarlas, así como la duración de cada una de las actividades. En ese sentido, el presente trabajo se realizó en cuatro sesiones de manera virtual dadas las condiciones por la emergencia sanitaria que atraviesa el país como consecuencia del covid-19. Se programó una duración de dos horas para cada encuentro y se establecieron los roles a ejecutar con anterioridad.

1.5.1. Tema del seminario de investigación.

Para el desarrollo de este seminario se estableció como tema de investigación estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios. Esta idea surge dado que los autores del presente documento son empleados en empresas de servicios y han identificado falencias en sus organizaciones frente a el manejo y prevención de los problemas internos que puedan presentarse.

1.5.2 Dirección del seminario de investigación.

EL presente seminario ha sido dirigido por la docente Marcela Patricia Arenas Cristancho, especialista en ingeniería de operaciones en manufactura y servicios, la cual con su experiencia profesional y en docencia orientó el proceso que se llevó a cabo. Así mismo, lideró la investigación y brindó las asesorías necesarias de acuerdo con lo programado.

1.5.3. Desempeño de los roles.

Los roles desempeñados fueron rotativos en cada sesión, se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Desempeño de los roles del seminario de investigación

DESEMPEÑO DE LOS ROLES	
Directora	El tutor que ejerce como director vela por mantener la cohesión del grupo y un adecuado ambiente de trabajo, e interviene durante las sesiones corrigiendo y complementando las opiniones de los participantes, propiciando el debate en el cual los miembros del grupo puedan mostrarse como personas con poder de decisión, así como con capacidad para la expresión oral, la argumentación y la participación crítica durante el seminario
Relator	El relator expone el tema correspondiente en la sesión del seminario. El relator tiene como misión principal enriquecer, como resultado de su investigación y estudio, el saber de los demás, buscando por medio de una argumentación rigurosa aportar algo nuevo que permita avanzar en el conocimiento sobre el objeto de estudio.
Correlator	El correlator debe estar muy atento a la exposición del relator, pues no debe repetir lo expuesto, sino evaluar el contenido, la claridad y el manejo de la exposición, con el fin de plantear su reflexión personal, y su posición frente a la relatoría, de una manera crítica, destacando los aportes más relevantes de la relatoría motivando a los participantes al debate.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Protocolante	El protocolante, plasma en un documento las actividades tal y como fueron desarrolladas, utilizando una redacción clara y concisa. El protocolo, como documento testimonial, debe recoger el tema, día, duración, asistentes, funciones y tareas cumplidas (síntesis de la relatoría y correlatoría), desarrollo de la discusión, aportes de los participantes, interrogantes nuevos sobre el tema, validaciones y acuerdos entre los miembros del seminario.
Participante	Los participantes con base en lo expuesto en la relatoría y la argumentación del correlator, confrontan sus concepciones y apreciaciones sobre el tema. Esta dinámica se desarrolla a manera de discusión, la cual se caracteriza por ser de carácter positivo, argumentativo y enfocado al enriquecimiento del trabajo en grupo.

Nota: adaptado de Universidad Industrial de Santander, 2007. p. 9

1.6. Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo del presente seminario de investigación se basó en los lineamientos establecidos por la Universidad Industrial de Santander como se evidencia en la siguiente figura.

Figura 1. Metodología del seminario de investigación



Nota: adaptado de Universidad Industrial de Santander, 2007. P. 9

2. Descripción del problema de investigación

2.1. Descripción del problema

Para contribuir con el desarrollo y crecimiento empresarial en Santander hay que fortalecer los diferentes sectores productivos. Al respecto, se identifica que “el sector servicios es uno de los sectores potenciales en materia de oportunidad de inversión en Santander, sumado a factores determinantes como educación, salud, sostenibilidad ambiental, tamaño de mercado, instituciones financieras y viabilidad económica del área Metropolitana de Bucaramanga que le han permitido al departamento ubicarse en el cuarto lugar de competitividad a nivel nacional y como uno de los principales puntos de atracción para la Inversión Extranjera Directa” (Tuirán & Ramírez, 2017, p. 3).

Además, según el último informe emitido por el Consejo Privado de Competitividad (2020), hay un auge generalizado del sector servicios gracias al posicionamiento de la Zona Franca Santander, la cual ha sido gestora y promotora del desarrollo y crecimiento económico en este sector y la alta contratación y vinculación de personal. Siguiendo el orden en las cuentas regionales, se tiene que “la industria se mantiene, con un 26,3%, como la actividad que más contribuye al valor agregado del departamento de Santander, seguido en orden descendente por: establecimientos financieros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (15,4%); construcción (13,1%); administración pública, educación y salud (11,2%); comercio, reparación, restaurantes y hoteles (10,8%); transporte, almacenamiento y comunicaciones (7,5%); sector agropecuario (7,3%); explotación de minas y canteras (6,0%); suministro de electricidad, gas y agua (2,4%)” (Ministerio del trabajo, 2020, p. 47).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En este sentido, se evidencia que el sector servicios cumple con un alto porcentaje de influencia en el departamento y por lo tanto contiene un alto porcentaje de recurso humano, dentro del cual se pueden presentar conflictos, pues se considera, que “el conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto debe prevenirse” (Serrano, 2019, p. 19), es importante realizar un análisis de dichos conflictos y el manejo que se les da para prevenirlos, dado que “Las interrupciones, el desorden, y el caos de los conflictos afectan la productividad y la eficiencia dentro de la empresa” (Córdoba, 2019).

De acuerdo con las experiencias y vivencias de los autores de este proyecto en empresas de servicios, una de las causas fundamentales de conflictos laborales son las diferencias de puntos de vista entre los colaboradores y jefes de la Organización y la disputa de derechos e intereses; y no se cuenta con estrategias para el manejo adecuado de los mismos, por ende, los empleados recurren a la intervención de los sindicatos y esto repercute en que cada vez las relaciones entre empleados y empleadores sea más compleja.

En el ámbito empresarial “los conflictos han estado presentes por mucho tiempo y su permanencia seguirá en las instituciones independientemente de su naturaleza, por lo tanto, se deben tratar adecuadamente para que no desequilibren y perjudiquen la estructura de trabajo” (León, 2018, p. 3). Los conflictos son inevitables en toda Organización o grupo, la mayoría de veces los desacuerdos, opiniones diferentes están presentes, no afectan al principio, pero “si estos no son controlados pueden llegar a crear enfrentamiento y hostilidad, con posibilidades de llevar a una Organización a vías negativas como la mala salud emocional, baja productividad, malas

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

relaciones laborales, inestabilidad, insatisfacción, falta de motivación, entre otros” (León, 2018, p. 3).

Por otra parte, un artículo publicado por Redacción Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) menciona las razones por las cuales se presentan de manera general los conflictos laborales. Para la ADP los conflictos de recursos aparecen cuando dos o más trabajadores necesitan utilizar las mismas herramientas para llevar a cabo sus funciones. Es relevante que cada trabajador tiene un estilo particular para desempeñar su labor, que dependerá tanto de su tarea concreta como de su personalidad, por lo cual cuando en un mismo equipo de trabajo coinciden empleados con estilos diferentes, es habitual que surjan el caos y los problemas. Así mismo, cada persona y por supuesto, cada trabajador, tienen percepciones diferentes, es sencillo que se den interpretaciones distintas y puedan surgir conflictos. (AGENDA APD, 2019).

Además, esta misma fuente afirma que los conflictos de metas surgen cuando diferentes directivos indican distintos objetivos o metas. Para finalizar, se plantea que en ocasiones se asignan tareas a los empleados que poco tienen que ver con sus responsabilidades habituales, en estas situaciones pueden sentir que esa tarea en cuestión debería ser desempeñada por otro compañero e incluso esos otros empleados sentir amenazado su rol profesional y de allí se desencadenan conflictos internos que afectan a las empresas y el clima laboral. (AGENDA APD, 2019).

Por otra parte, se encuentra una investigación realizada en Ecuador por Toro (2017), la cual tuvo como objetivo principal desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. Para esta investigación, se optó por entrevistar a los trabajadores, encontrando que los entrevistados coinciden en su totalidad que

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

los conflictos laborales se caracterizan por las diferencias existentes entre los seres humanos, es decir, por sus características y habilidades personales.

Así mismo, esta investigación arrojó que también se tiene la falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, generando sentimientos negativos entre compañeros, ocasionando que no exista afinidad o la química para trabajar juntos, por lo tanto, esto podría producir estrés y muchas veces enemistades, por lo que será necesario crear una cultura organizacional basada en el respeto y la honestidad. (Toro, 2017, p. 59).

En este orden de ideas, se encuentra el estudio realizado por Carvajal (2016), en la Universidad Santo Tomás de Bogotá, el cual tuvo como objetivo tener un acercamiento a la problemática del conflicto empresarial y la falta de estrategias por parte de gestión humana para el tratamiento de los conflictos entre los empleados de la empresa Cencosud. Como resultado de este estudio, es evidente que los conflictos son latentes, no tienen un manejo adecuado los servicios de conciliación, medición y arbitraje, pues no son incluidos dentro del tratamiento que tienen los conflictos en los empleados ya que las relaciones laborales abordan interacciones entre los empleadores y sus respectivas áreas, ya sean que surjan fuera de la situación laboral como dentro de la empresa. Por este motivo estas interacciones pueden desarrollarse en diversos niveles y por distintas razones como chismes, al otorgar nuevos rangos a otros empleados, rumores independientemente de lo que suceda a nivel del conflicto, rivalidad, etc. (Carvajal, 2016, p. 34).

Ahora bien, de acuerdo con lo planteado anteriormente, se puede afirmar que los conflictos laborales dependen en gran medida de las características y cualidades de las personas o los empleados, pues las personas transcurren la gran parte del día en sus trabajos y es allí donde se enfrentan frecuentemente a diversos tipos de problemáticas, pues, en este escenario los

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

inconvenientes abundan y se ve afectado el clima laboral de las organizaciones trayendo consigo numerosas pérdidas o problemas para el cumplimiento de los objetivos misionales de las empresas y la satisfacción de sus clientes.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general.

Identificar las estrategias y metodologías para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios, que contribuyan a crear ambientes para el desarrollo de empresas Santandereanas, a través de un seminario de investigación.

3.2. Objetivos específicos.

- Realizar un estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe – empleado.
- Determinar las competencias blandas indispensables para el manejo y prevención de los conflictos entre jefe -empleado.
- Analizar las experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.
- Establecer las estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.

3.3. Justificación

El ser humano a través de la historia experimenta diversas situaciones en las que se presentan los conflictos, por lo cual el ámbito laboral no es la excepción, siendo una situación que se vive en las empresas sin distinción, pues el recurso humano presenta dificultades internas por diversas razones.

Cabe resaltar, que el conflicto no sólo es negativo, pues si se manejan de manera eficiente, pueden tener un efecto positivo, impulsando a cambios y mejoras en el individuo y por

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

ende en los espacios en los que se presenta, en este caso al interior de las empresas. Es así que Newstrom (2011) manifiesta que los beneficios que produce un conflicto es el de buscar nuevos enfoques que conduzcan a mejores resultados, a ser creativos o experimentar con nuevas ideas, sacar a relucir problemas que se encontraban ocultos con el fin de enfrentarlos y resolverlos, para que de esta manera las personas se comprometan con el resultado de haber participado en su solución. (Newstrom, 2011, p.277).

En este sentido, los seres humanos asumen de una manera cotidiana que se presenten conflictos en la vida, ya que es algo natural que se den desacuerdos o pugnas entre dos o más personas, puesto que todos son diferentes unos con otros, pero “cuando los conflictos se configuran en el ambiente laboral y no se ha resuelto, estos pueden convertirse en un dolor de cabeza, no solo para el área de trabajo sino para el trabajador en sí, ya que convivir con esas diferencias o desacuerdos todos los días con un compañero de trabajo es desfavorable para todos” (Toro, 2017. p. 33).

Es así, que es importante realizar el seminario de investigación alrededor de este tema, pues los conflictos generan malas relaciones laborales por las diferencias que se suscitan entre los colaboradores, afectando la eficiencia de cada empleado y los resultados esperados por el área de trabajo, puesto que el enfrentamiento interpersonal entre trabajadores y empleadores, puede llegar a ser un detonante importante para el fracaso de un proyecto o una actividad, ya que el impacto de un conflicto laboral puede ser tan grande que la productividad de la empresa puede ir en picada sin ser consciente de ello, por tal motivo es importante gestionar oportunamente los conflictos laborales y prevenirlos.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En este sentido, permitirá el reconocimiento y comprender las estrategias, hábitos y protocolos de prevención de conflictos implementados en las empresas, estudiando todo lo relacionado sobre las formas de aplicarlos y su influencia para reducirlos. Además, es importante conocer la influencia de las habilidades interpersonales o habilidades blandas para el manejo de conflictos laborales, pues es un factor clave dentro del recurso humano de cada empresa y la implementación de cualquier técnica que pretenda desarrollar procesos para la convivencia pacífica dentro de los equipos de trabajo.

Finalmente, este Seminario de investigación permitirá identificar estrategias que contribuyan a las empresas del sector de servicios a innovar y gestionar la convivencia pacífica dentro de las organizaciones, así como a desarrollar habilidades que fomenten las buenas relaciones entre jefe y empleado. También, será un ejercicio académico que fortalecerá las capacidades en comprensión de lectura, síntesis, búsqueda de información y escritura de relatorías, además de competencias como trabajo en equipo, liderazgo y principalmente comunicación asertiva.

4. Planeación del seminario de investigación

4.1. Estudio bibliográfico

Objetivo 1. Realizar un estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe – empleado.

- a) **Artículo de revista científica:** García, G. S. (2008). La teoría del conflicto: Un marco teórico necesario. *Prolegómenos, derechos y valores*, 11(22), 29-43. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Para elaborar el seminario de investigación, es importante destacar las principales teorías que abordan el tema a desarrollar, inicialmente, se encuentra la teoría del conflicto, la cual plantea que el conflicto se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad. Así mismo, esta plantea la teoría sociológica conflictualista del marxismo, que emerge en la primera mitad del siglo XIX en Alemania, Francia e Inglaterra, con la activa participación de Karl Marx y Federico Engels, lo cual concibe a la sociedad como un cuerpo de Organización integrado y dividido entre distintas clases sociales, con intereses enfrentados, con objetivos contra opuestos.

- b) Artículo de revista:** Cadarso, P. L. (2011). Principales teorías sobre el conflicto social. *Norba 15 revista de historia*, 237-254. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/241031.pdf>

Este mismo autor, plantea dos tipos de teorías de los conflictos sociales:

- Teorías consensualitas: La Organización de cualquier sistema social tiende a la auto compensación entre los actores y las fuerzas que articulan su estructura y su funcionamiento.
- Teorías conflictivitas: La sociedad encierra dentro de sí una serie de contradicciones y objetivos colectivos contrapuestos que provocan confrontación de intereses.

- c) Artículo de revista indexada:** Pérez, F. (2010). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. *Lus et praxis*, 16(1), 441-451. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/197/19718016012.pdf>

Seguidamente, es importante resaltar que la estructura general de la teoría del conflicto se enmarca en el conflicto como conducta social. Sin embargo, vale la pena destacar, siguiendo a

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Pérez (2010), que la “globalización internacionaliza los conflictos de trabajo y obliga a los actores a pensar y actuar en este nuevo escenario” (p. 442), con características propias de la aldea global, lo que induce a pensar que el conflicto tiene una evolución histórica y que se acomoda al medio en que se presenta, ajustándose a los nuevos modelos de empresa con estructuras y características específicas de acuerdo a la naturaleza de las organizaciones modernas y posmodernistas. El conflicto laboral es, siguiendo a Alós-Moner y Martín¹⁶ (2002) como “la fuerza motriz de las relaciones laborales en la medida en que sus diferentes procesos están diseñados para frenar el descontento” (p. 28).

- d) Artículo de revista indexada:** Jaramillo, M. (2016). Teoría de las relaciones humanas. *Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe*, 34-51. Obtenido de <http://umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>

Por otra parte, es indispensable mencionar la teoría de las relaciones humanas, la cual “surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente” (Jaramillo, 2016, p. 34). Es así, que el enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- e) **Artículo:** Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. Paz y conflictos (2), 60-82. Obtenido de https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_JGaltung_LAteoria.pdf.

De acuerdo con este artículo, este tiene por objeto el estudio, análisis y crítica de la teoría de conflictos del matemático y sociólogo noruego Johan Galtung. Se inicia afirmando que “los conflictos aparecen como una constante en la historia de la humanidad. Son, como afirmará este autor, inherentes a todos los sistemas vivos en cuanto portadores de objetivos” (Calderón, 2009). Es decir que, los conflictos se encuentran presentes en todos los ámbitos de la vida y es imposible evitarlos, pues hacen parte del relacionamiento social entre las personas. Este artículo es de gran importancia dado que presenta una crítica a la teoría del conflicto y permite tener una visión sobre distintas percepciones del mismo.

- f) **Tesis:** Jiménez, E. E. (2015). *El Conflicto Laboral: perspectivas y dimensiones*. España: Universidad de La Laguna. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/3001/EI%20Conflicto%20Laboral%20perspectivas%20y%20dimensiones..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

En este trabajo se realiza un análisis del rol que cumplen los sindicatos en espacios de conflicto y en las acciones negociadoras que ocurren de manera regular en las relaciones laborales. Para ello se exponen las diversas formas que toman el conflicto, sus enfoques teóricos y sus consecuencias posibles. Este artículo es importante para la investigación dado que contiene teorías como la de López Pintor (1995) quien afirma que el conflicto laboral “está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose éste como el enfrentamiento de sujetos con

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo” (Jiménez, 2015).

- g) Artículo:** Castro, O., & Caballero, L. (2016). Aplicabilidad de la Teoría del Conflicto en materia laboral en Colombia. *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO*, 4(2), 2-26. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/381-789-1-PB.pdf.

En este artículo se expone que las teorías existentes sobre el conflicto social “permiten entender la necesidad de contar con un cierto orden dentro de la sociedad, cuyos miembros deben integrarse. Para esto deben desarrollarse políticas de consenso e instrumentarse acciones de coerción” (Castro & Caballero, 2016). Es decir que se deben tomar medidas para manejar esos conflictos y prevenirlos. Estos autores afirman que “el conflicto puede analizarse a partir de diversas perspectivas a nivel social. En general se lo entiende a través de la moral o la justicia, con consecuencias negativas ya que puede destruir o hasta desintegrar una sociedad” (Castro & Caballero, 2016). Sin embargo, se plantea que el conflicto puede tener un impacto positivo dado su dinamismo a través del cual se promueve el cambio social. Este texto es importante y aporta a la presente investigación dado que presenta la teoría del conflicto en el ámbito laboral en Colombia, un texto que contribuye desde lo nacional.

- h) Libro:** Alzate, R. (2015). *Teoría del Conflicto*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Este libro, expone que la concepción y las actitudes que existen con relación al conflicto determinan negativamente el comportamiento en las situaciones conflictivas. Pues hasta muy recientemente, “tanto los científicos sociales como la creencia popular consideraban el conflicto como algo negativo que habría que evitar, algo relacionado con la psicopatología, con los desórdenes sociales y la guerra” (Alzate, 2015). Es así que, en el ámbito laboral de resolución de conflictos puede llegar a tener funciones y valores positivos. En este sentido, Alzate (2015) afirma que el conflicto promueve el interés y la curiosidad, es la fuente que conduce al cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto individuales como grupales.

- i) **Artículo:** Serrano, R. (2016). Aportaciones teóricas para la interpretación de los conflictos sociales históricos. *Revista de Historiografía*, 273-290. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/3110-3388-1-PB.pdf>

En este artículo, Serrano (2016) plantea que el economista estadounidense Thomas C. Schelling publicó en 1960 uno de los trabajos más influyentes de las últimas décadas en relación a la teoría del conflicto. Así pues, y haciendo uso de la terminología característica de la teoría de juegos, se plantea que gran parte de los conflictos sociales contemporáneos se podrían interpretar como “juegos de suma variable o potenciales situaciones de negociación. La negociación en el conflicto puede emplear una gran diversidad de estrategias, incluyendo la amenaza y la disuasión, el compromiso o las promesas” (Serrano, 2016). En ese sentido, todos estos movimientos pertenecen a la estrategia con la que se afronta un conflicto.

- j) **Artículo:** Alfaro, R., & Cruz, O. (2010). Teoría del conflicto social y posmodernidad. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(1), 63-70. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/8732/8230>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Este artículo, los autores Alfaro y Cruz (2010) plantean que el conflicto y el consenso “son las dos caras de una sociedad que se pretende, en su esencia, inmutable. Tanto el conflicto social, como el consenso se definen como los subprocesos de un ajuste social que permite al sistema su continuación en el tiempo” (Alfaro & Cruz, 2010). En este sentido, el conflicto y el consenso, establecen una tendencia natural y se convierten en un sistema, convirtiéndose en los factores de una teoría que es reaccionaria. De esta manera, los autores afirman que la teoría del conflicto social nace como una reacción contra la idea de revolución del pensamiento marxista, en la cual el conflicto y consenso son la reacción teórico-política ante el auge marxista desde principios hasta mediados del siglo pasado.

Objetivo 2: Determinar las competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe -empleado.

- a) **Artículo:** StarMeUp. (2018). La Importancia de las Habilidades Blandas en el Trabajo. *StarMeUp OS*, págs. 1-12. Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/habilidades-blandas-en-el-trabajo/>

Este artículo es de gran importancia dado que resalta las principales habilidades blandas a tener en cuenta en el ámbito laboral, estas habilidades, son “cualidades relacionadas con la interacción social, mucho más intangibles y elusivas”. (StarMeUp, 2018). En este sentido, el equipo de StarMeUp realiza un listado basándose en las investigaciones y experiencias que sus clientes comparten con ellos. Entre ellas se encuentran la escucha, la comunicación, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad, manejo del conflicto, organización, pensamiento crítico, creatividad, puntualidad consistente y personalidad amistosa.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- b) Artículo:** Contreras, J. L. (2011). Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI. *Universitas, revista de ciencias sociales y humanas*(15), 109-138. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4761/476147383005.pdf>

Se resalta el artículo referenciado, dado que permite evidenciar la importancia que las competencias blandas han adquirido en diversos sectores de la actividad social en los últimos años, en particular en el ámbito laboral frente a los nuevos desafíos que plantean a las personas y a las organizaciones los cambios profundos en la sociedad. En este sentido, el artículo plantea que el actual mundo laboral y productivo contemporáneo hace pensar que las personas, como profesionales, deberán prepararse y tener presente las habilidades blandas para “trabajar con otras personas, en contextos multidisciplinarios y multiculturales, ya sea en forma directa o a distancia, en escenarios nacionales o internacionales, para enfrentar desafíos complejos, inéditos, abiertos, con consideración de respeto a las personas y su cultura” (Contreras, 2011, p. 110) .

- c) Tesis:** Gutiérrez, R. d. (2019). *Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.EN° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38585/Ricardo_GRDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Esta tesis de grado de maestría, permite ver un ejemplo de cómo las habilidades blandas son importantes a la hora de prevenir o solucionar conflictos en el ámbito laboral, pues la investigación arrojó cifras determinantes que permiten llegar a esta afirmación. La autora plantea como hipótesis que existe una relación estrecha entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos, evidenciando que el nivel descriptivo de la variable habilidades blandas tiene los siguientes

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

resultados: “el 61,5% señalan que la resolución de conflictos es buena; así mismo, cuando los encuestados evidencian habilidades blandas regulares, el 21,2% señalan que la resolución de conflictos es regular; y, por último, cuando los encuestados evidencian malas habilidades blandas, el 17,3% señalan que la resolución de conflictos es mala” (Gutiérrez, 2019, p. 61). Es decir que cada resultado tiene coherencia con lo planteado en la hipótesis.

- d) Artículo de periódico:** Benitez, D. (2019). Desarrolle sus habilidades blandas y competencias sociales para alcanzar el éxito. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/desarrolle-sus-habilidades-blandas-y-competencias-sociales-para-alcanzar-el-exito#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20son%20aquellas,situaciones%20y%20c%C3%B3mo%20resolvemos%20conflictos.>

Este artículo de periódico, brinda un acercamiento a lo que significan las habilidades blandas y su importancia en la vida de las personas, afirmando que “en el mundo real se necesita más allá que el conocimiento, preparación y experiencia acumulada, pues está comprobado que el conocimiento técnico solo le garantiza el 15% del éxito y el 85% restante se enfoca en las habilidades blandas” (Benitez, 2019). En este sentido, las habilidades blandas son aquellas que combinan las competencias sociales como por ejemplo cómo se comunican la personas, cómo se acercan a los demás, su manera de actuar ante las distintas situaciones y cómo resuelven los conflictos.

- e) Informe:** Mujica, J. (2015). *¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?* Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Este texto brinda un acercamiento a la conceptualización sobre las habilidades blandas y el contexto en el cual se desarrollan, así como su importancia en la vida de las personas. Mujica (2015) plantea que estas “son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria” p. 2. Así mismo, el autor afirma que las habilidades blandas tienen relación estrecha con lo que se conoce como inteligencia emocional; pues la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones personales y las de los otros. También se puede utilizar el término de "competencias interpersonales" para agrupar a estas habilidades en una persona.

- f) **Artículo:** Espinoza, M., & Gallego, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, 41(23), 109-120. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>.

En este artículo se destaca que las habilidades blandas son un factor que influye en todos los ámbitos de la vida especialmente en el académico y laboral, pues estas son cualidades que permiten cumplir a satisfacción en el entorno personal y social. Los autores plantean en este artículo que los empleadores buscan personas para llenar sus vacantes de trabajo existentes, en función del nivel de habilidad para el puesto. En este sentido, las Habilidades Blandas son actualmente una de las variables que se califican en los trabajos a la hora de solicitar un perfil para cubrir una vacante dado que las organizaciones prefieren personas con la capacidad de interactuar con otros evitando en su gran parte los conflictos que afectan la productividad de la organización.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- g) Artículo:** Díaz, E. (2018). Habilidades blandas, clave de la felicidad y del éxito profesional. El debate. Obtenido de <https://eldebatedehoy.es/educacion/habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%2C%20como%20la,a%20alcanzar%20a%20la%20felicidad.>

En este artículo, la autora expone que según un estudio llevado a cabo en el Centro de Investigación de Stanford “el 85% del éxito profesional depende del desarrollo de las llamadas habilidades blandas y solo el 15% está vinculado a destrezas y conocimientos técnicos adquiridos” (Díaz, 2018). En este sentido, la autora afirma que en el pasado lo principal era cumplir con una extensa hoja de vida lleno de títulos universitarios y estudios superiores, sin embargo la realidad en la actualidad ha cambiado, pues los perfiles requeridos ahora en puestos de trabajo exigen constantemente “competencias como la capacidad resolutive, la manera de enfrentarte a los problemas y tomar decisiones conscientes, la adaptación a los cambios o la habilidad para manejarte en la incertidumbre y trabajar con equipos diversos” (Díaz, 2018).

- h) Libro:** Douglas, S., Taevere, A., Parmenter, L., Gough, V., Unwin, R., & Hull, S. (2016). *Aprendiendo un mundo con potencial: Habilidades blandas para el aprendizaje, el trabajo y la sociedad.* British Council . Obtenido de https://www.britishcouncil.pe/sites/default/files/habilidades_blandas_spanish_core_skills_brochure_final.pdf

En este libro se resalta la importancia de las habilidades blandas desde el aprendizaje en la educación dado que esto es la base para desenvolverse en el mundo social y aboral. En este sentido, los autores se centran en que las personas deben contar con un “potencial para resolver problemas, para crear soluciones innovadoras y para facilitar relaciones constructivas entre grupos diversos

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

de personas” (Douglas et al. , 2016). Sin embargo, para darse cuenta de este potencial, los sistemas educativos deben apoyar a los jóvenes para desarrollar los conocimientos, habilidades y valores necesarios que les permitan y sean de gran utilidad para vivir y trabajar en una economía globalizada y contribuir de manera responsable al desarrollo laboral de sus países.

- i) **Artículo:** Maya, M. T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579.pdf

En este artículo, la autora afirma que el mundo actual y globalizado, se caracteriza por la “instauración de una sociedad basada en la información, el cambio acelerado, la globalización, y la tecnología; ha traído como consecuencia una nueva configuración de los empleos” (Maya, 2016). En este sentido este artículo permite evidenciar que “los conocimientos o destrezas técnicos, mecánicos y prácticos conocidos como hard skills ya no son suficientes para tener éxito. Los empresarios de hoy, dan por sentado que se tiene suficiente preparación técnica e intelectual, para concentrarse en contratar personas que cuenten con habilidades blandas o soft skills” (Maya, 2016). Es así que el ámbito laboral le apuesta por contratar personas que más allá de sus competencias técnicas e intelectuales contenga cualidades blandas.

- j) **Artículo:** Rodríguez, A. C. (2016). Incorporación de Habilidades Blandas en los procesos de selección de personal estratégico en Colombia. *Universidad Militar de Nueva Granada*, 1-33. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35247/RodriguezAriasAlysonCarolina2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Este artículo muestra la importancia de las habilidades blandas como factores y técnicas fundamentales para el desarrollo de cualquier trabajo en una empresa. Se propone agregar las habilidades blandas en los procesos de selección y contratación de personal, pues estas cumplen con las características de un factor diferenciador que impacta de manera positiva en el proceso. Es por esto que es importante fortalecer los procesos para contratación de personas y contar con colaboradores altamente competitivos en las organizaciones y así estas pueden contar con nuevos líderes que inspiran e influyen en los demás y se convierten en personas que se caracterizan por ser flexibles y dinámicas en las industrias, así como colaboradores que se caractericen por el manejo, prevención y resolución de conflictos.

Objetivo 3. • Analizar las experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.

- a) **Artículo:** Mirás, R. (2015). Conflictos en las empresas. Estudio de Caso. *European Scientific Journal*, 1, 77-81. Obtenido de file:///C:/Users/57318/Downloads/5547-Article%20Text-16193-1-10-20150526.pdf

En este artículo se expone el caso de Carolina, de 44 años de edad, soltera, arquitecta y docente en la UBA, quien trabaja en una empresa constructora de casas en la provincia de Buenos Aires. El artículo muestra que se presenta un conflicto de poder y liderazgo, pues Carolina no se siente reconocida, no puede confiar en su jefe, no tiene libertad para desarrollar su creatividad (sus tareas son rutinarias), no siente seguridad de continuidad y progreso en la empresa, por lo que no está satisfecha con su trabajo. Es así que para solucionar este conflicto se opta por la aplicación del Coaching Transaccional para la resolución de conflictos en las empresas el cual “es un medio

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

para desarrollar un entorno favorable para la solución de los mismos. Es práctico y sencillo” (Mirás, 2015).

- b) Tesis:** Carvajal, L. T. (2016). *Estrategia para el manejo de conflictos desde el ámbito corporativo*. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/2017leidycarvajal.pdf?sequence=1>

Esta tesis de grado se desarrolla en el marco de las relaciones laborales y las interacciones que tiene lugar dentro de la empresa Cencosud. Los resultados de estas interacciones pueden acarrear conflictos y disputas entre empleados y sus empleadores, lo que exige contar con un sistema de gestión de conflicto que desarrolle estrategias que delimiten los problemas que se generan alrededor de las áreas que maneja la empresa, para así lograr llegar a una estrategia capaz de resolverlos y de impedir en la medida de lo posible, que estos surjan y se solucionen por medio de tácticas que garanticen sellar estos conflictos entre las áreas comercial y organizacional. (Carvajal, 2016, p. 25) Por ende, se generó una estrategia para el tratamiento de los conflictos basada en la efectividad, compromiso de los empleados desde una comunicación asertiva entre ellos.

- c) Artículo:** Abal, P., Arias, C., Crivelli, K., & Méndez, N. (2008). *Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios: un estudio de caso*. Revista electrónica de estudios latinoamericanos, 6(23), 39-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496451238003>.

En este artículo se propone analizar dos casos: el de trabajadores de subte y el de trabajadores de call center. El interés se relaciona en algún sentido con sus diferencias relativas

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

en edades y composición social de sus trabajadores, a los procesos históricos bajo los cuales empresas de una y otra actividad han surgido o sufrido importantes transformaciones, y también a los rasgos propios que posibilitan organizar la desconformidad al interior del lugar de trabajo.

Además, se abordan las formas y estrategias de lucha que se encuentran condicionadas por su pertenencia a un sector que presta servicios, y más importante aún, que son públicos. El desplazamiento del conflicto de la industria al sector servicios, así como la centralidad de éste en la economía y en el mercado de trabajo, son hechos inexorables que requieren de gestión para garantizar el éxito de las empresas.

d) Capítulo de Libro: Martín, M. M. (2019). Resolver conflictos es avanzar como organización. En C. d. Barcelona, El valor del conflicto en la empresa: casos de éxito (págs. 15-25). Barcelona. Obtenido de <http://www.centromediacionbarcelona.com/cmbdef/wp-content/uploads/2018/03/El-valor-del-conflicto-en-la-empresa-Casos-de-%C3%A9xito-2.pdf>

La autora plantea en este capítulo que las organizaciones actualmente se encuentran en un momento de cambio, pues el modelo tradicional se ha basado en estructuras verticales, jerarquizadas donde la persona pasaba a ser una herramienta de la cadena de producción. Ahora, la mayoría de las organizaciones caminan hacia otro modelo, más horizontal y más colaborativo, y es aquí donde la persona pasa a ser el motor del cambio. En este sentido, la clave para alcanzar el éxito en cualquier lugar depende de la capacidad para adaptarse al cambio, así este se convierte en una necesidad para el avance y la prosperidad. Es claro que

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

los conflictos son inherentes al ser humano, y si además se está inmerso en un proceso de cambio estos se hacen más evidentes.

En este texto se expone una de las intervenciones que se hizo desde el Centro Mediación Barcelona en la empresa NATEC S.A. Empresa familiar del ramo de la construcción. Que cuenta con 50 personas. Su estructura es la siguiente: Ramón, accionista de la Organización NACTE S.A. realiza la gestión para impartir formación sobre “Comunicación eficaz”, un curso que trata sobre cómo, a través de la comunicación, se aprende a gestionar las emociones en el entorno de trabajo.

- e) **Libro:** Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC. (2012). Procedimiento abreviado solución de conflictos de violencia en el ámbito laboral. España: UGT. Obtenido de <http://www.observatorioriesgopsicosociales.com/sites/default/files/publicaciones/Solucion%20de%20Conflictos%20de%20Violencia.pdf>

En este libro, se presenta una guía para el manejo de conflictos en el ámbito laboral. Se afirma que la violencia laboral es uno de los riesgos psicosociales más dañinos para la salud y la seguridad de los trabajadores; al igual que lo es para la salud de las empresas y de la sociedad en general, por lo cual cualquier actividad que quiera prevenir la violencia en el ámbito laboral de forma eficaz y eficiente debe ser capaz de responder a los problemas que plantea la complejidad de este riesgo laboral. Para ello ha de tener presente las diferentes maniobras, estrategias y fases por las que atraviesan las situaciones de violencia laboral. Se

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

exponen estrategias exitosas que contribuyen con el análisis de la gestión de conflictos en las organizaciones.

- f) Tesis:** Sandoval, D., Castaño, B., & García, S. (2016). *Incidencia en las relaciones conflictivas en el ámbito laboral en la productividad y desempeño del empleo en ESTYMA*. Medellín: Universidad Minuto de Dios. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5683/TEGP_SandovalGarzonDaniela_2016.pdf?sequence=1

Estas autoras afirman que “las relaciones conflictivas laborales, reflejan una situación compleja ya que de una u otra manera repercuten en la dinámica normal de la vida cotidiana y todos sus componentes” (Sandoval et al. , 2016). En ese sentido, la investigación se centra en los conflictos a nivel laboral y “como éstos influyen e inciden en las causas y efectos negativos en el desempeño laboral del empleado en la manera que conduce a que se vea afectado el empleado por consiguiente el desempeño en la realización de las diferentes actividades relacionadas con el rol que se realiza en la Empresa” (Sandoval et al. , 2016). Es así que la producción de la Organización debe ir ligada de la parte humana y demás procesos, que conduzcan a la adopción de estrategias encaminadas al logro del mismo.

- g) Artículo:** Navarro, M. D. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la Organización*. *Universia Business Review*(26), 112-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>

En este artículo, se evidencia una investigación en los empleados de una entidad financiera española con implantación regional. Se realiza en este contexto dado que las personas son la unidad de análisis para medir la relación que tienen con sus jefes y los conflictos que allí

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

se presentan. Además, se busca conocer la percepción que se tiene sobre la comunicación en el área de trabajo y el bienestar de los empleados.

Como resultado de esta investigación, se concluye que las buenas relaciones del líder con sus colaboradores sirven, no sólo para mejorar el compromiso de éstos con la organización, sino también para influir positivamente en sus percepciones de otras variables organizacionales como el bienestar y clima de comunicación, lo que incrementa a su vez el compromiso con la misma y el éxito de las empresas.

h) Artículo: Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

En este artículo se desarrolló una investigación cualitativa en dos empresas mexicanas para conocer la satisfacción de los trabajadores bajo diferentes variables entre ellas los conflictos que puedan presentarse entre jefe y empleado. Se consideró como base el diseño fenomenológico que se enfoca en experiencias individuales subjetivas de los participantes. Como resultado, se encontró que los trabajadores perciben las relaciones laborales como un eje importante para la organización, afirmando que se presentan conflictos pero que se buscan estrategias para solucionarlos.

i) Artículo: Mellado, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. *Razón y Palabra*, 10-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520626013.pdf>

El estudio plantea una propuesta teórico-metodológica que destaca la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de cinco organizaciones y en la determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior, postulando una

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

caracterización del engranaje formal e informal que las configura como sistema social y simbólico.

En el estudio participaron 173 individuos pertenecientes a las cinco pequeñas empresas industriales muestreadas. Como resultado se encuentra que la realidad laboral interna de la pequeña empresa industrial se ve perjudicada por el mal manejo que se hace de los flujos de comunicación en su interior, y por la falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas en las relaciones entre sus miembros. Además, la estructura formal que define a la pequeña empresa industrial y la diferencia de otro tipo de unidades productivas, hace que el tipo de liderazgo de su jefe/dueño se transforme en el factor organizacional interno que más influye en la calidad comunicativa de la misma y la prevención de conflictos.

j) Artículo: Pupo, B., Velázquez, R., & Tamayo, M. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181553376006.pdf>

Este trabajo estudió el vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de dos empresas de programación y automatización de la región holguinera en Cuba. Se seleccionó al total de trabajadores de ambas entidades debido a la reducida cantidad de los mismos. Los resultados mostraron un estrecho vínculo entre clima organizacional y la satisfacción laboral en las empresas estudiadas, encontrándose ambos en un estado satisfactorio, sin embargo, se presentan señales y deficiencias sobre las que se debe trabajar en pro de la mejora organizacional y la prevención de conflictos en el trabajo.

Objetivo 4. Establecer las estrategias y metodologías para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado en empresa de servicios.

- a) Artículo:** Factorial. (2020). *Manejo y resolución de conflictos*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

Este artículo plantea que es mejor prevenir que tener que recurrir a la resolución de conflictos laborales. Por lo cual, se menciona una serie de estrategias que se deben aplicar para minimizar las posibilidades de que ocurran, dado que es casi imposible que no surjan. Estas son: comunicación adecuada, definir la política de la empresa, nombrar a responsables, empatizar y negociar. Así mismo, este artículo plantea estrategias para la resolución de conflictos laborales como detectar a tiempo la disputa, para evitar que se convierta en un problema mayor y tener un plan de actuación, para que el manejo de conflictos laborales tenga una respuesta efectiva y pronta.

- b) Artículo:** EAE BUSINESS SCHOOL. (2018). *Cuatro técnicas para el manejo de conflictos laborales*. Obtenido de https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-laborales/#Tecnica_para_el_manejo_de_conflictos_Cual_prefieres

Este artículo es de gran importancia dado que vislumbra técnicas relevantes a la hora de presentarse un conflicto laboral, estas se presentan a continuación: arbitraje, la cual es propia de los conflictos graves o de aquellos que requieren una solución rápida; facilitación, esta se recomienda para conflictos de gravedad baja o media; indagación, las partes solicitan la intervención de una o varias personas neutrales para que éstas hagan sus valoraciones sobre el conflicto; mediación, lo cual es más formal que la facilitación, es un recurso útil para aquellos conflictos laborales que han llegado a un punto muerto. La persona mediadora suele ser ajena al asunto y su función es crear el clima propicio para que las dos partes se entiendan. Algunas veces

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

son los protagonistas del conflicto los que solicitan la presencia del mediador, pues su relación no da ni siquiera para sentar las bases de un diálogo.

- c) Libro:** OrganizaciónInternacioal del Trabajo. (2013). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales*. Turín: Centro Internacional de Formación OrganizaciónInternacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf.

En este libro, se establece que “la prevención y resolución de conflictos está captando cada vez más atención a nivel mundial. La eficaz prevención y resolución de conflictos laborales es crucial para mantener relaciones laborales sólidas y productivas” (OrganizaciónInternacioal del Trabajo, 2013). Así mismo, se afirma que los procesos para dar solución a los conflictos brindan a las partes involucradas herramientas para negociar de manera colectiva y así fortalecer los lazos socialmente constituidos. En este sentido, el objetivo de la guía es mejorar la eficacia de la prevención y resolución de conflictos. .

- d) Artículo de revista:** Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*(10), 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

En este artículo se encuentra como objetivo principal “aportar técnicas de manejo de conflictos y negociaciones que contribuyan con el exigente reto de favorecer negociaciones ganar-ganar y articulación de alianzas para la óptima asignación de recursos de inversión en proyectos que involucran a diferentes niveles de gobierno” (Mirabal,2003). Este autor expone diversas técnicas, entre las cuales se destaca la colaboración lo que significa ser tanto afirmativo como

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

cooperador para así encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. La colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal. (Mirabal, 2003).

- e) **Libro:** Munduate, L., & Barón, M. (2015). *La mediación como estrategia de resolución de conflictos*. Anda Luz: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf

En este libro, se expone la mediación como una herramienta efectiva para resolver conflictos. Los autores resaltan la importancia de centrarse en los intereses de los involucrados es decir que, las partes deben tratar de conocer las necesidades, deseos y preocupaciones latentes de la otra parte, buscando vías de reconciliarlos en la construcción de un acuerdo. (Munduate & Barón, 2015). En este sentido, la mediación exitosa requiere mover a las partes desde sus posiciones de negociación hacia la discusión de los intereses y necesidades subyacentes. Este es un documento que permite evidenciar diversas técnicas de negociación para lograr la efectiva resolución de conflictos laborales.

- f) **Artículo:** Casales, J. C. (2005). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista Cubana de Psicología*, 12(2). Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>

De acuerdo con el artículo, se presentan diversas técnicas para mediar en los conflictos. Una de estas formas consiste en “ignorar el problema o Esquivarlo (suponiendo que se eliminará por sí mismo). Dentro de esta primera variante o forma está también Retirarse. Muchos la emplean,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

pero esto constituye un enfoque ineficaz, puesto que, no resuelve la contradicción subyacente” (Casales, 2005). Por otra parte, como segunda alternativa se presenta tapar el problema.

Esto significa, “intentar "suavizar" el conflicto "pasando la mano", tratando de evitar el descontento. Otra forma de luchar contra el conflicto, es la resistencia Pasiva, esto implica “tolerarlo, sin recurrir al enfrentamiento abierto; por otra parte, se encuentra como alternativa la Confrontación, mediante esta estrategia una parte busca derrotar a la otra a través de un ataque abierto. Así mismo, se presenta la estrategia de forzar la solución, es decir “intermediar en el conflicto mediante Arbitraje. Aquí interviene un agente externo que intenta resolver el problema a favor de algunas de las partes involucradas” (Casales, 2005).

g) Tesis: Lacayo, M. C. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

De acuerdo con lo planteado por Lacayo (2016) en cada una de las organizaciones “el liderazgo es una herramienta de importancia ya que por medio de técnicas se aprenden estrategias para que cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa, se desarrollen y tengan habilidades para orientar al momento de solucionar conflictos laborales” p.11. En este sentido, el autor propone que en cualquier empresa donde existan fuertes herramientas de comunicación, se puede interactuar e intercambiar ideas y opiniones para que así el desarrollo de las labores se presente de manera más amena, pues a la hora de surgir un conflicto por no estar de acuerdo con el otro, la buena comunicación logra enriquecer la situación dando a conocer las ideas de todos. La autora comenta también que es bueno saber gestionar un conflicto ya que se puede salir de la zona de confort y la comunicación que se tenga permite tomar buenas decisiones, pues “cuando se

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

soluciona un conflicto se desarrollan habilidades de negociar y llegar a ciertos acuerdos, para dominar la situación es de importancia tener carácter y posición al momento de arreglar las cosas” (Lacayo, 2016).

- h) Tesis:** Bermejo, G. (2013). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Nuevo León: Universidad Autónoma de nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>

En esta tesis, se busca elaborar un programa de curso que permita capacitar a los gerentes con el fin de que aprendan a manejar los conflictos en su empresa de una manera efectiva logrando en su personal mayor eficacia. Para esto, la autora plantea cuatro estilos de resolución de conflictos. El primero es evitación, “en este caso, a pesar de reconocer que existe un conflicto, la persona puede elegir retirarse psicológicamente o físicamente de la situación de conflicto, evitando así discutir” (Bermejo, 2013). Por otra parte, se encuentra el forzamiento, en este modelo quienes lo emplean “buscan la coerción en lugar de la persuasión o la colaboración. Ellos usan la asertividad, el dominio verbal, y la perseverancia” (Bermejo, 2013). El tercer estilo que se plantea es el de acomodación. Finalmente, el estilo más adecuado en el contexto organizacional es el colaborativo. “Este permite a los que están en el conflicto enfrentarlo abierta y directamente, trabajando juntos y buscando así una solución integrativa.” (Bermejo, 2013).

- i) Artículo:** Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S., & Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Revista electrónica trimestral de enfermería*(57), 460-470. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/364491-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1367941-1-10-20191222.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En este artículo, los autores plantean una investigación realizada a profesionales de enfermería, en el cual se realiza una encuesta para descubrir cual tipo de solución de conflictos se usa con más frecuencia en este medio, encontrándose como resultado que el manejo de conflictos más utilizado según la opinión de los encuestados fue el cooperativo, lo que indica que prefieren resolver los conflictos de manera grupal. Esta metodología de resolución de conflictos se utiliza para dar respuesta a un conflicto de forma cooperativa o colaborativa, evitando en la medida de lo posible las soluciones inadecuadas. La solución de conflictos cooperativa se desarrolla en varias etapas donde cada individuo aporta su visión a la posible solución. (Abarca et al. , 2020).

- j) **Tesis:** Acevedo, L. F. (2015). *El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13662/Ensayo%20Final%20Luis%20Acevedo%20Daza%20PDF.pdf?sequence=2>

En este trabajo, el autor busca establecer el manejo de los conflictos y el proceso de negociación el cual está presente en la vida cotidiana de las personas. Acevedo (2015) afirma que para lograr un adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación, se debe estar bien orientado frente a los temas de la gerencia, que tema se está tratando de negociar y cuál sería su mejor solución, ya que todo gerente debe estar en la posibilidad de saber afrontar estas situaciones y en conjunto con todo su equipo de trabajo tomar las mejores decisiones para no agrandar el problema, se debe entrar a negociar con las partes reclamantes y exponerles los puntos a llegar para darle una pronta solución al conflicto interno que se está presentando.

4.2. Temas y subtemas

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Tabla 3.*Temas y subtemas del seminario de investigación*

Tema	Subtemas
Estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe –empleado.	La teoría del conflicto Principales teorías sobre el conflicto social. El conflicto laboral en la actualidad Teoría de las relaciones humanas
Competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe - empleado.	La Importancia de las Habilidades Blandas en el Trabajo Formación de competencias Las habilidades blandas y la resolución de conflictos habilidades blandas y competencias sociales para alcanzar el éxito
Experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.	Resolución de conflictos Caso Cencosud Resolución de conflictos Caso European Scientific Journal
Estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.	Manejo y resolución de conflictos. Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales. Técnicas para manejo de conflictos

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

4.3. Planificación de las sesiones

Tabla 4.

Matriz de relatorías

Objetivo	Tema	Rol	Responsables	Fecha	Tiempo
Realizar un estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe –empleado.	Estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe –empleado.	Directora	Marcela Patricia Arenas	Seminario 1 10 de abril de 2021	2 horas
		Relator	Yennifer Carolina Castro Cala		
		Correlator	Ginet Melissa Gómez		
		Protocolante	Emilyei Pino barajas		
		Participante	Sergio Augusto Barrera Beltrán		
		Invitada especial	Luz Helena Villamizar		
Determinar las competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe -empleado.	Competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe -empleado.	Directora	Marcela Patricia Arenas	Seminario 2 17 de abril de 2021	2 horas
		Relator	Emilyei Pino barajas		
		Correlator	Sergio Augusto Barrera Beltrán		
		Protocolante	Yennifer Carolina Castro Cala		

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

		Participante	Ginet Melissa Gómez		
		Invitada especial	Luz Helena Villamizar		
Analizar las experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.	Experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento	Directora	Marcela Patricia Arenas	Seminario 3 24 de abril de 2021	2 horas
		Relator	Sergio Augusto Barrera Beltrán		
		Correlator	Yennifer Carolina Castro Cala		
		Protocolante	Ginet Melissa Gómez		
		Participante	Emilyei Pino barajas		
		Invitada especial	Luz Helena Villamizar		
Establecer las estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.	Estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.	Directora	Marcela Patricia Arenas	Seminario 4 28 de abril de 2021	2 horas
		Relator	Ginet Melissa Gómez		
		Correlator	Emilyei Pino barajas		
		Protocolante	Sergio Augusto Barrera Beltrán		
		Participante	Yennifer Carolina Castro Cala		
		Invitada especial	Luz Helena Villamizar		

5. Ejecución del seminario de investigación

5.1.Documentación para los subtemas

Cada sesión del seminario se desarrolló con base en lo estipulado en la tabla 4. En este sentido, cada objetivo fue asignado a un autor del presente documento, el cual se encargó de hacer la relatoría de acuerdo al tema. El relator realizó una investigación exhausta la cual fue compartida con el resto del grupo para su análisis, discusión y aprobación; posteriormente, la relatoría se enviaba a la directora del proyecto quien realizaba sus aportes y sugerencias para la edición y presentación de lo investigado en cada sesión propuesta.

5.2.Desarrollo de una sesión

Para el desarrollo de las sesiones se estableció la siguiente organización:

Tabla 5.

Planificación de la sesión.

Actividad	Descripción	Responsable	Duración
Apertura de la sesión	- Lectura del plan de trabajo - Confirmación de los roles - Toma de asistencia	Directora	5 minutos
Lectura del protocolo	- Lectura del protocolo anterior para su aprobación por todos los participantes de la sesión.	Protocolante	10 minutos
Relatoría	- Exposición del tema propuesto - Redacción y entrega del documento elaborado	Relator	20 minutos
Correlatoría	- Se complementa y evalúa la relatoría - Se anima la discusión	Correlator	10 minutos
Discusión	- Se realiza la apertura para preguntas y opiniones que complementen el tema expuesto	Todos los participantes	45 minutos

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Conclusiones	- Evaluación de la sesión - Resumen de la presentación del relator - Conclusiones que surjan del tema	Todos los participantes	15 minutos
Cierre de la sesión	- Se confirma el tema, la fecha y los roles de la siguiente sesión	Directora	5 minutos

5.2.1. *Documentos que intervienen en cada sesión.*

Para la elaboración de cada sesión del seminario, se prepararon tres formatos imprescindibles, el de Protocolante, relator y correlator en dicho orden. Estos se evidencian en los apéndices A, B y C.

- **Formato de protocolo:** En este formato, se presentan los integrantes, el tema a exponer, los roles y funciones de cada uno y se consignan los comentarios del protocolo anterior a excepción de la primera sesión.
- **Formato de relator:** en dicho formato se plantea el objetivo a desarrollar, las preguntas que motivan la investigación y la información recopilada. Así mismo se incluyen las conclusiones de lo investigado y la bibliografía utilizada.
- **Formato de correlator:** en este formato, el correlator debe profundizar en el tema expuesto por el relator, presentando una reflexión crítica de los aspectos relevantes del tema.

6. Documentos finales del seminario de investigación

La redacción y compilación del documento final del presente proyecto se realizó bajo las normas, técnicas y cronogramas establecidos.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

6.1. Informe final de la investigación

Finalizado el proceso investigativo y el desarrollo de las sesiones programadas, se documentan en este libro los resultados y análisis del seminario estrategias y metodologías para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios, así como las conclusiones, experiencias, recomendaciones e interrogantes que surgieron a lo largo del mismo. Esto se describe en los capítulos seis y siete. Además, el libro se realizó bajo las normas de escritura APA séptima edición y se utilizó Microsoft office 2021 para su digitación.

6.2. Información recopilada

La información recopilada para la realización del seminario consistió en una búsqueda de bibliografía amplia que permitió un acercamiento desde lo teórico y práctico al tema propuesto. Esta información fue analizada e interpretada permitiendo obtener resultados que benefician a las empresas de servicios. La revisión documental se basó en libros, artículos, revistas e investigaciones científicas y confiables.

6.3. Presentaciones

Para realizar la exposición del tema, el relator se apoyó en cada sesión en una presentación de power point en la cual se incluyen los apartados más relevantes de la relatoría. Esto permitió que el expositor pudiera guiarse con imágenes y gráficas mediante un orden que facilitó la comprensión del tema al resto de los participantes.

6.4. Anexos documentos de presentaciones

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Durante el desarrollo del seminario se generaron memorias producto de la investigación, lo que permitió cumplir con el objetivo propuesto. En este sentido, los documentos anexos al presente libro hacen parte de los resultados de cada sesión dando a conocer las discusiones y los análisis a los que se llegó. Esto demuestra la importancia de el manejo y prevención de conflictos laborales especialmente entre jefe-empleado en las empresas de servicios, lo cual contribuye con su crecimiento y objetivos misionales trazados.

7. Estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe –empleado

7.1. Conceptualización del conflicto.

Para dar inicio a los resultados de la investigación, es de gran importancia exponer el concepto de conflicto, el cual “es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad. Así mismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos” (García, 2008, p. 24).

El conflicto es un estado “emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés, una forma muy común de experimentarlo” (Alvarado, 2003, p. 266). Es decir que el conflicto, además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas distintas.

Por otra parte, Ezequiel Ander-Egg (1995) sostiene que el conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario. Así mismo, plantea que “un conflicto es una situación que implica un problema, una dificultad y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o pueden ser más también, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disímiles y contrapuestas” (Anderegg, 2009, p. 18).

Por otra parte, Eduard Vinyamata, autor del libro *Conflictología*, define al conflicto como “un fenómeno que acompaña a lo largo de toda la vida, que afecta a todas las personas sea cual sea su raza, credo, clase social nacionalidad o ideología. Considera que no es propio de la naturaleza humana, sino que surge como un error en el desarrollo de las relaciones” (Vinyamata, 2008, p. 83).

Según Freund (1995), “el conflicto consiste en un enfrentamiento por choque intencionado, entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan, los unos respecto a los otros, una intención hostil, en general a propósito de un derecho, y que para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro eventualmente por el recurso a la violencia, la que puede, llegado el caso, tender al aniquilamiento físico del otro” (Freund, 1995, p. 58).

Así mismo, el concepto conflicto puede entenderse como “una relación de interdependencia entre dos o más actores cada uno de los cuales o percibe que sus objetivos son incompatibles con los de los otros actores o, no percibiéndolo, los hechos de la realidad generan dicha incompatibilidad” (Entelman, 2001). En este sentido, los conflictos son sucesos que están inmersos en los diferentes espacios de la vida incluido el laboral, los cuales forman parte de una construcción social de acuerdo con la realidad de cada contexto, además pueden tener impactos positivos al ser eventos que generan espacios de diálogo y solución.

7.2. Teorías que abordan el conflicto

De acuerdo con lo investigado, se presentan las principales teorías que abordan el presente trabajo de investigación. Es importante mencionar que entre los sociólogos más relevantes para el desarrollo de esta escuela de pensamiento están el sudafricano Max Gluckmany y el británico Ralf Dahrendorf, y los estadounidenses Thomas Schelling y Randall Collins; y sus influencias directas están en los planteamientos de Karl Marx, Gumplivicz Ludwig, Georg Simmel, Lewis Coser entre otros, lo que significa que no existe una única teoría del conflicto.

En este sentido, Serrano (2016) plantea que el economista estadounidense Thomas C. Schelling publicó en 1960 uno de los trabajos más influyentes de las últimas décadas en relación a la teoría del conflicto.

Su concepto de estrategia asociado a la idea de conflicto permanente se adhiere a la vanguardia metodológica de los trabajos pioneros de Coser y Dahrendorf, pero en su caso, el foco de atención recae sobre los participantes en disputa, mientras que la perspectiva teórica procede de la teoría de juegos. En un desarrollado programa clasificatorio, define los «conflictos puros» como la contraposición total de intereses de los antagonistas. (Serrano R. , 2016, p. 38).

Así mismo, los autores Alfaro y Cruz (2010) plantean que el conflicto y el consenso “son las dos caras de una sociedad que se pretende, en su esencia, inmutable. Tanto el conflicto social, como el consenso se definen como los subprocesos de un ajuste social que permite al sistema su continuación en el tiempo” (Alfaro & Cruz, 2010). En este sentido, el conflicto y el consenso, establecen una tendencia natural y se convierten en un sistema, convirtiéndose en los factores de una teoría que es reaccionaria.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

De acuerdo con la teoría del conflicto de Lewis Coser, este plantea que “el conflicto permite establecer relaciones entre los miembros de un grupo, a la vez que establece conexiones entre esos miembros y los de otro grupo. Es por ello la primera función del conflicto, una función conectiva e identificadora” (Cadena, 2003, p. 46). En este sentido, el conflicto fija las fronteras de y entre los grupos, generando una mayor cohesión interna.

Por otra parte, Galtung citado por Calderón (2009) “los conflictos aparecen como una constante en la historia de la humanidad. Son, como afirmará este autor, inherentes a todos los sistemas vivos en cuanto portadores de objetivos”. (p. 61). Es decir que, los conflictos se encuentran presentes en todos los ámbitos de la vida y es imposible evitarlos, pues hacen parte del relacionamiento social entre las personas.

Es indispensable mencionar la teoría de las relaciones humanas, la cual “surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente” (Jaramillo, 2016, p. 34). Es así, que el enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Esta teoría es fundamental para este seminario dado que implica las organizaciones y se originó en el ámbito laboral y organizacional, lo cual permite tomar aspectos relevantes para dar explicación a los conflictos entre jefe – empleado, objetivo principal del presente trabajo.

En este sentido, esta teoría establece “la importancia del medio social en que se desarrolla el trabajador y el impacto psicológico de dicho medio a la hora de explicar el comportamiento, el rendimiento y la productividad laboral” (Castillero, 2018). Cabe resaltar que el trabajador deja de verse como un elemento independiente cuyo rendimiento únicamente depende de su voluntad para

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

empezar a observarse que depende en gran medida de su relación con el grupo y cómo esté organizado. Así mismo en cómo se da su relación de manera jerárquica con sus jefes y compañeros de trabajo.

También, se presenta la teoría psicodinámica, la cual afirma que “con frecuencia, la censura impuesta por el súper yo, las exigencias sociales y el control del yo que decide lo que conviene hacer, llevan al sujeto a reorientar la energía desviando los impulsos o suprimiéndolos.” (Martínez, et, al. 2005, p. 11), es decir que la energía psíquica contribuye a controlar que los conflictos se aumenten buscando mecanismos de defensa de manera inconsciente.

Así mismo, la teoría expone sobre el desplazamiento como mecanismo de defensa, es decir que la persona desplaza el objeto o la causa real causante de su conflicto y la proyecta en otro que no tiene nada que ver con la situación, convirtiéndose en un problema mayor, pues esto genera conflictos con otras personas y provoca sentimientos mayores de culpa e inestabilidad emocional ya sea en el ámbito familiar, personal o laboral. Según la teoría psicodinámica “cuando el sujeto conoce cuál es la causa de su conflicto, puede comenzar a controlarlo” (Martínez, et, al. 2005, p. 12). Lo descrito anteriormente, se resume en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Teorías que abordan el conflicto

Teoría	Descripción
Teoría de Thomas C. Schelling	En un desarrollado programa clasificatorio, define los «conflictos puros» como la contraposición total de intereses de los antagonistas.

Teoría de Roy Alfaro & Omar Cruz	Tanto el conflicto social, como el consenso se definen como los subprocesos de un ajuste social que permite al sistema su continuación en el tiempo.
Teoría de Lewis Coser	El conflicto permite establecer relaciones entre los miembros de un grupo, a la vez que establece conexiones entre esos miembros y los de otro grupo.
Teoría de Johan Galtung	Los conflictos aparecen como una constante en la historia de la humanidad. Son, como afirma este autor, inherentes a todos los sistemas vivos en cuanto portadores de objetivos
Teoría de las relaciones humanas	La parte más importante de una Organización es la humana e interactiva, la conducta del trabajador está más relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar con el entorno y las normas sociales existentes dentro de dicho grupo que con el tipo de tarea realizada, como esté estructurada o con la recepción de un salario concreto
Teoría psicodinámica del conflicto	Según la teoría psicodinámica “cuando el sujeto conoce cuál es la causa de su conflicto, puede comenzar a controlarlo

Nota: adaptado de apéndice D, 2021.

7.3. El conflicto en el ámbito laboral

El conflicto laboral es, siguiendo a Alós-Moner y Martín (2002) “la fuerza motriz de las relaciones laborales en la medida en que sus diferentes procesos están diseñados para frenar el descontento” (p. 28). Es así que, es importante realizar un análisis del rol que cumplen los sindicatos en espacios de conflicto y en las acciones negociadoras que ocurren de manera regular en las relaciones laborales.

Es importante resaltar que la estructura general de la teoría del conflicto se enmarca en el conflicto como conducta social. Sin embargo, vale la pena destacar, siguiendo a Pérez (2010), que

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

la “globalización internacionaliza los conflictos de trabajo y obliga a los actores a pensar y actuar en este nuevo escenario” (p. 442), con características propias de la aldea global, lo que induce a pensar que el conflicto tiene una evolución histórica y que se acomoda al medio en que se presenta, ajustándose a los nuevos modelos de empresa con estructuras y características específicas de acuerdo con la naturaleza de las organizaciones modernas y posmodernistas.

Para ello se exponen las diversas formas que toman el conflicto, sus enfoques teóricos y sus consecuencias posibles. En este sentido, el conflicto laboral “está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose éste como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo” (Jiménez, 2015).

Así mismo, los conflictos laborales “permiten entender la necesidad de contar con un cierto orden dentro de la sociedad, cuyos miembros deben integrarse. Para esto deben desarrollarse políticas de consenso e instrumentarse acciones de coerción” (Castro & Caballero, 2016). Es decir que se deben tomar medidas para manejar esos conflictos y prevenirlos. Estos autores afirman que “el conflicto puede analizarse a partir de diversas perspectivas a nivel social. En general se lo entiende a través de la moral o la justicia, con consecuencias negativas ya que puede destruir o hasta desintegrar una sociedad” (Castro & Caballero, 2016). Sin embargo, se plantea que el conflicto puede tener un impacto positivo dado su dinamismo a través del cual se promueve el cambio social. Es relevante mencionar las causas del conflicto laboral, las cuales se muestran en la siguiente figura:

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Figura 2.*Causas del conflicto laboral*

Nota: Adaptado de apéndice D, 2021.

Como se evidenció en la figura anterior, las causas por las cuales se presentan los conflictos en el trabajo son diversas, principalmente se encuentra la falta de trabajo en equipo, esta característica es relevante dado que las mentes individualistas pueden generar que se vea con desconfianza a los demás y en esas situaciones es fácil malinterpretar ciertos comportamientos y atribuirlos a las ganas de destacar por encima de los compañeros de trabajo ocasionando así conflictos.

La falta de comunicación es otra de las causas que pueden provocar conflictos serios en el trabajo, porque las discusiones que se pueden presentar por una mala comunicación pueden generar situaciones de ambigüedad que producen fallos y, en esas ocasiones, la incapacidad para saber quién se ha equivocado hace que estallen los conflictos de manera más profunda, de ahí la importancia de mantener una comunicación asertiva en el ámbito laboral.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Por otra parte, puede ocurrir que no sean los compañeros de trabajo los que perjudiquen el ambiente, sino que exista falta de liderazgo, es decir que se crean conflictos con los jefes, ya sea por su mala gestión o por su personalidad. En estos casos, puede que los trabajadores estén en desventaja a la hora de solucionar el conflicto. Esta clase de jefes suelen ser: arrogantes y malos comunicadores, autocráticos, inflexibles, controladores y discriminadores. (Corbin, 2019).

Así mismo, es habitual que muchas empresas paguen a sus empleados en función de los logros conseguidos y metas trazadas, de esta manera generan comisiones a sus trabajadores por equipos o de forma individual con base en sus resultados obtenidos ya sea por ventas o cualquier objetivo trazado, lo que genera competitividad la cual desencadena en conflictos. Como último se detecta el acoso laboral, el cual no solamente afecta al rendimiento en el trabajo y provoca conflictos serios, sino que puede causar problemas psicológicos graves en la persona que los sufre. Ésta es una problemática que debe ser atajada de raíz una vez se identifica.

7.4. Los tipos de conflictos

Existen diferentes clasificaciones de los tipos de conflictos, además de los presentados en el apéndice D, se encuentran los laborales, los cuales se proponen por el autor Louis R. Pondy (2020).

a) Por su alcance, se puede distinguir entre:

- De relación: engloban aquellos que no afectan a la estructura organizativa, las relaciones jerárquicas de la empresa, la distribución de los recursos o el reparto de responsabilidades entre el personal.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Estratégicos:** por el contrario, estas controversias sí que generan un impacto a nivel estratégico, lo que obliga a la compañía a modificar su estructura, jerarquía, recursos o distribución de competencias.

b) Según las partes implicadas con base en lo planteado por Robald J. Fisher en Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict, basándose en las personas o entidades involucradas:

- **Intrapersonales:** son los conflictos que un individuo tiene consigo mismo y que nacen debido a contradicciones o a insatisfacciones.
- **Interpersonales:** abarcan los que surgen entre dos o más personas.
- **Intragrupales:** se atribuyen a las controversias que se originan en el seno de un equipo de trabajo o departamento de una compañía.
- **Intergrupales:** en este caso, las desavenencias se dan entre diferentes áreas o departamentos de la empresa.
- **Organizacionales:** estos conflictos se producen entre personas, grupos de trabajo o departamentos debido a situaciones ligadas al desarrollo del trabajo o a tensiones derivadas de diferentes intereses de las unidades organizativas y/o Dirección.

c) Por su naturaleza: por su parte, el experto Morton Deutsch, desglosa los tipos de conflictos en la empresa en:

- **Conflictos verídicos:** cuando se sustentan sobre hechos objetivamente percibidos.
- **Falsos:** si no existe una base objetiva para la controversia.
- **Contingentes:** basados en unos elementos o circunstancias determinados.
- **Desplazados:** si la discusión sobre el problema no se enfoca en el objeto del conflicto en sí mismo.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Mal atribuidos: aquellos en los que se produce un error a la hora de identificar a los contendientes.
- Latentes: incluyen aquellos que no se llegan a identificar porque están reprimidos, desplazados, mal atribuidos o no se han percibido.

d) En función del contenido: Los tipos de conflictos también pueden dividirse según su contenido. En este sentido, Christopher Moore, en el proceso de mediación, los clasifica en:

- De relación entre las personas: son originados por emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación interpersonal y conductas negativas repetitivas, dando lugar por regla general a controversias irreales, innecesarias o falsas.
- De información: se producen debido a la existencia de información falsa, falta de comunicación o diversidad de puntos de vista sobre lo que es importante.
- De intereses: emanan de una competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales entre varias personas o grupos, ya sean en torno a elementos sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la forma en que una disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.).
- Estructurales: se generan por la propia estructura jerárquica de las relaciones laborales, surgiendo conflictos de roles, desigualdad de poder, acceso desigual a los recursos, limitaciones geográficas o mala gestión del tiempo.
- De valores: cuando las desavenencias son causadas por sistemas de creencias incompatibles en las que unas intentan imponerse por la fuerza a otras.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

e) **Por su impacto:** otra tipología aportada por Deutsch valora el efecto de los tipos de conflictos, distinguiendo entre:

- **Funcionales o constructivos:** aglutina las desavenencias que resultan beneficiosas y positivas para el funcionamiento y rendimiento de la compañía siempre que se sepan gestionar de la manera adecuada. Estos tipos de conflictos son necesarios para mantener la creatividad, el análisis crítico y el estímulo de los miembros de la empresa; de lo contrario, las compañías se hacen estáticas sin apenas cambios que supongan mejoras.
- **Disfuncionales o destructivos:** las confrontaciones que afectan de forma negativa a la empresa, alejándola de alcanzar sus objetivos. Estos, son los conflictos que el líder debe erradicar, ya que son los que ponen en peligro la productividad empresarial.

Así mismo, Corbin (2020) describe otros tipos de conflictos que se describen a continuación:

- **Conflictos reales**

Los conflictos reales son aquellos que en realidad existen, y que vienen provocados por diversas causas, ya sean estructurales o del entorno (económicas, legales, relacionales, etc.), entre otros.

- **Conflictos imaginarios**

Los conflictos imaginarios derivan de malos entendidos, interpretaciones o percepciones. En este tipo de conflicto no existe voluntad por parte de las partes.

- **Conflictos inventados**

Los conflictos inventados, igual que ocurre con los imaginarios, no son reales. Ahora bien, a diferencia de éstos, existe una intención por parte de alguna de las partes que, generalmente,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

quiere sacar algún beneficio. Esto hace que buena parte de este fenómeno sea en realidad manipulación o gaslighting.

- **Conflicto intrapersonal**

Este conflicto ocurre de forma interna, en la mente del individuo. Esto significa que tiene su origen en los eventos privados: pensamientos, valores, principios, emociones, etc. Estos conflictos pueden tener distintos grados.

- **Conflicto interpersonal**

Los conflictos interpersonales son aquellos que se producen en los procesos de interacción entre personas. Normalmente aparecen de forma rápida, ya que solo es necesario que una sola persona se sienta atacada para dar inicio a uno, lo cual hace que pueda nacer a raíz de malentendidos. Pueden ser originados por prácticamente cualquier motivo, desde celos a conflicto de intereses en relación al uso de un tipo de recurso.

- **Conflicto intragrupal**

Los conflictos intragrupales se dan entre miembros de un grupo o equipo, por motivos varios: por diferencias interpersonales o porque algo de los participantes del grupo no comparte las ideas de la organización, entre otros. Este tipo de conflictos pueden desestabilizar la buena marcha de un equipo o grupo y afectar a su eficacia y cohesión, ya que crean una preocupación extra o incluso llegan a bloquear totalmente la capacidad de operar del colectivo, algo que a su vez puede producir más conflictos en una reacción en cadena.

- **Conflicto intergrupales**

El conflicto intergrupales es un conflicto entre grupos y puede llegar a ser muy destructivo, pues, en casos extremos, la violencia derivada de este tipo de conflictos tiene como finalidad el

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

reforzamiento grupal y puede incluso justificarse. Suele tener sus causas en ideologías, prejuicios o disputas territoriales.

Por otro lado, a diferencia de lo que ocurre en los conflictos interpersonales, es más difícil que se den a partir de malentendidos, ya que la presencia de otras personas hace que el "efecto contagio" necesario para considerarse un conflicto intragrupal demore la aparición de este. Además, un mayor número de observadores hace menos probable que puedan aparecer malentendidos que se mantengan a lo largo del tiempo.

- **Conflictos relacionales**

Estos conflictos ocurren entre miembros de una familia, amigos o pareja.

- **Conflictos de intereses**

Los conflictos de intereses tienen que ver con las motivaciones y las necesidades de cada persona o grupo y con los recursos presentes en ese momento.

- **Conflictos ético y de valores**

Tienen que ver con la cultura y el entorno en el que ha crecido la persona. Son frecuentes y complejos, pues no es fácil que una persona cambie los principios que rigen su comportamiento. En el caso del conflicto ético suele ocurrir cuando una persona ha de tomar una decisión que no concuerda con sus valores más profundos.

- **Conflictos de liderazgo y poder**

Los conflictos de liderazgo afectan principalmente a las organizaciones y pueden afectar al rendimiento y a la salud de los trabajadores. Un fenómeno característico de los conflictos tiene

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

que ver con la lucha de poder, pues son muchos los autores hablan de la relación entre el conflicto y el poder, al ser una de las causas más habituales.

- **Conflictos de personalidad**

La personalidad es un conjunto de rasgos y cualidades estables que configuran la manera de ser de una persona y nos hace únicos. La personalidad, al ser un fenómeno poco flexible, puede ser la base de muchos conflictos intergrupales.

7.5. Origen de los conflictos

El conflicto puede generarse y tener sus raíces a partir de diversos sucesos, de acuerdo con lo planteado por Alvarado (2003), el abordaje del conflicto implica recurrir a su mismo punto de partida, por lo cual es necesario determinar los factores que a continuación se exponen.

- La subjetividad de la percepción, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo.
- Las fallas de la comunicación, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes.
- La desproporción entre las necesidades y los satisfactores, dado que la desigual distribución de recursos genera rencor entre los integrantes de una sociedad.
- La información incompleta, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos.
- La interdependencia, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.

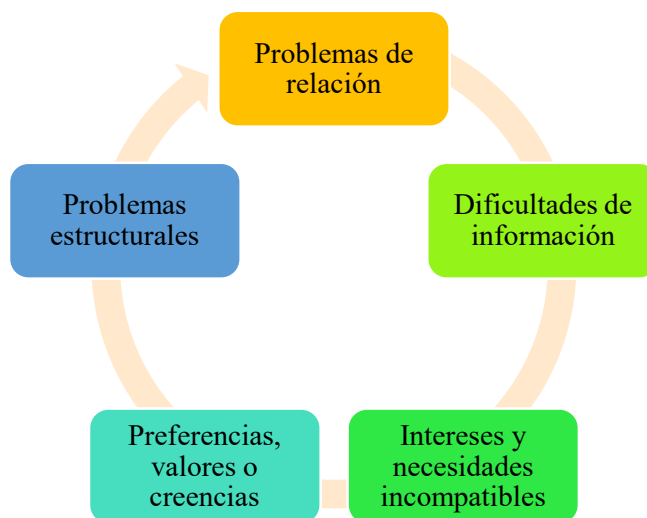
MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Las presiones que causan frustración, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- Las diferencias de carácter; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos.

Por otra parte, Guerri (2020) plantea una serie de causas que originan los conflictos, la autora afirma que una de las causas más frecuentes en el desarrollo de un conflicto “es la comunicación. La comunicación es básica en la relación entre dos o más personas, pero también es una de las principales fuentes de conflictos y es de vital importancia en su solución.” (p.23). En decir que, es relevante tener una interpretación adecuada de los mensajes y una disposición de escucha y tolerancia que contribuya con la prevención de conflictos. Este autor propone un listado de posibles orígenes que se relacionan a continuación.

Figura 3.

Origen de los conflictos laborales



Nota: adaptado de Guerri, 2020.

7.6. Estructura de los conflictos

En cuanto a la estructura de los conflictos, John Paul Lederach plantea que cuando se tiene un conflicto con otra persona, se suele atribuir a la incompatibilidad de objetivos, en consecuencia, se busca una solución sin haber analizado la estructura que lo define. Lederach considera que el conflicto está compuesto por la interacción de tres elementos: 1) Las personas, 2) El proceso y 3) El problema. Estos tres componentes deben ser tomados en cuenta para el análisis del conflicto ya que cada uno de ellos puede ser el causante del mismo, así como su interacción. (AHOTS & US, 2020). Esa estructura se evidencia en la siguiente figura.

Figura 4.

Estructura del conflicto



Nota: adaptado de Muriel, 2019.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

De acuerdo con la figura anterior, la estructura del conflicto se divide en tres partes, principalmente las personas, las cuales son quienes conforman y constituyen el conflicto, pues son los actores que permiten que este se genere, se desarrolle y/o se solucione. En segunda instancia se encuentra el proceso, el cual se refiere a las causas, desarrollo y avance del conflicto incluidas las acciones que se tomen para darle solución. Y el factor principal, el problema, el cual corresponde a la causa principal por la que se ocasionó el evento.

7.7. Formas de enfrentar el conflicto

Para enfrentar el conflicto, las personas asumen diversas conductas, para ello Thomas Kilmann (1981) propone cinco estilos, de acuerdo con este modelo.

Las situaciones de conflicto son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, se pueden describir el comportamiento de una persona basándose en dos dimensiones (1) afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y (2) cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona (Mirabal, 2003, p. 56).

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto, el autor expone los cinco métodos de la siguiente manera:

- **Competir es ser afirmativo y no cooperador:** Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona; con este estilo “yo gano tu pierdes”. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador:** lo opuesto de competir-. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; “tu ganas y yo pierdo”; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.
- **Evadir es no afirmativo y no cooperador:** la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.
- **Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador:** Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.
- **Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación:** el objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración.

Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia. Un ejemplo clásico lo constituye la negociación de un contrato colectivo, durante la cual, se va avanzando parcialmente; te acepto este artículo, pero no este otro. Ello permite seguir trabajando y perfeccionando cíclicamente la relación.

Por otra parte, Martínez, Quintanal y otros (2005) afirman que “no existe una única forma de responder o enfrentar los conflictos; depende de múltiples variables como el tipo y características del propio conflicto, la historia de las partes implicadas en el mismo, las causas que los originan, el nivel en el que se desarrollan, etc” (p. 15). Es así que los autores proponen cinco formas de enfrentar los conflictos:

- Dominación: cuando se presenta la dominación una de las partes involucradas en el conflicto se impone ante la otra. Esta forma se presenta en la familia, la escuela y el trabajo.
- Capitulación: en la capitulación una de las partes cede de manera unilateral ante la otra sin tener en cuenta necesidades, demandas o expectativas.
- Retirada: se presenta cuando una de las partes abandona la situación de conflicto.
- Inactividad: esta es una forma frecuente de responder y enfrentar el conflicto; consiste en que una de las partes no se enfrenta, se queda inactiva, pero tampoco abandona la discusión.
- Negociación: este método es el más adecuado, dado que las partes implicadas en el conflicto tratan de resolverlo a través de la búsqueda de soluciones y la firma de acuerdos. En esta situación todos ceden y todos ganan.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Así mismo, Martínez, Quintanal y otros (2005) exponen algunos estilos de comportamiento de las personas a la hora de enfrentar un conflicto. Estos se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Estilos de comportamiento ante los conflictos

ESTILO	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
Competir	Las personas involucradas en el conflicto luchan por alcanzar los propios objetivos e intereses sin importar los de la otra parte.	<ul style="list-style-type: none"> - Oponerse al desacuerdo - Persuadir - Ser firme - Insistir - Repetir - Controlar - Mostrarse inaccesible
Evitar	Se evita el conflicto por ambas partes o se pospone, así mismo no interesa la relación con la otra persona ni los deseos o pretensiones del otro.	<ul style="list-style-type: none"> - Retirarse - Evitar el problema - Desviar la atención - Suprimir las emociones - Mostrarse inaccesible
Acomodar	En este estilo se cede a los deseos del otro y se procura no crear nuevos conflictos incluso dejando de preocuparse por los asuntos propios.	<ul style="list-style-type: none"> - Estar de acuerdo - Reconocer los errores - Ceder - Darse por vencido - Apaciguar
Comprometer	Existe preocupación por los intereses propios y los de la otra parte, buscando soluciones que agraden a las dos partes y así, cada uno	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar - Regatear - Moderación - Encontrarnos a mitad del camino - Partir de la diferencia

	cede para llegar a un punto medio.	
Colaborar	Las personas involucradas están convencidas de que es posible superar cualquier tipo de dicotomía. Además, se pretende conseguir las propias metas y en la misma medida las de la otra parte, pues la meta es ganar todos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar las diferencias - Analizar las debilidades y los puntos fuertes de todos los puntos de vista - Cooperar - Solucionar problemas

Nota: adaptado de (Martínez, Quintanal, Renieblas, & Riopérez, 2005, pág. 17)

7.8. Influencia de los conflictos en la productividad de las empresas

Con el paso del tiempo y el sistema económico globalizado y neoliberal, las empresas deben esforzarse cada día más por ser más competitivas y productivas para así poderse enfrentar el gran mundo del mercado. En ese sentido, aumentar la productividad es una de las principales preocupaciones de las organizaciones y para ellos es importante resaltar que el clima laboral de una Organización influye directamente en dicha productividad y en la satisfacción de sus trabajadores, quienes son un grupo de interés principal.

En este sentido, las gerencias o direcciones de las compañías son quienes deben preocuparse y generan planes de acción desde la gerencia estratégica para crear un clima laboral con las condiciones adecuadas y así aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización. Es así que se debe crear “un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos” (Cristancho, 2015).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Así mismo, se destaca que los cambios en el sistema económico y en los sistemas de Organización del trabajo abundan, pues se han diversificado situaciones e intereses y revalorización de los aportes y aspiraciones individuales. Es así que “el trabajo cambia porque las profesiones ahora requeridas son las profesiones del saber que ejercen funciones más amplias, ricas y polivalentes, porque se fomenta el trabajo en grupo, porque se reduce la dependencia organizativa y jerárquica y porque se valora crecientemente la capacidad del trabajador de iniciativa, de adaptación a los cambios y de implicación en el proyecto empresarial” (Pérez, 2016, p. 447).

De acuerdo con lo anterior, estas nuevas exigencias pueden ocasionar conflictos que influyen en la productividad, es por eso que Pérez (2016) plantea lo siguiente:

se requiere ahora un trabajador proactivo que comprometa su inteligencia al servicio del proyecto empresarial. Es así que, estos cambios se están traduciendo en cambios en las relaciones de trabajo que, en última instancia, determinan cambios en el conflicto de trabajo. Por lo pronto, se han enriquecido sustancialmente los contenidos de la negociación colectiva, en la que cobran especial relevancia la regulación de los aspectos cualitativos del trabajo (clasificación profesional, retribución flexible, movilidad y modificación sustancial del tiempo de trabajo, ordenación del tiempo de trabajo y descanso, formación y promoción profesional, seguridad y salud laborales, protección del ambiente de trabajo, políticas de igualdad y no discriminación, incorporación de nuevas tecnologías, etc.), frente a los meramente cuantitativos –fijación de la jornada y el salario–, hasta el punto de que se habla del papel “organizacional” de la negociación colectiva, de la necesidad de que ésta asuma y desempeñe su función de adaptación del factor trabajo a la Organización del trabajo y viceversa. (Pérez, 2016, p. 448)

No obstante, como lo afirma Crispancho (2015) el problema de muchas organizaciones es que tienen la creencia que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión y por esa razón

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

dejan el asunto de lado. Esta acción es un error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral terminan siendo mucho más costosas que el gasto que requiere optimizarlo, pues es de gran relevancia que “el talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía” (Cristancho, 2015, p. 2).

Es así que los conflictos entre trabajadores y entre jefe-empleado no son convenientes en las organizaciones, además cabe resaltar que para que un colaborador “alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes” (Cristancho, 2015, p. 2).

En este sentido, el clima laboral se compone de una cantidad significativa de factores tanto físicos como emocionales, que influyen de manera directa en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, existen unos aspectos claramente identificables que permiten aumentar la productividad, para ellos Cristancho (2015) enumera los siguientes:

- **Participación:** Una compañía con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la compañía. Dedicar tiempo para compartir con los colaboradores y hacerlos sentir parte importante del grupo provoca que, en tiempos buenos y malos, el equipo se centre en alcanzar los objetivos y resolver

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

los problemas sabiendo que está respaldado y que hay sentido de pertenencia y orgullo por lo que se hace.

- **Comunicación:** los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la compañía, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios.
- **Reconocimiento:** un gran clima laboral reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. Gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo. El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo es valorado y que quienes no han logrado esos reconocimientos sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones.
- **Respeto:** el respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo. Pasar ocho horas al día junto con los compañeros no es fácil, pero con educación y cortesía se puede conformar un ambiente apropiado para todos.
- **Competitividad:** un clima laboral en el que se reconocen los logros hace que las personas estén motivadas para cumplir con mayor efectividad sus metas. Cuando esto sucede, la competitividad de la Organización se incrementa y los colaboradores entienden que deben adaptarse a los retos y cambios que se presenten para alcanzar sus objetivos,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

individuales y globales, y competir sanamente con sus compañeros para convertirse en el mejor trabajador.

7.9. Diferencia entre conflicto y problema

Dado que son conceptos que cuentan con diversos significados y el cual se aborda desde diversas teorías de manera diferente. Un problema se define como una “situación que se da cuando hay una diferencia de ideas entre dos o más partes. A diferencia del conflicto, las partes son conscientes de la necesidad de buscar una solución: no se involucran sentimientos y la comunicación entre las partes siempre se mantiene abierta y activa” (Ávila, 2015).

Esto significa que el conflicto se da como un estado superior al problema que “surge cuando las partes que mantienen una diferencia involucran sentimientos en la situación y la comunicación o se pierde o es muy pobre. La resolución de conflictos suele requerir de un tercero que ejerza el papel de mediador” (Ávila, 2015), así este actor, ayude a restablecer la comunicación entre las partes encontradas, para poder buscar una solución. Es decir que no siempre que se genere un problema surgirá un conflicto. Además, un problema puede surgir de manera individual, es decir que cualquier persona puede tener o presentar un problema, pero no siempre hay otros actores involucrados a diferencia del conflicto el cual se da entre dos o más individuos.

Tabla 8.

Diferencias entre problema y conflicto

Problema	Conflicto
Molestia o queja	Desacuerdo entre las partes
Hechos encontrados o demostrados	Es un enfrentamiento por algún motivo
Asuntos que no se pueden solucionar	Contraposición de intereses sociales, económicos o puntos de vista
Una situación en la que se observan dificultades	Una discusión entre dos o más personas que no llegan a un acuerdo

Incomprensión que se produce en base a un asunto	Acuerdos no consensuados de dos o más grupos de personas
---	--

8. Competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe - empleado.

8.1. Conceptualización de las habilidades blandas.

Para abordar este apartado, es indispensable mencionar las habilidades blandas como eje fundamental del presente trabajo. Estas, son definidas como “un conjunto de habilidades de carácter socio afectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas” (Guerra, 2019, p. 2), es decir, que dichas habilidades le permiten a la persona “tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional” (Guerra, 2019, p. 2).

Por otra parte, se plantea que estas “son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria” (Mujica, 2015, p. 2). Así mismo, el autor afirma que las habilidades blandas tienen relación estrecha con lo que se conoce como inteligencia emocional; pues la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones personales y las de los otros. También se puede utilizar el término de "competencias interpersonales" para agrupar a estas habilidades en una persona.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

También, se describen las habilidades blandas como “esencialmente de tipo interpersonal - habilidades no técnicas, intangibles-, en la personalidad que determinan la fuerza de un individuo como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos” (Hewitt, 2006). En este sentido, son aquellas que combinan las competencias sociales como por ejemplo cómo se comunican las personas, cómo se acercan a los demás, su manera de actuar ante las distintas situaciones y cómo resuelven los conflictos. Es así que, son muy apreciadas hoy en día, ya que una pyme o empresa que tenga dentro de su equipo una persona que haya desarrollado estas habilidades posiblemente tendrá un líder que logre una comunicación efectiva y un buen funcionamiento del negocio. (Benitez, 2019)

Siguiendo con las definiciones y conceptos, Perreault (2004) define el término “soft skills” como “las cualidades o atributos personales o nivel de compromiso de una persona que la distingue de los demás, aunque éstos posean similares habilidades y tipo de experiencia” (Perreault, 2004, p. 66). James y James (2004) concuerdan en que las “habilidades blandas” son un conjunto de cualidades personales como: comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, que permiten a los individuos tener éxito en el mercado laboral y promover su carrera. Así mismo se definen como aquellas características de personalidad y habilidades interpersonales más demandadas por un empleador cuando está buscando personal para ejecutar cualquier tipo de trabajo (Maya, 2016).

Además, las habilidades blandas son aquellas que “impulsan la inteligencia emocional. También llamadas soft skills, habilidades transversales o socioemocionales, enfocadas en desarrollar ciertos valores y rasgos que fomentan la comunicación y la relación efectiva de una persona con aquellas que le rodean” (Edacom, 2020). Es decir, estas habilidades están inmersas en

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

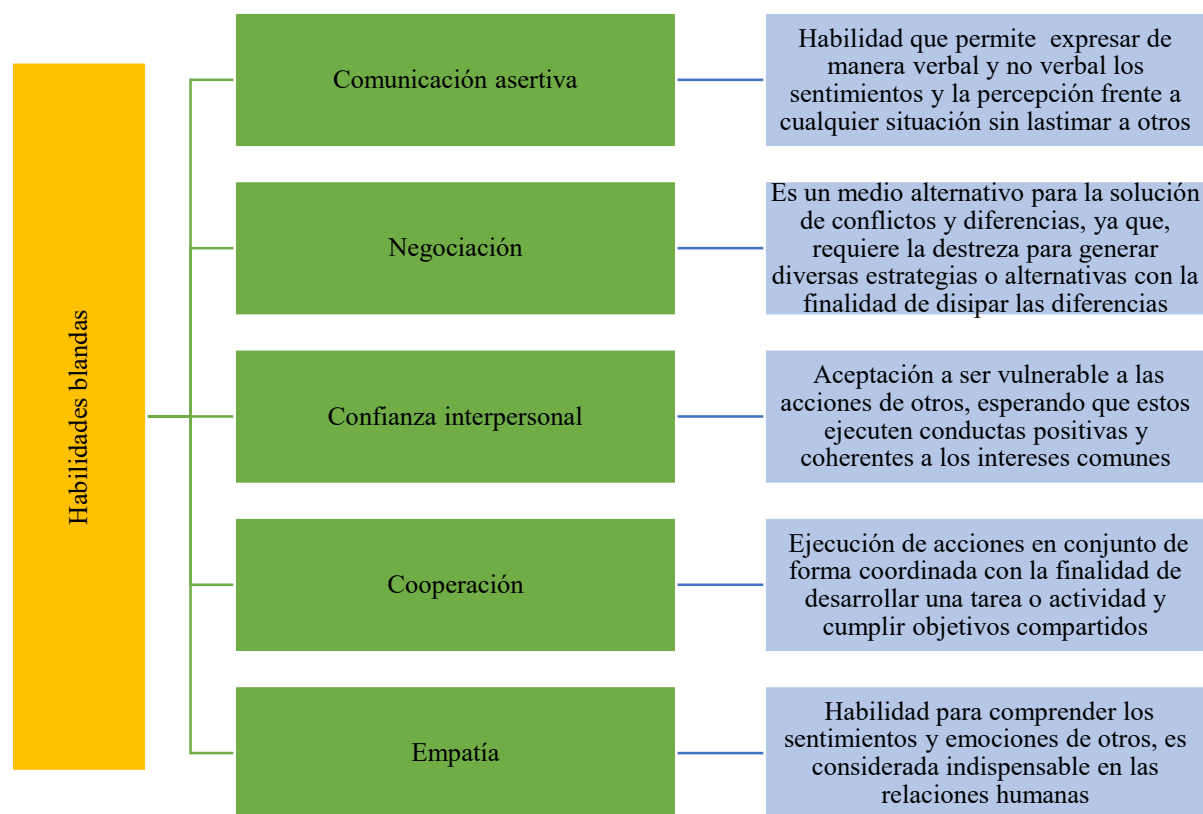
el ser humano, por lo cual se desarrollan a partir de diversas emociones y subjetividades que este posea, así mismo están relacionadas a valores y principios aprendidos durante la infancia o la formación escolar y profesional.

8.2.Principales habilidades blandas.

Son diversos los autores que plantean las habilidades blandas, en cuanto al ámbito laboral, son “cualidades relacionadas con la interacción social, mucho más intangibles y elusivas”. (StarMeUp, 2018). Algunas de estas habilidades se presentan en la siguiente figura:

Figura 5.

Habilidades blandas



Nota: adaptado de Guerra, 2019. P.3

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Por otra parte, de acuerdo con estudios realizados se ha argumentado que una inversión suficiente en habilidades más humanas y blandas, como liderazgo, creatividad, inteligencia emocional y pensamiento crítico, “reduciría significativamente el número de empleos perdidos en la automatización. De hecho, si la inversión en capacitación para estas habilidades pudiera duplicarse, entonces la cantidad de trabajos en riesgo de automatización se reduciría del 10% al 4%” (Gaskell, 2020). De esta manera, este autor propone las siguientes habilidades blandas como las principales y más buscadas por las organizaciones en los trabajadores:

- **Gestión de conflictos:** dada la complejidad del trabajo moderno, las empresas a menudo contienen múltiples generaciones, diversas tecnologías, diferentes culturas y, por supuesto, un mercado en constante cambio. Esto produce una gran variedad de prioridades, estilos de trabajo y preferencias de comunicación en el lugar de trabajo, lo que puede generar conflictos. De hecho, los datos sugieren que el trabajador típico dedica casi tres horas a la semana a lidiar con algún tipo de conflicto.
- **Gestión del tiempo:** Tal vez sea menos sorprendente, especialmente dada la complejidad de la vida laboral actual. Sin embargo, es vital poder administrar su tiempo de manera efectiva ante tantas demandas en competencia.
- **Manejo del estrés:** ser capaz de lidiar con el estrés es algo sumamente importante ya que la salud mental de los empleados se ha convertido en un foco cada vez mayor.
- **Habilidades de comunicación:** la comunicación escrita y verbal es ahora una parte importante del trabajo moderno. Se hace aún más con la gran diversidad en la fuerza laboral de la actualidad.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Cultura de la empresa: los gerentes de recursos humanos deben considerarla más que el personal de primera línea, pero gira en torno a la importancia de construir la cultura correcta en la empresa. Numerosos estudios han demostrado que esto es sumamente importante para el éxito de la misma.
- Servicio al cliente: si bien esta habilidad obviamente tiene el mayor valor para aquellos que desempeñan funciones directas frente al cliente, en realidad la mayoría tiene clientes de algún tipo, ya sea de manera interna o con proveedores. Por lo tanto, es una habilidad que todos pueden tener, solo es cuestión de explotarla más.
- Inteligencia emocional: la inteligencia emocional es algo que ha surgido en una gran cantidad de estudios en los últimos años. Sin embargo, muchos no le dan la importancia que se merece.
- Productividad personal: el hecho de poder aprovechar al máximo su jornada laboral es crucial, dadas las crecientes demandas que se plantean. Es por ello que aprender al respecto dará cierta ventaja frente a su competencia profesional.
- Narración: comunicar lo que hacen es vital para que se produzca la transformación digital, por lo que la narración es una habilidad igual de importante que las mencionadas antes.
- Gestión del cambio: numerosos estudios han demostrado que el cambio está siempre presente, pero que a menudo es reprobable. Ser capaces de cambiar efectivamente es, por lo tanto, una habilidad que rara vez saldrá de la demanda

8.3. Las habilidades blandas en el trabajo

Es importante resaltar que las competencias blandas han adquirido fuerza en diversos sectores de la actividad social en los últimos años, en particular en el ámbito laboral frente a los nuevos desafíos que plantean a las personas y a las organizaciones los cambios profundos en la sociedad. En este sentido, se plantea que el actual mundo laboral y productivo contemporáneo hace pensar que las personas, como profesionales, deberán prepararse y tener presente las habilidades blandas para “trabajar con otras personas, en contextos multidisciplinarios y multiculturales, ya sea en forma directa o a distancia, en escenarios nacionales o internacionales, para enfrentar desafíos complejos, inéditos, abiertos, con consideración de respeto a las personas y su cultura” (Contreras, 2011, p. 110) .

En este sentido, se plantea que “el profesional del mundo globalizado debe ser un profesional sensitivo a las culturas, con conciencia social y astucia política, poseedor de un conocimiento amplio, con capacidad y disposición para aprender durante toda la vida, participante de equipos multidisciplinarios, un comunicador efectivo, sólidamente ético, innovador, emprendedor, flexible” (Contreras, 2011, p. 113). Es decir, personas integrales que puedan desenvolverse en cualquier ámbito de la Organización con destreza y éxito.

Las principales habilidades blandas a tener en cuenta en el ámbito laboral, son “cualidades relacionadas con la interacción social, mucho más intangibles y elusivas”. (StarMeUp, 2018). En este sentido, el equipo de StarMeUp realiza un listado basándose en las investigaciones y experiencias que sus clientes comparten con ellos. Entre ellas se encuentran:

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Escucha:** prestar atención cuidadosa a lo que otra persona está diciendo es una de las cosas más valiosas que se pueden dar; es también una cualidad poco valorada, lamentablemente. Nunca se debe dar por sentado: un buen interlocutor muestra interés, hace preguntas inteligentes y no interrumpe. Al fin y al cabo, escuchar es la forma más antigua de obtener información.
- **Comunicación:** escuchar bien es la clave para comunicarse mejor. La habilidad de explicar cosas a los demás se puede entrenar y no sólo aplica a la expresión verbal, sino también a la escrita. Todos se benefician de correos, presentaciones y reportes claros y bien estructurados.
- **Responsabilidad:** hacer aquello que se dijo que se iba a hacer: es tan simple y complejo como eso. La responsabilidad tiene que ver con hacerse cargo no sólo cuando todo va sobre rieles, sino también cuando las cosas salen mal. Asumir errores y aprender de ellos en lugar de culpar a otros compañeros de trabajo es señal de madurez.
- **Liderazgo:** aquellos con habilidad para comunicarse y motivar a los demás creando soluciones eficientes van a emerger como líderes naturales. El achatamiento de la pirámide jerárquica tradicional debería animar a los empleados a hacerse cargo y participar del éxito, para que éste sea común a todos.
- **Trabajo en equipo:** La inclinación natural al trabajo en equipo es tan importante como el liderazgo. Facilita el flujo de trabajo mientras que refuerza el sentimiento

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

de pertenencia. Aquellos jugadores sólidos que logran convertirse en miembros clave del equipo merecen, sin ninguna duda, ser reconocidos.

- **Flexibilidad:** dada la importancia ya mencionada de la adaptación, ser flexible ante los cambios se distingue como una gran cualidad para cualquier empleado – sea cual fuese su escalafón. El deseo de aprender y mejorar de forma continua también puede ser visto como signo de flexibilidad.
- **Manejo del conflicto:** los líderes efectivos y los buenos trabajadores en equipo tienden a comprender la naturaleza real de los conflictos y desarrollan estrategias inteligentes para obtener el mejor resultado posible, por más incómoda que resulte la situación.
- **Organización:** Los empleados organizados son aquellos que manejan su agenda, sus tareas y hasta sus pensamientos de forma eficiente. Generan un ahorro de tiempo y esfuerzo que no sólo los beneficia a ellos, sino también a sus compañeros.
- **Pensamiento crítico:** la habilidad de analizar objetivamente una serie de datos y/o hechos es una cualidad muy útil; las personalidades resolutivas y orientadas a la solución de problemas suelen mostrarla ante una variedad de situaciones.
- **Creatividad:** la creatividad permite encontrar soluciones innovadoras. Ver la creatividad como el opuesto del pensamiento crítico es un error común: cada una complementa a la otra. Datos y hechos son buenos materiales de base para nutrir la creatividad.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Puntualidad consistente:** la puntualidad es mucho más que llegar a la oficina a las 8 de la mañana; es comprometerse a realizar cada tarea a tiempo y respetando plazos.
- **Personalidad amistosa:** ser amistoso de forma sincera, no forzada, debe ser la única habilidad blanda que no se puede obtener. Todas las demás (incluso la creatividad) se pueden trabajar y mejorar al menos hasta cierto punto.
- **Respeto por la opinión de los otros:** El respeto por lo que piensan y cómo se expresan los demás es una característica fundamental a la hora de trabajar y compartir espacios con otras personas, allí se aplican valores como la tolerancia y la escucha.

Además, las Habilidades Blandas son actualmente una de las variables que se califican en los trabajos a la hora de solicitar un perfil para cubrir una vacante dado que las organizaciones prefieren personas con la capacidad de interactuar con otros evitando en gran parte los conflictos que afectan la productividad de la organización. Es así que según un estudio llevado a cabo en el Centro de Investigación de Stanford “el 85% del éxito profesional depende del desarrollo de las llamadas habilidades blandas y solo el 15% está vinculado a destrezas y conocimientos técnicos adquiridos” (Díaz, 2018).

De acuerdo con esto, aprender a desarrollar habilidades blandas en el trabajo es imprescindible para conseguir un crecimiento profesional óptimo y adecuado. Es importante tener en cuenta que, aunque estas no formen parte de la formación reglada en el sector académico, “gracias a la evolución y al nuevo conocimiento de herramientas en la psicología del trabajo, las Soft Skills se han convertido en un factor fundamental para el desarrollo como profesionales

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

dentro de una empresa y un equipo” (Modelo Curriculum, 2019). De esta manera, contar con capacitación laboral de calidad y ofrecer nuevos conocimientos a los colaboradores es importante para optimizar los puestos de trabajo y los roles que cada quien desempeñe en la organización. Además, las habilidades blandas o soft skills van a ayudar a mejorar las relaciones laborales.

Es importante destacar que estas habilidades se relacionan entre sí y son un sin número de cualidades personales de los individuos, es por ello que se presenta a continuación una figura que permite identificar esta correlación, en la cual se ha partido desde la vocación para desarrollar las demás que van surgiendo.

Figura 6.

Relación de las habilidades blandas



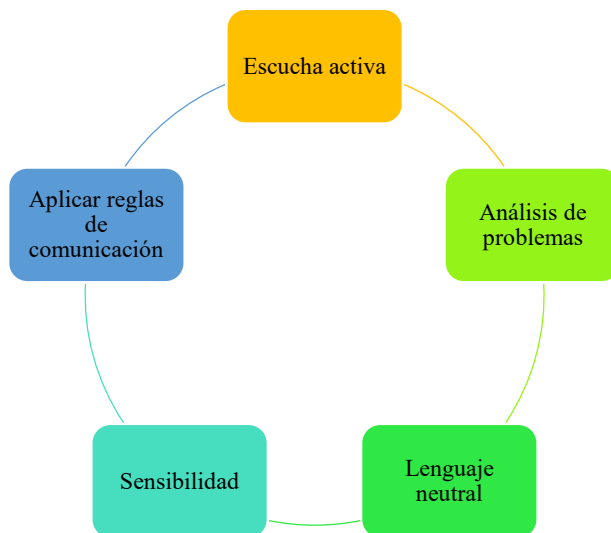
8.4. Las habilidades blandas y los conflictos en las empresas

Los conflictos son situaciones normales en las empresas, equipos y organizaciones. Estas situaciones, se pueden aprovechar como una oportunidad para capacitar, enseñar e inspirar a los miembros del equipo hacia un cambio positivo. En este sentido, el liderazgo juega un papel vital en el manejo y resolución de conflictos entre los miembros del equipo y los empleados, pues todo líder debe desarrollar habilidades para manejar situaciones conflictivas. (Paulino, 2014).

Paulino (2014) afirma que “el principal elemento frente al conflicto es la comunicación, de esta forma se establece un ambiente de trabajo agradable y productivo, de esta forma el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución” (p.23). Es así que, la autora plantea que el manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en las siguientes acciones:

Figura 7.

Habilidades blandas para el manejo de conflictos laborales



Nota: adaptado de Paulino, 2014, P.23

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Es importante resaltar que deben comprometer a los trabajadores y también a los jefes, para que así se generen relaciones de tipo horizontal que faciliten la comunicación y el buen desarrollo de los objetivos misionales de las organizaciones. Además, la importancia de contar con trabajadores que manejen habilidades blandas incluye mejores relaciones laborales. Ahora bien, “hoy en día, existen profesionales cualificados a nivel técnico que se consideran un “líder”. Pero pierden la compostura en una discusión con un colaborador, son incapaces de asumir un error, utilizan argumentos prejuiciosos para oponerse a las ideas de otros, etc.” (Fernández, 2020). Estas actitudes conllevan a conflictos entre jefe-empleado que interrumpen los procesos de las organizaciones.

Así mismo, se plantean 4 habilidades blandas relevantes para alcanzar el éxito de una compañía, estas se describen a continuación:

- **Motivación.** Es uno de los factores más importantes dentro de una organización. Mantener a un empleado motivado se traduce en un incremento de su rendimiento y por ende, un aumento de la productividad de la empresa.
- **Felicidad.** Las organizaciones deben ofrecer y facilitar a sus trabajadores las mejores condiciones y procesos de trabajo que fomenten el mejor clima en el entorno laboral para impulsar la consecución de las metas y objetivos de las empresas. Es importante que la empresa promueva la construcción del bienestar ya que esto aumenta la productividad, mejora la calidad de servicio, la excelencia profesional, reduce la rotación.

- **Bienestar.** Una Organización que cuente con un bienestar laboral, posee ventajas competitivas significativas que incluyen una más alta productividad y un aumento en la innovación y la creatividad.
- **Liderazgo.** Sin duda, una de las habilidades básicas para la consecución de metas y satisfacer los objetivos y necesidades de la empresa. La evolución de la tecnología ha provocado que las compañías cambien su forma de trabajar o de comunicarse por lo que los líderes actuales deben gestionar con éxito sus empresas en esta sociedad líquida. (Sanoja, 2017).

9. Experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios

Para ampliar el tema de investigación, fue necesario investigar sobre algunas experiencias o estudios de caso en los cuales se vio reflejada la prevención y el manejo de conflictos en empresas de servicios, para ello se evidencian las siguientes.

9.1. Experiencias sobre la prevención de conflictos en las empresas.

Para las organizaciones, es de gran importancia prevenir los conflictos, dado que esto contribuye con su crecimiento, ahorro de recursos y desarrollo pleno de sus procesos para el cumplimiento de sus objetivos misionales. En este sentido, se presentan algunos casos investigados.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Caso NATEC S.A:** en este estudio de caso se plantea que las organizaciones actualmente se encuentran en un momento de cambio, pues el modelo tradicional se ha basado en estructuras verticales, jerarquizadas donde la persona es una herramienta de la cadena de producción. Ahora, la mayoría de las organizaciones caminan hacia otro modelo, más horizontal y más colaborativo, y es aquí donde la persona pasa a ser el motor del cambio. En este sentido, la clave para alcanzar el éxito en cualquier lugar depende de la capacidad para adaptarse al cambio, así este se convierte en una necesidad para el avance y la prosperidad. Es claro que los conflictos son inherentes al ser humano, y si además se está inmerso en un proceso de cambio estos se hacen más evidentes.

En este caso, se describe una de las intervenciones que se hizo desde el Centro Mediación Barcelona en la empresa NATEC S.A. Empresa familiar del ramo de la construcción, que cuenta con 50 personas. Su estructura es la siguiente: Ramón, accionista de la Organización NATEC S.A. realiza la gestión para impartir formación sobre “Comunicación eficaz”, un curso que trata sobre cómo, a través de la comunicación, se aprende a gestionar las emociones en el entorno de trabajo.

En este sentido, este caso es un ejemplo de cómo una empresa crea estrategias de prevención de conflictos en su interior. El curso que imparte esta empresa se dividió en fases, en la primera, el “objetivo era que las personas hicieran un análisis de cuál era su responsabilidad en una situación de conflicto, como por ejemplo, el daño que se hace en la Organización cuando se practica la “rumorología”, cuando no se contesta correctamente, darse cuenta de cómo cuesta generar y recibir feedback, etc” (Martín, 2019, pág. 18). Esto, es relevante dado que permite conocer a fondo la forma en cómo los trabajadores perciben la comunicación y la replican.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

La fase número dos consistió principalmente en “realizar entrevistas individuales a accionista, gerente, responsables de equipo y coordinadores. Los objetivos de las entrevistas eran que cada uno de los entrevistados pudiera, o bien ampliar la información que ya habían hecho llegar en la fase 1, o bien entrevistar a los que no habían comentado nada” (Martín, 2019, pág. 20). En estas entrevistas se pudo evidenciar que existían algunos pequeños conflictos entre dos trabajadores en cuanto a las estructuras de poder con sus superiores.

Posteriormente, en la fase dos también se realiza un proceso de facilitación, entendido como un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para garantizar el buen funcionamiento de un grupo. La facilitación ayuda, tanto a prevenir conflictos al incidir en los aspectos estructurales y productivos del grupo, como en el propio proceso grupal, desvelando problemas relacionales, situaciones de privilegio y abuso de poder y otros efectos no deseados de la cultura grupal. También ayuda a resolver conflictos si se llegasen a presentar. (Martín, 2019, p. 21).

- **Caso ESTYMA:** Este trabajo, se realiza en Estyma S.A – Estudios y Manejo, la cual es una empresa dedicada a proyectos de ingeniería civil: construcción de todo tipo de obras públicas y privadas y a la elaboración de estudios relacionados con proyectos de ingeniería en todas sus ramas, especializándose en las obras subterráneas, túneles y construcción de vías y carreteras, pavimentos, movimientos de tierra, obras de concreto y puentes.

En este estudio de caso se afirma que “las relaciones conflictivas laborales, reflejan una situación compleja ya que de una u otra manera repercuten en la dinámica normal de la vida cotidiana y todos sus componentes” (Sandoval et al. , 2016). En ese sentido, la investigación se centra en los conflictos a nivel laboral y cómo éstos influyen e inciden en las causas y efectos negativos en el desempeño laboral del empleado, en la manera que conduce a que se vea afectado

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

y por consiguiente el esfuerzo en la realización de las diferentes actividades relacionadas con el rol que ejerce en la Empresa (Sandoval et al. , 2016). Es así que la producción de la Organización debe ir ligada de la parte humana y demás procesos, que conduzcan a la adopción de estrategias encaminadas al logro del mismo.

Dicha investigación se desarrolla a través de un instrumento denominado PMCO el cual se encarga de “medir el clima organizacional a través de siete dimensiones las cuales se encuentran desde una fundamentación teórica a partir de la teoría psicosocial, tales dimensiones son: estilo de la dirección, crecimiento personal, estructura organizacional, nivel del trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa” (Sandoval et al. , 2016, p.7).

De acuerdo con el abordaje teórico que se realiza en esta investigación, los factores que convergen en torno a la problemática abordada son diversos, se identifican las causas como los efectos en cuanto a las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, pero además se visualiza como eje importante el rol del líder en el proceso, es decir, del jefe para establecer la relación jefe-empleado dentro de la organización. En este caso “el Gerente de Proyectos, el cual debe tener la capacidad para intervenir de manera temprana los problemas generados en torno a la situación y a su vez implementar las estrategias que contribuyan a la solución de los mismos, con el fin de prevenir situaciones de tensión que vulneren la integridad del empleado además de la productividad de la organización” (Sandoval et al. , 2016, p.31).

Como resultado de la investigación presentada, se enumeran las variables que pueden afectar el clima organizacional de Estyma S.A. en orden de importancia y que ameritan observación, análisis e intervención anticipada para evitar que se presenten conflictos:

- a) Comunicación organizacional

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- b) Estructura organizacional
- c) Nivel de trabajo
- d) Relaciones interpersonales
- e) Estilos de dirección
- f) Crecimiento personal
- g) Imagen corporativa

Esta investigación es un aporte fundamental para el presente trabajo, permite conocer a través de una metodología cuantitativa la percepción de los trabajadores en una empresa de servicios y los resultados obtenidos demuestran en qué aspectos es relevante fortalecer a las empresas, evidenciando que la relación jefe-empleado es parte fundamental del éxito y el buen desempeño de una organización

- **Caso de 5 microempresas mexicanas.** El estudio plantea una propuesta teórico-metodológica que destaca la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de cinco organizaciones mexicanas industriales y en la determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior, postulando una caracterización del engranaje formal e informal que las configura como sistema social y simbólico. Cabe resaltar que por confidencialidad no se publican los nombres de las pequeñas empresas.

Se llevó a cabo una investigación empírica transversal de carácter no experimental con una sola intervención en la muestra, conducida a través de la utilización de un cuestionario multifactorial (IMCOL) creado para estos efectos, el cual mide conjuntamente el estilo de liderazgo y el clima organizacional de este tipo de organizaciones a través de diversas dimensiones comunicativas que los describen. (Mellado, 2005).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

El instrumento que se aplicó, estuvo compuesto por una parte donde se solicita información de carácter socio-demográfica y por una segunda parte que contiene 50 preguntas cerradas: 48 ítems de puntuación positiva que miden los fenómenos organizacionales propiamente estudiados, y dos ítems restantes que se agregan con el objeto de conocer en qué medida la actuación del jefe condiciona la relación entre compañeros, e influye negativamente en la relación familiar y/o personal de los individuos, pudiéndose descubrir nuevas relaciones o diferencias significativas. (Mellado, 2005).

Para la medición de cada ítem se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "en muy poca medida" y cinco (5) corresponde a "en muy gran medida". Es así, que en este trabajo se establece que los siete factores del IMCOL que miden la percepción del clima organizacional en la pequeña empresa son:

- comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.
- calidad y exactitud de la comunicación descendente; la calidad de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación
- las oportunidades de influir en el jefe
- la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.
- La confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
- la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En el estudio participaron 173 individuos pertenecientes a las cinco pequeñas empresas industriales muestreadas.

Como resultado se encuentra que la realidad laboral interna de la pequeña empresa industrial se ve perjudicada por el mal manejo que se hace de los flujos de comunicación en su interior, y por la falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas en las relaciones entre sus miembros. Además, la estructura formal que define a la pequeña empresa industrial y la diferencia de otro tipo de unidades productivas, hace que el tipo de liderazgo de su jefe/dueño se transforme en el factor organizacional interno que más influye en la calidad comunicativa de la misma y la prevención de conflictos. (Mellado, 2005).

- **Caso empresas Holguineras de Cuba.** Este trabajo estudió el vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de dos empresas de programación y automatización de la región holguinera en Cuba. Se seleccionó al total de trabajadores de ambas entidades debido a la reducida cantidad de los mismos. Para definir las variables resultado de este análisis, se identifican como las variables más usadas a las relaciones interpersonales, liderazgo y claridad organizacional y otras como trabajo en equipo, comunicación, participación, reconocimiento, compromiso, apoyo, oportunidades de crecimiento, condiciones de trabajo, seguridad laboral e involucramiento al cambio. Se incluye además la variable satisfacción laboral, para determinar su vínculo con el clima organizacional desde el punto de vista práctico (Pupo et al. , 2017).

Los resultados mostraron un estrecho vínculo entre clima organizacional y la satisfacción laboral en las empresas estudiadas, encontrándose ambos en un estado satisfactorio, sin embargo, se presentan señales y deficiencias sobre las que se debe trabajar en pos de la mejora y la

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

prevención de conflictos en el trabajo. Además, se muestra una relación bilateral positiva y estadísticamente significativa entre el ambiente laboral y la satisfacción de los colaboradores en las dos empresas estudiadas, al encontrarse valores adecuados y cercanos entre ellas, lo que indica que la existencia de un clima organizacional bueno está asociado a un grado de gusto de los trabajadores y a su vez esto genera disminución de conflictos. (Pupo et al. , 2017).

- **Caso SANMELCO SAS.** En este estudio de caso, se plantea la experiencia de la empresa SANMELCO SAS, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, realiza actividades tales como: suministro de personal, suministro de transporte, montajes de estructuras metálicas, montajes de estructuras en fibra de vidrio, entre otros, con operaciones en la región del Magdalena Medio y todo el país (Huertas et al. , 2020, pág. 6).

Dentro de sus objetivos como empresa, se encuentra permanecer en el mercado para dar rentabilidad a sus propietarios y bienestar a las partes interesadas, entre ellos los colaboradores. Esta Organización quiere establecer estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos; por ello, pretende implementar un plan estratégico para mejorar la asertividad organizacional en su área operativa, ya que desde allí se realizan la gran mayoría de actividades de la empresa y así prevenir los conflictos laborales (Huertas et al. , 2020, pág.8).

En este sentido, fue propuesta una estrategia de comunicación organizacional la cual consiste en realizar talleres que involucren al personal hacia la comunicación asertiva y por ende a la prevención de los conflictos en la empresa. Cada actividad cuenta con tres momentos los cuales son: (Huertas et al. , 2020, pág.45).

- **Sensibilización y motivación:** en esta fase la persona que dirige la sesión debe involucrar a los participantes para que se impliquen en el tema a desarrollar.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Reflexión:** en esta fase, se construyen los conceptos presentados a partir de comparación y reflexión de las temáticas que el taller expone.
- **Integración y cierre:** con el fin de asumir una postura distinta frente a los procesos comunicativos en la organización, cada participante integra la información que se ofrece con sus experiencias laborales cotidianas y se da cierre a la actividad.

Los temas asociados a los talleres de la propuesta son:

Tabla 9.

Temática de los talleres a realizar

Subdimensión	Taller
Demostrar disconformidad en situaciones laborales	Autoafirmación
Expresar de forma clara, concisa y espontánea sentimientos, pensamientos y creencias en el entorno laboral	La comunicación en el entorno laboral
Evaluar la autoeficacia para manejar eventos	Comunicación verbal y no verbal
Interactuar en el ámbito organizacional e institucional	El contexto de la comunicación
Temor a expresar de forma pública una opinión	El miedo de ser asertivo
Expresar negación, capacidad de decir No.	Asertividad

Nota: adaptado de Huertas, Santos & Villa, 2020.

- **Caso del Centro de Atención a Víctimas de la Ciudad de Cali.** En el Centro de Atención a Víctimas (CAV) de la Ciudad de Cali, se pretende implementar un proyecto de intervención basado en comunicación asertiva, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y los canales informativos que utilizan las funcionarias en el CAV y contribuir con la prevención de los conflictos. Para ello, se plantean tres etapas del plan estratégico: (Briñez et al. , 2014).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Etapa educativa:** la fase educativa tiene como propósito ampliar los conocimientos teóricos que poseen las funcionarias sobre la comunicación asertiva y la prevención de conflictos en el trabajo.
- **Etapa de entrenamiento:** esta fase proporciona a las funcionarias herramientas necesarias para que desarrollen habilidades y competencias comunicativas y habilidades blandas que les permita tener mejores relaciones interpersonales en la labor diaria.
- **Etapa de verificación:** en la tercera fase se utilizan estrategias como: talleres, dinámicas grupales y juego de roles; para evaluar las actividades se tienen en cuenta instrumentos como la encuesta y la entrevista.

La propuesta tuvo el siguiente esquema:

Tabla 10.

Esquema del desarrollo para la prevención de conflictos en el CAV de la ciudad de Cali

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR
Evaluar el tipo y grado de asertividad, asertividad indirecta y no asertividad de acuerdo con la escala Multidimensional (EMA) que presentan las funcionarias del CAV.	Aplicación de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)	Conocimiento del tipo y grado de las tres dimensiones que plantea la prueba en las cinco funcionarias.	Con la asistencia del 100% de las participantes, se identificó: 80% son hábiles para expresar sentimientos, deseos, opiniones en forma directa. 20% no asertiva.
Determinar los factores a fortalecer en el proceso comunicativo de las funcionarias del CAV	Actividad Psicoeducativa	Las participantes se apropian y elaboran un saber propio; generando un cambio en el hacer en aspectos laborales para su	Con el 100% de las participantes se ofreció información del tema utilizado para fortalecer el

			entorno personal y proceso familiar en sentido comunicativo. amplio con su comunidad.	
Diseñar una propuesta de intervención basada en comunicación asertiva		Entrenamiento y Diseño de la Propuesta.	Se realizaron técnicas asertivas como Disco Rayado y Banco de Niebla, autorregistros y juego de roles. Socialización de la propuesta.	Con el 100% de las participantes se logró la sensibilización individual y grupal, indicio de mejoramiento en la relaciones interpersonales.

Nota: adaptado de Briñez, Cuetia & Roa, 2014.

La propuesta de intervención permitió identificar una ventana de oportunidades alrededor de las actividades cotidianas presentes en las funcionarias del CAV. Es por eso que a través de la identificación del problema fue viable presentar una serie de escenarios futuros que a la postre propenden hacia el mejoramiento de la comunicación asertiva dentro de la Organización y la prevención de conflictos.

9.2. Experiencias sobre el manejo de conflictos en las empresas

- **Caso European Scientific Jornal.** el caso presentado por la European Scientific Jornal, expone la experiencia de Carolina, de 44 años de edad, soltera, arquitecta y docente en la UBA, quien trabaja en una empresa constructora de casas en la provincia de Buenos Aires. Carolina ha trabajado en múltiples lugares, sin embargo, se queda sin trabajo y es allí donde un conocido le ofrece trabajar en su empresa familiar, acordando las tareas a realizar (licitaciones y compras), realizaría actividades como monotributista, es decir que ella se haría cargo de sus

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

tributos al Estado, lo que en Colombia se conoce como Orden de Prestación de Servicios (OPS), y su jefe, se haría cargo de las vacaciones y el aguinaldo. (Mirás, 2015).

Cuando Carolina llega, evidencia mucho desorden, pero con su sistema de trabajo logró organización. Si bien el clima de trabajo es bueno, la esposa del dueño opina e interfiere en el trabajo de Carolina, lo cual le incomoda. Con los dos arquitectos que trabajan fuera de la oficina como jefes de obra, mantiene buena comunicación. Al principio el dueño tenía muy buen trato con ella, pero luego empezaron las diferencias en cuanto a diseño y éste tuvo una reacción violenta hacia ella. (Mirás, 2015).

El estudio muestra que se presenta un conflicto de poder y liderazgo, pues Carolina no se siente reconocida, no puede confiar en su jefe, no tiene libertad para desarrollar su creatividad (sus tareas son rutinarias), no siente seguridad de continuidad y progreso en la empresa, por lo que no está satisfecha con su trabajo. Es así que para dar manejo a esta situación, se opta por la aplicación del Coaching Transaccional para la resolución de conflictos en las empresas el cual “es un medio para desarrollar un entorno favorable para la solución de los mismos dado que es práctico y sencillo” (Mirás, 2015). Para llegar a este método, se pasa por diferentes etapas, principalmente, se emplea la Escucha Activa, estableciéndose un buen informe sobre la situación presentada.

Se desarrolla el Diagrama de Áreas y Roles para la obtención de satisfacción en otros ámbitos, en este caso el rol de estudio. Se trabaja con sus fortalezas y debilidades (FODA) para aumentar su autoestima, conociendo sus puntos fuertes y haciendo una evaluación real de las dificultades. Se enseña confrontación y comunicación efectiva proponiendo conductas asertivas. Se sugiere clarificar funciones y responsabilidades de cada uno en la empresa, que no están bien definidas, haciendo un listado de tareas con las que le corresponden y las que no, poniendo límites cuando sea necesario. (Mirás, 2015).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Se resalta que inicialmente el acuerdo o contrato de trabajo de Carolina es confuso, pues ingresa facturando servicios profesionales y como empleada percibiendo vacaciones y aguinaldo, lo cual no es reflejado en realidad, por lo cual se propone que confronte con su jefe adecuadamente una cosa a la vez: 1. las vacaciones (adeudan las del año anterior), 2. Actualización y mejora de remuneración. Así mismo, se sugiere mantener una reunión con su jefe una vez por semana utilizando la Comunicación Efectiva para resolver los problemas, organizando sus intereses con los de su jefe y así comprender inquietudes de cada uno con el objetivo de buscar soluciones posibles. (Mirás, 2015).

Con esta serie de pasos se llegó a la aplicación del Coaching Transaccional para la resolución de conflictos en la empresa, el cual se evidencia que “es un medio para desarrollar un entorno favorable para la solución de los mismos. Es práctico y sencillo, sus potentes herramientas pueden aprenderse, creando una base para la comunicación entre sus integrantes, mejorando el bienestar y la calidad de vida en la organización, evitando así la desmotivación y la baja productividad” (Mirás, 2015). Esta estrategia demuestra la importancia que tuvo la resolución del conflicto para contribuir al crecimiento de la organización.

- **Caso Cencosud.** El caso con la gran multinacional Cencosud, se desarrolla con base en una investigación realizada en la Universidad Santo Tomás de Bogotá. Esta tesis de grado se enmarca en las relaciones laborales y las interacciones que tiene lugar dentro de la empresa Cencosud. Aunque el conflicto es aceptado como un elemento inevitable dentro de la empresa, se convierte en dos áreas como lo son Organización y proyectos versus el área comercial, las cuales se ven demarcadas en desacuerdos que llegan a convertirse en disputas.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En esta compañía, desde el área de gestión humana se han incluido cambios que han llegado a efectuar molestias en los empleados, de tal manera que se han creado estrategias para el tratamiento del conflicto y dentro del sistema de gestión, se trazó como objetivo concretar acciones de prevención para adoptarlas y aplicarlas. Desde el año 2015 se viene tomando unas encuestas de bienestar del empleado en donde las estadísticas generan respuestas que no son alentadoras para gestión humana, pues se evidencia en los resultados que los colaboradores perciben que no hay método adecuado para estas estrategias de prevención de conflictos y tampoco se tiene manejo adecuado para los tratamientos del conflicto que se genera dentro de la empresa, lo que afecta de manera gradual el ambiente laboral.

Son evidentes los conflictos laborales que pueden ser de poca como de gran importancia, individuales como colectivos, limitarse a un lugar de trabajo o extenderse a lo largo de varias áreas de la empresa, es así, como las causas de dichos conflictos son diversas, pues van desde las simples quejas de un empleado, o una queja de un grupo de empleados.

Los resultados de estas interacciones pueden acarrear conflictos y disputas entre empleados y sus empleadores, lo que exige contar con un sistema de gestión de conflicto que desarrolle estrategias que delimiten los problemas que se generan alrededor de las áreas que maneja la empresa, para así llegar a una estrategia capaz de resolverlos y de impedir en la medida de lo posible, que estos surjan y se solucionen por medio de tácticas que garanticen sellar estos conflictos entre las áreas comercial y organizacional. (Carvajal, 2016, p. 25). Por ende, se generó una estrategia para el tratamiento de los conflictos basada en la efectividad, compromiso de los empleados desde una comunicación asertiva entre ellos.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

La estrategia, consistió en realizar jornadas deportivas o lúdicas todos los viernes en horas laborales respectivas, esto con el fin de una mejor comunicación y socialización entre los empleados. Por medio de gestión humana de la empresa se logró incentivar la propuesta para que de allí se estableciera un presupuesto para las actividades que se realizan en sede, así como las que se realizan en tienda. Este modelo fue creado bajo el nombre de CENCOLIMPIADAS desarrollado en el ámbito laboral, se realizaron torneos de fútbol tanto para hombres como para mujeres, y se logró dar buena acogida a la estrategia dando continuidad de la misma en la compañía. (Carvajal, 2016, p. 27).

Del mismo modo se generó un gran impacto en las áreas en donde era latente el conflicto. Estos resultados fueron identificados a través de una encuesta enviada a los correos de cada empleado donde se identifica que a partir del lanzamiento de la estrategia se disminuyó el conflicto entre los empleados, la comunicación mejoró en más de un 90 %. Además, para los empleados el estrés que se generaba por estar dentro de la empresa y el no realizar actividades externas cambió; para la gran mayoría se generó un mejor ambiente laboral entre los compañeros evitando así los conflictos. (Carvajal, 2016, p. 28)

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se afirma que es importante para los empleados y sus jefes tener una buena comunicación, pues de esta manera se realiza un buen trabajo y se beneficia la compañía con mayor productividad, incrementa el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso, a su vez estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto de cada empleado.

- **Caso trabajadores de Call Centers en Argentina.** En Argentina, se realiza una investigación en la cual se analiza el caso de los trabajadores de call center. El interés se relaciona en algún

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

sentido con sus diferencias relativas en edades y composición social de sus trabajadores, a los procesos históricos bajo los cuales empresas de una y otra actividad han surgido o sufrido importantes transformaciones, y también a los rasgos propios que posibilitan la disconformidad al interior del lugar de trabajo.

Además, se abordan las formas y estrategias de lucha que se encuentran condicionadas por su pertenencia a un sector que presta servicios de orden público. El desplazamiento del conflicto de la industria al sector servicios, así como la centralidad de éste en la economía y en el mercado de trabajo, son hechos inexorables que requieren de gestión para garantizar el éxito de las empresas.

En primer lugar, se habla de los trabajadores de los Call Center, teniendo en cuenta que es una labor que emprendió su auge a finales de la década de los noventa e inicios del dos mil y se volvió furor dado la facilidad para trabajar allí y para las empresas les significaba bajos costos, pues sus trabajadores son jóvenes que quieren ganar experiencia laboral o que simplemente necesitan un sustento, pues también fue una época de crisis económica con factores como el alto desempleo.

Sin embargo, estos trabajadores, aunque jóvenes, en su mayoría eran personas calificadas, “a veces multilingües, baratos, generacionalmente despojados de experiencias de lucha, en su mayoría “representados” por leyes precarizadoras que devaluaron sus derechos, y además, en el caso de los call centers off-shore, “trabajadores sudamericanos”, una suerte de sinónimo de la marginalidad global que potencia su debilidad en la relación de fuerzas” (Abal et al. , 2008, p. 42).

Es entonces en ese momento que estos jóvenes comienzan a reconocerse como trabajadores, a hablar, a disentir, a encontrarse, a crear una infinidad de tramas clandestinas,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

invisibles pero permanentes y cada vez más densas experiencias de intercambio, de debate, de catarsis, de solidaridad, de Organización y de luchas. Comienzan también a ensayar formas de protesta pública que ya se nutren de una rica amalgama de tradiciones: escraches, caravanas, marchas, dramatizaciones y petitorios, pero ejercitadas con una radiante singularidad (Abal et al. , 2008, p. 42).

Es así que, comienzan a surgir los llamados sindicatos, los cuales buscaban representar y defender los derechos de los trabajadores en las empresas, por lo cual las organizaciones deben empezar a tomar espacios de negociación y solución a los conflictos que se estaban presentando, tomando acciones para evitar manifestaciones por parte de los trabajadores, entre ellas, la instauración de mesas de negociación con los trabajadores y la creación de programas de bienestar laboral en las empresas.

- **Caso entidad financiera española.** Se evidencia una investigación en los empleados de una entidad financiera española con implantación regional. Se realiza en este contexto dado que las personas son la unidad de análisis para medir la relación que tienen con sus jefes y los conflictos que allí se presentan. Además, se busca conocer la percepción que se tiene sobre la comunicación en el área de trabajo y el bienestar de los empleados.

Se pretende “comprobar si la relación con el superior afecta al compromiso que los empleados desarrollan con la organización, es decir, si cuando jefe y subordinado mantienen una buena relación éste se siente más comprometido con la entidad para la que trabaja”. (Navarro, 2010, p. 115). Es así que la autora afirma que “el líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo” (Navarro, 2010, p. 115). Es decir, que la forma como se desempeña el líder con sus colaboradores es fundamental no sólo

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

para las buenas relaciones laborales sino también para la ejecución de las actividades propias de la misión de la empresa.

Así mismo, se encuentra que “las investigaciones desarrolladas han demostrado que los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso” (Navarro, 2010, p. 116). Como resultado de esta investigación, se concluye que las buenas relaciones del líder con sus colaboradores sirven, no sólo para mejorar el compromiso de éstos con la organización, sino también para influir positivamente en sus percepciones de otras variables organizacionales como el bienestar y clima de comunicación, lo que incrementa a su vez el compromiso con la misma y el éxito de las empresas.

- **Caso de dos empresas Mexicanas.** En México, se desarrolló una investigación cualitativa en dos empresas para conocer la satisfacción de los trabajadores bajo diferentes variables entre ellas los conflictos entre jefe y empleados. Se consideró como base el diseño fenomenológico que se enfoca en experiencias individuales subjetivas de los participantes. Como resultado, se encontró que los trabajadores perciben las relaciones laborales como un eje importante para la organización, afirmando que se presentan conflictos pero que se buscan estrategias para solucionarlos.

De acuerdo a lo investigado en este trabajo, se encuentra que las relaciones personales son satisfactorias en el empleado de la empresa en Hidalgo su relación con jefes, compañeros y subordinados se consideró que es buena. En el caso del empleado de la empresa en estado de México, se considera que su relación con jefes y compañeros es satisfactoria, pero que con su

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

subordinado ha tenido ciertos conflictos. (Sánchez & García, 2017, p. 165). A continuación, se describen las variables evaluadas y sus resultados:

- **Comunicación:** los resultados de comunicación con jefes y compañeros en ambas empresas es satisfactoria, lo que resulta diferente es el aspecto de comunicación con subordinados en la empresa en Hidalgo, el entrevistado dijo que solo la necesaria que ésta se limita a cuestiones de trabajo.
- **Clima Organizacional:** Se observa que en la empresa hidalguense el clima organizacional es satisfactorio en contraste con la mexiquense donde el empleado se refirió a un ambiente pobre, las políticas de la Organización plasman una cosa, pero en la práctica no todos están integrados y se pueden observar grupos.
- **Motivación:** respecto de la motivación intrínseca en ambas empresas es nulo el fomento de aspiración a nuevos puestos o proyectos que impliquen retos para los trabajadores. En tanto que en la empresa hidalguense se preocupan por integrar el trabajo en equipo de sus empleados, en la mexiquense no se preocupan por este aspecto mencionó el trabajador, aunque las mismas labores propician que se trabaje de esta manera. La motivación extrínseca se da en ambas empresas cuando se recompensa por realizar trabajo extraordinario.

10. Estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.

Es importante tener en cuenta que los conflictos pueden llegar a tener consecuencias muy negativas para la empresa si no se detectan a tiempo y se gestionan correctamente. Es por esto que,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

desde la dirección y administración de las empresas, se debe hacer énfasis en la prevención y cuando se generen este tipo de problemas es fundamental tratar de ofrecer soluciones rápidas y efectivas. En este sentido, en este apartado se describen las principales estrategias y metodologías que usan las empresas para prevenir y gestionar la solución de conflictos en el trabajo especialmente entre jefe y empleado.

Se afirma que la gestión, prevención y solución de conflictos en la Organización no depende solo de los gerentes o altos mandos, depende también de los jefes de las diferentes áreas que conforman la empresa, ya que estas actividades se pueden realizar por departamentos, concientizando a los empleados de lo importante que son para la organización. A continuación se presenta una ilustración sobre las fases de un conflicto laboral.

Figura 8.*Fases del conflicto*

Nota: adaptado de Tablado, 2020.

1. **Origen:** éste corresponde a cuando se crea un conflicto basado en alguna causa, en esta fase es importante detectar las razones del problema para tomar medidas cuanto antes, así evitar pasar a la segunda fase.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

2. **Escalada:** Se da cuando el conflicto no se detecta a tiempo y no se toman medidas para prevenirlo o abordarlo, lo cual genera que el problema aumente en escala en cuanto a su complejidad. En este punto, la resolución del conflicto es más complicada y da lugar a la siguiente etapa.
3. **Crisis:** la crisis se presenta cuando el conflicto ha consumido a las partes, pues se llega al punto en el que ninguno de los implicados está dispuesto a ceder. De no actuar, en esta etapa el conflicto podría perpetuarse en el tiempo o quedar sin resolver.
4. **Negociación:** es la etapa en la que se busca suavizar la posición de ambas partes para poder llegar a un acuerdo.
5. **Resolución:** se da cuando el conflicto termina con la toma de una decisión por las partes o por una parte mediadora. Esta decisión debe respetar la normativa y satisfacer por igual, en la medida de lo posible, a los implicados

10.1. Estrategias para prevenir los conflictos laborales.

La prevención de conflictos “está estrechamente relacionada con la capacidad de los empleadores, los empleados y las organizaciones para resolver sus conflictos sin intervención estatal, por medio del intercambio de información, el diálogo, la consulta, la negociación y los acuerdos”. (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 2). En este sentido, es mejor prevenir que tener que recurrir a la resolución de conflictos laborales, por tal motivo, se presentan una serie de estrategias que se deben aplicar para minimizar las posibilidades de que ocurran, dado que es casi imposible que no surjan. Estas se exponen a continuación.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Comunicación adecuada:** los trabajadores deben tener siempre, las indicaciones claras y completas de las tareas que desempeñan en su puesto de trabajo, incluidos los plazos y las maneras de desarrollarlas. Es muy importante que la comunicación se base en el respeto y la educación de unos a otros.
- **Definir la política de la empresa:** los empleados deben saber, en todo momento, quienes desempeñan el liderazgo, cuál es el organigrama de la empresa, los objetivos y las responsabilidades que se les exigen, así como cuáles son las vías de comunicación.
- **Nombrar a responsables:** para ayudar a prevenir estos conflictos, es fundamental nombrar a una o varias personas como responsables de la prevención de estas discusiones, y encárgales que detecten las posibles causas que puedan provocarlas y que actúen sobre éstas.
- **Empatizar y negociar:** hay que hacerles entender a los empleados, que todos tienen una personalidad y necesidades diferentes, por lo que es muy importante concientizarles de que deben ponerse en el lugar del otro para comprenderlo, y ser capaces de llegar a acuerdos por el bien de la empresa.

Por otra parte, de acuerdo con la guía planteada por la Organización Internacional del Trabajo en el 2013, se afirma que

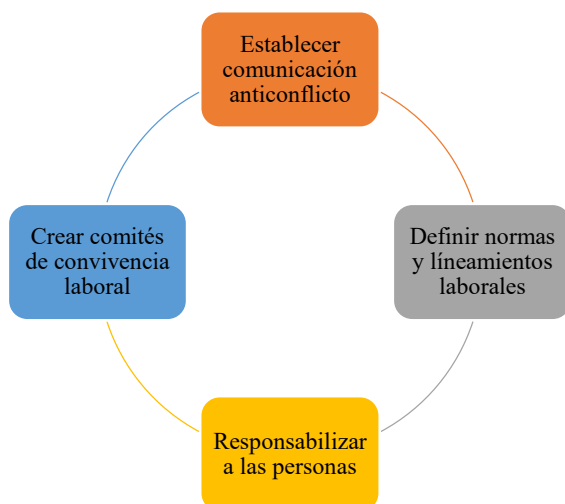
El Artículo 1 de la Recomendación núm. 92 sobre la Conciliación y el Arbitraje establece que el mecanismo de resolución de conflictos establecido por el Estado debería asistir en la prevención de los conflictos laborales. El énfasis en la prevención de conflictos requiere que haya recursos disponibles para ayudar a los empleadores y a los empleados a prevenir el surgimiento de disputas mediante la provisión de servicios de asesoramiento, información y capacitación (incluida la capacitación conjunta) relacionados al fortalecimiento y mejora de los acuerdos y procesos de diálogo, de la consulta, la negociación, y la mejora de las relaciones entre trabajadores-dirección a nivel de la empresa. (p.131).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En la siguiente figura, se exponen otras estrategias:

Figura 9.

Estrategias de prevención de conflictos



Nota: adaptado de Udiz, 2020.

10.1.1. Comité de convivencia laboral.

Al hablar de prevención, se hace indispensable mencionar el comité de convivencia laboral, el cual es un grupo que deben tener los empleadores de empresas públicas y privadas de manera obligatoria. De acuerdo con la resolución 652 de 2012, este comité “está compuesto por representantes en partes iguales del empleador y de los trabajadores, como una medida preventiva del acoso laboral que contribuye a proteger a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que afecten la salud en los lugares de trabajo” (Ministerio del trabajo, 2012).

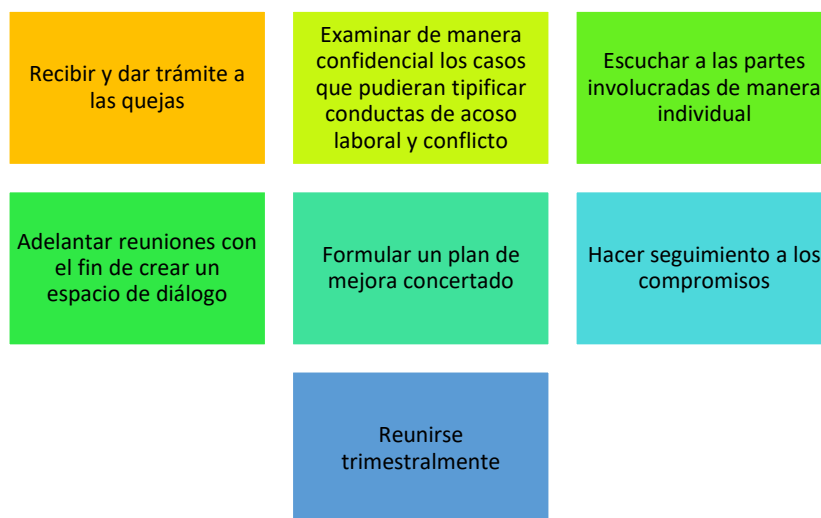
El Comité tiene vigencia por dos años a partir de la fecha de su instalación, forma parte de las estrategias de la institución con el fin de crear mejores condiciones laborales para sus empleados, en busca de la promoción de una sana convivencia laboral y la prevención de los

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

conflictos. Además, cuenta con canales de comunicación para recibir y dar trámite a posibles quejas o diferencias entre miembros de la institución buscando las mejores soluciones. (Ministerio del trabajo, 2012). Las funciones de este comité se evidencian en la siguiente figura.

Figura 10.

Funciones del comité de convivencia laboral



Nota: adaptado de Fundación Universitaria María Cano, 2019.

10.2. Metodología de la prevención del conflicto.

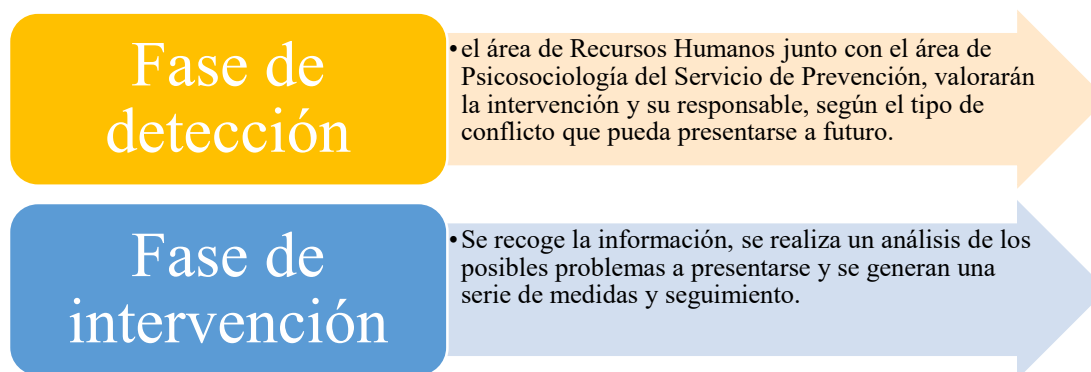
Esta metodología, es propuesta por la psicóloga Antonia Bernat y la socióloga Covadonga Caso, las cuales proponen un trabajo que se encuadra dentro de una línea de trabajo de diseño preventivo, que pretende “constituir un programa de actuación para prevenir la violencia interna en una Organización sanitaria. La característica fundamental de este desarrollo, es apostar por la corresponsabilidad de todos los miembros de la Organización a la hora de elaborar e implementar las herramientas que constituyen el programa preventivo” (Bernat & Caso, 2010, p. 124). Es decir que es una idea que busca prevenir los conflictos en la organización.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En este sentido, las autoras abordan la metodología utilizada en el desarrollo de una serie de instrumentos específicamente el procedimiento para la prevención de conflictos y acoso psicológico en el trabajo, buscando un cambio planeado, centrado, en este caso, en la mejora de las relaciones humanas y la prevención de los conflictos y la violencia en el lugar de trabajo. (Bernat & Caso, 2010, p. 126). Se divide en las siguientes fases:

Figura 11.

Fases de la metodología de prevención de conflictos



Nota: adaptado de Bernat & Caso, 2010.

Las acciones realizadas en el marco de la prevención, incluyen funciones específicas indicadas para cada caso como mediación, evaluación de condiciones de trabajo y establecimiento de medidas anticipadas, intervención médica y psicológica sobre el trabajador si procede, etc. Así mismo se proponen medidas preventivas/cautelares, ante la Subdirección de Gestión de Recursos Humanos y las Direcciones competentes, en relación con las personas que intervienen en el proceso. (Bernat & Caso, 2010, p. 128). En este sentido, esta metodología aborda el conflicto de manera preventiva centrándose en el bienestar del trabajador y en el monitoreo constante de posibles descontentos o situaciones de inconformismo que tengan los colaboradores con la empresa.

10.3. Estrategias para el manejo de conflictos.

Las estrategias para solucionar conflictos laborales son indispensables en las organizaciones, de acuerdo con lo planteado por Lacayo (2016) en cada una de las organizaciones “el liderazgo es una herramienta de importancia ya que por medio de técnicas se aprenden estrategias para que cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa, se desarrollen y tengan habilidades para orientar al momento de solucionar conflictos laborales” (Lacayo, 2016, p. 11).

Se presentan diversas técnicas para mediar en los conflictos. Una de estas formas consiste en “ignorar el problema o Esquivarlo (suponiendo que se eliminará por sí mismo). Dentro de esta primera variante o forma está también Retirarse. Muchos la emplean, pero esto constituye un enfoque ineficaz, puesto que, no resuelve la contradicción subyacente” (Casales, 2005, p. 23). Por otra parte, como segunda alternativa se presenta tapar el problema. Esto significa, “intentar "suavizar" el conflicto "pasando la mano", tratando de evitar el descontento. No constituye una solución duradera, pues puede subsistir el resentimiento” (Casales, 2005, p. 23).

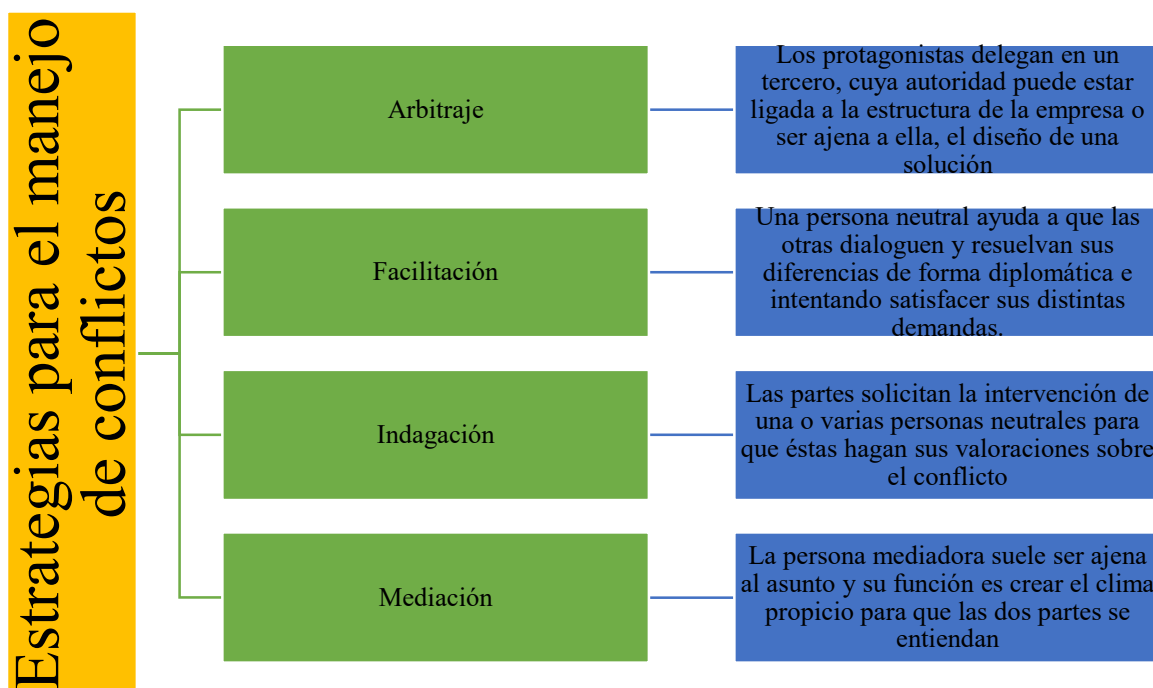
Otra forma de luchar contra el conflicto, es la resistencia Pasiva, esto implica “tolerarlo, sin recurrir al enfrentamiento abierto; es en alguna medida posponerlo hasta que tenga lugar un desenlace. Mediante esta estrategia se busca el desgaste de la otra parte involucrada. Generalmente ello no produce una solución constructiva, además del largo tiempo o demora que implica” (Casales, 2005, p. 25). Por otra parte, se encuentra como alternativa la Confrontación, mediante esta estrategia “una parte busca derrotar a la otra a través de un ataque abierto y directo de agresiones verbales generalmente. Ello conduce a la polarización, culpas mutuas, ruptura de la comunicación y de las posibilidades de un trabajo ulterior conjunto” (Casales, 2005, p. 25).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Por otra parte, la EAE BUSINESS SCHOOL (2018) propone cuatro estrategias para el manejo de conflictos laborales, estas se presentan a continuación:

Figura 12.

Estrategias para el manejo de conflictos



Nota: adaptado de EAE BUSINESS SCHOOL, 2018.

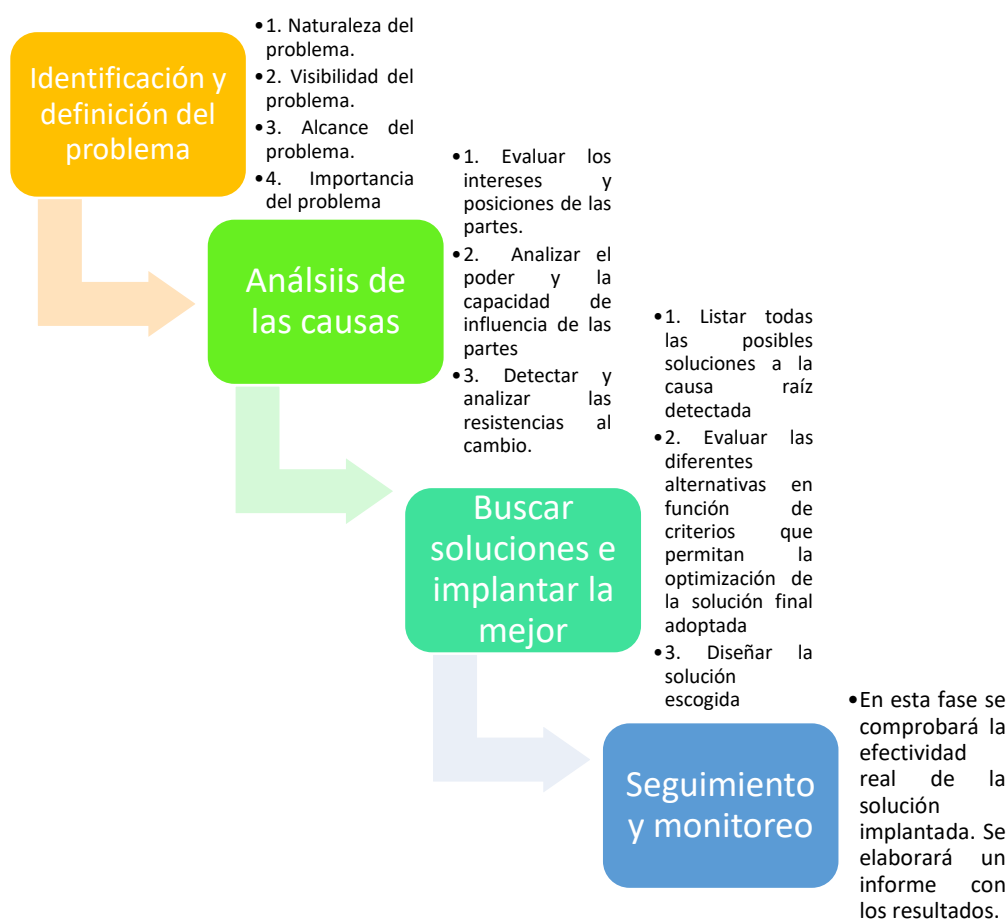
Por otra parte, Munduate y Barón (2015), exponen en su libro la mediación como una herramienta efectiva para resolver conflictos. Los autores resaltan la importancia de centrarse en los intereses de los involucrados es decir que, las partes deben tratar de conocer las necesidades, deseos y preocupaciones latentes de la otra parte, buscando vías de reconciliación en la construcción de un acuerdo. (Munduate & Barón, 2015). En este sentido, la mediación exitosa requiere mover a las partes desde sus posiciones de negociación hacia la discusión de los intereses y necesidades subyacentes.

10.4. Metodología para el manejo de conflictos laborales.

La metodología de resolución de conflictos o problemas “es un conjunto de actividades que se suceden con una secuencia lógica, encaminada a lograr una solución para un problema planteado. El foco de la metodología de resolución de conflictos es desvelar qué hacer y no solamente trabajar sobre los cómo hacer” (Servicio Andaluz de Salud, 2018). El método se estructura en 4 fases:

Figura 13.

Metodología para el manejo de conflictos



Nota: adaptado de Servicio Andaluz de salud, 2018.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Por otra parte, se presenta un método planteado por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann en 1970, estos pensadores plantean que la resolución de conflictos se enmarca en los siguientes estilos:

- **Estilo Competitivo:** La persona suele tener una posición muy firme y saber bastante bien lo que quieren. Usualmente son personas que tienen cierto poder ya sea por su experiencia, por su jerarquía, o su capacidad de persuasión.
- **Estilo Colaborativo:** Las personas que tienden hacia un estilo colaborativo para la resolución de conflictos tratan de satisfacer las necesidades de todas las personas involucradas. Se caracterizan por su asertividad y por asumir que todos los actores involucrados son importantes.
- **Estilo basado en el compromiso:** quienes prefieren este estilo de resolución de conflictos tratan de encontrar una solución que satisfaga a todos al menos de forma parcial. Quien asume este estilo espera que todos, incluso él/ella, estén dispuestos a sacrificar algo para solucionar el asunto.
- **Estilo adaptativo:** quienes prefieren este estilo tienen una disposición de satisfacer la necesidad de los demás incluso a expensas de las propias. Este tipo de personas sabe cuándo ceder ante otros, pero también puede ser persuadido de cambiar de opinión aun sin una justificación válida. No se trata de tener una posición asertiva, pero si cooperativa.
- **Estilo evitativo:** las personas que tienden a adoptar este estilo, lo que hacen es evadirse totalmente del conflicto. Se caracteriza por ser asumido por personas que prefieren que otros tomen las decisiones controversiales por ellos, no queriendo herir los sentimientos de nadie aceptan las soluciones que la “mayoría” decida.

Para complementar este apartado, se presenta también la metodología de enfoque relacional basado en los intereses (IBR), se denomina IBR por ser las siglas de su nombre en inglés “Interest-Based Relational Approach”. Parte de la premisa de que “en una resolución de conflictos deben respetarse las diferencias individuales a la vez que se le ayuda a las partes involucradas a no encasillarse en una posición inflexible frente al conflicto” (Castillo, 2019). De acuerdo con esta metodología, el proceso que debe seguir una persona involucrada en el conflicto para intentar resolverlo se muestra en la siguiente figura.

Figura 14.

Pasos metodológicos para el manejo de conflictos laborales



Nota: adaptado de Castillo, 2019.

De acuerdo con la figura anterior, se plantea para establecer un manejo del conflicto verificar si existen antecedentes los cuales brinden indicios sobre lo que puede originarlo.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Seguidamente se debe recolectar toda la información que indique las causas y las partes involucradas para así definir de manera conjunta el problema a abordar y poder buscar una solución a través de una lluvia de ideas.

11. Conclusiones

El conflicto es cualquier situación en la que dos o más actores entren en confrontación a partir de un problema generado y el cual no se le ha buscado solución, este es un concepto que cuenta con diversos significados y se aborda desde diversas teorías, entre las cuales se encuentran las principales propuestas de los teóricos sociológicos como Marx, Johan Galtung, Lewis Coser, entre otros, argumentando que los conflictos hacen parte de la dinámica social y están presentes en diversos aspectos de la vida entre los cuales se encuentra el ámbito laboral.

La teoría que mejor se adapta al desarrollo de este trabajo es la teoría de las relaciones humanas, debido a que el recurso humano es parte fundamental en una Organización y por ende las relaciones entre colaboradores y sus jefes, teniendo en cuenta que las buenas relaciones laborales contribuyen al buen desempeño y cumplimiento de los objetivos misionales de las organizaciones.

Es indispensable recalcar que los conflictos laborales pueden presentarse por diversas situaciones, entre las cuales se encuentran los problemas por una comunicación no asertiva, la personalidad de los trabajadores y los jefes, la competencia que se genera al interior de las empresas con el cumplimiento de metas, los desacuerdos, rumores, etc. Además, se pueden presentar por la falta de liderazgo o por un liderazgo inadecuado que no fomenta el trabajo en equipo y por ende interrumpe los procesos de las empresas.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En cuanto a la forma de abordar los conflictos, se destaca que existen varios estilos a partir de lo planteado por los diversos autores, algunas personas optan por complacer, evitar, comprometer, colaborar; siendo estos últimos los más indicados a la hora de enfrentar un conflicto. A su vez, cabe resaltar la importancia de realizar la gestión de los conflictos en las organizaciones, pues es evidente que estos influyen en el ambiente laboral y por lo tanto afecta a su grupo de interés más importante como lo son los trabajadores, disminuyendo la productividad y generando inconvenientes para la empresa.

En este sentido, se destaca que el objetivo de las empresas es crear valor y cumplir objetivos misionales mediante la implementación de planeación estratégica, para que así los implicados vayan enfocados y dirigidos al cumplimiento de metas en la organización, por lo cual es relevante que los trabajadores se sientan conformes y motivados con su profesión, sus roles y funciones dentro de la empresa y su crecimiento personal y profesional, de lo contrario, se daría inicio a un conflicto interpersonal lo que equivale a un conflicto para la empresa.

Cabe resaltar que los conflictos están determinados en gran parte por lo que se conoce como habilidades blandas, aquellas características personales y subjetivas que conllevan a que se presenten en menos proporción los problemas en el trabajo especialmente entre los jefes y sus empleados. Entre ellas se pueden encontrar la capacidad de trabajo en equipo, colaboración, solidaridad, respeto, responsabilidad, puntualidad, liderazgo, comunicación asertiva, etc. Estas habilidades contribuyen al buen desempeño en las organizaciones, por lo cual las personas que tienen estos atributos son mayormente deseadas en las compañías. Además, es importante resaltar que la resolución de conflictos es una habilidad blanda que se complementa con las demás.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En este sentido, las habilidades blandas juegan un papel fundamental en la relación jefe-empleado, teniendo en cuenta las relaciones que se dan dentro de la Organización y cómo afrontan estas interacciones humanas, estando en constante lucha las aspiraciones individuales, pero con una intención asociativa en cuanto al cumplimiento de los objetivos corporativos, siendo guiados por los pilares corporativos y los reglamentos básicos para las relaciones humanas. El dominio de las habilidades blandas cada vez se está convirtiendo en casi una obligación dentro de cualquier organización. Las habilidades blandas y su uso ya hacen parte de las competencias a las que las empresas le están apostando para adherirlas al equipo de trabajo y sus colaboradores, entonces, están implícitas en la relación jefe-empleado.

La resolución de conflictos es un reto proporcional al número de empleados y relaciones interactivas humanas que contengan las compañías. Es allí donde las habilidades blandas aportan una variedad de alternativas para que dichos inconvenientes no sean trascendentales para el ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos empresariales. El uso de estas competencias, lleva a la empresa a mantener una probabilidad alta de tener éxito en sus operaciones productivas que primero se implantan en la motivación, felicidad, liderazgo y bienestar, de manera individual y luego proporciona efectividad en sus metas.

Por otra parte, es significativo que las empresas se enfoquen en gran parte en la prevención, pues abordar y manejar los conflictos es importante, sin embargo, tomar acciones anticipadas lo es aún más, por lo cual se cree necesario fomentar en las organizaciones una cultura de la prevención que genere beneficios para la Organización y sus diferentes grupos de interés. Las compañías se han centrado en mayor proporción a actuar frente al conflicto, es decir, permiten que estos se presenten y en ese momento si se toman medidas, lo cual puede entorpecer los procesos

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

de producción y los objetivos misionales, lo que demuestra la relevancia de tomar medidas adelantadas.

Ahora bien, en la mayoría de los casos, las organizaciones no están enfocadas o no ven la relevancia de la prevención, por lo cual se plantean planes de acción para cuando se presentan los conflictos, esto lo demuestra la búsqueda exhaustiva que se realizó donde se evidencia que los casos de empresas enfocadas en el tema preventivo son menores frente a los casos en los que se realiza énfasis en el manejo como tal de estas situaciones. Se encuentra como técnica principal de prevención la realización de cursos y talleres en comunicación asertiva, las iniciativas desde los comités de convivencia laboral y la detección temprana de inconformismos que rodeen a los empleados.

En cuanto al manejo, la información se da de manera más amplia, encontrando diversas técnicas y metodologías para la solución de los conflictos, entre los cuales se encuentran la mediación, la toma de medidas educativas, la creación de programas de bienestar, la confrontación y el seguimiento a los casos y planes de acción propuestos para solucionar los conflictos laborales principalmente entre jefes y empleados. Se destaca de manera significativa la existencia de estrategias que están enfocadas en prevenir los conflictos laborales, esto con el fin de contribuir con el éxito de las empresas. En su mayoría, son acciones que deben ser planteadas a partir de la gerencia estratégica y requieren de recursos y herramientas importantes que permiten el buen desarrollo de estos planes de acción.

12. Recomendaciones

A la Universidad Industrial de Santander que continúe apoyando los procesos de investigación como eje fundamental de la formación de los estudiantes que hacen parte del programa de Gestión Empresarial.

Al Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia que promueva y fomente en los estudiantes la modalidad de trabajo de grado seminario de investigación, dado que este permite tomar una postura crítica e investigativa frente a un tema en específico, debatir y fortalecer las habilidades comunicativas en los estudiantes y aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional. Así mismo, se recomienda promover la investigación en temas de prevención de conflictos en las empresas, dado que el material científico existente hace énfasis principalmente en la solución de conflictos dejando de lado abordarlos de manera anticipada como beneficio para las organizaciones.

A las empresas de servicios que se enfoquen principalmente en la prevención de conflictos en su interior dado que esto contribuye con el buen desempeño de sus colaboradores, ahorra recursos y las lleva a ser compañías exitosas. También, se recomienda la creación de planes estratégicos enfocados en el bienestar de los empleados, dado que esto funciona para que se presenten conflictos en menor cantidad.

Referencias Bibliográficas

Abal, P., Arias, C., Crivelli, K., & Méndez, N. (2008). Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios: un estudio de caso. *Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, 6(23), 39-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496451238003>

Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S., & Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Revista electrónica trimestral de enfermería*(57), 460-470. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/364491-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1367941-1-10-20191222.pdf>

Abrego, R., Gonzáles, K., & Lullo, R. (2012). *Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica ROKA C.A. utilizando la inteligencia emocional*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Obtenido de <http://190.169.30.62/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>

Acevedo, L. F. (2015). *El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13662/Ensayo%20Final%20Luis%20Acevedo%20Daza%20PDF.pdf?sequence=2>

Acevedo, L. F. (2015). *El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada. Obtenido de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13662/Ensayo%20Final%20Luis%20Acevedo%20Daza%20PDF.pdf?sequence=2>

Adecco Institute. (2020). *Adecco Institute*. Obtenido de La formación en habilidades soft: importancia y retos: <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/la-formacion-en-habilidades-soft-importancia-y-retos/>

AHOTS & US. (2020). *AHOTS & US*. Obtenido de Estructura del conflicto por Lederach: <https://ahotsandus.com/la-teoria-de-las-3p-de-john-paul-lederach-para-abordar-los-conflictos/>

Alfaro, R., & Cruz, O. (2010). Teoría del conflicto social y posmodernidad. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(1), 63-70. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/8732/8230>

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competencias_de_Alles_Martha

Alvarado, M. F. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*(1), 265-278. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

Alzate, R. (2015). *Teoría del Conflicto*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

AMIA. (2019). *AMIA: Actualidad laboral*. Obtenido de Capacidades blandas: ¿qué beneficios aportan a mi empresa?: <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/capacidades-blandas-que-beneficios-aportan-a-mi-empresa/>

Anderegg, E. (2009). Diccionario de Trabajo Social. *Ábaco en red*, 1-87. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Diccionario-de-trabajo-social-Ander-Egg-Ezequiel.pdf>

Aquino, J. L., & Cabral, S. M. (2017). *Análisis del manejo de conflictos laborales de los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas en el periodo octubre- diciembre 2016 en la ciudad de Santo Domingo República Dominicana*. Santo Domingo: Universidad Nacional Pedro Hernández Ureña. Obtenido de <https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/891/Ana%CC%81lisis%20del%20manejo%20de%20conflictos%20laborales%20de%20los%20empleados%20de%20una%20empresa%20de%20soluciones%20tecnolo%CC%81gicas%20en%20el%20perio%20do%20octubre-diciembre%202016%2>

Ávila, B. (2015). *Comunica con E*. Obtenido de Diferencia entre problema y conflicto : <https://coneficacia-comunica.blogspot.com/2015/03/diferencia-entre-problema-y-conflicto.html>

Benitez, D. (2019). Desarrolle sus habilidades blandas y competencias sociales para alcanzar el éxito. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/desarrolle-sus-habilidades-blandas-y-competencias-sociales-para-alcanzar-el-exito#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20son%20aquellas,situaciones%20y%20c%C3%B3mo%20resolvemos%20conflictos.>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Bermejo, G. (2013). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Nuevo León: Universidad Autónoma de nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>
- Bernat, A., & Caso, C. (2010). Metodología de desarrollo de un procedimiento para la resolución de conflictos y acoso psicológico laboral. *Medicina y seguridad del trabajo*, 56(219), 124-131. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n219/original2.pdf>
- Bolívar, C. (2019). *Gestiopolis*. Obtenido de Manejo de conflictos laborales: <https://www.gestiopolis.com/manejo-del-conflictos-laborales/>
- Briñez, V., Cuetia, A., & Roa, N. (2014). Propuesta en Comunicación Asetiva en una entidad pública de la ciudad de Cali. *Psicología*, 1-93. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10843/1/TRABAJO%20PARA%20empastar.pdf>
- Cadarso, P. L. (2011). Principales torías sobre el conflicto social. *Norba 15 revista de historia*, 237-254. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/241031.pdf>
- Cadarso, P. L. (2011). Principales torías sobre el conflicto social . *Norba 15 revista de historia* , 237-254.
- Cadena, E. (2003). La teoría del conflicto: esbozo de síntesis. *Revista de Ciencias Sociales*, 36-51. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/10438-13-37285-1-10-20180517.pdf>
- Calderón, P. (2009). Teoría de confl ictos de Johan Galtung. *Paz y conflictos(2)*, 60-82. Obtenido de https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_JGaltung_LAteoria.pdf

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Carvajal, L. T. (2016). *Estrategia para el manejo de conflictos desde el ámbito corporativo*.

Bogotá: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/2017leidycarvajal.pdf?sequence=1>

Casales, J. C. (2005). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista Cubana de Psicología*, 12(2). Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>

Castillero, O. (2018). *Psicología y mente*. Obtenido de La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20relaciones%20humanas%20es%20una%20teor%C3%ADa%20propia,el%20entorno%20y%20las%20normas>

Castillo, C. d. (2019). *Resolución de conflictos en la empresa*. Academic Resources for Members. CLADEA. Obtenido de http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/publications/resoluci%C3%B3n_de_conflictos_de_conflictos_en_las_empresas.pdf

Castillo, D. (2014). Las funciones del conflicto social. 12-24. Obtenido de http://theomai.unq.edu.ar/conflictos_sociales/COSER%20Lewis_Las%20Funciones%20del%20Conflicto%20Social%20_Resumen_.pdf

Castro, O., & Caballero, L. (2016). Aplicabilidad de la Teoría del Conflicto en materia laboral en Colombia. *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y*

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- DERECHO DEL EMPLEO*, 4(2), 2-26. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/381-789-1-PB.pdf>.
- Castro, R. (2020). Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes. *dpersonas*. Obtenido de [https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/#:~:text=Las%20competencias%20blandas%20\(soft%20skills,habilidades%20sociales%20o%20habilidades%20interpersonales](https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/#:~:text=Las%20competencias%20blandas%20(soft%20skills,habilidades%20sociales%20o%20habilidades%20interpersonales).
- Caurin, J. M. (2018). *Emprende PYME*. Obtenido de El conflicto laboral: <https://www.emprendepyme.net/conflicto-laboral>
- CONFIEP. (2018). *Connect Americas*. Obtenido de La importancia de las habilidades blandas en las empresas: <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- Contreras, J. L. (2011). Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI. *Universitas, revista de ciencias sociales y humanas*(15), 109-138. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4761/476147383005.pdf>
- Corbin, J. A. (2019). *Psicoogía y mente*. Obtenido de Los 15 problemas y conflictos más frecuentes en el trabajo: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/problemas-conflictos-mas-frecuentes-trabajo>
- Corbin, J. A. (2020). *Psicología y mente*. Obtenido de Los 11 tipos de conflictos y cómo resolverlos.: <https://psicologiaymente.com/social/tipos-de-conflictos>
- Córdoba, A. (2019). *ASnews*. Obtenido de Los conflictos laborales y sus consecuencias: <https://asnews.mx/noticias/los-conflictos-laborales-y-sus-consecuencias>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Cordón, E. M. (2013). *Métodos alternativos de resolución de conflictos aplicados a la negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo y a los conflictos laborales ya planteados*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_11362.pdf

Cristancho, F. (2015). *Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización*. Bogotá. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>

Cristancho, F. (2015). *El Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización*. Agcendo. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/el-clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion/>

Díaz, E. (2018). Habilidades blandas, clave de la felicidad y del éxito profesional. *El debate*. Obtenido de <https://eldebatedehoy.es/educacion/habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%2C%20como%20la,a%20alcanzar%20a%20la%20felicidad.>

Douglas, S., Taevere, A., Parmenter, L., Gough, V., Unwin, R., & Hull, S. (2016). *Aprendiendo un mundo con potencial: Habilidades blandas para el aprendizaje, el trabajo y la sociedad*. British Council. Obtenido de https://www.britishcouncil.pe/sites/default/files/habilidades_blandas_spanish_core_skills_brochure_final.pdf

EAE BUSINESS SCHOOL. (2018). *Cuatro técnicas para el manejo de conflictos laborales*. Obtenido de https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-laborales/#Tecnicas_para_el_manejo_de_conflictos_Cual_prefieres

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Espinoza, M., & Gallego, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, 41(23), 109-120. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>

Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, 41(23), 109-120. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>

Factorial. (2020). *Manejo y resolución de conflictos*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

Fernández, H. (2020). *Economía TIC*. Obtenido de 20 habilidades blandas que todo líder necesita para tener éxito: <https://economytic.com/habilidades-blandas/>

Fuquen, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. (C. M. Cundinamarca, Ed.) *Tabula Rasa*, 265-278. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

García, G. S. (2008). La teoría del conflicto: Un marco teórico necesario. *Prolegómenos, derechos y valores*, 11(22), 29-43. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>

García, G. S. (2008). La teoría del conflicto: Un marco teórico necesario. *Prolegómenos, derechos y valores*, 11(22), 29-43. Obtenido de [file:///C:/Users/Residente%20Operativo/Downloads/TEOR%C3%8DA%20DEL%20CONFLICTO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Residente%20Operativo/Downloads/TEOR%C3%8DA%20DEL%20CONFLICTO%20(1).pdf)

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Garrido, J. M. (2008). El conflicto organizacional: caso práctico. *Universidad abierta de Cataluña*, 1-20. Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/48061/2/EI%20conflicto%20organizacional.%20Caso%20pr%C3%A1ctico.pdf>
- Gaskell, A. (2020). Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-habilidades-blandas-demandara-mercado-laboral-futuro-nnda-nnlt-261487-noticia/?ref=gesr>
- González, G. (2019). *Gestiopolis*. Obtenido de Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones: <https://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- González, P. (2018). *El conflicto de las personas en el ámbito laboral, la falta de solución y la ausencia de apoyo en desarrollo humano*. Puebla: Universidad Iberoamericana de Puebla. Obtenido de <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/4343/Tesis%20DH%20EI%20Coflicto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grupo ATICO. (2020). *ATICO*. Obtenido de Conflictos laborales: Qué son, tipos y resolución: https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/#Que_son_los_conflictos_laborales
- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 1-11. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/pee/v23/2175-3539-pee-23-e186464.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Guerri, M. (2020). *Psicoactiva*. Obtenido de Los conflictos: tipos, causas y alternativas de solución: <https://www.psicoactiva.com/blog/los-conflictos-tipos-causas-alternativas-solucion/>

Gutiérrez, R. d. (2019). *Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.EN° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38585/Ricardo_GRDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, G. (2019). Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas? *El economista*. Obtenido de Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas?: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/>

Huertas, A. M., Santos, E. A., & Villa, L. A. (2020). Diseño de una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S. *ciencias administrativas y contables*, 1-60. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20344/1/2020_dise%C3%B1o_estrategia_comunicaci%C3%B3n.pdf

ICR Evolution. (2017). *ICR Evolution*. Obtenido de Cómo desarrollar las habilidades blandas o soft skills: <https://icr-evolution.com/blog/como-desarrollar-las-habilidades-blandas-o-soft-skills/>

Inca, Y. C. (2018). *Manejo de conflictos y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, provincia de Andahuaylas, Apurímac*.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Andahuaylas: Universidad Nacional Jose María Arguedas. Obtenido de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/379/Yackelyn_Tesis_Bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Izasa, J. P. (2019). Hacia una definición del conflicto desde las ADR. *Universidad de Castilla* , 1-62.
- Jaramillo, M. (2016). Teoría de las relaciones humanas. *Universidad Nacional Experimentada Marítima del Caribe*, 34-51. Obtenido de <http://umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>
- Jiménez, E. E. (2015). *El Conflicto Laboral: perspectivas y dimensiones*. España: Universidad de La Laguna. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/3001/EI%20Conflicto%20Laboral%20perspectivas%20y%20dimensiones..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Lacayo, M. C. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- Luna, A. C. (2019). *Manejo de conflictos y su influencia en el estrés laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Sayán*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3502/ANALY%20SARITA%20CONEJO%20LUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Martín, M. M. (2019). Resolver conflictos es avanzar como organización. En C. d. Barcelona, *El valor del conflicto en la empresa: casos de éxito* (págs. 15-25). Barcelona. Obtenido de <http://www.centromediacionbarcelona.com/cmbdef/wp-content/uploads/2018/03/El-valor-del-conflicto-en-la-empresa-Casos-de-%C3%A9xito-2.pdf>
- Martínez, M., Quintanal, J., Renieblas, A., & Riopérez, N. (2005). *El conflicto: descripción y características*. (E. UNED, Ed.) Madrid: Sanz & Torres. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:capitulo-mideII>
- Maya, M. T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579.pdf>
- Maya, M. T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. Obtenido de [file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579%20(1).pdf)
- Mellado, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. *Razón y Palabra*, 10-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520626013.pdf>
- Mellado, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. *Razón y palabra*(43), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520626013.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Ministerio del trabajo. (2012). *Resolución 652*. Bogotá. Obtenido de https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion_00000652_de_2012.pdf/d52cfd8c-36f3-da89-4359-496ada084f20

Ministerio del trabajo. (2020). *Programa de Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las políticas de empleo, emprendimiento y generación de ingresos*. Bogotá: Ministerio del trabajo. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/18989457/Plan+de+Empleo+de+Santa+nder.pdf/ea865219-9d14-afac-ea74-db6cf24e3e0c?version=1.0>

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*(10), 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*(10), 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Mirás, R. (2015). Conflicto en las empresas: estudio de un caso. *European Scientific Journal*, 1, 77-81. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/5547-Article%20Text-16193-1-10-20150526%20(2).pdf

Mirás, R. (2015). Conflictos en las empresas. Estudio de Caso. *European Scientific Journal*, 1, 77-81. Obtenido de file:///C:/Users/57318/Downloads/5547-Article%20Text-16193-1-10-20150526.pdf

Modelo Curriculum. (2019). *Modelo Curriculum*. Obtenido de Cómo desarrollar habilidades blandas en el trabajo: <https://www.modelocurriculum.net/como-desarrollar-habilidades-blandas-en-el-trabajo.html>

Mujica, J. (2015). *¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?* Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>

Munduate, L., & Barón, M. (2015). *La mediación como estrategia de resolución de conflictos*. Anda Luz: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf

Murphy, P. (2020). Las habilidades blandas: sinónimo de éxito. *Expo Coaching*. Obtenido de <https://www.expocoaching.net/articulos/articulos-area-multidisciplinar/las-habilidades-blandas-sinonimo-de-exito/>

Navarro, M. D. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*(26), 112-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Navarro, R. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*(26), 112-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>
- Orega, C. E., & Estrada, V. (2015). Una aproximación a la estrategia para la formación de competencias blandas desde la Educación Primaria. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación.*, 2(2), 194-204. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-UnaAproximacionALaEstrategiaParaLaFormacionDeCompe-6756357.pdf>
- OrganizaciónInternacioal del Trabajo. (2013). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales*. Turín: Centro Internacional de Formación OrganizaciónInternacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Ortega, C. E., Febles, J. P., & Estrada, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2, 35-41. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces03216.pdf>
- Paulino, D. (2014). *Escuela de OrganizaciónIndustrial*. Obtenido de Manejo de Conflictos como habilidad directiva: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/21/manejo-de-conflictos/>
- Pérez, F. (2010). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos confclitos. *Lus et praxis*, 16(1), 441-451. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/197/19718016012.pdf>
- Pérez, F. (2016). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. *Revista Ius et Praxis*, 441-452. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v16n1/art14.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *Definición de conflicto*. Obtenido de <https://definicion.de/conflicto/>

Pupo, B., Velasquéz, R., & Tamayo, M. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181553376006.pdf>

Pupo, B., Velázquez, R., & Tamayo, M. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181553376006.pdf>

Rodríguez, A. C. (2016). Incorporación de Habilidades Blandas en los procesos de selección de personal estratégico en Colombia. *Universidad Militar de Nueva Granada*, 1-33. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35247/RodriguezAriasAlysonCarolina2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

Sandoval, D., Castaño, B., & García, S. (2016). *Incidencia en las relaciones conflictivas en el ámbito laboral en la productividad y desempeño del empleo en ESTYMA*. Medellín: Universidad Minuto de Dios. Obtenido de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5683/TEGP_SandovalGarzonDaniela_2016.pdf?sequence=1

Sanoja, M. (2017). Las habilidades blandas que llevan a las compañías al éxito. *RRHH Digital*.
Obtenido de http://www.rhhdigital.com/secciones/actualidad/125966/Las-habilidades-blandas-que-llevan-a-las-companias-al-exito?target=_self

Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC. (2012). *Procedimiento abreviado solución de conflictos de violencia en el ámbito laboral*. España: UGT. Obtenido de <http://www.observatorioriesgopsicosociales.com/sites/default/files/publicaciones/Solucion%20de%20Conflictos%20de%20Violencia.pdf>

Serrano, R. (2016). Aportaciones teóricas para la interpretación de los conflictos sociales históricos. *Revista de Historiografía*, 273-290. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/3110-3388-1-PB.pdf>

Serrano, V. (2019). *Gestión del cambio, cultura organizacional, personas y equipos. Ámbito sociosanitario*. Obtenido de El conflicto en las Organizaciones: <http://uvedevisi.blogspot.com/2019/10/el-conflicto-en-las-organizaciones.html>

Servicio Andaluz de Salud. (2018). *Protocolo de actuación para la resolución de conflictos*. Andalucía: Junta de Andalucía. Obtenido de https://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/sites/default/files/sincfiles/wsas-media-mediafile_sasdocumento/2019/protocolo_actuac_resol_conflictos_042018.pdf

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

StarMeUp. (2018). La Importancia de las Habilidades Blandas en el Trabajo. *StarMeUp OS*, págs.

1-12. Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/habilidades-blandas-en-el-trabajo/>

Tablado, F. (2020). *Grupo Atico34*. Obtenido de Conflictos laborales: Qué son, tipos y resolución:

<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/>

Toro, C. H. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>

Tuirán, M. J., & Ramírez, V. (2017). SECTOR SERVICIOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, MOTOR DE OPORTUNIDADES COMERCIALES MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN CON EMPRESARIOS DE LA INDIA. *Memorias del Congreso Internacional de Administración en negocios internacionales*. Obtenido de <http://ciani.bucaramanga.upb.edu.co/wp-content/uploads/2017/10/Vanessa-Ramirez.pdf>

Udiz, G. (2020). *Sage*. Obtenido de Cómo prevenir los conflictos laborales en tres pasos:

<https://www.sage.com/es-es/blog/como-prevenir-conflictos-laborales-en-tres-pasos/>

UNIR. (2020). La teoría del conflicto: objetivos e influencia de esta teoría sociológica. *UNIR Revista*, 1-16. Obtenido de <https://www.unir.net/derecho/revista/teoria-del-conflicto/>

Universidad Industrial de Santander. (2007). *LINEAMIENTOS PARA EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN COMO MODALIDAD PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE*

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

GRADO. Bucaramanga: Vicerrectoría académica. Obtenido de https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_documento3.pdf

Vinyamata, E. (2008). *Conflictología, Cursos de Resolución de Conflictos*. Barcelona: Ariel S.A. Obtenido de https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2019/02/anexo3_conflicto.pdf

Zepeda, M. E., Cardoso, E. O., & Rey, C. (2019). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros. *Científica*, 23(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/614/61458265007/html/index.html>

Apéndices

Apéndice A. Formato para la presentación del protocolo

Universidad Industrial De Santander
Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia
Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

Sesión Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios.”

- Tema específico:
- Fecha:

Asistentes y funciones

- a) Comentarios del protocolo anterior
- b) Evaluación de la relatoría y Correlatoría
- c) Desarrollo de la discusión
- d) Anotaciones y pregunta del participante
- e) Reglas metodológicas utilizadas
- f) Conclusiones
- g) Tema de la siguiente sesión
- h) Anexos (relatoría- Correlatoría)

Apéndice B. Formato para la presentación de la relatoría

Universidad Industrial De Santander
Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia
Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la relatoría

Sesión Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios.”

- Tema específico:
 - Fecha:
1. Objetivo (Perspectiva de la relatoría)
 2. Fuentes De Información (Cita y una breve descripción)
 3. Preguntas que motivan a la investigación (Diseñar un mínimo de 5 preguntas por tema de seminario)
 4. Desarrollo del tema
 - a) Trabajo escrito de la investigación Incluye:
 - b) Introducción
 - c) Objetivo
 - d) Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo Conclusiones- Inquietudes- Bibliografía

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Apéndice C. Formato para la presentación de la correlatoría

Universidad Industrial De Santander
Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia
Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la correlatoría

Sesión Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios.”

- Tema específico:
 - Presentado por:
 - Fecha:
-
1. Aspectos que complementan el tema de exposición
 2. Reflexión crítica
 3. Contenido
 - Aspectos relevantes del tema
 - Acuerdos y desacuerdos
 4. Claridad de la exposición
 5. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo

Apéndice D. Relatoría seminario 1

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial

Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría

Sesión I Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe - empleado en empresas de servicios

Tema específico: Estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe –empleado.

Presentado por: Yennifer Carolina Castro Cala

Fecha: 10 de abril de 2021

1. Objetivo: Realizar un estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe – empleado.

2. Fuentes de información:

- AHOTS & US. (2020). AHOTS & US. Obtenido de Estructura del conflicto por Lederach: <https://ahotsandus.com/la-teoria-de-las-3p-de-john-paul-lederach-para-abordar-los-conflictos/>
- Alfaro, R., & Cruz, O. (2010). Teoría del conflicto social y posmodernidad. Revista de Ciencias Sociales, 4(1), 63-70. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/8732/8230>
- Alzate, R. (2015). Teoría del Conflicto. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Cadarso, P. L. (2011). Principales teorías sobre el conflicto social . Norba 15 revista de historia , 237-254.
- Cadena, E. (2003). La teoría del conflicto: esbozo de síntesis. Revista de Ciencias Sociales, 36-51. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/10438-13-37285-1-10-20180517.pdf
- Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. Paz y conflictos(2), 60-82. Obtenido de https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_JGaltung_LAteoria.pdf
- Castellero, O. (2018). Psicología y mente. Obtenido de La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20relaciones%20humanas%20es%20una%20teor%C3%ADa%20propia,el%20entorno%20y%20las%20normas>
- Castro, O., & Caballero, L. (2016). Aplicabilidad de la Teoría del Conflicto en materia laboral en Colombia. Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO, 4(2), 2-26. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/381-789-1-PB.pdf.
- Crisanchó, F. (2015). Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización. Bogotá. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>
- García, G. S. (2008). La teoría del conflicto: Un marco teórico necesario. Prolegómenos, derechos y valores, 11(22), 29-43. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Izasa, J. P. (2019). Hacia una definición del conflicto desde las ADR. Universidad de Castilla , 1-62.
- Jiménez, E. E. (2015). El Conflicto Laboral: perspectivas y dimensiones. España: Universidad de La Laguna. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/3001/El%20Conflicto%20Laboral%20perspectivas%20y%20dimensiones..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Martínez, M., Quintanal, J., Renieblas, A., & Riopérez, N. (2005). El conflicto: descripción y características. (E. UNED, Ed.) Madrid: Sanz & Torres. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:capitulo-mideII>
- Pérez, F. (2016). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. Revista Ius et Praxis, 441-452. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v16n1/art14.pdf>
- Serrano, R. (2016). Aportaciones teóricas para la interpretación de los conflictos sociales históricos. Revista de Historiografía, 273-290. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/3110-3388-1-PB.pdf>
- UNIR. (2020). La teoría del conflicto: objetivos e influencia de esta teoría sociológica. UNIR Revista, 1-16. Obtenido de <https://www.unir.net/derecho/revista/teoria-del-conflicto/>

3. Preguntas que motivan a la investigación

- a) ¿Qué es el conflicto?
- b) ¿Qué teorías fundamentan los conflictos?
- c) ¿Qué tipos de conflictos se presentan en el ámbito laboral?
- d) ¿Cómo influyen los conflictos en la relación jefe - empleado?

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

e) ¿Afectan los conflictos entre jefe - empleado la productividad de las empresas?

4. Desarrollo del tema

4.1.Introducción

Los conflictos se presentan en todos los ámbitos de la vida de las personas, pues hacen parte de la conducta humana y de las relaciones de unos con otros. En ese sentido, el ámbito laboral no es la excepción, pues los conflictos entre jefe y empleados se pueden presentar de manera recurrente impactando en el desarrollo de las empresas.

En esta primera sesión, se pretende abordar el conflicto desde diversas posturas teóricas para identificar los tipos y las características de los conflictos laborales, específicamente de la relación jefe-empleado. Para llevar a cabo y cumplir con el objetivo trazado se consultaron fuentes oficiales como artículos de revistas científicas, libros e investigaciones.

Inicialmente se abordará el concepto de conflicto con base a la interpretación de varios autores, así mismo, se describirán las principales teorías propuestas a lo largo de la historia y las más influyentes con el tema a abordar. Posterior a ello se expondrá sobre los tipos de conflicto existente, sus orígenes, los diferentes mecanismos para enfrentarlos y su influencia en la productividad de las empresas cuando este se da en el ámbito laboral.

4.2.Objetivo

Realizar un estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe –empleado.

4.3.Definición de conflicto

Para dar inicio a este seminario es de gran importancia exponer el concepto de conflicto, el cual es un “fenómeno natural en toda sociedad, se trata de un hecho social consustancial a la vida

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

en sociedad. Así mismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo del tiempo” (García,2008, p. 24).

Por otra parte, se encuentra la definición de Julien Freund (1995) de conflicto:

El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, y que, para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro. (p. 58).

El término conflicto proviene de la palabra latina *conflictus* que quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate. Como concepción tradicional, el conflicto es sinónimo de desgracia, de mala suerte; se considera como algo aberrante o patológico, como disfunción, como violencia en general, como una situación anímica desafortunada para las personas que se ven implicadas en él. (Alvarado, 2003, p. 266)

Así mismo, este autor plantea que el conflicto es un estado “emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés, una forma muy común de experimentarlo” (Alvarado, 2003, p. 266). Es decir que el conflicto, además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas distintas.

Desde otro punto de vista, Marinés Suarez (1996) citada por Alvarado (2003) lo considera como “un proceso interaccional que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanece estacionado” (p. 267). Según Suarez, el conflicto se forma de manera conjunta entre dos o más implicados que pueden ser personas, grupos grandes o pequeños y en cualquier ámbito de la vida. Además, en esta situación “predominan interacciones antagónicas sobre las interacciones cooperativas, llegando en algunas ocasiones a la agresión mutua, donde quienes intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.” (Alvarado, 2003, p. 267).

Por otra parte, Ezequiel Ander-Egg (1995) sostiene que el conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario.

4.4. Teorías que fundamentan los conflictos

Es de gran relevancia hablar sobre las distintas teorías que abordan esta primera sesión de seminario, las cuales se exponen a continuación:

- **Teoría del conflicto**

La teoría del conflicto aborda diversos aspectos incluyendo las acciones realizadas por las personas de manera individual o grupal, organizacional o social y de esta manera lograr cambios ya sea de orden social, personal, político, incluso revoluciones. “La esencia de esta teoría se apoya en la clásica estructura piramidal de la sociedad en la que una élite dicta los términos con los que viven las masas” (UNIR, 2020).

Es decir, que Según la UNIR (2020), las estructuras sociales más importantes, como las leyes que configuran el ordenamiento de un Estado y tradiciones que dan forma a la vida cotidiana de un grupo, están diseñadas para dar soporte a los grupos que tradicionalmente se consideran

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

superiores. La teoría del conflicto analiza desde distintos puntos de vista la manera en que los poderosos tratan de perpetuar su estatus y qué rol desempeña el conflicto social como motor de cambio.

En este sentido, “el planteamiento constituye una de las grandes escuelas de pensamiento sociológico moderno y está construida desde los diversos puntos de vista de expertos y pensadores que durante las décadas de los 50 y 60 desarrollaron la teoría del conflicto, estrechamente ligada a la teoría de juegos y a los planteamientos sobre la negociación” (UNIR, 2020).

Es importante mencionar que entre los sociólogos más relevantes para el desarrollo de esta escuela de pensamiento están el sudafricano Max Gluckmany y el británico Ralf Dahrendorf, y los estadounidenses Thomas Schelling y Randall Collins; y sus influencias directas están en los planteamientos de Karl Marx, Gumplivicz Ludwig, Georg Simmel, Lewis Coser entre otros. Esta diversidad de pensadores y corrientes hace que la teoría del conflicto no sea única, sino que parta de la concepción del sistema social y de su funcionamiento que cada sociólogo tenga.

Por otra parte, Serrano (2016) plantea que el economista estadounidense Thomas C. Schelling publicó en 1960 uno de los trabajos más influyentes de las últimas décadas en relación a la teoría del conflicto.

Su concepto de estrategia asociado a la idea de conflicto permanente se adhiere a la vanguardia metodológica de los trabajos pioneros de Coser y Dahrendorf, pero en su caso, el foco de atención recae sobre los participantes en disputa, mientras que la perspectiva teórica procede de la teoría de juegos. En un desarrollado programa clasificatorio, define los «conflictos puros» como la contraposición total de intereses de los antagonistas. Empero, Schelling considera que este tipo de confrontación representa un caso extraordinario en su presente, existiendo siempre la posibilidad de la negociación y de la acomodación mutua para evitar la destrucción recíproca.

Así pues, y haciendo uso de la terminología característica de la teoría de juegos, se plantea que gran parte de los conflictos sociales contemporáneos se podrían interpretar como “juegos de suma variable o potenciales situaciones de negociación. La negociación en el conflicto puede emplear una gran diversidad de estrategias, incluyendo la amenaza y la disuasión, el compromiso o las promesas” (Serrano, 2016). En ese sentido, todos estos movimientos pertenecen a la estrategia con la que se afronta un conflicto.

Así mismo, los autores Alfaro y Cruz (2010) plantean que el conflicto y el consenso “son las dos caras de una sociedad que se pretende, en su esencia, inmutable. Tanto el conflicto social, como el consenso se definen como los subprocesos de un ajuste social que permite al sistema su continuación en el tiempo” (Alfaro & Cruz, 2010). En este sentido, el conflicto y el consenso, establecen una tendencia natural y se convierten en un sistema, convirtiéndose en los factores de una teoría que es reaccionaria. De esta manera, los autores afirman que la teoría del conflicto social nace como una reacción contra la idea de revolución del pensamiento marxista, en la cual el conflicto y consenso son la reacción teórico-política ante el auge marxista desde principios hasta mediados del siglo pasado.

- **Teoría del conflicto de Lewis Coser**

De acuerdo con la teoría del conflicto de Lewis Coser, este plantea que “el conflicto permite establecer relaciones entre los miembros de un grupo, a la vez que establece conexiones entre esos miembros y los de otro grupo. Es por ello la primera función del conflicto, es una función conectiva e identificadora” (Cadena, 2003, p. 46). En este sentido, el conflicto fija las fronteras de y entre los grupos, generando una mayor cohesión interna.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Así mismo, en una palabra, el conflicto de acuerdo con Cadena

Permite reconocer entre Nosotros y los Otros, y en donde los Otros no necesariamente es un punto de referencia negativo, ya que bien puede ser un polo atractivo. Caso específico el de las clases sociales, donde los estratos superiores se constituyen en un punto de imitación, especialmente en las sociedades en las que se da un intenso proceso de movilidad social (Cadena, 2003, p. 46).

El autor plantea que el conflicto no siempre es disfuncional, para las relaciones dentro de las cuales acontece; con frecuencia “el conflicto es necesario para mantener las relaciones. Si no cuentan con medios para evacuar la hostilidad de unos a otros, y para expresar su disentimiento, los miembros del grupo pueden sentirse completamente abrumados y reaccionar con la separación o apartamiento” (Castillo, 2014). Es así que el conflicto sirve para mantener las relaciones ya que permite expresar los sentimientos de los involucrados.

Por otra parte, el autor plantea que un conflicto es más apasionado y radical cuando surge de relaciones íntimas. La coexistencia de unión y oposición en tales relaciones contribuyen a la acrimonia peculiar del conflicto. La enemistad pone de manifiesto reacciones más hondas y violentas, a medida que es mayor la participación de los socios entre quienes se suscita.

También es importante afirmar que la ausencia de conflictos no debe tomarse como indicador de la estabilidad de las relaciones, pues estas pueden estar caracterizadas por una conducta conflictiva. “La intimidad da origen a frecuentes ocasiones de conflicto, pero siempre que esas relaciones sean tenues, los participantes lo evitaran, temerosos de poner en peligro la continuidad de las relaciones” (Castillo, 2014).

- **Teoría del conflicto de Johan Galtung**

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

De acuerdo con Galtung citado por Calderón (2009) “los conflictos aparecen como una constante en la historia de la humanidad. Son, como afirmará este autor, inherentes a todos los sistemas vivos en cuanto portadores de objetivos”. (p. 61). Es decir que, los conflictos se encuentran presentes en todos los ámbitos de la vida y es imposible evitarlos, pues hacen parte del relacionamiento social entre las personas.

En Galtung es de suma importancia contar con una teoría del conflicto en su versión negativa, como reducción de la violencia directa, reducción del sufrimiento u ofensa a las necesidades humanas básicas, además, se proyecta ir más allá, centrándose en la reducción de la violencia estructural y cultural. Este autor percibe el conflicto a partir de estos conceptos:

- Desarrollar: como resultado de la compleja interacción entre la dotación genética del individuo, su propia actividad, sus oportunidades de aprendizaje, el medio social y cultural en que está inmerso y sus relaciones afectivas y motivaciones. (Calderón, 2009)
- Paz: es potenciar la vida, despliegue de la vida: (Paz directa, paz estructural, paz cultural).
- Conflicto: Fuerza motriz del proceso de desarrollo y de la construcción de la paz.

De esta manera, se afirma que históricamente se han dado innumerables esfuerzos encaminados a estudiar y transformar los conflictos. Es por ello que se han creado manuales de mediación, de resolución y gestión de conflictos buscando un consenso buscando minimizar los conflictos y las situaciones que los generan. En esa línea es oportuno mencionar los que define el autor en términos generales sobre el conflicto:

- el conflicto es crisis y oportunidad.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- El conflicto es un hecho natural, estructural y permanente en el ser humano.
- El conflicto es una situación de objetivos incompatibles.
- Los conflictos no se solucionan, se transforman.
- El conflicto implica una experiencia vital holística.
- El conflicto como dimensión estructural de la relación.
- El conflicto como una forma de relación de poderes. (Calderón, 2009)

De esta manera Galtung citado por Calderón (2009) deja claro que “una teoría de conflictos, no sólo debe reconocer si los conflictos son buenos o malos; esta deberá fundamentalmente ofrecer mecanismos para entenderlos lógicamente, criterios científicos para analizarlos, así como metodologías (creatividad, empatía y no-violencia), para transformarlos” (p. 74). Por otra parte, una de las lecciones que Galtung afirma reiteradamente haber aprendido en sus ya 50 años de trabajo como investigador sobre la paz es que las teorías de los conflictos son para siempre, lo que permite evidenciar que “esta constatación bastante realista, en medio de un mundo en constante cambio, tiene que empujar a una redefinición constante de las categorías mentales y por ende de las concepciones científicas” (Calderón, 2009, p. 74).

De acuerdo con lo anterior, la teoría del conflicto ha venido evolucionando, evidenciándose en representaciones de conflictos jerárquicos como son las situaciones que se presentan entre jefe – empleado, lo cual permite afirmar la importancia de este aporte teórico al desarrollo de esta sesión.

- **Teoría de las relaciones humanas**

Es indispensable mencionar la teoría de las relaciones humanas, la cual “surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente” (Jaramillo, 2016, p. 34). Es así, que el enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:** en esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología de trabajo -o psicología Industrial, para la mayoría- era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga (Jaramillo, 2016, p. 35).
- **Adaptación del trabajo al trabajador:** esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en la teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos del trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. (Jaramillo, 2016, p. 35).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

La teoría de las relaciones humanas es una teoría propia de la psicología de las organizaciones, la cual propone que “la parte más importante de una Organización la humana e interactiva y que la conducta del trabajador está más relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar con el entorno y las normas sociales existentes dentro de dicho grupo que con el tipo de tarea realizada, como esté estructurada o con la recepción de un salario concreto” (Castillero, 2018). Esta teoría es fundamental para esta sesión dado que implica las organizaciones y se originó en el ámbito laboral y organizacional, lo cual permite tomar aspectos relevantes para dar explicación a los conflictos entre jefe – empleado, objetivo principal del presente seminario.

En este sentido, esta teoría establece “la importancia del medio social en que se desarrolla el trabajador y el impacto psicológico de dicho medio a la hora de explicar el comportamiento, el rendimiento y la productividad laboral” (Castillero, 2018). En esta teoría, que aparece como reacción al excesivo control sobre la tarea que existía durante la época, el foco de interés deja de estar en la propia tarea y en cómo se estructura la Organización para centrarse en el trabajador y la red de relaciones sociales y de amistad que forma dentro de la organización, así como la forma en que se da y se resuelven los conflictos.

Cabe resaltar que el trabajador deja de verse como un elemento independiente cuyo rendimiento únicamente depende de su voluntad para empezar a observarse que depende en gran medida de su relación con el grupo y cómo esté organizado. Así mismo en cómo se da su relación de manera jerárquica con sus jefes y compañeros de trabajo.

- **Teoría psicodinámica del conflicto**

Para abordar el conflicto desde la psicología, es importante resaltar lo que propone la teoría psicodinámica, la cual se relaciona con la energía psíquica, es decir

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Los impulsos y los instintos se canalizan y expresan en todos los comportamientos, unos son positivos y constructivos, mientras que otros lo son negativos y destructivos. El funcionamiento de la mente humana y su energía, que siempre ha de ser deliberada, lo explican los psicoanalistas a través de tres instancias: el ello o fuente de energía, el súper yo o sistema de valores y el yo o regulador del ello y del súper yo. El conflicto surge cuando el yo ha de enfrentar las demandas incompatibles del ello y del súper yo; las frustraciones que se derivan de la insatisfacción de una de las dos instancias demandantes desatan los impulsos básicos, la ansiedad y la agresividad que el yo ha de controlar. (Martínez et al. , 2005, p. 11)

En este sentido, el sentimiento de agresividad se centra en sí mismo y en los otros percibiéndolos como objetos frustrantes, lo que genera inseguridad, culpa y por ende infelicidad, de tal manera que si no se controlan los impulsos agresivos la persona se convierte en un ser violento, autodestructivo, maltratador y otras características que se desencadenan en los conflictos. Es así que la teoría psicodinámica afirma que “con frecuencia, la censura impuesta por el súper yo, las exigencias sociales y el control del yo que decide lo que conviene hacer, llevan al sujeto a reorientar la energía desviando los impulsos o suprimiéndolos. La energía pulsional reprimida pasa al inconsciente y desde allí sigue actuando sin que la persona advierta que están guiando su comportamiento” (Martínez et al. , 2005, p. 11). Es decir que la energía psíquica contribuye a controlar que los conflictos se aumenten buscando mecanismos de defensa de manera inconsciente.

Así mismo, la teoría expone sobre el desplazamiento como mecanismo de defensa, es decir que la persona desplaza el objeto o la causa real causante de su conflicto y la proyecta en otro que no tiene nada que ver con la situación, convirtiéndose en un problema mayor, pues esto genera conflictos con otras personas y provoca sentimientos mayores de culpa e inestabilidad emocional

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

ya sea en el ámbito familiar, personal o laboral. Según la teoría psicodinámica “cuando el sujeto conoce cuál es la causa de su conflicto, puede comenzar a controlarlo” (Martínez et al. , 2005, p. 12).

4.5.El conflicto en el ámbito laboral

Un conflicto laboral se puede entender como “una disputa entre miembros de una Organización causa de diferencias de opinión, percepción o problemas de relación” (Grupo ATICO, 2020). Los conflictos en el trabajo pueden surgir entre compañeros de trabajo, entre la dirección y un trabajador o entre la propia dirección de la empresa. Además, las causas que motivan estos conflictos pueden ser de diversa índole, desde “conflictos de intereses, hasta de caracteres, pasando por actitudes intolerantes por alguna de las partes. Lo que siempre tienen en común es que se producen en el ámbito laboral” (Grupo ATICO, 2020).

Es importante resaltar que la estructura general de la teoría del conflicto se enmarca en el conflicto como conducta social. Sin embargo, vale la pena destacar, siguiendo a Pérez (2010), que la “globalización internacionaliza los conflictos de trabajo y obliga a los actores a pensar y actuar en este nuevo escenario” (p. 442), con características propias de la aldea global, lo que induce a pensar que el conflicto tiene una evolución histórica y que se acomoda al medio en que se presenta, ajustándose a los nuevos modelos de empresa con estructuras y características específicas de acuerdo a la naturaleza de las organizaciones modernas y posmodernistas.

Ahora bien, el conflicto laboral es, siguiendo a Alós-Moner y Martín (2002) “la fuerza motriz de las relaciones laborales en la medida en que sus diferentes procesos están diseñados para frenar el descontento” (p. 28). Es así que, es importante realizar un análisis del rol que cumplen los sindicatos en espacios de conflicto y en las acciones negociadoras que ocurren de manera

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

regular en las relaciones laborales. Para ello se exponen las diversas formas que toman el conflicto, sus enfoques teóricos y sus consecuencias posibles. En este sentido, López Pintor (1995) afirma que el conflicto laboral “está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose éste como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo” (Jiménez, 2015).

Así mismo, los conflictos laborales “permiten entender la necesidad de contar con un cierto orden dentro de la sociedad, cuyos miembros deben integrarse. Para esto deben desarrollarse políticas de consenso e instrumentarse acciones de coerción” (Castro & Caballero, 2016). Es decir que se deben tomar medidas para manejar esos conflictos y prevenirlos.

Estos autores afirman que “el conflicto puede analizarse a partir de diversas perspectivas a nivel social. En general se lo entiende a través de la moral o la justicia, con consecuencias negativas ya que puede destruir o hasta desintegrar una sociedad” (Castro & Caballero, 2016). Sin embargo, se plantea que el conflicto puede tener un impacto positivo dado su dinamismo a través del cual se promueve el cambio social.

Por otra parte, la concepción y las actitudes que existen con relación al conflicto determinan negativamente el comportamiento en las situaciones conflictivas. Pues hasta muy recientemente, “tanto los científicos sociales como la creencia popular consideraban el conflicto como algo negativo que habría que evitar, algo relacionado con la psicopatología, con los desórdenes sociales y la guerra” (Alzate, 2015). Es así que, en el ámbito laboral de resolución de conflictos puede llegar a tener funciones y valores positivos. En este sentido, Alzate (2015) afirma que el conflicto promueve el interés y la curiosidad, es la fuente que conduce al cambio

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto individuales como grupales, lo que puede impactar de diversas maneras en el ámbito laboral.

4.5.1. Causas de conflictos en el trabajo

- **Falta de trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una de las cualidades que buscan los empleadores hoy en día, pues se afirma que “cuando un empleado trabaja en equipo, la creatividad y el aprendizaje mejora, su nivel de estrés se reduce y el desempeño y la productividad aumentan”(Corbin, 2019). Ahora bien, en los casos en los que “los trabajadores deciden ir por su cuenta y el trabajo en equipo no se manifiesta en la empresa, es posible que se generen conflictos” (Corbin, 2019). Esta característica es relevante dado que las mentes individualistas pueden generar que se vea con desconfianza a los demás y en esas situaciones es fácil malinterpretar ciertos comportamientos y atribuirlos a las ganas de destacar por encima de los compañeros de trabajo ocasionando así conflictos.

- **La falta de comunicación**

La falta de comunicación es otra de las causas que pueden provocar conflictos serios en el trabajo, porque “cuando un empleado o superior falla a la hora de comunicar a otros trabajadores los problemas pueden aparecer. La mala comunicación puede presentarse como desinformación. En el primer caso, la información no llega; en el segundo caso, la información llega mal” (Corbin, 2019). En este sentido, las discusiones que se pueden presentar por una mala comunicación pueden generar situaciones de ambigüedad que producen fallos y, en esas ocasiones, la incapacidad para saber quién se ha equivocado hace que estallen los conflictos de manera más profunda, de ahí la importancia de mantener una comunicación asertiva en el ámbito laboral.

- **Liderazgo inadecuado**

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Puede ocurrir que no sean los compañeros de trabajo los que perjudiquen el ambiente de trabajo, sino que los jefes, ya sea por su mala gestión o por su personalidad. En estos casos, puede que los trabajadores estén en desventaja a la hora de solucionar el conflicto. Esta clase de jefes suelen ser: arrogantes y malos comunicadores, autocráticos, inflexibles, controladores y discriminadores (Corbin, 2019).

- **Competitividad**

Con el paso del tiempo, es habitual que muchas empresas paguen a sus empleados en función de los logros conseguidos y metas trazadas, de esta manera generan comisiones a sus trabajadores por equipos o de forma individual en función de los logros obtenidos ya sea por ventas o cualquier objetivo trazado. “Este tipo de incentivos pueden provocar roces entre los trabajadores, pues la competitividad que se crea trae consigo conflictos entre los mismos” (Corbin, 2019).

- **Choques de personalidad**

En las relaciones personales, los conflictos existen día a día. Cuando un conflicto de este tipo surge, lo mejor es resolver el problema lo antes posible. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los choques entre diferentes personalidades no suelen ser los motivos más frecuentes por los que aparecen conflictos en la empresa. Al contrario, muchos problemas que en realidad son de tipo organizacional y colectivo son atribuidos erróneamente a las características individuales de ciertas personas, ya que esta es "la opción fácil" a la hora de buscar una explicación a lo que ocurre (Corbin, 2019).

- **Mobbing**

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

El “mobbing”, también conocido como acoso psicológico laboral, se da en el trabajo cuando un individuo o varios ejercen violencia psicológica de manera sistemática y repetida sobre otro individuo o individuos. El mobbing puede ser entre empleados, de los empleados hacia el superior, del superior hacia los empleados o de la Organización hacia alguno de sus trabajadores. El mobbing no solamente afecta al rendimiento en el trabajo y provoca conflictos serios, sino que puede causar problemas psicológicos graves en la persona que los sufre. Ésta es una problemática que debe ser atajada de raíz una vez se detecta (Corbin, 2019).

4.6. Tipos de conflictos

Los conflictos al estar presentes en todos los ámbitos de la vida se dividen en múltiples tipos los cuales de acuerdo con lo planteado por Corbin (2020) se describen a continuación:

- **Conflictos reales**

Los conflictos reales son aquellos que en realidad existen, y que vienen provocados por diversas causas, ya sean estructurales o del entorno (económicas, legales, relacionales, etc.), entre otros.

- **Conflictos imaginarios**

Los conflictos imaginarios derivan de malos entendidos, interpretaciones o percepciones. En este tipo de conflicto no existe voluntad por parte de las partes.

- **Conflictos inventados**

Los conflictos inventados, igual que ocurre con los imaginarios, no son reales. Ahora bien, a diferencia de éstos, existe una intención por parte de alguna de las partes que, generalmente,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

quiere sacar algún beneficio. Esto hace que buena parte de este fenómeno sea en realidad manipulación o gaslighting.

- **Conflicto intrapersonal**

Este conflicto ocurre de forma interna, en la mente del individuo. Esto significa que tiene su origen está en los eventos privados: pensamientos, valores, principios, emociones, etc. Estos conflictos pueden tener distintos grados.

- **Conflicto interpersonal**

Los conflictos interpersonales son aquellos que se producen en los procesos de interacción entre personas. Normalmente aparecen de forma rápida, ya que solo es necesario que una sola persona se sienta atacada para dar inicio a uno, lo cual hace que pueda nacer a raíz de malentendidos. Pueden ser originados por prácticamente cualquier motivo, desde celos a conflicto de intereses en relación al uso de un tipo de recurso.

- **Conflicto intragrupal**

Los conflictos intragrupales se dan entre miembros de un grupo o equipo, por motivos varios: por diferencias interpersonales o porque algo de los participantes del grupo no comparte las ideas de la organización, entre otros. Este tipo de conflictos pueden desestabilizar la buena marcha de un equipo o grupo y afectar a su eficacia y cohesión, ya que crean una preocupación extra o incluso llegan a bloquear totalmente la capacidad de operar del colectivo, algo que a su vez puede producir más conflictos en una reacción en cadena.

- **Conflicto intergrupales**

El conflicto intergrupales es un conflicto entre grupos y puede llegar a ser muy destructivo, pues, en casos extremos, la violencia derivada de este tipo de conflictos tiene como finalidad el

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

reforzamiento grupal y puede incluso justificarse. Suele tener sus causas en ideologías, prejuicios o disputas territoriales.

Por otro lado, a diferencia de lo que ocurre en los conflictos interpersonales, es más difícil que se den a partir de malentendidos, ya que la presencia de otras personas hace que el "efecto contagio" necesario para considerarse un conflicto intragrupal demore la aparición de este. Además, un mayor número de observadores hace menos probable que puedan aparecer malentendidos que se mantengan a lo largo del tiempo.

- **Conflictos relacionales**

Estos conflictos ocurren entre miembros de una familia, amigos o pareja.

- **Conflictos de intereses**

Los conflictos de intereses tienen que ver con las motivaciones y las necesidades de cada persona o grupo y con los recursos presentes en ese momento.

- **Conflictos ético y de valores**

Tienen que ver con la cultura y el entorno en el que ha crecido la persona. Son frecuentes y complejos, pues no es fácil que una persona cambie los principios que rigen su comportamiento. En el caso del conflicto ético suele ocurrir cuando una persona ha de tomar una decisión que no concuerda con sus valores más profundos.

- **Conflictos de liderazgo y poder**

Los conflictos de liderazgo afectan principalmente a las organizaciones y pueden afectar al rendimiento y a la salud de los trabajadores. Un fenómeno característico de los conflictos tiene

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

que ver con la lucha de poder, pues son muchos los autores hablan de la relación entre el conflicto y el poder, al ser una de las causas más habituales.

- **Conflictos de personalidad**

La personalidad es un conjunto de rasgos y cualidades estables que configuran la manera de ser de una persona y nos hace únicos. La personalidad, al ser un fenómeno poco flexible, puede ser la base de muchos conflictos intergrupales.

4.7. Origen de los conflictos

El conflicto puede generarse y tener sus raíces a partir de diversos sucesos, de acuerdo con lo planteado por Alvarado (2003), el abordaje del conflicto implica recurrir a su mismo punto de partida, por lo cual es necesario determinar los factores que a continuación se exponen.

- La subjetividad de la percepción, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo.
- Las fallas de la comunicación, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes.
- La desproporción entre las necesidades y los satisfactores, porque la indebida
- distribución de recursos naturales y económicos generan rencor entre los integrantes de una sociedad.
- La información incompleta, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos.
- La interdependencia, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Las presiones que causan frustración, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- Las diferencias de carácter; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos.

Por otra parte, Guerri (2020) plantea una serie de causas que originan los conflictos, la autora afirma que una de las causas más frecuentes en el desarrollo de un conflicto “es la comunicación. La comunicación es básica en la relación entre dos o más personas, pero también es una de las principales fuentes de conflictos y es de vital importancia en su solución.” (p.23). En decir que, es relevante tener una interpretación adecuada de los mensajes y una disposición de escucha y tolerancia que contribuya con la prevención de conflictos.

A parte de la comunicación, Guerri (2020) establece varias causas para que se produzca un conflicto:

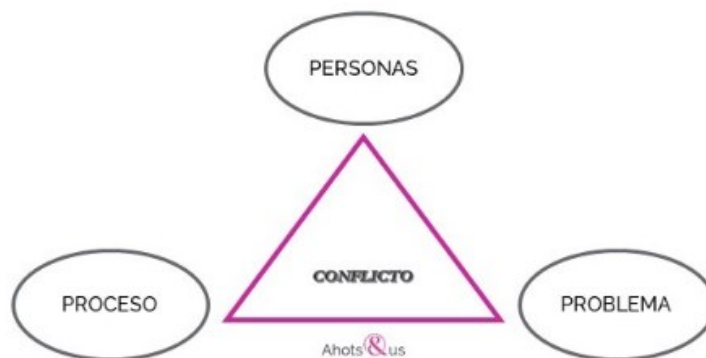
- **Problemas de relación:** existen dificultades en la relación entre dos o más personas debido a la aparición de comportamientos inesperados o inapropiados, estereotipos y prejuicios, etc.
- **Problemas de información:** los implicados pueden tener diferentes percepciones sobre algo, lo que impide que se pongan de acuerdo y se genera una discusión.
- **Intereses y necesidades incompatibles:** pueden ser materiales o inmateriales, pero al no coincidir provocan un conflicto.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Por preferencias, valores o creencias:** tienen una connotación emocional o psíquica. No compartir una serie de valores, creencias o preferencias puede impedir el acercamiento y la buena relación entre las personas.
- **Conflictos estructurales:** se refieren fundamentalmente a los roles que se asumen en una relación, a la simetría o asimetría de poder.

4.8. Estructura de los conflictos según John Paul Lederach

John Paul Lederach es un sociólogo estadounidense que ha hecho diversos aportes sobre construcción de paz y resolución de conflictos en el mundo, así mismo presenta una propuesta sobre la estructura y dinámica del conflicto las cuales cree importantes para la comprensión y para la regulación del mismo. El autor plantea que cuando se tiene un conflicto con otra persona, se suele atribuir a la incompatibilidad de objetivos, en consecuencia, se busca una solución sin haber analizado la estructura que lo define. Lederach considera que el conflicto está compuesto por la interacción de tres elementos: 1) Las personas, 2) El proceso y 3) El problema. Estos tres componentes deben ser tomados en cuenta para el análisis del conflicto ya que cada uno de ellos puede ser el causante del mismo, así como su interacción. (AHOTS & US, 2020). Esa estructura se evidencia en la siguiente figura.

Figura 15. Estructura del conflicto

Nota: El gráfico representa la estructura de los conflictos. Adaptado de (AHOTS & US, 2020).

De acuerdo con lo anterior, Martínez, Quintanal y otros (2005), definen estos tres elementos de la siguiente manera:

- **Las personas:** son el elemento sin el cual el conflicto no podría existir; ellas y el espacio vital que conforman constituido por una serie de emociones, percepciones, creencias, sentimientos, necesidades, intereses, estilos, etc. son los protagonistas. En función de ello, se habla de conflictos intrapersonales, interpersonales, intergrupales e intragrupal; el número de personas implicadas, si idiosincrasia personal y el contexto determinan el tipo y la magnitud de los conflictos.
- **El proceso:** este hace referencia a la forma en que se origina el conflicto, al modo en que evoluciona o se desarrolla, a cómo la gente trata de resolverlo, a las decisiones que toma y a los sentimientos que se suscitan. La toma de decisiones es uno de los momentos más relevantes del proceso; de ellas dependen, en gran medida, el giro que tome el proceso. Se puede afirmar que los elementos más específicos del conflicto relativos al proceso son: la

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

dinámica propia del conflicto, el tipo de lenguaje o comunicación que se establezca y la relación entre las partes

- **El problema:** se refiere al origen del conflicto, las causas que lo provocaron, por lo tanto se hace necesario identificarlo y hacer el seguimiento de su evolución.

Por otra parte, Alvarado (2003) propone los componentes del conflicto, los cuales son importantes para definir una solución concertada al mismo. Además, “los conflictos no son exactamente iguales; de allí que deban precisarse unos elementos comunes que permitan clarificar y estructurar la solución adecuada” p. 269. En este sentido, Los componentes del conflicto según este autor son:

- **Las partes del conflicto:** Son los actores involucrados, personas, grupos, comunidades o entidades sociales, en forma directa o indirecta en la confrontación. Estos presentan determinados intereses, expectativas, necesidades o aspiraciones frente al hecho o nudo del conflicto. Para conocer cuáles son las partes principales en un conflicto, cabe preguntarse: ¿quién tiene interés en la situación? ¿quién será afectado por los cambios en tal situación? Cualquier persona o entidad que se enmarque en alguna de estas categorías puede ser una parte del conflicto. No obstante, dadas las variaciones y el nivel en que se involucren en el conflicto, las partes asumen diversos papeles.

- a) **Las partes principales** presentan un interés directo en el conflicto y persiguen metas activas para promover sus propios intereses.
- b) **Las partes secundarias** muestran interés en el resultado de un acuerdo, pero pueden o no percibir que existe un conflicto y, por ende, deciden si asumen un papel activo o son representados en el proceso de toma de decisiones.

- c) **Los intermediarios** intervienen para facilitar la resolución del conflicto y mejorar la relación entre las partes. Estos actores pueden ser imparciales y no presentar intereses específicos en un resultado en particular o pueden conservar el estatus de facilitadores.
- **El proceso:** Comprende la dinámica y la evaluación del conflicto, determinadas por las actitudes, estrategias y acciones que presentan los diferentes actores.
 - **Los asuntos:** Son los temas que conciernen a las partes en un conflicto. La definición de los asuntos es el principal desafío de un profesional, ya que en ocasiones el conflicto está oculto o las partes están muy confundidas para verlo, en algunos casos porque son muy vulnerables. También se puede presentar que las partes no estén de acuerdo con los asuntos que son la legítima fuente del conflicto, puesto que involucran intereses y valores.
 - **El problema:** Hace referencia a la definición de la situación que origina el conflicto, los objetivos de la disputa y sus motivos. Los objetivos. Corresponden a las decisiones conscientes, condiciones deseables y los futuros resultados.

4.9. Formas de enfrentar el conflicto

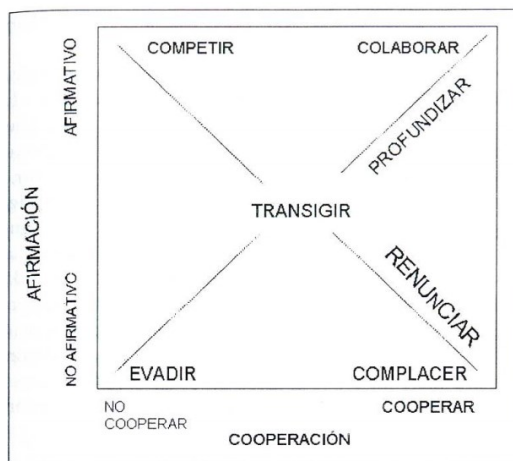
Para enfrentar el conflicto, las personas asumen diversas conductas, para ello Thomas Kilmann (1981) propone cinco estilos, de acuerdo con este modelo.

Las situaciones de conflicto son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, se pueden describir el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones (1) afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y (2) cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona (Mirabal, 2003, p. 56).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto. Estos cinco métodos o estilos para manejar el conflicto se muestran en la siguiente figura:

Figura 16. Métodos para manejar conflictos



Nota: La figura representa algunas medidas para manejar el conflicto. Adaptado de (Mirabal, 2003, p. 57).

Ahora bien, de acuerdo con la figura anterior, el autor expone los cinco métodos de la siguiente manera:

- **Competir es ser afirmativo y no cooperador:** Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona; con este estilo “yo gano tu pierdes”. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.
- **Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador:** lo opuesto de competir-. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

otra persona; “tu ganas y yo pierdo”; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.

- **Evadir es no afirmativo y no cooperador:** la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.
- **Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador:** Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.
- **Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación:** el objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia. Un ejemplo clásico lo constituye la negociación de un contrato colectivo, durante la cual, se va avanzando parcialmente; te acepto este artículo, pero no este otro. Ello permite seguir trabajando y perfeccionando cíclicamente la relación.

Por otra parte, Martínez, Quintanal y otros (2005) afirman que “no existe una única forma de responder o enfrentar los conflictos; depende de múltiples variables como el tipo y características del propio conflicto, la historia de las partes implicadas en el mismo, las causas que los originan, el nivel en el que se desarrollan, etc” (p. 15). Es así que los autores proponen seis formas de enfrentar los conflictos:

- Dominación: cuando se presenta la dominación una de las partes involucradas en el conflicto se impone ante la otra. Esta forma se presenta en la familia, la escuela y el trabajo.
- Capitulación: en la capitulación una de las partes cede de manera unilateral ante la otra sin tener en cuenta necesidades, demandas o expectativas.
- Retirada: se presenta cuando una de las partes abandona la situación de conflicto.
- Inactividad: esta es una forma frecuente de responder y enfrentar el conflicto; consiste en que una de las partes no se enfrenta, se queda inactiva, pero tampoco abandona la discusión.
- Negociación: este método es el más adecuado, dado que las partes implicadas en el conflicto tratan de resolverlo a través de la búsqueda de soluciones y la firma de acuerdos. En esta situación todos ceden y todos ganan.

Así mismo, Martínez, Quintanal y otros (2005) exponen algunos estilos de comportamiento de las personas a la hora de enfrentar un conflicto. Estos se evidencian en la siguiente tabla:

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Tabla 11. *Estilos de comportamiento ante los conflictos*

ESTILO	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
Competir	Las personas involucradas en el conflicto luchan por alcanzar los propios objetivos e intereses sin importar los de la otra parte.	<ul style="list-style-type: none"> - Oponerse al desacuerdo - Persuadir - Ser firme - Insistir - Repetir - Controlar - Mostrarse inaccesible
Evitar	Se evita el conflicto por ambas partes o se pospone, así mismo no interesa la relación con la otra persona ni los deseos o pretensiones del otro.	<ul style="list-style-type: none"> - Retirarse - Evitar el problema - Desviar la atención - Suprimir las emociones - Mostrarse inaccesible
Acomodar	En este estilo se cede a los deseos del otro y se procura no crear nuevos conflictos incluso dejando de preocuparse por los asuntos propios.	<ul style="list-style-type: none"> - Estar de acuerdo - Reconocer los errores - Ceder - Darse por vencido - Apaciguar
Comprometer	Existe preocupación por los intereses propios y los de la otra parte, buscando soluciones que agraden a las dos partes y así, cada uno cede para llegar a un punto medio.	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar - Regatear - Moderación - Encontrarnos a mitad del camino - Partir de la diferencia
Colaborar	Las personas involucradas están convencidas de que es posible superar cualquier tipo de dicotomía. Además,	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar las diferencias - Analizar las debilidades y los

	se pretende conseguir las propias metas y en la misma medida las de la otra parte, pues la meta es ganar todos.	puntos fuertes de todos los puntos de vista - Cooperar - Solucionar problemas
--	---	---

Nota: adaptado de (Martínez, Quintanal, Renieblas, & Riopérez, 2005, pág. 17).

4.10. Influencia de los conflictos en la productividad de las empresas

Con el paso del tiempo y el sistema económico globalizado y neoliberal, las empresas deben esforzarse cada día más por ser más competitivas y productivas para así poderse enfrentar el gran mundo del mercado. En ese sentido, aumentar la productividad es una de las principales preocupaciones de las organizaciones y para ellos es importante resaltar que el clima laboral de una Organización influye directamente en dicha productividad y en la satisfacción de sus trabajadores, quienes son un grupo de interés principal.

En este sentido, las gerencias o direcciones de las compañías son quienes deben preocuparse y generan planes de acción desde la gerencia estratégica para crear un clima laboral con las condiciones adecuadas y así aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización. Es así que se debe crear “un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos” (Cristancho, 2015).

Así mismo, se destaca que los cambios en el sistema económico y en los sistemas de Organización del trabajo abundan, pues se han diversificado situaciones e intereses y revalorización de los aportes y aspiraciones individuales. Es así que “el trabajo cambia porque las profesiones ahora requeridas son las profesiones del saber que ejercen funciones más amplias, ricas y polivalentes, porque se fomenta el trabajo en grupo, porque se reduce la dependencia

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

organizativa y jerárquica y porque se valora crecientemente la capacidad del trabajador de iniciativa, de adaptación a los cambios y de implicación en el proyecto empresarial” (Pérez, 2016, p. 447).

De acuerdo con lo anterior, estas nuevas exigencias pueden ocasionar conflictos que influyen en la productividad, es por eso que

se requiere ahora un trabajador proactivo que comprometa su inteligencia al servicio del proyecto empresarial. Es así que, estos cambios se están traduciendo en cambios en las relaciones de trabajo que, en última instancia, determinan cambios en el conflicto de trabajo. Por lo pronto, se han enriquecido sustancialmente los contenidos de la negociación colectiva, en la que cobran especial relevancia la regulación de los aspectos cualitativos del trabajo (clasificación profesional, retribución flexible, movilidad y modificación sustancial del tiempo de trabajo, ordenación del tiempo de trabajo y descanso, formación y promoción profesional, seguridad y salud laborales, protección del ambiente de trabajo, políticas de igualdad y no discriminación, incorporación de nuevas tecnologías, etc.), frente a los meramente cuantitativos –fijación de la jornada y el salario–, hasta el punto de que se habla del papel “organizacional” de la negociación colectiva, de la necesidad de que ésta asuma y desempeñe su función de adaptación del factor trabajo a la Organización del trabajo y viceversa. (Pérez, 2016, p. 448)

No obstante, como lo afirma Cristancho (2015) el problema de muchas organizaciones es que tienen la creencia que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión y por esa razón dejan el asunto de lado. Esta acción es un error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral terminan siendo mucho más costosas que el gasto que requiere optimizarlo, pues es de gran relevancia que “el talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía” (Cristancho, 2015, p. 2).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Es así que los conflictos entre trabajadores y entre jefe-empleado no son convenientes en las organizaciones, además cabe resaltar que para que un colaborador “alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes” (Cristancho, 2015, p. 2).

En este sentido, el clima laboral se compone de una cantidad significativa de factores tanto físicos como emocionales, que influyen de manera directa en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, existen unos aspectos claramente identificables que permiten aumentar la productividad, para ellos Cristancho (2015) enumera los siguientes:

- **Participación:** Una compañía con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la compañía. Dedicar tiempo para compartir con los colaboradores y hacerlos sentir parte importante del grupo provoca que, en tiempos buenos y malos, el equipo se centre en alcanzar los objetivos y resolver los problemas sabiendo que está respaldado y que hay sentido de pertenencia y orgullo por lo que se hace.
- **Comunicación:** los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

la compañía, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios.

- **Reconocimiento:** un gran clima laboral reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. Gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo. El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo es valorado y que quienes no han logrado esos reconocimientos sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones.
- **Respeto:** el respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo. Pasar ocho horas al día junto con los compañeros no es fácil, pero con educación y cortesía se puede conformar un ambiente apropiado para todos.
- **Competitividad:** un clima laboral en el que se reconocen los logros hace que las personas estén motivadas para cumplir con mayor efectividad sus metas. Cuando esto sucede, la competitividad de la Organización se incrementa y los colaboradores entienden que deben adaptarse a los retos y cambios que se presenten para alcanzar sus objetivos, individuales y globales, y competir sanamente con sus compañeros para convertirse en el mejor trabajador.

5. Conclusiones

Para finalizar, se concluye que el conflicto es cualquier situación en la que dos o más actores entren en confrontación a partir de un problema generado y el cual no se le ha buscado

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

solución, este es un concepto el cual cuenta con diversos significados y el cual se aborda desde diversas teorías, entre las cuales se encuentran las principales propuestas de los teóricos sociológicos como Marx, Johan Galtung, Lewis Coser, ente otros, argumentando que los conflictos hacen parte de la dinámica social y están presentes en diversos aspectos de la vida entre los cuales se encuentra el ámbito laboral.

Así mismo se evidenció que los conflictos suelen surgir por diversas causas entre las cuales se encuentran los problemas de comunicación, las características personales, la competencia, los desacuerdos, etc. En el ámbito laboral se pueden presentar por liderazgo inadecuado, acoso laboral, falta de trabajo en equipo y también ausencia de comunicación asertiva tanto con los compañeros de trabajo como con los jefes.

En cuanto a la forma de abordar los conflictos, se destaca que existen varios estilos a partir de lo planteado por los diversos autores, algunas personas optan por complacer, evitar, comprometer, colaborar; siendo estos últimos los más indicados a la hora de enfrentar un conflicto. A su vez, cabe resaltar la importancia de realizar la gestión de los conflictos en las organizaciones, pues es evidente que estos influyen en el ambiente laboral y por lo tanto afecta a su grupo de interés más importante como lo son los trabajadores, disminuyendo la productividad y generando inconvenientes para la empresa.

En este sentido, se destaca que el objetivo de las organizaciones es crear valor y cumplir objetivos misionales mediante la implementación de planeación estratégica, para que así los implicados vayan enfocados y dirigidos al cumplimiento de metas en la organización, por lo cual es relevante que los trabajadores se sientan conformes y motivados con su profesión, sus roles y

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

funciones dentro de la empresa y su crecimiento personal y profesional, de lo contrario, se daría inicio a un conflicto interpersonal lo que equivale a un conflicto para la institución.

Finalmente, se concluye que todos los contenidos mencionados son acordes al tema de este seminario, pero se debe profundizar a medida que se lleven a cabo las demás sesiones.

6. Inquietudes

De acuerdo con lo expuesto en esta primera sesión se generó la inquietud sobre ¿Cuál es la diferencia entre un conflicto y un problema?, dado que son conceptos que cuentan con diversos significados y el cual se aborda desde diversas teorías de manera diferente. En este sentido, un problema se define como una “situación que se da cuando hay una diferencia de ideas entre dos o más partes. A diferencia del conflicto, las partes son conscientes de la necesidad de buscar una solución: no se involucran sentimientos y la comunicación entre las partes siempre se mantiene abierta y activa” (Ávila, 2015).

Esto significa que el conflicto se da como un estado superior al problema que “surge cuando las partes que mantienen una diferencia involucran sentimientos en la situación y la comunicación o se pierde o es muy pobre. La resolución de conflictos suele requerir de un tercero que ejerza el papel de mediador y que ayude a restablecer la comunicación entre las partes encontradas, para poder buscar una solución” (Ávila, 2015). Es decir que no siempre que se genere un problema surgirá un conflicto.

7. Bibliografía

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

AHOTS & US. (2020). AHOTS & US. Obtenido de Estructura del conflicto por Lederach: <https://ahotsandus.com/la-teoria-de-las-3p-de-john-paul-lederach-para-abordar-los-conflictos/>

Alfaro, R., & Cruz, O. (2010). Teoría del conflicto social y posmodernidad. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(1), 63-70. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/8732/8230>

Alzate, R. (2015). Teoría del Conflicto. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>

Cadarso, P. L. (2011). Principales teorías sobre el conflicto social . *Norba 15 revista de historia* , 237-254.

Cadena, E. (2003). La teoría del conflicto: esbozo de síntesis. *Revista de Ciencias Sociales*, 36-51. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/10438-13-37285-1-10-20180517.pdf>

Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Paz y conflictos*(2), 60-82. Obtenido de https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_JGaltung_LAteoria.pdf

Castillero, O. (2018). Psicología y mente. Obtenido de La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20relaciones%20humanas%20es%20una%20teor%C3%ADa%20propia,el%20entorno%20y%20las%20normas>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Castro, O., & Caballero, L. (2016). Aplicabilidad de la Teoría del Conflicto en materia laboral en Colombia. *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO*, 4(2), 2-26. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/381-789-1-PB.pdf>.

Cristancho, F. (2015). *Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización*. Bogotá. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>

García, G. S. (2008). La teoría del conflicto: Un marco teórico necesario. *Prolegómenos, derechos y valores*, 11(22), 29-43. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>

Izasa, J. P. (2019). *Hacia una definición del conflicto desde las ADR*. Universidad de Castilla , 1-62.

Jiménez, E. E. (2015). *El Conflicto Laboral: perspectivas y dimensiones*. España: Universidad de La Laguna. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/3001/EI%20Conflicto%20Laboral%20perspectivas%20y%20dimensiones..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Martínez, M., Quintanal, J., Renieblas, A., & Riopérez, N. (2005). *El conflicto: descripción y características*. (E. UNED, Ed.) Madrid: Sanz & Torres. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:capitulo-mideII>

Pérez, F. (2016). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. *Revista Ius et Praxis*, 441-452. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v16n1/art14.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Serrano, R. (2016). Aportaciones teóricas para la interpretación de los conflictos sociales históricos. Revista de Historiografía, 273-290. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/3110-3388-1-PB.pdf

UNIR. (2020). La teoría del conflicto: objetivos e influencia de esta teoría sociológica. UNIR Revista, 1-16. Obtenido de <https://www.unir.net/derecho/revista/teoria-del-conflicto/>

Apéndice E. Correlatoría seminario 1**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia****Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Correlatoría**

Sesión Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios.”

- **Tema específico:** Teoría de las relaciones humanas
- **Presentado por:** Ginet Melissa Suárez
- **Fecha:** 10 de abril de 2021

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

La Teoría de las Relaciones Humanas fue desarrollada por el Psicólogo George Elton Mayo (1880-1949). Surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Los teóricos de las relaciones humanas repudiaron el modelo mecanicista de la Organización a favor del modelo de autorrealización. La autorrealización es el proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Los estudiosos a favor de esta teoría argumentaban que la motivación más importante de los seres humanos a largo plazo para unirse y trabajar para las organizaciones es facilitar su desarrollo, así como las recompensas monetarias tangibles.

La Teoría de las relaciones humanas acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, y sugiere estrategias para mejorar las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear empresas que ayuden a los individuos a lograr su potencial.

2. Reflexión crítica

A. Contenido:

- Aspectos relevantes del tema: la teoría de las relaciones humanas se adecua con mayor fuerza al tema que se ha planteado investigar en este seminario, pues dicha teoría dio inicio basada en el ámbito laboral y las relaciones que se dan en este espacio entre los jefes y los empleados. En este sentido, profundizar en esta teoría permitió tener una visión más amplia y clara sobre el sustento teórico del trabajo investigativo.
- Acuerdos y desacuerdos: No hubo desacuerdos, se hizo énfasis en la importancia de la teoría de las relaciones humanas como recurso enriquecedor para el cumplimiento del objetivo propuesto.

B. Claridad de la exposición: la exposición se desarrolló de manera clara y concisa, se abordaron las teorías fundamentales del conflicto y los aspectos principales que lo componen dando paso a investigar a fondo cada uno para las futuras sesiones.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- C. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo:** se evidencia conocimiento y dominio del tema. Se explicó de manera clara con apoyo audiovisual y tono de voz adecuado. También se cumplió con el tiempo establecido.

Apéndice F. Protocolo seminario 1

Universidad Industrial De Santander
Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia
Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

Sesión Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe - empleado en empresas de servicios.”

- **Tema específico:** Estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe – empleado.
- **Fecha:** 10 de abril de 2021

A. Asistentes y funciones

Directora: Marcela Patricia Arenas Cristancho

Relatora: Yennifer Carolina Castro Cala

Correlatora: Ginet Melissa Gómez

Participante: Sergio Augusto Barrera Beltrán

Protocolante: Emilyei Pino barajas

Invitada especial: Luz Helena Villamizar Cáceres

B. Comentarios del protocolo anterior

No se realizaron comentarios dado que esta es la primera sesión del seminario de investigación.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

C. Evaluación de la relatoría y Correlatoría

Se cumplió con el objetivo propuesto, las herramientas tecnológicas utilizadas fueron las adecuadas y se comprendió el tema de manera clara.

D. Desarrollo de la discusión

A partir de la discusión de la relatora se llevó a cabo una lista de críticas constructivas y opiniones a sobre la relatoría para posteriormente sacar las conclusiones. Para iniciar se otorgó la palabra al participante para preguntar sobre la percepción que tuvo y los aportes que desea realizar. En primer lugar se resalta el origen de los conflictos, resaltando que este puede generarse y tener sus raíces a partir de diversos sucesos, por lo cual se plantea que es un tema de prestar atención en las organizaciones y se mencionan factores relevantes.

Se plantea por parte de la invitada que se debe evaluar cada una de las teorías abordadas y afirma que las empresas ahora emplean métodos en la contratación que permite descartar personas conflictivas o que puedan generar algún problema a la empresa. Además, aporta que las organizaciones deben tener presente que para que haya motivación en sus empleados más que un salario deben haber metas y objetivos comunes, pues esto es esencial para reducir conflictos.

La directora del proyecto hace su intervención donde da visto bueno a la sesión realizada y enfatiza que según Galtung citado por Calderón (2009) donde indica que los conflictos son importantes en las empresas y que ayudan al crecimiento de las mismas, suena un poco contradictoria.

Por otra parte, expresa que las personas deben elegir bien su profesión para desarrollarse en lo que les apasiona para desempeñarse con agrado en sus roles, ya que de lo contrario allí empezaría un conflicto intrapersonal, y dentro de la Organización esta persona sería un conflicto.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Es importante enfocar las teorías respecto a lo que es la Organización como tal, para cumplir con los objetivos, también es fundamental tener dentro de las organizaciones un plan estratégico para que toda la personal vaya dirigido hacia el mismo objetivo.

E. Anotaciones y pregunta del participante

Se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué teoría es la que más se debe tener en cuenta? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la diferencia entre un conflicto y un problema?

Se destaca que el objetivo de las empresas es crear valor y cumplir objetivos misionales mediante la implementación de planeación estratégica, para que así los implicados vayan enfocados y dirigidos al cumplimiento de metas en la organización, por lo cual es relevante que los trabajadores se sientan conformes y motivados con su profesión, sus roles y funciones dentro de la empresa y su crecimiento personal y profesional, de lo contrario, se daría inicio a un conflicto interpersonal lo que equivale a un conflicto para la empresa.

F. Reglas metodológicas utilizadas

La metodología utilizada fue designada por la directora de proyecto, se establecieron los tiempos de la sesión de la siguiente manera: Relatora 20 minutos, correlator 10 minutos y luego se realizó la discusión dando paso a cada participante.

G. Conclusiones

Se concluye que el conflicto es cualquier situación en la que dos o más actores entren en confrontación a partir de un problema generado y el cual no se le ha buscado solución, este es un concepto el cual cuenta con diversos significados y el cual se aborda desde diversas teorías, entre las cuales se encuentran las principales propuestas de los teóricos sociológicos como Marx, Johan

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Galtung, Lewis Coser, ente otros, argumentando que los conflictos hacen parte de la dinámica social y están presentes en diversos aspectos de la vida entre los cuales se encuentra el ámbito laboral.

En este sentido, se resalta que la teoría que mejor se adapta al desarrollo del seminario es la teoría de las relaciones humanas, debido a que el recurso humano es parte fundamental en una organización. Así mismo se evidenció que los conflictos suelen surgir por diversas causas entre las cuales se encuentran los problemas de comunicación, las características personales, la competencia, los desacuerdos, etc. En el ámbito laboral se pueden presentar por liderazgos inadecuados, acoso laboral, falta de trabajo en equipo y también ausencia de comunicación asertiva tanto con los compañeros de trabajo como con los jefes.

En cuanto a la forma de abordar los conflictos, se destaca que existen varios estilos a partir de lo planteado por los diversos autores, algunas personas optan por complacer, evitar, comprometer, colaborar; siendo estos últimos los más indicados a la hora de enfrentar un conflicto. A su vez, cabe resaltar la importancia de realizar la gestión de los conflictos en las organizaciones, pues es evidente que estos influyen en el ambiente laboral y por lo tanto afecta a su grupo de interés más importante como lo son los trabajadores, disminuyendo la productividad y generando inconvenientes para la empresa.

En este sentido, se destaca que el objetivo de las empresas es crear valor y cumplir objetivos misionales mediante la implementación de planeación estratégica, para que así los implicados vayan enfocados y dirigidos al cumplimiento de metas en la organización, por lo cual es relevante que los trabajadores se sientan conformes y motivados con su profesión, sus roles y

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

funciones dentro de la empresa y su crecimiento personal y profesional, de lo contrario, se daría inicio a un conflicto interpersonal lo que equivale a un conflicto para la empresa.

Finalmente, se concluye que todos los contenidos mencionados son acordes al tema de este seminario pero se debe profundizar a medida que se lleven a cabo las demás sesiones.

H. Tema de la siguiente sesión: Competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe -empleado.

I. Anexos (relatoría- Correlatoría).

Apéndice G. Relatoría seminario 2**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría**

Sesión II Seminario: Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe - empleado en empresas de servicios

Tema específico: Competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe - empleado.

Presentado por: Emilyei Pino Barajas

Fecha: 17 de abril de 2021

1. Objetivo: Determinar las competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe -empleado.

2. Fuentes de información

- Adecco Institute. (2020). Adecco Institute. Obtenido de La formación en habilidades soft: importancia y retos: <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/la-formacion-en-habilidades-soft-importancia-y-retos/>
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competencias_de_Alles_Martha

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- AMIA. (2019). AMIA: Actualidad laboral. Obtenido de Capacidades blandas: ¿qué beneficios aportan a mi empresa?: <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/capacidades-blandas-que-beneficios-aportan-a-mi-empresa/>
- Benitez, D. (2019). Desarrolle sus habilidades blandas y competencias sociales para alcanzar el éxito. La República. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/desarrolle-sus-habilidades-blandas-y-competencias-sociales-para-alcanzar-el-exito#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20son%20aquellas,situaciones%20y%20c%C3%B3mo%20resolvemos%20conflictos.>
- Castro, R. (2020). Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes. dpersonas. Obtenido de [https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/#:~:text=Las%20competencias%20blandas%20\(soft%20skills,habilidades%20sociales%20o%20habilidades%20interpersonales.](https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/#:~:text=Las%20competencias%20blandas%20(soft%20skills,habilidades%20sociales%20o%20habilidades%20interpersonales.)
- CONFIEP. (2018). Connect Americas. Obtenido de La importancia de las habilidades blandas en las empresas: <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de->
- Díaz, E. (2018). Habilidades blandas, clave de la felicidad y del éxito profesional. El debate. Obtenido de <https://eldebatedehoy.es/educacion/habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20C%20como%20la,a%20alcanzar%20o%20la%20felicidad.>
- Douglas, S., Taevere, A., Parmenter, L., Gough, V., Unwin, R., & Hull, S. (2016). Aprendiendo un mundo con potencial: Habilidades blandas para el aprendizaje, el trabajo y la sociedad. British Council . Obtenido de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

https://www.britishcouncil.pe/sites/default/files/habilidades_blandas_spanish_core_skills_brochure_final.pdf

- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, 41(23), 109-120. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>
- Fernández, H. (2020). Economía TIC. Obtenido de 20 habilidades blandas que todo líder necesita para tener éxito: <https://economytic.com/habilidades-blandas/>
- Gaskell, A. (2020). Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-habilidades-blandas-demandara-mercado-laboral-futuro-nnda-nnlt-261487-noticia/?ref=gesr>
- Gutiérrez, R. d. (2019). Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.EN° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38585/Ricardo_GRDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, G. (2019). Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas? *El economista*. Obtenido de [Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas?: https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/](https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/)

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- ICR Evolution. (2017). ICR Evolution. Obtenido de Cómo desarrollar las habilidades blandas o soft skills: <https://icr-evolution.com/blog/como-desarrollar-las-habilidades-blandas-o-soft-skills/>
- Maya, M. T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal, 1(12), 59-76. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579.pdf
- Maya, M. T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal, 1(12), 59-76. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579%20(1).pdf
- Modelo Curriculum. (2019). Modelo Curriculum. Obtenido de Cómo desarrollar habilidades blandas en el trabajo: <https://www.modelocurriculum.net/como-desarrollar-habilidades-blandas-en-el-trabajo.html>
- Mujica, J. (2015). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Murphy, P. (2020). Las habilidades blandas: sinónimo de éxito. Expo Coaching. Obtenido de <https://www.expocoaching.net/articulos/articulos-area-multidisciplinar/las-habilidades-blandas-sinonimo-de-exito/>
- Ortega, C. E., Febles, J. P., & Estrada, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. Revista Cubana de Educación Superior, 2, 35-41. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces03216.pdf>

- Rodríguez, A. C. (2016). Incorporación de Habilidades Blandas en los procesos de selección de personal estratégico en Colombia. Universidad Militar de Nueva Granada, 1-33. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35247/RodriguezAriasAlysonCarolina2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanoja, M. (2017). Las habilidades blandas que llevan a las compañías al éxito. RRHH Digital. Obtenido de http://www.rhhdigital.com/secciones/actualidad/125966/Las-habilidades-blandas-que-llevan-a-las-companias-al-exito?target=_self
- Zepeda, M. E., Cardoso, E. O., & Rey, C. (2019). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros. Científica, 23(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/614/61458265007/html/index.html>

3. preguntas que motivan a la investigación

- a) ¿Qué son las habilidades blandas?
- b) ¿Cuáles son las principales habilidades blandas?
- c) ¿Qué importancia tienen las habilidades blandas en el ámbito laboral?
- d) ¿Cómo influyen las habilidades blandas en los conflictos entre jefe - empleado?
- e) ¿Qué beneficios traen las habilidades blandas para la productividad de las empresas?

4. Desarrollo del tema

4.1. Introducción

La actualidad se caracteriza por la globalización y los cambios acelerados que ésta trae consigo, así mismo el modelo económico actual ha formado nuevos mercados laborales los cuales manifiestan escasez de perfiles competitivos, es así que entran en juego las

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

habilidades blandas, características que hacen a cada persona única y valiosa para las empresas, pues son cualidades que se tienen en cuenta para beneficio y productividad de las organizaciones.

En este segundo seminario se pretende abordar el concepto y definición de las habilidades blandas junto con su influencia en las relaciones laborales y el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones. Así mismo, se describen y plantean de acuerdo con diversos autores las principales habilidades blandas tenidas en cuenta por las empresas a la hora de contratar y mantener el personal de trabajo.

5. Objetivo

Determinar las competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe - empleado.

6. Conceptos y definición de habilidades blandas

Para dar inicio a este seminario es de gran importancia exponer el concepto de habilidades blandas, “son habilidades subjetivas que son mucho más difíciles de cuantificar. También conocidas como habilidades de las personas o habilidades interpersonales, las habilidades blandas se relacionan con la forma en que te relacionas e interactúas con otras personas” (Castro , 2020, p. 25).

Por otra parte, Mujica (2015) plantea que estas “son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria” (Mujica, 2015, p. 2). Así mismo, el autor afirma que las habilidades blandas tienen relación estrecha con lo que se conoce como inteligencia emocional; pues la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones personales y las de los otros.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

También se puede utilizar el término de "competencias interpersonales" para agrupar a estas habilidades en una persona.

Los autores Geana W., Leane B., y Bonnie J. (2010) citadas por Maya (2016), señalan que “las competencias blandas describen los atributos personales como habilidades de trabajo en equipo, habilidades de comunicación, la ética, habilidades de gestión del tiempo, y el aprecio por la diversidad” (Maya, 2016, p. 62). En este sentido, se afirma que, en el siglo XXI, las habilidades blandas son importantes en todos los sectores.

Así mismo, el Diccionario Collins (2014) define el término habilidades blandas como "cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos: incluyen el sentido común, la capacidad de tratar con la gente, y una actitud positiva y flexible". Hewitt (2006) describe las habilidades blandas como “esencialmente de tipo interpersonal - habilidades no técnicas, intangibles-, en la personalidad que determinan la fuerza de un individuo como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos” (Hewitt, 2006).

Por otra parte, la autora Martha Alles (2008) presenta un enfoque más práctico para entender el concepto de habilidades o competencias blandas. De acuerdo con lo expuesto en párrafos anteriores, muchos autores agrupan a los conocimientos como parte de las competencias y además incluyen a las habilidades y destrezas, pero en este caso, la autora “separa a las habilidades y destrezas, de las competencias, -en la medida en que son fáciles de detectar, desarrollar y sobre todo porque por sí mismas no se relacionan con el desempeño superior en el puesto de trabajo-, para enfocarse en los rasgos de personalidad que devienen en comportamientos que permiten un desempeño superior” (Alles, 2008, p. 42). Es decir, las competencias serían aquellos comportamientos que son observables y medibles y que se relacionan con un desempeño

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

superior en una situación específica. La autora lo plantea de la siguiente manera con el siguiente ejemplo:

Tabla 12. *Conocimientos técnicos; destrezas y habilidades blandas*

Conocimientos Técnicos, = Habilidades Duras o <i>Hard Skills</i>	Habilidades, Destrezas	Competencias = <i>Soft Skills</i>
Matemáticas aplicadas	Manejo de vehículos	Adaptabilidad
Estadística	Manejo de ordenadores	Aprendizaje continuo
Contabilidad General	Preparación de comidas	Autocontrol
Costos	Reparación de objetos	Autonomía
Idiomas	Resistencia al cansancio	Autodirección

Nota: adaptado de (Alles, 2008)

Siguiendo con las definiciones y conceptos, Perreault (2004) define el término “soft skills” como “las cualidades o atributos personales o nivel de compromiso de una persona que la distingue de los demás, aunque éstos posean similares habilidades y tipo de experiencia” (Perreault, 2004, p. 66). James y James (2004) concuerdan en que las “habilidades blandas” son un conjunto de cualidades personales como: comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, que permiten a los individuos tener éxito en el mercado laboral y promover su carrera. Así mismo se definen como aquellas características de personalidad y habilidades interpersonales más demandadas por un empleador cuando está buscando personal para ejecutar cualquier tipo de trabajo. (Maya, 2016).

En este sentido, las habilidades blandas son aquellas que combinan las competencias sociales como por ejemplo cómo se comunican las personas, cómo se acercan a los demás, su manera de actuar ante las distintas situaciones y cómo resuelven los conflictos. Es así que, son muy apreciadas hoy en día, ya que una pyme o empresa que tenga dentro de su equipo una persona que haya desarrollado estas habilidades posiblemente tendrá un líder que logre una comunicación

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

efectiva y un buen funcionamiento del negocio. (Benitez, 2019). Así mismo, se clasifican las diez habilidades blandas más comunes así: buena comunicación, organización, trabajo en equipo, puntualidad, pensamiento crítico, sociabilidad, creatividad, habilidades interpersonales de comunicación, facilidad de adaptación y resolución de conflictos.

7. Principales habilidades blandas

Las principales habilidades blandas a tener en cuenta en el ámbito laboral, son “cualidades relacionadas con la interacción social, mucho más intangibles y elusivas”. (StarMeUp, 2018). En este sentido, el equipo de StarMeUp realiza un listado basándose en las investigaciones y experiencias que sus clientes comparten con ellos. Entre ellas se encuentran:

- **Escucha:** prestar atención cuidadosa a lo que otra persona está diciendo es una de las cosas más valiosas que se pueden dar; es también una cualidad poco valorada, lamentablemente. Nunca se debe dar por sentado: un buen interlocutor muestra interés, hace preguntas inteligentes y no interrumpe. Al fin y al cabo, escuchar es la forma más antigua de obtener información.
- **Comunicación:** escuchar bien es la clave para comunicarse mejor. La habilidad de explicar cosas a los demás se puede entrenar y no sólo aplica a la expresión verbal, sino también a la escrita. Todos se benefician de correos, presentaciones y reportes claros y bien estructurados.
- **Responsabilidad:** hacer aquello que se dijo que se iba a hacer: es tan simple y complejo como eso. La responsabilidad tiene que ver con hacerse cargo no sólo cuando todo va sobre rieles, sino también cuando las cosas salen mal. Asumir

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

errores y aprender de ellos en lugar de culpar a otros compañeros de trabajo es señal de madurez.

- **Liderazgo:** aquellos con habilidad para comunicarse y motivar a los demás creando soluciones eficientes van a emerger como líderes naturales. El achatamiento de la pirámide jerárquica tradicional debería animar a los empleados a hacerse cargo y participar del éxito, para que éste sea común a todos.
- **Trabajo en equipo:** La inclinación natural al trabajo en equipo es tan importante como el liderazgo. Facilita el flujo de trabajo mientras que refuerza el sentimiento de pertenencia. Aquellos jugadores sólidos que logran convertirse en miembros clave del equipo merecen, sin ninguna duda, ser reconocidos.
- **Flexibilidad:** dada la importancia ya mencionada de la adaptación, ser flexible ante los cambios se distingue como una gran cualidad para cualquier empleado – sea cual fuese su escalafón. El deseo de aprender y mejorar de forma continua también puede ser visto como signo de flexibilidad.
- **Manejo del conflicto:** los líderes efectivos y los buenos trabajadores en equipo tienden a comprender la naturaleza real de los conflictos y desarrollan estrategias inteligentes para obtener el mejor resultado posible, por más incómoda que resulte la situación.
- **Organización:** Los empleados organizados son aquellos que manejan su agenda, sus tareas y hasta sus pensamientos de forma eficiente. Generan un ahorro de tiempo y esfuerzo que no sólo los beneficia a ellos, sino también a sus compañeros.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Pensamiento crítico:** la habilidad de analizar objetivamente una serie de datos y/o hechos es una cualidad muy útil; las personalidades resolutivas y orientadas a la solución de problemas suelen mostrarla ante una variedad de situaciones.
- **Creatividad:** la creatividad permite encontrar soluciones innovadoras. Ver la creatividad como el opuesto del pensamiento crítico es un error común: cada una complementa a la otra. Datos y hechos son buenos materiales de base para nutrir la creatividad.
- **Puntualidad consistente:** la puntualidad es mucho más que llegar a la oficina a las 8 de la mañana; es comprometerse a realizar cada tarea a tiempo y respetando plazos.
- **Personalidad amistosa:** ser amistoso de forma sincera, no forzada, debe ser la única habilidad blanda que no se puede obtener. Todas las demás (incluso la creatividad) se pueden trabajar y mejorar al menos hasta cierto punto.
- **Respeto por la opinión de los otros:** El respeto por lo que piensan y cómo se expresan los demás es una característica fundamental a la hora de trabajar y compartir espacios con otras personas, allí se aplican valores como la tolerancia y la escucha.

Por otra parte, Contreras (2011) expone que las habilidades blandas se relacionan a las competencias que debiera expresar un profesional en su relación con el mundo social en el que participa, entre ellas se encuentra:

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Interacción humana colaborativa, buscando generar relaciones sanas con otras personas, lo cual requiere el desarrollo de la comunicación oral, escrita y corporal, el respeto por las ideas ajenas, el manejo del diálogo, la práctica de buenas costumbres de comportamiento social, la conciencia del propio actuar y de su efecto en otras personas, el manejo de conflictos, entre otros.
- Relación constructiva con el mundo social del cual participa, actuando proactivamente en las organizaciones en que participa, respetando y valorando la diversidad humana y cultural, y destacando la responsabilidad social, particularmente el cuidado del medio ambiente.
- Compromiso y respeto de valores éticos universales, entre los que destacan el apego a la verdad y a la justicia, la defensa de los derechos humanos, el respeto a la legislación vigente, el reconocimiento de la diversidad cultural.
- Solidaridad, especialmente con los más desvalidos de la sociedad.

Según Gaskell en su artículo publicado por el periódico Gestión (2020) “este énfasis en las habilidades sociales también surgió en un nuevo análisis realizado por el proveedor de aprendizaje en línea Udemý. Investigaron los cursos que las empresas requieren que los empleados tomen hoy para tratar de evaluar una mejor comprensión de dónde existe hoy la escasez de habilidades” (Gaskell, 2020). Se afirma que las habilidades técnicas siguen siendo muy buscadas, por lo que probablemente no hace falta decirlo, por lo tanto, el equipo de Udemý se centró exclusivamente en las habilidades sociales.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

De acuerdo con estudios realizados se ha argumentado que una inversión suficiente en habilidades más humanas y blandas, como liderazgo, creatividad, inteligencia emocional y pensamiento crítico, “reduciría significativamente el número de empleos perdidos en la automatización. De hecho, si la inversión en capacitación para estas habilidades pudiera duplicarse, entonces la cantidad de trabajos en riesgo de automatización se reduciría del 10% al 4%” (Gaskell, 2020).

De esta manera, este autor propone las siguientes habilidades blandas como las principales y más buscadas por las organizaciones en los trabajadores:

- **Gestión de conflictos:** la gestión de conflictos es tal vez una habilidad poco probable para salir adelante, pero el equipo de UdeMy destaca lo complejo que es el lugar de trabajo moderno. A menudo contienen múltiples generaciones, diversas tecnologías, diferentes culturas y, por supuesto, un mercado en constante cambio. Esto coloca una gran variedad de prioridades, estilos de trabajo y preferencias de comunicación en el lugar de trabajo, lo que puede generar conflictos. De hecho, los datos sugieren que el trabajador típico dedica casi tres horas a la semana a lidiar con algún tipo de conflicto.
- **Gestión del tiempo:** Tal vez sea menos sorprendente, especialmente dada la complejidad de la vida laboral actual. Sin embargo, es vital poder administrar su tiempo de manera efectiva ante tantas demandas en competencia.
- **Manejo del estrés:** ser capaz de lidiar con el estrés es algo sumamente importante ya que la salud mental de los empleados se ha convertido en un foco cada vez mayor. Es vital que las organizaciones lo manejen mejor, señala UdeMy.

- **Habilidades de comunicación:** la comunicación escrita y verbal es ahora una parte importante del trabajo moderno. Se hace aún más con la gran diversidad en la fuerza laboral de la actualidad.
- **Cultura de la empresa:** la quinta habilidad es más que los gerentes de recursos humanos deben considerarla más que el personal de primera línea, pero gira en torno a la importancia de construir la cultura correcta en la empresa. Numerosos estudios han demostrado que esto es sumamente importante para el éxito de la misma.
- **Servicio al cliente:** si bien esta habilidad obviamente tiene el mayor valor para aquellos que desempeñan funciones directas frente al cliente, en realidad la mayoría tiene clientes de algún tipo, ya sea de manera interna o con proveedores. Por lo tanto, es una habilidad que todos pueden tener, solo es cuestión de explotarla más.
- **Inteligencia emocional:** la inteligencia emocional es algo que ha surgido en una gran cantidad de estudios en los últimos años. Sin embargo, muchos no le dan la importancia que se merece.
- **Productividad personal:** el hecho de poder aprovechar al máximo su jornada laboral es crucial, dadas las crecientes demandas que se nos plantean. Es por ello que aprender al respecto nos dará cierta ventaja frente a su competencia profesional.
- **Narración:** comunicar lo que hacen es vital para que se produzca la transformación digital, por lo que la narración es una habilidad igual de importante que las mencionadas antes.
- **Gestión del cambio:** numerosos estudios han demostrado que el cambio está siempre presente, pero que a menudo es reprobable. Ser capaz de cambiar efectivamente es, por lo

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

tanto, una habilidad que rara vez saldrá de la demanda. A continuación, se presenta una ilustración sobre las principales habilidades blandas encontradas.

Figura 17. *Habilidades blandas*



Nota: adaptado de (Murphy, 2020)

8. La Importancia de las Habilidades Blandas en el Trabajo

Es importante resaltar que las competencias blandas han adquirido fuerza en diversos sectores de la actividad social en los últimos años, en particular en el ámbito laboral frente a los nuevos desafíos que plantean a las personas y a las organizaciones los cambios profundos en la sociedad. En este sentido, se plantea que el actual mundo laboral y productivo contemporáneo hace pensar que las personas, como profesionales, deberán prepararse y tener presente las habilidades blandas para “trabajar con otras personas, en contextos multidisciplinares y multiculturales, ya sea en forma directa o a distancia, en escenarios nacionales o internacionales,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

para enfrentar desafíos complejos, inéditos, abiertos, con consideración de respeto a las personas y su cultura” (Contreras, 2011, p. 110) .

En este sentido, se plantea que “el profesional del mundo globalizado debe ser un profesional sensitivo a las culturas, con conciencia social y astucia política, poseedor de un conocimiento amplio, con capacidad y disposición para aprender durante toda la vida, participante de equipos multidisciplinarios, un comunicador efectivo, sólidamente ético, innovador, emprendedor, flexible” (Contreras, 2011, p. 113). Es decir, personas integra que puedan desenvolverse en cualquier ámbito de la Organización con destreza y éxito.

Por otra parte, se afirma que “en el mundo real se necesita más allá que el conocimiento, preparación y experiencia acumulada, pues está comprobado que el conocimiento técnico solo le garantiza el 15% del éxito y el 85% restante se enfoca en las habilidades blandas” (Benitez, 2019). Además, se destaca que las habilidades blandas son un factor que influye en todos los ámbitos de la vida especialmente en el académico y laboral, pues estas son cualidades que permiten cumplir a satisfacción en el entorno personal y social. Los autores (Espinoza & Gallegos, 2020) plantean que

Los empleadores buscan personas para llenar sus vacantes de trabajo existentes, en función del nivel de habilidad para el puesto. El enfoque histórico ha estado en las habilidades duras, que suelen ser de naturaleza técnica y más fácil de evaluar en un corto período de tiempo. A medida que las empresas enfrentan un campo de batalla competitivo cambiante, las necesidades del conjunto de habilidades de los empleados también están evolucionando, se incluye diversos grupos de trabajo que pueden tener la capacidad de interactuar globalmente con diferentes culturas. La capacidad de utilizar las habilidades de comunicación interpersonal es fundamental para que los empleados trabajen y comprendan

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

a los miembros del equipo las mismas que son identificadas como Habilidades Blandas. (Espinoza & Gallegos, 2020, p. 109).

En este sentido, las Habilidades Blandas son actualmente una de las variables que se califican en los trabajos a la hora de solicitar un perfil para cubrir una vacante dado que las organizaciones prefieren personas con la capacidad de interactuar con otros evitando en gran parte los conflictos que afectan la productividad de la organización. Es así que según un estudio llevado a cabo en el Centro de Investigación de Stanford “el 85% del éxito profesional depende del desarrollo de las llamadas habilidades blandas y solo el 15% está vinculado a destrezas y conocimientos técnicos adquiridos” (Díaz, 2018).

También, la autora afirma que en el pasado lo principal era cumplir con una extensa hoja de vida llena de títulos universitarios y estudios superiores, sin embargo la realidad en la actualidad ha cambiado, pues los perfiles requeridos ahora en puestos de trabajo exigen constantemente “competencias como la capacidad resolutiva, la manera de enfrentarte a los problemas y tomar decisiones conscientes, la adaptación a los cambios o la habilidad para manejarte en la incertidumbre y trabajar con equipos diversos” (Díaz, 2018).

Por otra parte, se afirma que el mundo actual y globalizado, se caracteriza por la “instauración de una sociedad basada en la información, el cambio acelerado, la globalización, y la tecnología; ha traído como consecuencia una nueva configuración de los empleos” (Maya, 2016). En este sentido esta autora permite evidenciar que “los conocimientos o destrezas técnicos, mecánicos y prácticos conocidos como hard skills ya no son suficientes para tener éxito. Los empresarios de hoy, dan por sentado que se tiene suficiente preparación técnica e intelectual, para concentrarse en contratar personas que cuenten con habilidades blandas o soft skills” (Maya,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

2016). Es así que el ámbito laboral le apuesta por contratar personas que más allá de sus competencias técnicas e intelectuales contenga cualidades blandas.

Es así que las habilidades blandas son factores y técnicas fundamentales para el desarrollo de cualquier trabajo en una empresa. Es importante señalar que

los procesos tradicionales de selección no evalúan las habilidades blandas a profundidad, estas hacen referencia a una combinación de destrezas que ayudan a las personas a tener una buena inter-relación, se pueden identificar diferentes categorías dentro de las habilidades, como habilidades personales, habilidades de liderazgo, habilidades interpersonales, habilidades organizacionales, habilidades de equipo y habilidades emprendedoras, este conjunto de aptitudes transversales permiten tener un pensamiento crítico, ético y alta adaptación al cambio. (Rodríguez, 2016)

Así mismo es importante diferenciar las habilidades blandas de las habilidades duras para tener claridad del tema, esto se muestra en la siguiente ilustración:

Figura 18. *Diferencias entre habilidades blandas y habilidades duras*



Nota: adaptado de (Hernández, 2019).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En este sentido, se propone agregar las habilidades blandas en los procesos de selección y contratación de personal, pues estas cumplen con las características de un factor diferenciador que impacta de manera positiva en el proceso. Es por esto que es importante fortalecer los procesos para contratación de personas y contar con colaboradores altamente competitivos en las organizaciones y así estas pueden contar con nuevos líderes que inspiran e influyen en los demás y se convierten en personas que se caracterizan por ser flexibles y dinámicas en las industrias, así como colaboradores que se caractericen por el manejo, prevención y resolución de conflictos.

9. Formación de competencias blandas para el ámbito laboral

Las competencias blandas “han adquirido una gran relevancia en este siglo, debido a la necesidad de formar a las personas en cuestiones laborales de orden «transversal» y al alto nivel de comunicación que se establece mediante las redes sociales y otras tecnologías que convierten al entorno en un constante intercambio de datos, información y conocimiento” (Ortega, Febles, & Estrada, 2016).

James Plummer citado por Contreras (2011), decano de la facultad de ingeniería de la universidad de Stanford, expuso recientemente sobre la necesidad de reformas en educación, mencionando algunas características que debieran formarse en los profesionales, afirmando que “las escuelas deben formar personas con conocimiento profundo de sus disciplinas y al mismo tiempo con conocimientos amplios en áreas más allá de las matemáticas y las ciencias básicas. Deben enseñar a los estudiantes cómo innovar, ser creativos y emprendedores; cómo trabajar bien como integrante de diversos equipos y desarrollar mejores habilidades de comunicación para evitar los conflictos laborales” (Contreras, 2011, p. 113).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Se resalta la importancia de las habilidades blandas desde el aprendizaje en la educación dado que esto es la base para desenvolverse en el mundo social y laboral. En este sentido, las personas deben contar con un “potencial para resolver problemas, para crear soluciones innovadoras y para facilitar relaciones constructivas entre grupos diversos de personas” (Douglas et al. , 2016). Sin embargo, para darse cuenta de este potencial, los sistemas educativos deben apoyar a los jóvenes para desarrollar los conocimientos, habilidades y valores necesarios que les permitan y sean de gran utilidad para vivir y trabajar en una economía globalizada y contribuir de manera responsable al desarrollo laboral de sus países.

En un artículo de la Universidad Internacional del Atlántico, Button (2014) propone un esbozo de una posible estrategia que resulta interesante por formular algunas acciones para la introducción de las competencias blandas. Se consideró adecuada la incorporación de estas acciones a la estrategia propuesta para ser aplicada en el Liceo Panamericano de Guayaquil –centro objeto de estudio de la investigación–, por corresponderse con las necesidades detectadas en el proceso investigativo preliminar. Siete aspectos, modificados de acuerdo con los objetivos de la investigación, fueron incorporados a las acciones de la estrategia que se presenta en este trabajo (Ortega et al. , 2016); estos son:

- Diseñar una introducción que contenga las competencias blandas que pueden constituir un elemento importante en la vida de cualquier persona con pretensión de alcanzar éxitos en su desarrollo personal y social.
- Elaborar una relación de acciones y medidas que puedan servir para verificar las competencias blandas que se propone alcanzar.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Preparar lecciones con ejemplos e hitos históricos que se relacionen con competencias blandas. Las anécdotas son básicas para la formación de competencias blandas.
- Conformar ejercicios de grupo. Como plantea Button (2014), las competencias blandas solo se alcanzan interactivamente.
- Desarrollar sesiones de grupos focales. Con estas sesiones debe incidirse en la generación de ideas, la reflexión, el pensamiento crítico y el lenguaje articulado. Sin estas capacidades es imposible la formación de competencias blandas.
- Incorporar tecnologías que faciliten el trabajo en las casas, con lo cual se estará fortaleciendo al aprendizaje invisible, que se torna un componente importante en el proceso de formación de competencias blandas.
- Evaluar las competencias con actividades, de manera interactiva, mediante coevaluación.

Ahora bien, “dada la importancia que revisten las megatendencias en la vida cotidiana en los sectores productivo, ambiental, comercio, salud, educativo se hace necesario transitar de formas de conocer, ser y hacer tradicionales, a las que el contexto impone que generan, impactan y son oportunidades de mejora y actualización constante” (Zepeda et al. , 2019). Estas oportunidades incluyen formas personas con cualidades y características propias de las habilidades blandas.

Es así que razones de sobra existen para cuestionarse el futuro de las carreras y los perfiles de egreso de ellas, de la generación del tipo de profesionistas que la industria-empresa demanda para la oferta de empleo o servicios. Es aquí en donde “radica la importancia de una educación

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

integral que le da valor al desarrollo de conocimientos, de habilidades y actitudes para la adaptación, comunicación, trabajo en equipo, pro actividad, emprendurismos, etc.” (Zepeda et al. , 2019).

De acuerdo con la investigación realizada por Zepeda, Cardoso y Rey (2019), en la academia se deben tener en cuenta factores que contribuyen a la construcción de habilidades blandas. En este sentido, “en un mundo globalizado se debe de promover una formación integral que con el enfoque propio de cada uno de los perfiles de egreso técnico y científicos de las ingenierías fomente las competencias a través de experiencias de aprendizaje que desarrollen habilidades blandas: comunicación eficaz y el trabajo en equipo, entre otras la creatividad” (p. 26).

De acuerdo con estos autores esto solo se logra bajo el entendido del “engranaje pedagógico del proceso enseñanza aprendizaje y los contenidos que provienen de una realidad para la resolución de problemas, basados en la lectura para el desarrollo de habilidades del pensamiento complejo (análisis, síntesis, crítica), de las comunicativas (lectura, expresión oral y escrita) y habilidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo)” (Zepeda et al. , 2019).

Por otra parte, de acuerdo a lo planteado por Ortega y Estrada (2015),

Las competencias profesionales han sido desarrolladas desde hace más de 15 años en la literatura científica y es en el campo de la cualificación profesional y la gestión de recursos humanos donde se centra parte del estudio de este concepto. Las competencias son conocimientos, aptitudes y habilidades que tiene una persona para resolver problemas en un ambiente tecnológico e interactuar con sus pares tanto dentro de un ambiente laboral o de otro tipo. Estas últimas se denominan, frecuentemente habilidades blandas e incluyen: actitud ante situaciones específicas; habilidades comunicacionales: manejo del tiempo; pensamiento crítico y otros aspectos que no necesariamente están relacionadas con lo que

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

tradicionalmente se conoce como inteligencia y tampoco aparecen siempre claramente incluidos en los diseños curriculares. (p.196).

En este sentido, se puede afirmar que la formación de estas habilidades debe generarse desde edades tempranas, por lo cual “es evidente la necesidad de aplicar una estrategia nueva que incluya actividades específicas para la formación de competencias transversales en los alumnos de enseñanza primaria, y ello pasa indiscutiblemente por la incorporación de la educación informal y la clara conceptualización de las competencias blandas” (Orega & Estrada, 2015, p. 201). Esto es de gran relevancia dado que las investigaciones preliminares muestran dos resultados de alto valor para las ciencias de la educación: “a) las competencias llamadas blandas constituyen una alta prioridad para los empleadores contemporáneos, b) estas competencias deben ser formadas desde edades tempranas” (Orega & Estrada, 2015). Además, la estrategia que se aplique debe contemplar el desarrollo tecnológico acompañado de las nuevas estrategias de aprendizaje que el mundo moderno impone.

Por otra parte, es importante resaltar que aunque las habilidades blandas deberían aprenderse en edades tempranas, esto no sucede, por lo cual su aprendizaje es un proceso constante y transversal al desarrollo de las personas. En este orden de ideas, un estudio presentado por LinkedIn en 100 de las grandes ciudades norteamericanas reveló que “1,4 millones de empleados no contaban con habilidades de comunicación” (Adecco Institute, 2020). De acuerdo con esto, las habilidades blandas, como la comunicación, pueden conducir a la prosperidad de las empresas, por lo cual es de gran relevancia capacitar a la fuerza laboral en estas destrezas vitales.

De esta manera, es importante resaltar que las empresas deben capacitar a los trabajadores en habilidades blandas, para ello, “se puede fomentar la asistencia a cursos completos centrados

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

en el desarrollo de las habilidades blandas o pueden añadirse un anexo a cualquier formación que se les facilite a los empleados” (Adecco Institute, 2020). Se afirma que al invertir en capacitación en habilidades blandas para la fuerza laboral, la empresa obtendrá los siguientes beneficios:

- **Comunicación más efectiva:** los empleados podrán comunicarse de manera más efectiva entre ellos y con los clientes. Se les está equipando con las habilidades necesarias para expresarse con mayor claridad, escuchar y abordar conversaciones difíciles.
- **Liderazgo más fuerte:** los trabajadores podrán delegar, hacer y aceptar críticas y comentarios, asumir responsabilidades y motivarse a sí mismos y a otros para alcanzar los objetivos.
- **Mayor facilidad a la hora de resolver problemas:** la plantilla será proactiva a la hora de reconocer problemas y posibles barreras en los proyectos, tareas y objetivos. Además, podrá identificar e implementar soluciones u ofrecer alternativas factibles.
- **Mejor pensamiento creativo y crítico:** brindar capacitación en habilidades blandas permite a los empleados a pensar por sí mismos, tanto creativa como críticamente. Usando estas habilidades serán capaces de sopesar sus opciones, tomar decisiones informadas y aumentar la probabilidad de lograr los resultados deseados.
- **Mejor trabajo en equipo, eficiencia y productividad:** las habilidades blandas permiten a los empleados colaborar y trabajar juntos para cumplir colectivamente con las metas y objetivos de la empresa. A su vez, esto conduce a una mayor eficiencia y productividad. Aprender a desarrollar habilidades blandas en el trabajo es imprescindible para conseguir un crecimiento profesional óptimo y adecuado. Es importante tener en cuenta que, aunque estas no formen parte de la formación reglada en el sector académico, “gracias a la evolución y al nuevo conocimiento de herramientas en la psicología del trabajo, las Soft

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Skills se han convertido en un factor fundamental para el desarrollo como profesionales dentro de una empresa y un equipo” (Modelo Curriculum, 2019).

De esta manera, contar con capacitación laboral de calidad y ofrecer nuevos conocimientos a los colaboradores es importante para optimizar los puestos de trabajo y los roles que cada quien desempeñe en la organización. Además, las habilidades blandas o soft skills van a ayudar a mejorar las relaciones laborales. “La tarea de mejorar las soft skills no se consigue en un día, sino que el camino hasta conseguir y mantener un trabajo con inteligencia emocional es arduo y complejo” (Modelo Curriculum, 2019). Para tener una formación y adquisición exitosa de habilidades blandas se recomienda lo siguiente:

- **Definir los objetivos:** la definición de objetivos profesionales se basa en establecer prioridades a la hora de identificar las emociones más importantes. La comunicación, el liderazgo y la creatividad son algunas de las habilidades blandas que puedes adquirir. Sin embargo, es imposible poder conseguirlas todas a la vez. Es por ello que se debe definir cuáles son las más importantes y escoger desarrollar aquellas que se requieran en primer lugar para el puesto de trabajo.
- **Apostar por el desarrollo emocional:** al tener conocimiento sobre cuáles son las soft skills necesarias para una carrera exitosa, ha llegado el momento de desarrollarlas en el entorno laboral. Para ello, es imprescindible investigar y conocer las técnicas de inteligencia emocional que guíen hacia lograr los objetivos trazados.
- **Buscar fuentes y expertos:** Existen muchos especialistas para el desarrollo de habilidades blandas que conocen técnicas útiles para desarrollar las destrezas. Si la empresa en la que se desarrolla la actividad laboral cuenta con profesionales de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

psicología laboral, es importante involucrarlas como objetivo de trabajo para que puedan poner a disposición técnicas de desarrollo de habilidades blandas.

- **Ser pacientes:** ser capaz de desarrollar habilidades blandas necesita de un mínimo de trabajo y tiempo. Se debe tener paciencia, ya que el aprendizaje si es efectivo en realidad, necesitará de cambios a la hora de enfrentar y manejar las distintas situaciones y relaciones con los demás. Cualquier cambio a nivel emocional requiere de una reestructuración cognitiva en el aprendizaje, con el objetivo de poder integrar los conocimientos aprendidos en la toma de decisiones diarias.

Por otra parte, estas habilidades también vienen condicionadas por la propia personalidad o por capacidades innatas, sin embargo, esto no quiere decir que no puedan desarrollarse o aprenderse. En este sentido, se puede señalar una serie de recomendaciones o iniciativas que pueden contribuir al desarrollo de las *soft skills* y que, de hecho, podrían llevarse a efecto en cualquier compañía (ICR Evolution, 2017).

- **Programar actividades formativas enfocadas al desarrollo de habilidades blandas.** Más allá de formaciones técnicas específicas de un determinado puesto, es muy conveniente promover dentro de la empresa cursos transversales en materias como el trabajo en equipo, pensamiento creativo, comunicación, etc. Este tipo de acciones dan la oportunidad al empleado de salir por un momento del marco estricto de su puesto de trabajo y desarrollar habilidades polivalentes, incidiendo muy positivamente en su motivación.
- **Promover una cultura empresarial y un entorno de trabajo que favorezcan el desarrollo de las *soft skills*.** El estilo de liderazgo influye decisivamente en la promoción de estas habilidades blandas. De este modo, si desde la dirección se muestra un talante conciliador, que valora el trabajo en equipo y se actúa con una ética de trabajo

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

intachable, esos valores se transmitirán a toda la Organización de una manera muy natural. Por el contrario, de poco servirán las actuaciones formativas en *soft skills* si el estilo de liderazgo implantado en la empresa no las promueve mediante el ejemplo diario.

- **Establecer un sistema de mentoría que proporcione *feedback* de utilidad para los empleados.** Se trata de ir un paso más allá de los sistemas tradicionales de supervisión y evaluación, para establecer un plan de reuniones individuales entre mentor y empleado donde este pueda ser escuchado y aconsejado de forma personalizada. Este tipo de reuniones facilita enormemente la adaptación a nuevos puestos, contribuye a la mejora en el desempeño, facilita la detección temprana de problemas, etc. Adicionalmente, contribuye en gran medida al desarrollo de las habilidades comunicativas interpersonales.
- **Establecer objetivos en la mejora de las habilidades blandas.** Al igual que se fijan objetivos de productividad o rendimiento relacionados con las *hard skills*, también se debe hacer en el caso de las *soft skills*. No obstante, por la propia naturaleza de este tipo de habilidades, estas metas se establecerán de forma distinta. Por ejemplo, para la mejora de las habilidades comunicativas, podría establecerse que cada empleado deba realizar al menos una presentación en público por mes (ofreciéndole, como es lógico, el necesario *feedback* que le permita progresar en su desarrollo).
- **Asignar tareas complementarias dentro de los equipos de trabajo.** Se trataría de confiar a cada miembro del equipo una labor adicional a la suya propia, relacionada con alguna de estas habilidades blandas. En este sentido, se asignarían tareas relacionadas con la comunicación entre miembros del equipo, gestión de tiempos, documentación del progreso, etc.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Por tanto, no se deben subestimar las habilidades blandas ya que contribuyen decisivamente a construir equipos más sólidos y más productivos dentro de la empresa. Dedicar esfuerzos a promoverlas y mejorarlas tiene un impacto directo innegable en la consecución de un mejor entorno de trabajo y, en definitiva, de empleados más felices y más motivados. (ICR Evolution, 2017).

10. Las habilidades blandas y la resolución de conflictos

Las habilidades blandas son importantes a la hora de prevenir o solucionar conflictos en el ámbito laboral. Una investigación realizada por Gutiérrez (2019) arrojó cifras determinantes que permiten llegar a esta afirmación. La autora plantea como hipótesis que existe una relación estrecha entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos, evidenciando que el nivel descriptivo de la variable habilidades blandas tiene los siguientes resultados: “el 61,5% señalan que la resolución de conflictos es buena; así mismo, cuando los encuestados evidencian habilidades blandas regulares, el 21,2% señalan que la resolución de conflictos es regular; y, por último, cuando los encuestados evidencian malas habilidades blandas, el 17,3% señalan que la resolución de conflictos es mala” (Gutiérrez, 2019, p. 61). Es decir que cada resultado tiene coherencia con lo planteado en la hipótesis.

En este sentido, los conflictos son situaciones normales en las empresas, equipos y organizaciones. Estas situaciones, se pueden aprovechar “como una oportunidad para capacitar, enseñar e inspirar a los miembros del equipo hacia un cambio positivo. El liderazgo juega un papel vital en el manejo y resolución de conflictos entre los miembros del

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

equipo y los empleados. Todo líder debe desarrollar habilidades para manejar situaciones conflictivas” (Paulino, 2014).

Paulino (2014) afirma que “el principal elemento frente al conflicto es la comunicación, de esta forma se establece un ambiente de trabajo agradable y productivo, de esta forma el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución” (p.23). De esta manera, la autora plantea que el manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en:

- La capacidad para escuchar activamente.
- La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo.
- La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- Entender la perspectiva de cada participante.
- Aumentar el interés de los participantes en resolver el desafío a través de la mediación.
- Aplicar reglas que gobiernen y mejoren la comunicación.
- Preparar a los participantes en el uso de un estilo de interacción eficaz.
- Nivelar el poder.
- Ayudar a los participantes a planificar la interacción futura.

Para los líderes es primordial tener un amplio conocimiento sobre el manejo de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

conflictos ya que los mismos pueden afectar de forma negativa el desempeño de los empleados, y por ende la productividad.

Es así que las habilidades blandas juegan un papel importante en la resolución de conflictos en las organizaciones, pues las personas transcurren la gran parte del día en sus trabajos, donde se enfrentan frecuentemente a diversos tipos de problemáticas, en este escenario los inconvenientes abundan. Por eso, “las habilidades blandas han adquirido gran importancia y valor en el mundo de los negocios, ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral. Las dificultades a las que se enfrentan diariamente los ejecutivos y profesionales, son las de romper paradigmas, salir de su zona de confort, salirse del concepto de “jefe” para iniciarse en el de líder” (CONFIEP, 2018).

Es decir que estas habilidades no sólo deben comprometer a los trabajadores sino también a los jefes, para que así se generen relaciones de tipo horizontal que faciliten la comunicación y el buen desarrollo de los objetivos misionales de las organizaciones. Además, la importancia de contar con trabajadores que manejen habilidades blandas incluye mejores relaciones laborales. Ahora bien, “hoy en día, existen profesionales cualificados a nivel técnico que se consideran un “líder”. Pero pierden la compostura en una discusión con un colaborador, son incapaces de asumir un error, utilizan argumentos prejuiciosos para oponerse a las ideas de otros, etc.” (Fernández, 2020). Estas actitudes conllevan a conflictos entre jefe-empleado que interrumpen los procesos de las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, “existen empresarios que consideran que las competencias blandas son innecesarias en un ejecutivo o manager, siendo un gran error. Todos estos escenarios

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

terminarán por afectar la prosperidad individual y, a largo plazo, el bienestar colectivo” (Fernández, 2020). De acuerdo con esto, es de gran relevancia que un jefe tenga algo más que empatía, debe poseer capacidades y competencias sociales que le permitan entender, analizar y enmendar las diferentes situaciones que pueden presentarse en una empresa. Además, “las habilidades suaves hacen que un profesional esté capacitado para guiar un equipo al éxito. Siempre tomando en cuenta sus necesidades y respetando las distintas personalidades, solventando los problemas para evitar que tomen una trascendencia grupal. Las soft skills son la clave de éxito en los objetivos de una empresa” (Fernández, 2020).

Así mismo, según un informe de la consultora CareerBuilder, el 62% de los empleadores consideran las capacidades blandas como muy importantes. Sin embargo, una encuesta del diario The Wall Street Journal publicada en La Nación, el “89% de los ejecutivos consultados tiene dificultades para encontrar personas con estas cualidades”. Este tipo de habilidades se vuelven cruciales sobre todo en época de crisis dentro de la empresa, pues son las capacidades y competencias que contribuyen a la resolución de conflictos y solución de inconvenientes que puedan presentarse dentro de la organización.

En este sentido, se afirma que “la mayoría de las veces, las situaciones críticas no se resuelven solamente de manera técnica sino que requieren de cuestiones interpersonales y adaptativas que permitan resolver los inconvenientes y sortear los obstáculos. Es por eso que las capacidades blandas han ido adquiriendo cada vez más importancia en el mundo de los negocios y las empresas” (AMIA, 2019). De esta manera, al mejorar las relaciones laborales de manera vertical y horizontal, integra a todos los miembros de un equipo y genera un ambiente de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

comunicación, cooperación y respeto, impactando directamente en la ejecución efectiva de un proyecto.

Según la Licenciada Jimena Varela, coordinadora del área de Capacitación a Empresas del Servicio de Empleo AMIA, “muchas empresas y organizaciones tienen en cuenta sólo los conocimientos técnicos para promover a sus empleados a un puesto de mayor jerarquía y se olvidan de las habilidades blandas. Es indispensable que un futuro gerente o jefe sepa liderar un equipo, dar feedback (positivo y negativo), evaluar y coachear a sus empleados, y todas estas habilidades raramente se tienen en cuenta a la hora de un ascenso. Y luego vienen los dolores de cabeza.” (p.5).

11. las habilidades blandas y el éxito en las empresas

Por otra parte, cabe resaltar que “a diferencia de los conocimientos duros, los cuales brindan soluciones a problemas técnicos, desarrollar las “habilidades blandas” ayudará a mejorar las relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera de la empresa. También permitirán conducir eficientemente un equipo de trabajo, afrontar conversaciones complejas y, en definitiva, a manejar exitosamente los vínculos dentro de la empresa” (AMIA, 2019). También, se presentan los contextos de alta rotación laboral y de gran desarrollo tecnológico, en los cuales “las habilidades blandas como la empatía, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la colaboración y la comunicación están siendo cada vez más valoradas por los directivos de las grandes y medianas empresas” (AMIA, 2019).

Además de mejorar el clima laboral de la empresa, entrenar a los empleados en las capacidades blandas “aumenta la productividad y la retención en un 12%, lo que da una ganancia del 256% sobre la inversión”, según un estudio de la Universidad de Michigan. Así, el

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

entrenamiento de las capacidades blandas representa no solo beneficios para el ambiente laboral, sino que estos mismos se traducen a su vez en beneficios económicos para las empresas.

Así mismo, se plantean 4 habilidades blandas relevantes para alcanzar el éxito de una compañía, estas se describen a continuación:

- **Motivación.** Es uno de los factores más importantes dentro de una organización. Mantener a un empleado motivado se traduce en un incremento de su rendimiento y por ende, un aumento de la productividad de la empresa.
- **Felicidad.** Las organizaciones deben ofrecer y facilitar a sus trabajadores las mejores condiciones y procesos de trabajo que fomenten el mejor clima en el entorno laboral para impulsar la consecución de las metas y objetivos de las empresas. Es importante que la empresa promueva la construcción del bienestar ya que esto aumenta la productividad, mejora la calidad de servicio, la excelencia profesional, reduce la rotación.
- **Bienestar.** Una Organización que cuente con un bienestar laboral, posee ventajas competitivas significativas que incluyen una más alta productividad y un aumento en la innovación y la creatividad.
- **Liderazgo.** Sin duda, una de las habilidades básicas para la consecución de metas y satisfacer los objetivos y necesidades de la empresa. La evolución de la tecnología ha provocado que las compañías cambien su forma de trabajar o de comunicarse por lo que los líderes actuales deben gestionar con éxito sus empresas en esta sociedad líquida. (Sanoja, 2017).

5. Conclusiones

- Se concluye que las habilidades blandas juegan un papel fundamental en la relación jefe-empleado, teniendo en cuenta las relaciones que se dan dentro de la Organización y cómo afrontan estas interacciones humanas, estando en constante lucha las aspiraciones individuales, pero con una intención asociativa en cuanto al cumplimiento de los objetivos corporativos, siendo guiados por los pilares corporativos y los reglamentos básicos para las relaciones humanas.
- El dominio de las habilidades blandas cada vez se está convirtiendo en casi una obligación dentro de cualquier organización. Las habilidades blandas y su uso ya hacen parte de las competencias a las que las empresas le están apostando para adherirlas al equipo de trabajo y sus colaboradores, entonces, están implícitas en la relación jefe-empleado.
- La resolución de conflictos es un reto proporcional al número de empleados y relaciones interactivas humanas que contengan las compañías. Es allí donde las habilidades blandas aportan una variedad de alternativas para que dichos inconvenientes no sean trascendentales para el ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- El uso de habilidades blandas lleva a la empresa a mantener una probabilidad alta de tener éxito en sus operaciones productivas que primero se implantan en la motivación, felicidad, liderazgo y bienestar, de manera individual y luego proporciona efectividad en sus metas.

6. Inquietudes

De acuerdo con lo expuesto en esta segunda sesión se generó la inquietud sobre ¿Cuál es la teoría de Benítez? A lo cual se da respuesta afirmando que el autor plantea que las habilidades

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

blandas son aquellas que combinan las competencias sociales como por ejemplo cómo se comunican las personas, cómo se acercan a los demás, su manera de actuar ante las distintas situaciones y cómo resuelven los conflictos. Es así que, son muy apreciadas hoy en día, ya que una pyme o empresa que tenga dentro de su equipo una persona que haya desarrollado estas habilidades posiblemente tendrá un líder que logre una comunicación efectiva y un buen funcionamiento del negocio. (Benitez, 2019).

Así mismo, se clasifican las diez habilidades blandas más comunes así: buena comunicación, organización, trabajo en equipo, puntualidad, pensamiento crítico, sociabilidad, creatividad, habilidades interpersonales de comunicación, facilidad de adaptación y resolución de conflictos. Este autor también afirma que “en el mundo real se necesita más allá que el conocimiento, preparación y experiencia acumulada, pues está comprobado que el conocimiento técnico solo le garantiza el 15% del éxito y el 85% restante se enfoca en las habilidades blandas” (Benitez, 2019).

7. Bibliografía

Adecco Institute. (2020). Adecco Institute. Obtenido de La formación en habilidades soft: importancia y retos: <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/la-formacion-en-habilidades-soft-importancia-y-retos/>

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competicion_de_Alles_Martha

AMIA. (2019). AMIA: Actualidad laboral. Obtenido de Capacidades blandas: ¿qué beneficios aportan a mi empresa?: <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/capacidades-blandas-que-beneficios-aportan-a-mi-empresa/>

Benitez, D. (2019). Desarrolle sus habilidades blandas y competencias sociales para alcanzar el éxito. La República. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/desarrolle-sus-habilidades-blandas-y-competencias-sociales-para-alcanzar-el-exito#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20son%20aquellas,situaciones%20y%20c%C3%B3mo%20resolvemos%20conflictos.>

Castro, R. (2020). Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes. dpersonas. Obtenido de [https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/#:~:text=Las%20competencias%20blandas%20\(soft%20skills,habilidades%20sociales%20o%20habilidades%20interpersonales.](https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/#:~:text=Las%20competencias%20blandas%20(soft%20skills,habilidades%20sociales%20o%20habilidades%20interpersonales.)

CONFIEP. (2018). Connect Americas. Obtenido de La importancia de las habilidades blandas en las empresas: <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de->

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Díaz, E. (2018). Habilidades blandas, clave de la felicidad y del éxito profesional. El debate. Obtenido de <https://eldebatedehoy.es/educacion/habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%2C%20como%20la,a%20alcanzar%20a%20a%20felicidad.>

Douglas, S., Taevere, A., Parmenter, L., Gough, V., Unwin, R., & Hull, S. (2016). Aprendiendo un mundo con potencial: Habilidades blandas para el aprendizaje, el trabajo y la sociedad. British Council . Obtenido de https://www.britishcouncil.pe/sites/default/files/habilidades_blandas_spanish_core_skills_brochure_final.pdf

Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. Espacios, 41(23), 109-120. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>

Fernández, H. (2020). Economía TIC. Obtenido de 20 habilidades blandas que todo líder necesita para tener éxito: <https://economytic.com/habilidades-blandas/>

Gaskell, A. (2020). Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-habilidades-blandas-demandara-mercado-laboral-futuro-nnda-nnlt-261487-noticia/?ref=gesr>

Gutiérrez, R. d. (2019). Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.EN° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38585/Ricardo_GRDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Hernández, G. (2019). Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas? El economista.

Obtenido de Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas?: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/>

ICR Evolution. (2017). ICR Evolution. Obtenido de Cómo desarrollar las habilidades blandas o soft skills: <https://icr-evolution.com/blog/como-desarrollar-las-habilidades-blandas-o-soft-skills/>

Maya, M. T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal, 1(12), 59-76. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579.pdf

Maya, M. T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal, 1(12), 59-76. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579%20(1).pdf

Modelo Curriculum. (2019). Modelo Curriculum. Obtenido de Cómo desarrollar habilidades blandas en el trabajo: <https://www.modelocurriculum.net/como-desarrollar-habilidades-blandas-en-el-trabajo.html>

Mujica, J. (2015). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? Obtenido de <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>

Murphy, P. (2020). Las habilidades blandas: sinónimo de éxito. Expo Coaching. Obtenido de <https://www.expocoaching.net/articulos/articulos-area-multidisciplinar/las-habilidades-blandas-sinonimo-de-exito/>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Ortega, C. E., Febles, J. P., & Estrada, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2, 35-41. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces03216.pdf>

Rodríguez, A. C. (2016). Incorporación de Habilidades Blandas en los procesos de selección de personal estratégico en Colombia. Universidad Militar de Nueva Granada, 1-33. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35247/RodriguezAriasAlysonCarolina2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanoja, M. (2017). Las habilidades blandas que llevan a las compañías al éxito. RRHH Digital. Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/125966/Las-habilidades-blandas-que-llevan-a-las-companias-al-exito?target=_self

Zepeda, M. E., Cardoso, E. O., & Rey, C. (2019). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros. *Científica*, 23(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/614/61458265007/html/index.html>

Apéndice H. Correlatoría seminario 2**Universidad Industrial De Santander****Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la correlatoría**

Sesión II Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe - empleado en empresas de servicios.”

Tema específico: El proyecto de Aristóteles

Presentado por: Sergio Augusto Barrera Beltrán

Fecha: 17 de abril de 2021

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

El Proyecto Aristóteles buscaba conocer en detalle la fórmula magistral de los equipos estrella y replicar los efectos en otros grupos de trabajo como modelo. Los altos ejecutivos de Google creían que los equipos funcionaban mejor cuando los miembros socializaban fuera del trabajo, compartían aficiones, tenían expedientes académicos y contaban con equilibrio de género. (Pato, 2021) Para validar estas creencias reunieron a un equipo de expertos estadísticos, psicólogos organizacionales, sociólogos e ingenieros en el proyecto. El grupo de investigación descubrió que era imposible conseguir patrones que evidenciaran factores comunes. Por ejemplo, algunos de los equipos más eficientes eran amigos fuera del trabajo y otros no. (Pato, 2021).

En la búsqueda de los factores de éxito en los equipos, los expertos se enfocaron en lo que se conoce como ‘normas grupales’. Las normas son los estándares de comportamiento y las reglas no escritas que gobiernan cuando existe relación con otras personas. Después de estudiar a los más

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

de 100 equipos, los investigadores de El Proyecto Aristóteles llegaron a la conclusión de que conocer, entender e influir sobre las normas de los grupos era la clave. (Pato, 2021). Así mismo, importaba menos quién formara parte del equipo a nivel individual, lo relevante era la forma en que los miembros interactuaban, estructuraban el trabajo e interpretaban sus contribuciones. Lo interesante no era mejorar cómo las personas trabajaban sino la forma en que lo hacían como colectivo. (Pato, 2021).

El enfoque del análisis de datos terminó señalando lo que los líderes en el mundo de los negocios ya sabían desde hace algún tiempo; los mejores equipos respetan las emociones de los demás y están conscientes que de todos los miembros deben contribuir a la conversación equitativamente. Tenía menos que ver con quienes estaban en el equipo y más con el cómo interactuaban los miembros de un equipo entre sí. Estos hallazgos hicieron eco del influyente libro de Stephen Covey llamado “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”: Los miembros de equipos de trabajo productivos hacen el esfuerzo por comprender al otro, encuentran alguna forma de relacionarse entre sí y después tratar de hacerse entender. (Mohdin, s.f.).

Ahora bien, el resultado de este estudio les permitió a los investigadores definir cuáles eran las claves principales para obtener un equipo de alto rendimiento y son las siguientes:

- **Seguridad psicológica:** ¿Podemos tomar riesgos sin sentirnos inseguros o avergonzados?
- **Confianza** ¿Podemos contar los unos con los otros para realizar un trabajo de calidad en tiempo?
- **Estructura y Claridad** ¿Están los objetivos, roles y planes de ejecución claros en el equipo?
- **El sentido del trabajo** ¿Estamos trabajando en algo que nos importa a cada uno de nosotros?
- **El impacto del trabajo** ¿Creemos que el trabajo que realizamos importa? (Pérez, 2019).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Por otra parte, se encuentra en el Proyecto Tuning (2003) para Europa, en el cual, el concepto de las competencias trata de seguir un enfoque integrador, que considera las capacidades como una combinación dinámica de atributos que, juntos, permiten un desempeño competente como parte del producto final de un proceso educativo, lo cual se enlaza con el trabajo realizado en la educación superior. Las competencias y las destrezas se entienden como la capacidad de conocer y comprender (conocimiento teórico de un campo académico), saber cómo actuar (la aplicación práctica y operativa del conocimiento a ciertas situaciones), y saber cómo ser (los valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto social).

Las competencias representan una combinación de atributos –respecto del conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades– que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos. Una competencia es la capacidad para responder exitosamente a demandas complejas y llevar a cabo una actividad o tareas adecuadamente.

Cada competencia se construye a través de la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, conocimiento (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de conducta. (Proyecto DeSeCo de la OCDE). La competencia abarca todo un conjunto de capacidades, que se desarrollan a través de procesos que conducen a la persona responsable a ser competente para realizar múltiples acciones (sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales, productivas), por las cuales proyecta y evidencia su capacidad de resolver un problema dado, dentro de un contexto específico y cambiante. (Tuning, 2007).

2. Reflexión crítica:**A. Contenido:**

- Aspectos relevantes del tema: el proyecto Aristóteles y el proyecto Tuning permitieron un análisis más profundo sobre el tema que se planteó investigar en el seminario, dichos proyectos han generado un conocimiento acerca de las competencias y aspectos claves que determinan la creación de grupos de trabajo con potenciales excelentes para desempeñar funciones y trabajos en equipo.
- Acuerdos y desacuerdos: No hubo desacuerdos, se hizo énfasis en la importancia de los proyectos Aristóteles y Tuning de las competencias como recurso enriquecedor para el cumplimiento del objetivo propuesto.

B. Claridad de la exposición: la exposición se desarrolló de manera clara y concisa, se abordaron las teorías fundamentales de las competencias blandas o soft skills y los aspectos principales que las componen dando paso a investigar a fondo cada una para las futuras sesiones.

C. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo: se evidencia conocimiento y dominio del tema. Se explicó de manera clara con apoyo audiovisual y tono de voz adecuado. También se cumplió con el tiempo establecido.

Apéndice I. Protocolo seminario 2**Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia****Gestión Empresarial**

Formato para la presentación del protocolo

Sesión seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe - empleado en empresas de servicios.”

Tema específico: Competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe-empleado.

Fecha: 17 de abril 2021

A. Asistentes y funciones

Directora: Marcela Patricia Arenas Cristancho

Relatora: Emilyei Pino barajas

Correlator: Sergio Augusto Barrera Beltrán

Participante: Ginet Melissa Gómez Suarez

Protocolante: Yennifer Carolina Castro Cala

Invitada especial: Luz Helena Villamizar Cáceres

B. Comentarios del protocolo anterior

En la sesión anterior se trató el tema de estudio teórico de los tipos y características de conflictos entre jefe- empleado donde se concluyó que: el conflicto es cualquier situación en la que dos o más actores entren en confrontación a partir de un problema generado y el cual no se le ha buscado solución, este es un concepto el cual cuenta con diversos significados y el cual se aborda desde diversas teorías, entre las cuales se encuentran las principales propuestas de los teóricos sociológicos como Marx, Johan Galtung, Lewis Coser, ente otros, argumentando que los

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

conflictos hacen parte de la dinámica social y están presentes en diversos aspectos de la vida entre los cuales se encuentra el ámbito laboral.

En este sentido, se destacó que la teoría que mejor se adapta al desarrollo del seminario es la teoría de las relaciones humanas, debido a que el recurso humano es parte fundamental en una Organización y por ende las relaciones entre colaboradores y sus jefes, teniendo en cuenta que las buenas relaciones laborales contribuyen al buen desempeño y cumplimiento de los objetivos misionales de las organizaciones.

Se resalta que el objetivo de las empresas es crear valor y cumplir objetivos misionales mediante la implementación de planeación estratégica, para que así los implicados vayan enfocados y dirigidos al cumplimiento de metas en la organización, por lo cual es relevante que los trabajadores se sientan conformes y motivados con su profesión, sus roles y funciones dentro de la Organización y su crecimiento personal y profesional, de lo contrario, se daría inicio a un conflicto interpersonal lo que equivale a un conflicto para la misma.

En cuanto a la forma de abordar los conflictos, se afirma que existen varios estilos a partir de lo planteado por los diversos autores, algunas personas optan por complacer, evitar, comprometer, colaborar; siendo estos últimos los más indicados a la hora de enfrentar un conflicto. A su vez, cabe resaltar la importancia de realizar la gestión de los conflictos en las organizaciones, pues es evidente que estos influyen en el ambiente laboral y por lo tanto afecta a su grupo de interés más importante como lo son los trabajadores, disminuyendo la productividad y generando inconvenientes para la empresa.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Finalmente, se concluye que todos los contenidos mencionados son acordes al tema de este seminario, pero se debe profundizar a medida que se lleven a cabo las demás sesiones.

C. Evaluación de la relatoría y correlatoría

Se cumplió con el objetivo propuesto, se comprendió el tema de manera clara, el material de apoyo fue el adecuado y se realizó discusión del tema donde se resuelven inquietudes y se toman en cuenta las observaciones.

D. Desarrollo de la discusión

La Protocolante inicia afirmando que “las habilidades blandas tienen relación estrecha con lo que se conoce como inteligencia emocional; pues la relación y la comunicación efectiva principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones personales y las de los otros”. (Mujica, 2015). Teniendo en cuenta lo anterior como punto de partida y gran protagonista de la siguiente intervención a realizarse, se realiza una revisión de lo que se conoce como habilidades blandas desde un punto de vista empresarial, partiendo de una exhaustiva revisión literaria y tomando las diferentes características que propone este modelo.

De acuerdo con las habilidades blandas y sus grandes contribuciones a la industria de servicios, se hace hincapié en el aporte que promueve la resolución de conflictos en el ámbito laboral por medio de dichas habilidades y competencias que mantienen un desarrollo de cultura y prevención del riesgo psicosocial dentro de la organización. La implementación de estas habilidades se da desde el momento en que la empresa inicia a reclutar talento humano, de este modo, se garantiza que el proceso es viable y así, ceñir el margen de error en la selección de dicho talento, economizando de manera sustancial recursos valiosos.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Cuando una persona reúne ciertas características, habilidades y/o competencias, que la empresa necesita para el cumplimiento de sus objetivos, son elementos valiosos que aportan a la compañía no solo conocimiento profesional, sino, también, cualidades que promueven un ambiente integro en el trabajo y de allí, una cultura de respeto, compromiso, solidaridad, creatividad, pensamiento crítico, Organización trabajo en equipo, flexibilidad, manejo del conflicto, entre muchas más, se está casi que contando con un éxito empresarial.

A partir de la discusión de la relatoría para iniciar se otorgó la palabra al participante Ginet Melissa Gómez Suarez quien resalta la frase “solos llegan más rápido pero juntos llegamos más lejos” con las competencias blandas se genera el trabajo grupal, trabajar en grupo genera éxito en las organizaciones, expuesto en porcentaje según la autora Benítez 2019 que el 85% del éxito depende de las habilidades blandas y el 15% estaría dentro de lo técnico. Fortalecerlas hace que los conflictos se manejen de mejor manera y esto se puede dar en todos los ámbitos de la vida no solo en lo laboral por lo cual se resalta que es un tema fundamental el cual se debe promover en las organizaciones.

Se plantea por parte de la invitada que existen varias clasificaciones de competencias blandas y que diferentes autores las han clasificados en interpersonales, intrapersonales, cognitivas, inteligencia emocional también llamadas habilidades para la vida. Por el tema del seminario, se hace énfasis en una sola competencia blanda que sería manejo de conflictos y esta tiene otras que se adhieren a ella y que de una u otra manera se complementan, por lo cual, tanto los jefes como los colaboradores deben recibir capacitaciones en este tema para fortalecer las competencias como la comunicación asertiva, la confianza, la flexibilidad la capacidad de escuchar entre otras que son esenciales.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Actualmente las organizaciones tienen en cuenta las pruebas psicotécnicas y las entrevistas personalizadas para revisar sus perfiles y ver que la persona que se vaya a contratar no genere conflictos, si no que contribuya al clima laboral y el crecimiento de la organización. Recomienda que en el documento final se mencione que todas las competencias se realimentan, tener muy claro que actualmente es tendencia la prevención de conflictos, más que el manejo de los mismos, pero para esto se necesita tener claras las normas de la empresa, manuales y normas, donde se estipule que se debe manejar cada situación que se presente y donde estén claros los protocolos para prevenir los conflictos.

La directora del proyecto realiza la intervención donde da su visto bueno a la sesión realizada y enfatiza en que el grupo ha investigado y se ha preparado en el tema, menciona estar de acuerdo con la invitada en que todas las habilidades van relacionadas y si se falla en una se ven afectadas todas las áreas de la organización. Así mismo, afirma que debe haber pasión por la carrera que se elige para ejercerla de la manera adecuada, de no ser así se genera un conflicto interior trabajando en algo que no les apasiona, indica que la mayor habilidad blanda es el amor porque si hay amor propio hay amor por los demás y también dice que está de acuerdo con el autor Benítez.

E. Anotaciones y preguntas del participante

La invitada realiza la pregunta: ¿cuál es la teoría de Benítez?

Se indica que el autor plantea que los conocimientos técnicos o lo aprendido en la universidad solo garantiza el 15% del éxito a la hora de desempeñarse en su rol de empleado y el 85% restante son las competencias que se desarrollan como persona la habilidad para resolver las dificultades que se presenten en su diario laboral.

F. Reglas metodológicas utilizadas

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

La metodología utilizada fue designada por la directora del proyecto, se establecieron los tiempos de la sesión de la siguiente manera: relatora 20 minutos para exponer el tema, correlator 10 minutos para complementar y posteriormente se realizó la discusión y los aportes de cada participante.

G. Conclusiones

Se concluye que las habilidades blandas juegan un papel fundamental en la relación jefe-empleado, teniendo en cuenta las relaciones que se dan dentro de la Organización y cómo afrontan estas interacciones humanas, estando en constante lucha las aspiraciones individuales, pero con una interacción asociativa en cuanto al cumplimiento de los objetivos corporativos, siendo guiados por los pilares corporativos y los reglamentos básicos para las relaciones humanas.

El dominio de las habilidades blandas cada vez se está convirtiendo en casi una obligación dentro de cualquier organización. Las habilidades blandas y su uso ya hacen parte de las competencias a las que las empresas le están apostando para adherirlas al equipo de trabajo y sus colaboradores, entonces, están implícitas en la relación jefe-empleado.

La resolución de conflictos es un reto proporcional al número de empleados y relaciones interactivas humanas que contengan las compañías. Es allí donde las relaciones blandas aportan una variedad de alternativas para que dichos inconvenientes no sean trascendentales para el ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El uso de habilidades blandas lleva a la empresa a mantener una probabilidad alta de tener éxito en sus operaciones productivas que primero se implantan en la motivación, felicidad, liderazgo y bienestar, de manera individual y luego proporciona efectividad en sus metas.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

H. Tema de la siguiente sesión: experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe – empleado en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.

I. Anexos(relatoría y correlatoría)

Apéndice J. Relatoría seminario 3

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial

Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Sesión III Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe - empleado en empresas de servicios”

Tema específico: Experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.

Presentado por: Sergio Augusto Barrera

Fecha: 24 de abril de 2021

1. **Objetivo:** Analizar las experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.

2. Fuentes de información

- Abal, P., Arias, C., Crivelli, K., & Méndez, N. (2008). Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios: un estudio de caso. *Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, 6(23), 39-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496451238003>
- Briñez, V., Cuetia, A., & Roa, N. (2014). Propuesta en Comunicación Asetiva en una entidad pública de la ciudad de Cali. *Psicología*, 1-93. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10843/1/TRABAJO%20PARA%20empastar.pdf>
- Carvajal, L. T. (2016). Estrategia para el amnejo de ocnflictos desde el ámbito corporativo. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/2017leidycarvajal.pdf?sequence=1>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Casales, J. C. (2005). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista Cubana de Psicología*, 12(2). Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>
- Castillo, C. d. (2019). Resolución de conflictos en la empresa. Academic Resources for Members. CLADEA. Obtenido de http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/publications/resoluci%C3%B3n_de_conflictos_de_conflictos_en_las_empresas.pdf
- Factorial. (2020). Manejo y resolución de conflictos. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>
- Guerri, M. (2020). Psicoactiva. Obtenido de Los conflictos: tipos, causas y alternativas de solución: <https://www.psicoactiva.com/blog/los-conflictos-tipos-causas-alternativas-solucion/>
- Huertas, A. M., Santos, E. A., & Villa, L. A. (2020). Diseño de una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S. ciencias administrativas y contables, 1-60. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20344/1/2020_dise%C3%B1o_estrategia_comunicaci%C3%B3n.pdf
- Lacayo, M. C. (2016). Liderazgo y conflictos laborales. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Martín, M. M. (2019). Resolver conflictos es avanzar como organización. En C. d. Barcelona, El valor del conflicto en la empresa: casos de éxito (págs. 15-25). Barcelona. Obtenido de <http://www.centromediacionbarcelona.com/cmbdef/wp-content/uploads/2018/03/El-valor-del-conflicto-en-la-empresa-Casos-de-%C3%A9xito-2.pdf>
- Mellado, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. Razón y palabra(43), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520626013.pdf>
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia(10), 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Mirás, R. (2015). Conflictos en las empresas. Estudio de Caso. European Scientific Journal, 1, 77-81. Obtenido de <file:///C:/Users/57318/Downloads/5547-Article%20Text-16193-1-10-20150526.pdf>
- Munduate, L., & Barón, M. (2015). La mediación como estrategia de resolución de conflictos. Anda Luz: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf
- Navarro, R. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. Universia Business Review(26), 112-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>
- Pupo, B., Velasquez, R., & Tamayo, M. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. Ciencias Holguín, 23(4), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181553376006.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Sandoval, D., Castaño, B., & García, S. (2016). Incidencia en las relaciones conflictivas en el ámbito laboral en la productividad y desempeño del empleo en ESTYMA. Medellín: Universidad Minuto de Dios. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5683/TEGP_SandovalGarzonDaniela_2016.pdf?sequence=1
- Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC. (2012). Procedimiento abreviado solución de conflictos de violencia en el ámbito laboral. España: UGT. Obtenido de <http://www.observatorioriesgospsicosociales.com/sites/default/files/publicaciones/Solucion%20de%20Conflictos%20de%20Violencia.pdf>
- Servicio Andaluz de Salud. (2018). Protocolo de actuación para la resolución de conflictos. Andalucía: Junta de Andalucía. Obtenido de https://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/sites/default/files/sincfiles/wsas-media-mediafile_sasdocumento/2019/protocolo_actuac_resol_conflictos_042018.pdf
- Udiz, G. (2020). Sage. Obtenido de Cómo prevenir los conflictos laborales en tres pasos: <https://www.sage.com/es-es/blog/como-prevenir-conflictos-laborales-en-tres-pasos/>

3. Preguntas que motivan a la investigación

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- a) ¿Cuáles son las experiencias en manejo y prevención de conflictos en las empresas de servicios más relevantes en la presente investigación?
- b) ¿Qué aportes generan para el presente seminario las experiencias en manejo y prevención de conflictos en las empresas?
- c) ¿Qué estrategias para el manejo de conflictos se evidencian en las experiencias de las empresas?
- d) ¿Qué beneficios trae la gestión de conflictos para el crecimiento de las empresas?

4. Desarrollo del tema

4.1. Introducción

Los conflictos en las empresas, se pueden percibir no sólo como algo negativo sino también como una oportunidad de crecimiento y de mejora para la organización, por tal motivo es importante analizar algunas experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.

En este sentido, la presente relatoría expone la experiencia de algunas empresas en diversas partes del mundo, en las cuales se presentan conflictos internos y se ven en la necesidad de buscar una solución, por lo cual también se describen las diferentes técnicas y herramientas utilizadas que han contribuido a que el conflicto haga parte de su crecimiento empresarial y no les haya afectado de forma negativa.

4.2. Objetivo

- Analizar las experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleados en empresas de servicios y que hayan contribuido a su crecimiento.

4.3. Experiencias

4.3.1. Caso European Scientific Journal

Se da inicio a la presente relatoría con el caso presentado por la European Scientific Journal, en donde se expone la experiencia de Carolina, de 44 años de edad, soltera, arquitecta y docente en la UBA, quien trabaja en una empresa constructora de casas en la provincia de Buenos Aires. Carolina ha trabajado en múltiples lugares, sin embargo, se queda sin trabajo y es allí donde un conocido le ofrece trabajar en su empresa familiar, acordando las tareas a realizar (licitaciones y compras), realizaría actividades como monotributista, es decir que ella se haría cargo de sus tributos al Estado, lo que en Colombia se conoce como Orden de Prestación de Servicios (OPS), y su jefe, se haría cargo de las vacaciones y el aguinaldo. (Mirás, 2015).

Cuando Carolina llega, evidencia mucho desorden, pero con su sistema de trabajo logró organización. Si bien el clima de trabajo es bueno, la esposa del dueño opina e interfiere en el trabajo de Carolina, lo cual le incomoda. Con los dos arquitectos que trabajan fuera de la oficina como jefes de obra, mantiene buena comunicación. Al principio el dueño tenía muy buen trato con ella, pero luego empezaron las diferencias en cuanto a diseño y éste tuvo una reacción violenta hacia ella. (Mirás, 2015).

El artículo muestra que se presenta un conflicto de poder y liderazgo, pues Carolina no se siente reconocida, no puede confiar en su jefe, no tiene libertad para desarrollar su creatividad (sus tareas son rutinarias), no siente seguridad de continuidad y progreso en la empresa, por lo que no está satisfecha con su trabajo. Es así que para solucionar este conflicto se opta por la aplicación del Coaching Transaccional para la resolución de conflictos en las empresas el cual “es un medio

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

para desarrollar un entorno favorable para la solución de los mismos. Es práctico y sencillo” (Mirás, 2015).

Para llegar a este método, se pasa por diferentes etapas, principalmente, se emplea la Escucha Activa, estableciéndose un buen informe sobre la situación presentada.

Se desarrolla el Diagrama de Áreas y Roles para la obtención de satisfacción en otros ámbitos, en este caso el rol de estudio. Se trabaja con sus fortalezas y debilidades (FODA) para aumentar su autoestima, conociendo sus puntos fuertes y haciendo una evaluación real de las dificultades. Se enseña confrontación y comunicación efectiva proponiendo conductas asertivas. Se sugiere clarificar funciones y responsabilidades de cada uno en la empresa, que no están bien definidas, haciendo un listado de tareas con las que le corresponden y las que no, poniendo límites cuando sea necesario. (Mirás, 2015).

Se resalta que inicialmente el acuerdo o contrato de trabajo de Carolina es confuso, pues ingresa facturando servicios profesionales y como empleada percibiendo vacaciones y aguinaldo, lo cual no es reflejado en realidad, por lo cual se propone que confronte con su jefe adecuadamente una cosa a la vez: 1. las vacaciones (adeudan las del año anterior), 2. Actualización y mejora de remuneración. Así mismo, se sugiere mantener una reunión con su jefe una vez por semana utilizando la Comunicación Efectiva para resolver los problemas, organizando sus intereses con los de su jefe y así comprender inquietudes de cada uno con el objetivo de buscar soluciones posibles. (Mirás, 2015).

Con esta serie de pasos se llegó a la aplicación del Coaching Transaccional para la resolución de conflictos en la empresa, el cual se evidencia que “es un medio para desarrollar un entorno favorable para la solución de los mismos. Es práctico y sencillo, sus potentes herramientas pueden aprenderse, creando una base para la comunicación entre sus integrantes, mejorando el bienestar y la calidad de vida en la organización, evitando así la desmotivación y la baja

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

productividad” (Mirás, 2015). Esta estrategia demuestra la importancia que tuvo la resolución del conflicto para contribuir al crecimiento de la organización.

4.3.2. Caso Cencosud

El caso con la gran multinacional Cencosud, se desarrolla con base en una investigación realizada en la Universidad Santo Tomás de Bogotá. Esta tesis de grado se enmarca en las relaciones laborales y las interacciones que tiene lugar dentro de la empresa Cencosud. Aunque el conflicto es aceptado como un elemento inevitable dentro de la empresa, se convierte en dos áreas como lo son Organización y proyectos versus el área comercial, las cuales se ven demarcadas en desacuerdos que llegan a convertirse en disputas.

En esta compañía, desde el área de gestión humana se han incluido cambios que han llegado a efectuar molestias en los empleados, de tal manera que se han creado estrategias para el tratamiento del conflicto y dentro del sistema de gestión, se trazó como objetivo concretar acciones de prevención para adoptarlas y aplicarlas. Desde el año 2015 se viene tomando unas encuestas de bienestar del empleado en donde las estadísticas generan respuestas que no son alentadoras para gestión humana, pues se evidencia en los resultados que los colaboradores perciben que no hay método adecuado para estas estrategias de prevención de conflictos y tampoco se tiene manejo adecuado para los tratamientos del conflicto que se genera dentro de la empresa, lo que afecta de manera gradual el ambiente laboral.

Son evidentes los conflictos laborales que pueden ser de poca como de gran importancia, individuales como colectivos, limitarse a un lugar de trabajo o extenderse a lo largo de varias áreas de la empresa, es así, como las causas de dichos conflictos son diversas, pues van desde las simples quejas de un empleado, o una queja de un grupo de empleados.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Los resultados de estas interacciones pueden acarrear conflictos y disputas entre empleados y sus empleadores, lo que exige contar con un sistema de gestión de conflicto que desarrolle estrategias que delimiten los problemas que se generan alrededor de las áreas que maneja la empresa, para así llegar a una estrategia capaz de resolverlos y de impedir en la medida de lo posible, que estos surjan y se solucionen por medio de tácticas que garanticen sellar estos conflictos entre las áreas comercial y organizacional. (Carvajal, 2016, p. 25). Por ende, se generó una estrategia para el tratamiento de los conflictos basada en la efectividad, compromiso de los empleados desde una comunicación asertiva entre ellos.

La estrategia, consistió en realizar jornadas deportivas o lúdicas todos los viernes en horas laborales respectivas, esto con el fin de una mejor comunicación y socialización entre los empleados. Por medio de gestión humana de la empresa se logró incentivar la propuesta para que de allí se estableciera un presupuesto para las actividades que se realizan en sede, así como las que se realizan en tienda. Este modelo fue creado bajo el nombre de CENCOLIMPIADAS desarrollado en el ámbito laboral, se realizaron torneos de fútbol tanto para hombres como para mujeres, y se logró dar buena acogida a la estrategia dando continuidad de la misma en la compañía. (Carvajal, 2016, p. 27).

Del mismo modo se generó un gran impacto en las áreas en donde era latente el conflicto. Estos resultados fueron identificados a través de una encuesta enviada a los correos de cada empleado donde se identifica que a partir del lanzamiento de la estrategia se disminuyó el conflicto entre los empleados, la comunicación mejoró en más de un 90 %. Además, para los empleados el estrés que se generaba por estar dentro de la empresa y el no realizar actividades externas cambió;

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

para la gran mayoría se generó un mejor ambiente laboral entre los compañeros evitando así los conflictos. (Carvajal, 2016, p. 28)

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se afirma que es importante para los empleados y sus jefes tener una buena comunicación, pues de esta manera se realiza un buen trabajo y se beneficia la compañía con mayor productividad, incrementa el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso, a su vez estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto de cada empleado.

4.3.3. Caso Trabajadores de Call Center en Argentina.

En Argentina, se realiza una investigación en la cual se analiza el caso de los trabajadores de call center. El interés se relaciona en algún sentido con sus diferencias relativas en edades y composición social de sus trabajadores, a los procesos históricos bajo los cuales empresas de una y otra actividad han surgido o sufrido importantes transformaciones, y también a los rasgos propios que posibilitan la disconformidad al interior del lugar de trabajo.

Además, se abordan las formas y estrategias de lucha que se encuentran condicionadas por su pertenencia a un sector que presta servicios de orden público. El desplazamiento del conflicto de la industria al sector servicios, así como la centralidad de éste en la economía y en el mercado de trabajo, son hechos inexorables que requieren de gestión para garantizar el éxito de las empresas.

En primer lugar, se habla de los trabajadores de los Call Center, teniendo en cuenta que es una labor que emprendió su auge a finales de la década de los noventa e inicios del dos mil y se volvió furor dado la facilidad para trabajar allí y para las empresas les significaba bajos costos, pues sus trabajadores son jóvenes que quieren ganar experiencia laboral o que simplemente

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

necesitan un sustento, pues también fue una época de crisis económica con factores como el alto desempleo.

Sin embargo, estos trabajadores, aunque jóvenes, en su mayoría eran personas calificadas, “a veces multilingües, baratos, generacionalmente despojados de experiencias de lucha, en su mayoría “representados” por leyes precarizadoras que devaluaron sus derechos, y además, en el caso de los call centers off-shore, “trabajadores sudamericanos”, una suerte de sinónimo de la marginalidad global que potencia su debilidad en la relación de fuerzas” (Abal et al. , 2008, pág. 42).

Es entonces en ese momento que estos jóvenes comienzan a reconocerse como trabajadores, a hablar, a disentir, a encontrarse, a crear una infinidad de tramas clandestinas, invisibles pero permanentes y cada vez más densas experiencias de intercambio, de debate, de catarsis, de solidaridad, de Organización y de luchas. Comienzan también a ensayar formas de protesta pública que ya se nutren de una rica amalgama de tradiciones: escraches, caravanas, marchas, dramatizaciones y petitorios, pero ejercitadas con una radiante singularidad (Abal et al. , 2008, pág. 42).

Es así que, comienzan a surgir los llamados sindicatos, los cuales buscaban representar y defender los derechos de los trabajadores en las empresas, por lo cual las organizaciones deben empezar a tomar espacios de negociación y solución a los conflictos que se estaban presentando, tomando acciones para evitar manifestaciones por parte de los trabajadores, entre ellas, la instauración de mesas de negociación con los trabajadores y la creación de programas de bienestar laboral en las empresas.

4.3.4. Caso Natec SA

En este estudio de caso se plantea que las organizaciones actualmente se encuentran en un momento de cambio, pues el modelo tradicional se ha basado en estructuras verticales,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

jerarquizadas donde la persona es una herramienta de la cadena de producción. Ahora, la mayoría de las organizaciones caminan hacia otro modelo, más horizontal y más colaborativo, y es aquí donde la persona pasa a ser el motor del cambio. En este sentido, la clave para alcanzar el éxito en cualquier lugar depende de la capacidad para adaptarse al cambio, así este se convierte en una necesidad para el avance y la prosperidad. Es claro que los conflictos son inherentes al ser humano, y si además se está inmerso en un proceso de cambio estos se hacen más evidentes.

En este caso, se describe una de las intervenciones que se hizo desde el Centro Mediación Barcelona en la empresa NATEC S.A. Empresa familiar del ramo de la construcción, que cuenta con 50 personas. Su estructura es la siguiente: Ramón, accionista de la Organización NATEC S.A. realiza la gestión para impartir formación sobre “Comunicación eficaz”, un curso que trata sobre cómo, a través de la comunicación, se aprende a gestionar las emociones en el entorno de trabajo.

En este sentido, este caso es un ejemplo de cómo una empresa crea estrategias de prevención de conflictos en su interior. El curso que imparte esta empresa se dividió en fases, en la primera, el “objetivo era que las personas hicieran un análisis de cuál era su responsabilidad en una situación de conflicto, como por ejemplo, el daño que se hace en la Organización cuando se practica la “rumorología”, cuando no se contesta correctamente, darse cuenta de cómo cuesta generar y recibir feedback, etc” (Martín, 2019, p. 18). Esto, es relevante dado que permite conocer a fondo la forma en cómo los trabajadores perciben la comunicación y la replican.

La fase número dos consistió principalmente en “realizar entrevistas individuales a accionista, gerente, responsables de equipo y coordinadores. Los objetivos de las entrevistas eran que cada uno de los entrevistados pudiera, o bien ampliar la información que ya habían hecho llegar en la fase 1, o bien entrevistar a los que no habían comentado nada” (Martín, 2019, p. 20).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En estas entrevistas se pudo evidenciar que existían algunos pequeños conflictos entre dos trabajadores en cuanto a las estructuras de poder con sus superiores.

Posteriormente, en la fase dos también se realizan un proceso de facilitación, entendido como un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para garantizar el buen funcionamiento de un grupo. La facilitación ayuda, tanto a prevenir conflictos al incidir en los aspectos estructurales y productivos del grupo, como en el propio proceso grupal, desvelando problemas relacionales, situaciones de privilegio y abuso de poder y otros efectos no deseados de la cultura grupal. También ayuda a resolver conflictos. (Martín, 2019, p. 21).

De acuerdo con el resultado del proceso de facilitación, en el cual se evidenció que los trabajadores “necesitaban reconocimiento en su trabajo por parte de dirección, querían trabajar en un buen ambiente de trabajo, dándole una especial importancia al clima de confianza y que querían un líder que se posicionara delante de un conflicto” (Martín, 2019, p. 22), se decide en esta fase realizar una mediación, la cual duró una sesión y fue aplicada a las personas en las cuales se había identificado un conflicto, esto contribuyó a entender cuáles eran las necesidades de ambos y cuáles eran los motivos por los que estaban enfrentados. De esta manera se realizó la gestión de conflictos que llevó a que la empresa funcionará mejor de ahí en adelante.

4.3.5. Caso ESTYMA

Este trabajo, se realiza en Estyma S.A – Estudios y Manejo, la cual es una empresa dedicada a proyectos de ingeniería civil: construcción de todo tipo de obras públicas y privadas y a la elaboración de estudios relacionados con proyectos de ingeniería en todas sus ramas, especializándose en las obras subterráneas, túneles y construcción de vías y carreteras, pavimentos, movimientos de tierra, obras de concreto y puentes.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

En este estudio de caso se afirma que “las relaciones conflictivas laborales, reflejan una situación compleja ya que de una u otra manera repercuten en la dinámica normal de la vida cotidiana y todos sus componentes” (Sandoval et al. , 2016). En ese sentido, la investigación se centra en los conflictos a nivel laboral y cómo éstos influyen e inciden en las causas y efectos negativos en el desempeño laboral del empleado, en la manera que conduce a que se vea afectado y por consiguiente el esfuerzo en la realización de las diferentes actividades relacionadas con el rol que ejerce en la Empresa. (Sandoval et al. , 2016). Es así que la producción de la Organización debe ir ligada de la parte humana y demás procesos, que conduzcan a la adopción de estrategias encaminadas al logro del mismo.

Dicha investigación se desarrolla a través de un instrumento denominado PMCO el cual se encarga de “medir el clima organizacional a través de siete dimensiones las cuales se encuentran desde una fundamentación teórica a partir de la teoría psicosocial, tales dimensiones son: estilo de la dirección, crecimiento personal, estructura organizacional, nivel del trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa” (Sandoval et al. , 2016).

De acuerdo con el abordaje teórico que se realiza en esta investigación, los factores que convergen en torno a la problemática abordada son diversos, se identifican las causas como los efectos en cuanto a las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, pero además se visualiza como eje importante el rol del líder en el proceso, es decir, del jefe para establecer la relación jefe-empleado dentro de la organización. En este caso “el Gerente de Proyectos, el cual debe tener la capacidad para intervenir de manera temprana los problemas generados en torno a la situación y a su vez implementar las estrategias que contribuyan a la solución de los mismos, con el fin de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

prevenir situaciones de tensión que vulneren la integridad del empleado además de la productividad de la organización” (Sandoval et al. , 2016, p. 31).

Ahora bien, al describir los resultados de la empresa Estyma S.A con respecto al entorno en general se encontró que “la percepción es adecuada con una puntuación de 3,10 pero con una tendencia a bajar” (Sandoval et al. , 2016, p. 57). Esto, teniendo en cuenta que la puntuación es de 0 a 5, siendo 0 el menos adecuado y 5 el más adecuado. Los resultados obtenidos, “permiten afirmar que en la empresa el proceso clima organizacional se encuentra en un borde límite que debe ser intervenido con el fin de fortalecerlo y no se pierda la continuidad de los procesos, este resultado debe tomarse como una oportunidad de mejora para la organización” (Sandoval et al. , 2016, p. 57).

Por otra parte, lo que concierne al estilo de dirección se percibe “adecuado con tendencia a bajar con una puntuación de 3.19, concluyendo con estos datos que en la empresa Estyma S.A. se debe trabajar en generar mayores procesos de flexibilidad en cuanto a los procesos de comunicación y reconocimiento entre líderes y trabajadores” (Sandoval et al. , 2016, p. 59). Este resultado es de gran relevancia para el presente seminario, pues reafirma la importancia de evaluar y tomar acciones preventivas y correctivas en cuanto a las relaciones jefe-empleado en las empresas de servicio.

También se evidencia en el trabajo realizado por Sandoval, Castaño y García que la variable Crecimiento personal tiene una percepción adecuada con una puntuación de 3,35 lo que muestra que los trabajadores sienten que el trabajo en la Organización les permite crecer de forma laboral, personal y humano, aclarando que no se debe descuidar porque estar en adecuado no significa estar muy bien.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

La variable Estructura organizacional posee una percepción adecuada con 2,88, permitiendo afirmar que la estructura organizacional de Estyma y su diseño fomentan un buen ambiente de trabajo, aunque con tendencia a bajar. La variable Nivel de Trabajo con un puntaje de 3,01 mostrando que los colaboradores se sienten lazos por alcanzar las metas y objetivos, el tiempo utilizado y probabilidad de cumplimiento de metas está dentro del periodo establecido por la organización. También se evalúa la variable Relaciones interpersonales, la cual posee a nivel general una percepción adecuada con una puntuación 3,03 lo que muestra que hay ayuda entre empleados, comunicación y trabajo en equipo, aunque se puede presentar una tendencia a bajar el nivel. (Sandoval et al. , 2016)

En concordancia con el resultado de las variables anteriores se encuentra Comunicación organizacional “con una percepción baja puntuando en 2,76, permitiendo afirmar que no se hace una adecuada utilización del sistema formal de comunicación y solo unos pocos manejan la información”. (Sandoval et al. , 2016, p. 60).

En conclusión, a la investigación presentada, se enumeran las variables que pueden afectar el clima organizacional de Estyma S.A. en orden de importancia y que ameritan observación, análisis e intervención, están las siguientes en orden de prioridad:

13. Comunicación organizacional
14. Estructura organizacional
15. Nivel de trabajo
16. Relaciones interpersonales
17. Estilos de dirección
18. Crecimiento personal
19. Imagen corporativa

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Esta investigación es un aporte fundamental para el presente seminario, permite conocer a través de una metodología cuantitativa la percepción de los trabajadores en una empresa de servicios y los resultados obtenidos demuestran en qué aspectos es relevante fortalecer a las empresas, evidenciando que la relación jefe-empleado es parte fundamental del éxito y el buen desempeño de una organización.

4.3.6. Caso entidad financiera española

En este artículo, se evidencia una investigación en los empleados de una entidad financiera española con implantación regional. Se realiza en este contexto dado que las personas son la unidad de análisis para medir la relación que tienen con sus jefes y los conflictos que allí se presentan. Además, se busca conocer la percepción que se tiene sobre la comunicación en el área de trabajo y el bienestar de los empleados.

Se pretende “comprobar si la relación con el superior afecta al compromiso que los empleados desarrollan con la organización, es decir, si cuando jefe y subordinado mantienen una buena relación éste se siente más comprometido con la entidad para la que trabaja”. (Navarro, 2010, p. 115). Es así que la autora afirma que “el líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo” (Navarro, 2010, p. 115). Es decir, que la forma como se desempeña el líder con sus colaboradores es fundamental no sólo para las buenas relaciones laborales sino también para la ejecución de las actividades propias de la misión de la empresa.

Así mismo, se encuentra que “las investigaciones desarrolladas han demostrado que los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

rendimiento, de satisfacción y de compromiso” (Navarro, 2010, p. 116). Como resultado de esta investigación, se concluye que las buenas relaciones del líder con sus colaboradores sirven, no sólo para mejorar el compromiso de éstos con la organización, sino también para influir positivamente en sus percepciones de otras variables organizacionales como el bienestar y clima de comunicación, lo que incrementa a su vez el compromiso con la misma y el éxito de las empresas.

Estos resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 13. *Resultados de la investigación*

Cuestiones planteadas	Respuestas anticipadas
C1: ¿Influye la buena relación del empleado con el jefe en su compromiso con la organización?	Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene un mayor compromiso con la organización
C2: ¿Mejora la buena relación del empleado con el jefe su percepción del clima de comunicación en la organización?	Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene una mejor percepción del clima de comunicación en la organización
C3: ¿Mejora la buena relación del empleado con el jefe su percepción del bienestar existente en la organización?	Cuando jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene una mejor percepción del bienestar existente en la organización
C4: ¿Influye el clima de comunicación percibido por el empleado en su compromiso con la organización?	Los empleados que perciben un mejor clima de comunicación se sienten más comprometidos con la organización
C5: ¿Influye el bienestar percibido por el empleado en su compromiso con la organización?	Los empleados que perciben un mayor bienestar en la Organización se sienten más comprometidos con la misma

C6: ¿Cómo afecta más la buena relación del empleado con el jefe a su compromiso con la organización? ¿De forma directa? ¿O de forma indirecta a través de la mejora en la percepción del clima de comunicación y del bienestar en la organización?	La calidad de la relación jefe-empleado afecta en mayor medida al compromiso si se tiene en cuenta su influencia sobre el clima de comunicación y el bienestar en la organización
--	---

Nota: adaptado de Navarro, 2010.

4.3.7. Caso de dos empresas mexicanas

En México, se desarrolló una investigación cualitativa en dos empresas para conocer la satisfacción de los trabajadores bajo diferentes variables entre ellas los conflictos que puedan presentarse entre jefe y empleado. Se consideró como base el diseño fenomenológico que se enfoca en experiencias individuales subjetivas de los participantes. Como resultado, se encontró que los trabajadores perciben las relaciones laborales como un eje importante para la organización, afirmando que se presentan conflictos pero que se buscan estrategias para solucionarlos.

De acuerdo a lo investigado en este trabajo, se encuentra que las relaciones personales son satisfactorias en el empleado de la empresa en Hidalgo su relación con jefes, compañeros y subordinados se consideró que es buena. En el caso del empleado de la empresa en estado de México, se considera que su relación con jefes y compañeros es satisfactoria, pero que con su subordinado ha tenido ciertos conflictos. (Sánchez & García, 2017, p. 165). A continuación, se describen las variables evaluadas y sus resultados:

- **Comunicación:** los resultados de comunicación con jefes y compañeros en ambas empresas es satisfactoria, lo que resulta diferente es el aspecto de comunicación con

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

subordinados en la empresa en Hidalgo, el entrevistado dijo que solo la necesaria que ésta se limita a cuestiones de trabajo.

- **Clima Organizacional:** Se observa que en la empresa hidalguense el clima organizacional es satisfactorio en contraste con la mexiquense donde el empleado se refirió a un ambiente pobre, las políticas de la Organización plasman una cosa, pero en la práctica no todos están integrados y se pueden observar grupos.
- **Motivación:** respecto de la motivación intrínseca en ambas empresas es nulo el fomento de aspiración a nuevos puestos o proyectos que impliquen retos para los trabajadores. En tanto que en la empresa hidalguense se preocupan por integrar el trabajo en equipo de sus empleados, en la mexiquense no se preocupan por este aspecto mencionó el trabajador, aunque las mismas labores propician que se trabaje de esta manera. La motivación extrínseca se da en ambas empresas cuando se recompensa por realizar trabajo extraordinario.

Se concluye en este caso que existen claras diferencias en la manera de percibir la satisfacción laboral, pues aun cuando “la empresa hidalguense muestra 15 aspectos favorables y 5 no satisfactorios y la empresa mexiquense 14 aspectos favorables contra 6 no satisfactorios éstos últimos se relacionaron con el fomento de las oportunidades de trabajo, los incentivos, la carga de trabajo, la comunicación entre empleado-jefe y las necesidades de logro y el clima laboral” (Sánchez & García, 2017, p. 166).

4.3.8. Caso de cinco pequeñas empresas mexicanas

El estudio plantea una propuesta teórico-metodológica que destaca la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de cinco organizaciones y en la

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior, postulando una caracterización del engranaje formal e informal que las configura como sistema social y simbólico.

Se llevó a cabo una investigación empírica transversal de carácter no experimental con una sola intervención en la muestra, conducida a través de la utilización de un cuestionario multifactorial (IMCOL) creado para estos efectos, el cual mide conjuntamente el estilo de liderazgo y el clima organizacional de este tipo de organizaciones a través de diversas dimensiones comunicativas que los describen. (Mellado, 2005).

El instrumento que se aplicó, estuvo compuesto por una parte donde se solicita información de carácter socio-demográfica y por una segunda parte que contiene 50 preguntas cerradas: 48 ítems de puntuación positiva que miden los fenómenos organizacionales propiamente estudiados, y dos ítems restantes que se agregan con el objeto de conocer en qué medida la actuación del jefe condiciona la relación entre compañeros, e influye negativamente en la relación familiar y/o personal de los individuos, pudiéndose descubrir nuevas relaciones o diferencias significativas. (Mellado, 2005).

Para la medición de cada ítem se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "en muy poca medida" y cinco (5) corresponde a "en muy gran medida". Es así, que en este trabajo se establece que los siete factores del IMCOL que miden la percepción del clima organizacional en la pequeña empresa son:

- comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- calidad y exactitud de la comunicación descendente; la calidad de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación
- las oportunidades de influir en el jefe
- la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.
- La confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
- la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

En el estudio participaron 173 individuos pertenecientes a las cinco pequeñas empresas industriales muestreadas.

Como resultado se encuentra que la realidad laboral interna de la pequeña empresa industrial se ve perjudicada por el mal manejo que se hace de los flujos de comunicación en su interior, y por la falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas en las relaciones entre sus miembros. Además, la estructura formal que define a la pequeña empresa industrial y la diferencia de otro tipo de unidades productivas, hace que el tipo de liderazgo de su jefe/dueño se transforme en el factor organizacional interno que más influye en la calidad comunicativa de la misma y la prevención de conflictos. (Mellado, 2005).

Respecto al liderazgo, “se observa una percepción predominantemente “autócrata” del mismo con un 43.9%, seguido de un 34.1% que lo cataloga como autócrata consultador, un 17.3% que lo relaciona a un estilo de “administración delegada” y apenas un 4.6% que lo compara con un estilo de “administración de consensos”(Mellado, 2005). Es decir, un bajo porcentaje considera que se tenga una relación con sus jefes consensuada, por lo cual se podría afirmar que

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

se presentan conflictos de este tipo, por el modo en que se desarrollan las relaciones jefe-empleado.

También, se estudiaron las posibles discrepancias de percepción entre jefes y trabajadores respecto a dichos fenómenos los resultados indicaron que, con independencia de la forma de la población, sí existían diferencias significativas entre ambos grupos jerárquicos, en cada uno de los factores comunicacionales medidos. Mientras los superiores evalúan su realidad laboral de forma categóricamente positiva, los subordinados perciben una situación contraria. (Mellado, 2005).

4.3.9. Empresas Holguineras de Cuba

Este trabajo estudió el vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de dos empresas de programación y automatización de la región holguinera en Cuba. Se seleccionó al total de trabajadores de ambas entidades debido a la reducida cantidad de los mismos. Para definir las variables Resultado de este análisis, se identifican como las variables más usadas a las relaciones interpersonales, liderazgo y claridad organizacional y otras como trabajo en equipo, comunicación, participación, reconocimiento, compromiso, apoyo, oportunidades de crecimiento, condiciones de trabajo, seguridad laboral e involucramiento al cambio. Se incluye además la variable satisfacción laboral, para determinar su vínculo con el clima organizacional desde el punto de vista práctico. (Pupo et al. , 2017)

Los resultados mostraron un estrecho vínculo entre clima organizacional y la satisfacción laboral en las empresas estudiadas, encontrándose ambos en un estado satisfactorio, sin embargo, se presentan señales y deficiencias sobre las que se debe trabajar en pos de la mejora y la prevención de conflictos en el trabajo. Además, se muestra una relación bilateral positiva y

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

estadísticamente significativa entre el ambiente laboral y la satisfacción de los colaboradores en las dos empresas estudiadas, al encontrarse valores adecuados y cercanos entre ellas, lo que indica que la existencia de un clima organizacional bueno está asociado a un grado de gusto de los trabajadores y a su vez esto genera disminución de conflictos (Pupo et al. , 2017).

4.3.10. Caso SANMELCO S.A.S.

En este estudio de caso, se plantea la experiencia de la empresa SANMELCO SAS, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, realiza actividades tales como: suministro de personal, suministro de transporte, montajes de estructuras metálicas, montajes de estructuras en fibra de vidrio, entre otros, con operaciones en la región del Magdalena Medio y todo el país. (Huertas et al. , 2020, p. 6)

Dentro de sus objetivos como empresa, se encuentra permanecer en el mercado para dar rentabilidad a sus propietarios y bienestar a las partes interesadas, entre ellos los colaboradores. Esta Organización quiere establecer estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos; por ello, pretende implementar un plan estratégico para mejorar la asertividad organizacional en su área operativa, ya que desde allí se realizan la gran mayoría de actividades de la empresa y así prevenir los conflictos laborales. (Huertas et al. , 2020, p. 8)

En este sentido, se propone una estrategia de comunicación organizacional la cual consiste en realizar talleres que involucren al personal hacia la comunicación asertiva y por ende a la prevención de los conflictos en la empresa. Cada actividad cuenta con tres momentos los cuales son: (Huertas et al. , 2020, p. 45)

- **Sensibilización y motivación:** en esta fase la persona que dirige la sesión debe involucrar a los participantes para que se impliquen en el tema a desarrollar.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Reflexión:** en esta fase, se construyen los conceptos presentados a partir de comparación y reflexión de las temáticas que el taller expone.
- **Integración y cierre:** con el fin de asumir una postura distinta frente a los procesos comunicativos en la organización, cada participante integra la información que se ofrece con sus experiencias laborales cotidianas y se da cierre a la actividad.

Los temas asociados a los talleres de la propuesta son:

Tabla 14. *Temática de los talleres a realizar*

Subdimensión	Taller
Demostrar disconformidad en situaciones laborales	Autoafirmación
Expresar de forma clara, concisa y espontánea sentimientos, pensamientos y creencias en el entorno laboral	La comunicación en el entorno laboral
Evaluar la autoeficacia para manejar eventos	Comunicación verbal y no verbal
Interactuar en el ámbito organizacional e institucional	El contexto de la comunicación
Temor a expresar de forma pública una opinión	El miedo de ser asertivo
Expresar negación, capacidad de decir No.	Asertividad

Nota: adaptado de Huertas, Santos & Villa, 2020.

4.3.11. Caso Centro de Atención a Víctimas de la ciudad de Cali

En el Centro de Atención a Víctimas (CAV) de la Ciudad de Cali, se pretende implementar un proyecto de intervención basado en comunicación asertiva, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y los canales informativos que utilizan las funcionarias en el CAV y contribuir con la prevención de los conflictos. Para ello, se plantean tres etapas del plan estratégico: (Briñez et al., 2014).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Etapa educativa:** la fase educativa tiene como propósito ampliar los conocimientos teóricos que poseen las funcionarias sobre la comunicación asertiva y la prevención de conflictos en el trabajo.
- **Etapa de entrenamiento:** esta fase proporciona a las funcionarias herramientas necesarias para que desarrollen habilidades y competencias comunicativas y habilidades blandas que les permita tener mejores relaciones interpersonales en la labor diaria.
- **Etapa de verificación:** en la tercera fase se utilizan estrategias como: talleres, dinámicas grupales y juego de roles; para evaluar las actividades se tienen en cuenta instrumentos como la encuesta y la entrevista.

La propuesta tuvo el siguiente esquema:

Tabla 15. *Esquema del desarrollo para la prevención de conflictos en el CAV de la ciudad de Cali*

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR
Evaluar el tipo y grado de asertividad, asertividad indirecta y no asertividad de acuerdo con la escala Multidimensional (EMA) que presentan las funcionarias del CAV.	Aplicación de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)	Conocimiento del tipo y grado de las tres dimensiones que plantea la prueba en las cinco funcionarias.	Con la asistencia del 100% de las participantes, se Identificó: 80% son hábiles para expresar sentimientos, deseos, opiniones en forma directa. 20% no asertiva.
Determinar los factores a fortalecer en	Actividad Psicoeducativa	Las participantes se apropian y elaboran un	Con el 100% de las participantes se

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

el proceso comunicativo de las funcionarias del CAV		saber propio; generando un cambio en el hacer en aspectos laborales para su entorno personal y familiar en sentido amplio con su comunidad.	ofreció información del tema utilizado para fortalecer el proceso comunicativo.
Diseñar una propuesta de intervención basada en comunicación asertiva	Entrenamiento y Diseño de la Propuesta.	Se realizaron técnicas asertivas como Disco Rayado y Banco de Niebla, autorregistros y juego de roles. Socialización de la propuesta.	Con el 100% de las participantes se logró la sensibilización individual y grupal, indicio de mejoramiento en las relaciones interpersonales.

Nota: adaptado de Briñez, Cuetia & Roa, 2014.

La propuesta de intervención permitió identificar una ventana de oportunidades alrededor de las actividades cotidianas presentes en las funcionarias del CAV. Es por eso que a través de la identificación del problema fue viable presentar una serie de escenarios futuros que a la postre propenden hacia el mejoramiento de la comunicación asertiva dentro de la Organización y la prevención de conflictos.

4.4. Factores organizativos que influyen en la prevención y solución de los conflictos laborales

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Se afirma que la violencia laboral es uno de los riesgos psicosociales más dañinos para la salud y la seguridad de los trabajadores; al igual que lo es para la salud de las empresas y de la sociedad en general, de manera que cualquier actividad que quiera prevenir la violencia en el ámbito laboral de forma eficaz y eficiente debe ser capaz de responder a los problemas que plantea la complejidad de este riesgo laboral. Para ello ha de tener presente las diferentes maniobras, estrategias y fases por las que atraviesan las situaciones de violencia laboral.

Se menciona de manera relevante que “en el desarrollo de la violencia en el trabajo no sólo intervienen factores individuales. Junto a estas maniobras ‘interpersonales’ están presentes otras estrategias organizativas que coadyuvan en su articulación” (Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC, 2012, p. 20). Es decir que los conflictos que puedan presentarse no dependen sólo de los empleados sino también de la estructura organizacional de la empresa.

Entre los factores que influyen por parte de las empresas se encuentran:

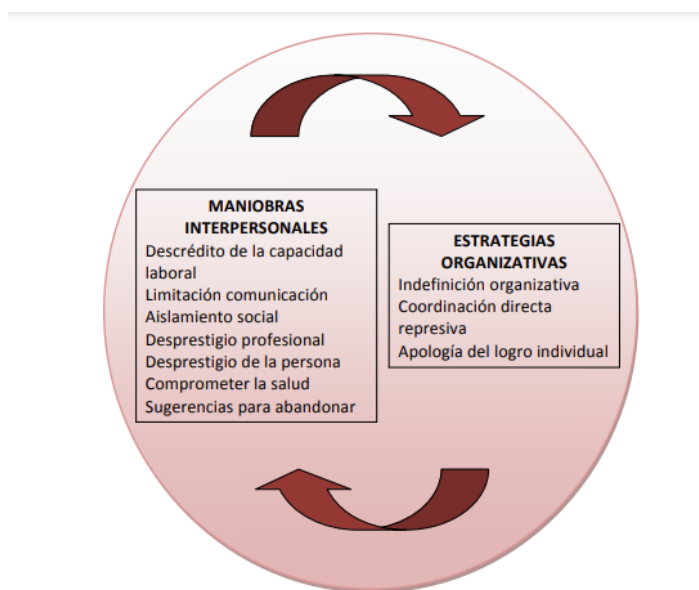
- **Indefinición organizativa.** La empresa se caracteriza de forma consciente o inconsciente por la falta de una política y cultura organizativa clara y manifiesta; junto a la falta de transparencia, la ambigüedad y el cambio incoherente. Este ambiente genera indefensión en sus miembros, fruto de una combinación entre indefinición y temor.
- **Coordinación directa represiva.** La cultura organizativa institucionaliza el análisis y el control exhaustivos. Estos se ejercen a través de la supervisión directa, dejando bajo la discrecionalidad de cada mando las recompensas y castigos de su ‘reino’. En este contexto la supervisión acaba por generar un ambiente claustrofóbico, en el que predominan las relaciones de dominio y sumisión. Esto supone el crecimiento del enfado y el rechazo, conllevando un aumento en la conflictividad.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Apología del logro individual. La cultura organizativa se fundamenta en una competitividad extrema. Se apuesta por la normalización de resultados como mecanismo de coordinación. Hay un culto al líder autocrático, hecho a sí mismo. Desde esta ideología sólo los más fuertes logran sobrevivir y merecen permanecer en la empresa. En este contexto el débil es visto como un perdedor, y un problema para la supervivencia del grupo. Los rituales de estigmatización y exclusión de esos trabajadores son bien valorados y potenciados por la propia organización.

Lo expuesto anteriormente se resume en la siguiente figura:

Figura 19. *Características organizativas que influyen en los conflictos*



Nota: adaptado de secretaría de salud laboral y medio ambiente UGT-CEC, 2012.

5. Conclusiones

Se concluye en esta relatoría que los conflictos a nivel laboral, pueden presentarse en cualquier empresa, pues son situaciones que no excluyen el tipo de actividad que estas realicen. A

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

lo largo del texto, se expuso el caso de diversas organizaciones que se enfrentan a momentos de tensión y problemas entre sus empleados y también entre los jefes y sus colaboradores, evidenciándose que cada una plantea estrategias o planes de acción que contribuyan con el manejo de estos conflictos y la prevención de los mismos.

Entre las estrategias más comunes, se plantean los procesos de comunicación asertiva y la creación de programas que motivan a los trabajadores, generando así un mejor clima organizacional y aumentando la satisfacción de las personas que conforman el grupo de trabajo. Es así, que se evidencia eficacia y éxito en las empresas que emplean dichas estrategias, pues generan beneficios como el aumento de la productividad y el desempeño de quienes cumplen con la misión de la compañía.

6. Inquietudes

Mediante el desarrollo de la relatoría se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo se reducen los conflictos y como los previenen? Se afirma que se debe realizar énfasis en las empresas donde se hayan aplicado como tal las estrategias para la prevención de conflictos. En este sentido, se amplía la información presentando dos nuevos casos en el texto que compone la relatoría, los cuales corresponden a estrategias de prevención de conflictos en las organizaciones. Estas experiencias, contribuyen con el buen desempeño de las organizaciones y por ende a su éxito.

Bibliografía

Abal, P., Arias, C., Crivelli, K., & Méndez, N. (2008). Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios: un estudio de caso. Revista electrónica de estudios

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

latinoamericanos, 6(23), 39-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496451238003>

Briñez, V., Cuetia, A., & Roa, N. (2014). Propuesta en Comunicación Asetiva en una entidad pública de la ciudad de Cali. *Psicología*, 1-93. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10843/1/TRABAJO%20PARA%20empastar.pdf>

Carvajal, L. T. (2016). Estrategia para el amnejo de ocnflictos desde el ámbito corporativo. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/2017leidycarvajal.pdf?sequence=1>

Casales, J. C. (2005). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista Cubana de Psicología*, 12(2). Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>

Castillo, C. d. (2019). Resolución de conflictos en la empresa. Academic Resources for Members. CLADEA. Obtenido de http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/publications/resoluci%C3%B3n_de_conflictos_de_conflictos_en_las_empresas.pdf

Factorial. (2020). Manejo y resolución de conflictos. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

Guerri, M. (2020). Psicoactiva. Obtenido de Los conflictos: tipos, causas y alternativas de solución: <https://www.psicoactiva.com/blog/los-conflictos-tipos-causas-alternativas-solucion/>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Huertas, A. M., Santos, E. A., & Villa, L. A. (2020). Diseño de una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S. ciencias administrativas y contables, 1-60. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20344/1/2020_dise%C3%B1o_estrategia_comunicaci%C3%B3n.pdf

Lacayo, M. C. (2016). Liderazgo y conflictos laborales. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Martín, M. M. (2019). Resolver conflictos es avanzar como organización. En C. d. Barcelona, El valor del conflicto en la empresa: casos de éxito (págs. 15-25). Barcelona. Obtenido de <http://www.centromediacionbarcelona.com/cmbdef/wp-content/uploads/2018/03/El-valor-del-conflicto-en-la-empresa-Casos-de-%C3%A9xito-2.pdf>

Mellado, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. Razón y palabra(43), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520626013.pdf>

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia(10), 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

Mirás, R. (2015). Conflictos en las empresas. Estudio de Caso. European Scientific Journal, 1, 77-81. Obtenido de <file:///C:/Users/57318/Downloads/5547-Article%20Text-16193-1-10-20150526.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Munduate, L., & Barón, M. (2015). La mediación como estrategia de resolución de conflictos.

Anda Luz: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf

Navarro, R. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*(26), 112-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>

Pupo, B., Velasquéz, R., & Tamayo, M. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181553376006.pdf>

Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

Sandoval, D., Castaño, B., & García, S. (2016). Incidencia en las relaciones conflictivas en el ámbito laboral en la productividad y desempeño del empleo en ESTYMA. Medellín: Universidad Minuto de Dios. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5683/TEGP_SandovalGarzonDaniela_2016.pdf?sequence=1

Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC. (2012). Procedimiento abreviado solución de conflictos de violencia en el ámbito laboral. España: UGT. Obtenido de <http://www.observatorioriesgospsicosociales.com/sites/default/files/publicaciones/Solucion%20de%20Conflictos%20de%20Violencia.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Servicio Andaluz de Salud. (2018). Protocolo de actuación para la resolución de conflictos.

Andalucía: Junta de Andalucía. Obtenido de

https://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/sites/default/files/sincfiles/wsa-s-media-mediafile_sasdocumento/2019/protocolo_actuac_resol_conflictos_042018.pdf

Udiz, G. (2020). Sage. Obtenido de Cómo prevenir los conflictos laborales en tres pasos:

<https://www.sage.com/es-es/blog/como-prevenir-conflictos-laborales-en-tres-pasos/>

Apéndice K. Correlatoría seminario 3

Universidad Industrial De Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la correlatoría

Sesión III Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe empleado en empresas de servicios.”

Tema específico: Aspectos relevantes de las experiencias abordadas en la relatoría

Presentado por: Yennyfer Carolina Castro Cala

Fecha: 24 de abril de 2021

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

Los esfuerzos que cada uno de los casos planteados en la presente revisión literaria hacen énfasis en la importancia que mantienen las buenas relaciones y prácticas conductuales entre jefe y empleado, teniendo en cuenta una gama de variables específicas que se deben proponer con el fin de dar mejoras no solo a la compañía, sino también, a cada individuo que proyecta sus expectativas en la ejecución de sus labores, y es desde aquí donde se impulsa la individualidad, para lograr el colectivo deseado.

Los diferentes sucesos propuestos y expuestos hacen que la voz del conflicto y su impacto en los objetivos de la Organización sean escuchados, y, a su vez, se brinde una propuesta que contribuya a la solución y análisis de estas. Cada vez se es más creativo en la postura propositiva referente a lo que hace mejoras en lo que desean los empleados, partiendo de una cultura y ambiente laboral.

- **Caso Cencosud:**

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Teniendo en cuenta la situación interna en la empresa, luego de realizar una medición referente al conflicto en esta, se evidenció que se habían conformado dos bandos en los cuales la rivalidad era el único motivo de impulso que regía a las dos áreas en disputa. En ese orden de ideas, Cencosud utilizó unas estrategias para el cumplimiento de las metas, brindando ciertos beneficios al área que obtuviera mejores resultados, no siendo favorable pues generó conflicto entre los jefes-empleados en las áreas de Organización y proyectos y el área comercial, viéndose afectado de manera sustancial.

En este sentido, se puede inferir que no era sano lo que se estaba implementando ya que se vieron afectadas estas dos áreas de la organización, entonces, desde el departamento de gestión humana más exactamente de bienestar se estudió el caso y se tuvo en cuenta todos los comportamientos y todos los factores que estaban influyendo de manera negativa y donde no se estaba dando cumplimiento con el objetivo misional de la empresa, bienestar para poder dar giro a esto, inició una serie de actividades que se conoció como cencolimpiadas basadas en el deporte como fuente de concentración de los empleados para mejorar la comunicación efectiva entre ellos especialmente de las dos áreas en conflicto.

- **Empresas Holguineras de cuba:**

El objetivo de esta investigación presenta una mirada hacia la prevención, el clima y la satisfacción laboral fueron los focos ya que se revisaba el vínculo existente entre estos dos. Los resultados arrojados en esta investigación demuestran que el vínculo clima-satisfacción laboral, es muy estrecho y no presenta un deterioro marcado que hace ver afectado dichos procesos. Dados los resultados del cruce de variables que se realizó, los investigadores proyectaron planes de acción

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

en pro de la prevención del conflicto dentro de la organización, para que, de esta manera, se pueda mitigar los efectos negativos que se producen cuando tiene un deterioro marcado por parte del conflicto.

Es de gran importancia el hecho de no esperar a que se adhiera una problemática en la organización, ya que puede que el proceso de recuperación se vea marcado en pauta por la lentitud y delicadeza del mismo, según corresponda el caso. De este modo, las compañías deben comprender y abordar planes de prevención en sus diferentes áreas, en busca de fortalecer aspectos que estén marchando con calidad y dar mejora a los que muestran complejidad en la efectividad.

2. Reflexión crítica:

A. Contenido

- Aspectos relevantes del tema: De acuerdo con las experiencias expuestas, se resalta que desde allí se genera motivación, mitigando el conflicto, consiguiendo trabajo en equipo y habilidades en pro de la Organización con base con los objetivos y misión de las empresas. Por ende, los conflictos entre los jefes y empleados se ven sustancialmente disminuidos, como sucede con la estrategia que implementó Cencosud la cual fue un éxito. De esta manera, se puede notar lo importante que es, que todas las empresas implementen un manual para manejo y prevención de conflictos de tal forma que se puedan solucionar cualquier conflicto que se presente de forma oportuna, la importancia de que el área de gestión humana haga bien su trabajo y desde allí se puedan tener planes de contingencia para abordar la mejora del clima organizacional, el ambiente laboral y las relaciones humanas.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Acuerdos y desacuerdos: se hizo énfasis en la importancia de fortalecer y ampliar el tema de prevención de conflictos, pues en su mayoría se habló de solución.

B. Claridad de la exposición: la exposición se desarrolló de manera clara y concisa, se abordaron los aspectos fundamentales de las experiencias generadas por algunas empresas sobre conflictos y su manejo a la hora de abordarlos. Así mismo, se recalcó la temática de prevención con el compromiso de ampliar esta información.

C. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo: se evidencia conocimiento y dominio del tema. Se explicó de manera clara con apoyo audiovisual y tono de voz adecuado. También se cumplió con el tiempo establecido.

Apéndice L. Protocolo seminario 3

Formatos para el desarrollo de las sesiones

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Sesión Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios.”

Fecha: 24 de abril de 2021

A. Asistentes y funciones

Directora: Marcela Patricia Arenas Cristancho

Invitada especial: Profesora Luz Helena Villamizar Cáceres

Relator: Sergio Augusto Barrera Beltrán

Correlatora: Yennifer Carolina Castro Cala

Participante: Emily Pino barajas

Protocolante: Ginet Melissa Gómez

B. Comentarios del protocolo anterior

En la sesión anterior se abordó el tema de competencias blandas indispensables en el manejo de los conflictos entre jefe -empleado donde se concluyó que los conflictos a nivel laboral, pueden presentarse en cualquier empresa, pues son situaciones que no excluyen el tipo de actividad que estas realicen. Así mismo las habilidades blandas y su uso ya hacen parte de las competencias a las que las empresas le están apostando para adherirlas al equipo de trabajo y sus colaboradores llevándolos así a mantener una probabilidad alta de tener éxito en sus operaciones productivas.

También, se concluyó que La resolución de conflictos es un reto proporcional al número de empleados y relaciones interactivas humanas que contengan las compañías. Es allí donde las

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

relaciones blandas aportan una variedad de alternativas para que dichos inconvenientes no sean trascendentales para el ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

C. Evaluación de la relatoría y correlato ría

Se cumplió con el objetivo propuesto, se comprendió el tema de manera clara, el material de apoyo fue el adecuado y se realizó discusión del tema donde se resuelven inquietudes y se toman en cuenta las observaciones. De igual forma se deben agregar unos temas faltantes dentro del texto para completar la idea concreta de la relatoría.

D. Desarrollo de la discusión

El participante inicia la discusión hablándonos sobre la empatía y la importancia del talento humano dentro de las empresas, su reconocimiento como ente primordial y la influencia que tienen sobre sus utilidades, puesto que los empleados van a hacer su labor de la manera más eficiente disminuyendo así la probabilidad de que se presenten conflictos. Así mismo, las empresas deben conocer más la mano de obra pues esto implica que se presenten menos problemas, tal cual como dicen en el artículo realizado por la doctora Marlen Acosta Carrillo, el hecho de que las empresas inviertan estos temas hace que sus utilidades crezcan cada vez más, pues los empleados que trabajan felices producen más.

Se menciona el desarrollo de las habilidades blandas como aporte especial en la resolución de conflictos, tal como sucedió en el caso Cencosud, dando mención la Correlatora, aportando a la discusión que la comunicación es parte fundamental en el desarrollo del manejo de los conflictos entre los participantes y colaboradores de las organizaciones.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

La Protocolante afirma que la clave para alcanzar el éxito en cualquier lugar depende de la capacidad para adaptarse al cambio, así este se convierte en una necesidad para el avance y la prosperidad. Es claro que los conflictos son inherentes al ser humano, y si además se está inmerso en un proceso de cambio estos se hacen más evidentes.

Seguidamente la invitada especial afirma que, si bien los estudios bibliográficos están bien, es necesario hacer una búsqueda un poco más exhaustiva para artículos o tesis donde se encuentren casos de empresas en donde hubiesen aplicado estrategias para prevenir los conflictos, más que el hecho de solo manejarlos, pues en la documentación presentada, solo se evidencia este tipo casos.

E. Anotaciones y preguntas del participante

Se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo se reducen los conflictos y como los previenen? Se afirma que se debe realizar énfasis en las empresas donde se hayan aplicado como tal las estrategias para la prevención de conflictos.

F. Reglas metodológicas utilizadas

La metodología utilizada fue designada por la directora del proyecto, se establecieron los tiempos de la sesión de la siguiente manera: relatora 20 minutos para exponer el tema, correlator 10 minutos para complementar y posteriormente se realizó la discusión y los aportes de cada participante.

G. Conclusiones

- La comunicación asertiva es base para la prevención y manejo de conflictos, dentro de las organizaciones, pues es muy importante para la aplicación de nuevas estrategias entre la relación jefe empleado, o entre colaboradores.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Las empresas presentadas tienen como factor común que las estrategias fueron aplicadas para el manejo de conflictos por lo tanto es necesario profundizar más en los temas donde se incluyan casos donde se tenga en cuenta la prevención de conflictos.
- Es necesario extender un poco más la bibliografía con temas en los cuales se maneje como tal la prevención de conflictos dentro de las organizaciones y ahondar más en el en el caso de la arquitecta.

H. Tema de la siguiente sesión : Estrategias y metodologías usadas para prevención y manejo de conflictos internos entre jefe – empleado para empresas de servicio.

I. Anexos (relatoría- correlatoría).

Apéndice M. Relatoría seminario 4

Universidad Industrial De Santander

Instituto De Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial

Formato para el desarrollo de la sesión y presentación de la relatoría

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Sesión IV Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe empleado en empresas de servicios”

Tema específico: Estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.

Presentado por: Ginet Melissa Gómez

Fecha: 28 de abril de 2021

1. **Objetivo:** Establecer las estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.

2. Fuentes de información

- Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S., & Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. Revista electrónica trimestral de enfermería(57), 460-470. Obtenido de file:///C:/Users/MAB/Downloads/364491-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1367941-1-10-20191222.pdf
- Acevedo, L. F. (2015). El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13662/Ensayo%20Final%20Luis%20Acevedo%20Daza%20PDF.pdf?sequence=2>
- Alvarado, M. F. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Tabula Rasa(1), 265-278. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Bermejo, G. (2013). El manejo del conflicto y la eficacia laboral. Nuevo León: Universidad Autónoma de nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Bernat, A., & Caso, C. (2010). Metodología de desarrollo de un procedimiento para la resolución de conflictos y acoso psicológico laboral. *Medicina y seguridad del trabajo*, 56(219), 124-131. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n219/original2.pdf>
- Bolívar, C. (2019). Gestipolis. Obtenido de Manejo de conflictos laborales: <https://www.gestipolis.com/manejo-del-conflictos-laborales/>
- Carvajal, L. T. (2016). Estrategia para el manejo de conflictos desde el ámbito corporativo. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/2017leidycarvajal.pdf?sequence=1>
- Casales, J. C. (2005). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista Cubana de Psicología*, 12(2). Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>
- Castillo, C. d. (2019). Resolución de conflictos en la empresa. Academic Resources for Members. CLADEA. Obtenido de http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/publications/resoluci%C3%B3n_de_conflictos_de_conflictos_en_las_empresas.pdf
- Cerdón, E. M. (2013). Métodos alternativos de resolución de conflictos aplicados a la negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo y a los conflictos laborales ya planteados. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_11362.pdf

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- EAE BUSINESS SCHOOL. (2018). Cuatro técnicas para el manejo de conflictos laborales. Obtenido de https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-laborales/#Tecnicas_para_el_manejo_de_conflictos_Cual_prefieres
- Factorial. (2020). Manejo y resolución de conflictos. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>
- Gonzáles, P. (2018). El conflicto de las personas en el ámbito laboral, la falta de solución y la ausencia de apoyo en desarrollo humano. Puebla: Universidad Iberoamericana de Puebla. Obtenido de <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/4343/Tesis%20DH%20El%20Conflicto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martín, M. M. (2019). Resolver conflictos es avanzar como organización. En C. d. Barcelona, El valor del conflicto en la empresa: casos de éxito (págs. 15-25). Barcelona. Obtenido de <http://www.centromediacionbarcelona.com/cmbdef/wp-content/uploads/2018/03/El-valor-del-conflicto-en-la-empresa-Casos-de-%C3%A9xito-2.pdf>
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia, 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Munduate, L., & Barón, M. (2015). La mediación como estrategia de resolución de conflictos. Anda Luz: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf
- OrganizaciónInternacioal del Trabajo. (2013). Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales. Turín: Centro Internacional de Formación OrganizaciónInternacional del

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Pérez, F. (2016). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. Revista Ius et Praxis, 441-452. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v16n1/art14.pdf>
 - Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC. (2012). Procedimiento abreviado solución de conflictos de violencia en el ámbito laboral. España: UGT. Obtenido de <http://www.observatorioriesgospsicosociales.com/sites/default/files/publicaciones/Solucion%20de%20Conflictos%20de%20Violencia.pdf>
 - Servicio Andaluz de Salud. (2018). Protocolo de actuación para la resolución de conflictos. Andalucía: Junta de Andalucía. Obtenido de https://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/sites/default/files/sinfiles/wsas-media-mediafile_sasdocumento/2019/protocolo_actuac_resol_conflictos_042018.pdf
 - Udiz, G. (2020). Sage. Obtenido de Cómo prevenir los conflictos laborales en tres pasos: <https://www.sage.com/es-es/blog/como-prevenir-conflictos-laborales-en-tres-pasos/>

3. Preguntas que motivan a la investigación

- a) ¿Qué son las estrategias para el manejo y prevención de conflictos?
- b) ¿Cuáles son las metodologías para el manejo y prevención de conflictos?
- c) ¿Qué importancia tiene el manejo de conflictos en las empresas?

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- d) ¿Cómo influyen los conflictos entre jefe – empleado en las empresas?
- e) ¿qué beneficios trae la prevención de conflictos para la productividad de las empresas?

4. Desarrollo del tema

4.1. Introducción

Los conflictos en el trabajo son un factor común que se puede presentar en todas las organizaciones. Un conflicto laboral se puede entender como “las diferencias que se producen entre diferentes personas o grupos de personas que pertenecen a una misma organización” (Caurin, 2018). En este sentido, estos conflictos se presentan de manera regular como algo inevitable en las empresas, pues las personas y las circunstancias que se presentan, se encuentran en constante evolución y asuntos como los cambios realizados o las relaciones personales diarias pueden provocar diferencias a la hora de ver las cosas y de discutir las en el ambiente laboral.

En este sentido, dentro de una Organización se pueden encontrar múltiples tipos de conflictos laborales según la naturaleza de los mismos. “Roces entre compañeros de trabajo, exigencias de la plantilla a la dirección de la empresa, problemas con las funciones de los trabajadores y el organigrama de la empresa o la falta de productividad por diferentes motivos son solo algunos de los conflictos que pueden llegar a aparecer en una organización” (Caurin, 2018).

Es así que es importante tener en cuenta que los conflictos pueden llegar a tener consecuencias muy negativas para la empresa si no se detectan a tiempo y se gestionan correctamente. Es por esto que, desde la dirección y administración de las empresas, se debe hacer énfasis en la prevención y cuando se generen este tipo de problemas es fundamental tratar de ofrecer soluciones rápidas y efectivas. En este sentido, la presente relatoría describe las principales

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

estrategias y metodologías que usan las empresas para prevenir y gestionar la solución de conflictos en el trabajo especialmente entre jefe y empleado.

4.2. Objetivo

- Establecer las estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos entre jefe-empleado para empresas de servicios.

4.3. El manejo de conflictos en el ámbito laboral

Día a día, se presentan situaciones que obligan a las personas a hallar soluciones razonables a diversas realidades, ya sean familiares, laborales, de convivencia, etc., de acuerdo con lo anterior y en coherencia con el presente seminario, es importante realizar un “análisis de las metodologías que se deben conocer en las empresas para el manejo de los conflictos y las situaciones que allí se puedan presentar. En estos casos cuando las relaciones y condiciones laborales se deterioran, se desencadenan los conflictos laborales los cuales afectan la satisfacción laboral” (Acevedo, 2015, p. 2).

El autor busca establecer el manejo de los conflictos y el proceso de negociación el cual está presente en la vida cotidiana de las persona. Acevedo (2015) afirma que

Para lograr un adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación, se debe estar bien orientado frente a los temas de la gerencia, que tema se está tratando de negociar y cuál sería su mejor solución, ya que todo gerente debe estar en la posibilidad de saber afrontar estas situaciones y en conjunto con todo su equipo de trabajo tomar las mejores decisiones para no agrandar el problema, se debe entrar a negociar con las partes reclamantes y exponerles los puntos a llegar para darle una pronta solución al conflicto interno que se está presentando.p.4

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

De acuerdo con lo anterior, el manejo de conflictos laborales y su gestión es una función de vital importancia en la empresa, en lo cual el papel que juegan los jefes o los directivos es indispensable, es decir que “cualquier persona que tenga funciones de responsabilidad o responda a obligaciones de índole directiva, con total seguridad dedica gran parte de su tiempo a afrontar situaciones conflictivas o problemáticas para solucionar las mismas” (Bolívar, 2019).

En este sentido, se afirma que “los enfoques más adecuados para afrontar dichas situaciones son los de solución de problemas y consejo, que deben aplicarse no sólo cuando surgen los problemas, sino a lo largo de todo el proceso de supervisión, en la realización de una adecuada labor preventiva” (Bolívar, 2019). Es decir que no es importante sólo buscar soluciones sino también crear estrategias que eviten que se presenten situaciones conflictivas en las organizaciones.

Ahora bien, según lo planteado por Acevedo (2015), para tener en cuenta cómo tomar una adecuada determinación frente a un conflicto al interior de una organización, se debe tener presente el origen del problema, los antecedentes principales, poder calcular su magnitud. Es relevante conocer a qué acuerdos se puede llegar y que desacuerdos plantean los opositores frente a la situación, para así no afectar el desempeño de los otros trabajadores y en lo posible tomar acciones para que no se vea afectado el clima laboral al interior de la organización, con el fin de ser lo más prudentes posibles y darle la mejor y adecuada atención para obtener una pronta solución, tratar de limar y darle una salida viable a estas diferencias.

Es así que la solución de un conflicto se debe dar paso a paso, no se debe extralimitar, pues es importante tomar las cosas con mesura y tener en cuenta que para tener satisfechos a todos los empleados es muy difícil, por ende se puede dar que al finalizar un conflicto y con la idea de que

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

ya todo está solucionado se puede presentar otro, de acuerdo con la forma como este se haya abordado. Es decir que cuando se presenta un conflicto, no se debe pensar que se va a ganar, por lo contrario se debe actuar de una manera rápida y con inteligencia para así llegar a un fin deseado. (Acevedo, 2015).

Ahora bien, los conflictos no son sólo un problema de la organizaciones, como algunas veces se suele afirmar; estos, se pueden percibir también como oportunidades que dan paso a que se generen cambios y en dichos cambios los conflictos si son canalizados y encaminados de la manera correcta, tendrán como resultado el aprovechamiento del mismo; es así que existen innumerables ejemplos y experiencias de cómo ha beneficiado a las organizaciones el aprovechamiento de los conflictos, es decir el análisis de los conflictos pero desde los puntos de vista, de los que se encuentran involucrados. (González, 2019).

Por otra parte, para llevar a cabo la prevención y solución de conflictos se deben realizar varios ejercicios los cuales conllevan a un pronto mejoramiento de las relaciones entre las dos partes, se deben afrontar cara a cara cada una de las partes para que den sus opiniones y sus experiencias, para así generar compromisos de ahí en adelante, además, identificar los mecanismos que se deben ejecutar para la pronta prevención del conflicto y las propuestas de solución en caso de presentarse para obtener un pronto mejoramiento. Para la escritora Marta Blanco Carrasco (Marta, 2010), los líderes de toda Organización

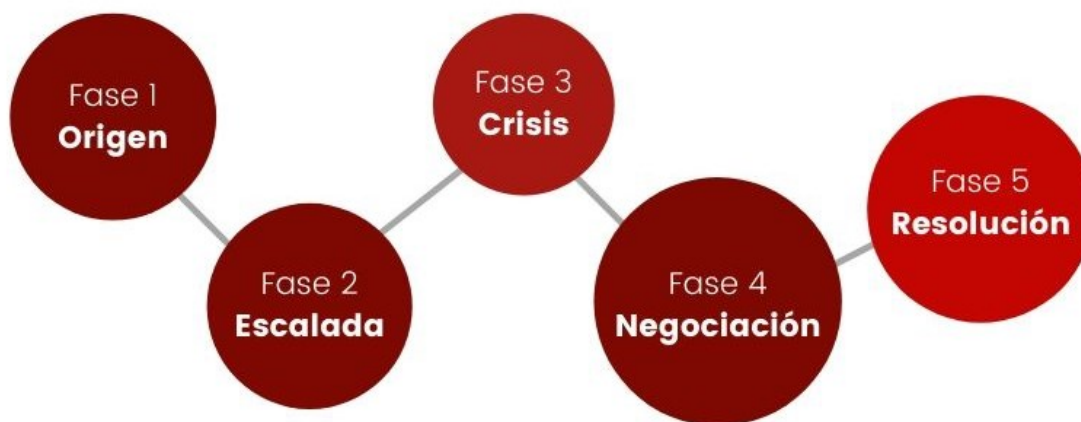
Deben hacer unos planes de trabajo y se deben crear unos mecanismos para saber qué decisión tomar cuando se presenten estos casos, deben realizar actividades en grupo, integraciones con todo el personal sin que pueda existir ningún tipo de discriminación racial ni laboral por algún miembro que conforma la organización, deben realizar salidas a sitios diferentes como uno de los planes de acción de estímulos para con los empleados, los cuales

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

se puedan sentir con agrado y ver el cambio de vez en cuando de sus actividades laborales. (Carrasco, 2010).

Es importante afirmar que la gestión, prevención y solución de conflictos en la Organización no depende solo de los gerentes o altos mandos, depende también de los jefes de las diferentes áreas que conforman la empresa, ya que estas actividades se pueden realizar por departamentos, concientizando a los empleados de lo importante que son para la organización. A continuación se presenta una ilustración sobre las fases de un conflicto laboral.

Figura 20. *Fases de un conflicto laboral*



Las Fases de un conflicto laboral

Nota: adaptado de Tablado, 2020.

- **Origen:** este corresponde a cuando se crea un conflicto basado en alguna causa, en esta fase es importante detectar las razones del problema para tomar medidas cuanto antes, así evitar pasar a la segunda fase.
- **Escalada:** Se da cuando el conflicto no se detecta a tiempo y no se toman medidas para prevenirlo o abordarlo, lo cual genera que el problema aumente en escala en cuanto a

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

su complejidad. En este punto, la resolución del conflicto es más complicada y da lugar a la siguiente etapa.

- **Crisis:** la crisis se presenta cuando el conflicto ha consumido a las partes, pues se llega al punto en el que ninguno de los implicados está dispuesto a ceder. De no actuar, en esta etapa el conflicto podría perpetuarse en el tiempo o quedar sin resolver.
- **Negociación:** es la etapa en la que se busca suavizar la posición de ambas partes para poder llegar a un acuerdo.
- **Resolución:** se da cuando el conflicto termina con la toma de una decisión por las partes o por una parte mediadora. Esta decisión debe respetar la normativa y satisfacer por igual, en la medida de lo posible, a los implicados.

4.4. Estrategias para prevenir los conflictos laborales

La prevención de conflictos “mediante la gestión de los mismos en el lugar de trabajo se presenta como un componente importante dentro de un sistema de relaciones laborales sólido. Por otro lado, está estrechamente relacionado con la capacidad de los empleadores, los empleados y las organizaciones para resolver sus conflictos sin intervención estatal, por medio del intercambio de información, el diálogo, la consulta, la negociación y los acuerdos”. (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 2). En este sentido, es mejor prevenir que tener que recurrir a la resolución de conflictos laborales, por tal motivo, se presenta una serie de estrategias que se deben aplicar para minimizar las posibilidades de que ocurran, dado que es casi imposible que no surjan. Estas se describen a continuación:

- **Comunicación adecuada:** los trabajadores deben tener siempre, las indicaciones claras y completas de las tareas que desempeñan en su puesto de trabajo, incluidos los plazos

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

y las maneras de desarrollarlas. Es muy importante que la comunicación se base en el respeto y la educación de unos a otros.

- **Definir la política de la empresa:** los empleados deben de saber, en todo momento, quienes desempeñan el liderazgo, cuál es el organigrama de la empresa, los objetivos y las responsabilidades que se les exigen, así como ~~saber~~ cuáles son las vías de comunicación.
- **Nombrar a responsables:** para ayudar a prevenir estos conflictos, es fundamental nombrar a una o varias personas como responsables de la prevención de estas discusiones, y encárgales que detecten las posibles causas que puedan provocarlas y que actúen sobre éstas.
- **Empatizar y negociar:** hay que hacerles entender a los empleados, que todos tienen una personalidad y necesidades diferentes, por lo que es muy importante concienciarles de que deben ponerse en el lugar del otro para comprenderlo, y ser capaces de llegar acuerdos por el bien de la empresa.

Otras estrategias para la prevención de conflictos laborales son detectar a tiempo la disputa, para evitar que se convierta en un problema mayor y tener un plan de actuación, para que el manejo de conflictos tenga una respuesta efectiva y pronta. En el plan de actuación que tenga la empresa, es necesario que consten todas las estrategias para resolver estas discusiones. Dependiendo de la causa y de las partes que intervengan, será mejor que se apliquen unas u otras. (Factorial, 2020).

Por otra parte, de acuerdo con la guía planteada por la Organización Internacional del Trabajo en el 2013, se afirma que

El Artículo 1 de la Recomendación núm. 92 sobre la Conciliación y el Arbitraje Voluntarios (1951) establece que el mecanismo de resolución de conflictos establecido por el Estado

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

debería asistir en la prevención de los conflictos laborales. El énfasis en la prevención de conflictos requiere que haya recursos disponibles para ayudar a los empleadores y a los empleados a prevenir el surgimiento de disputas mediante la provisión de servicios de asesoramiento, información y capacitación (incluida la capacitación conjunta) relacionados al fortalecimiento y mejora de los acuerdos y procesos de diálogo, de la consulta, la negociación, y la mejora de las relaciones entre trabajadores-dirección a nivel de la empresa. (p.131).

El foco de acción de las empresas es “limitado en algunos casos dado que no todos los problemas que se presentan se pueden prevenir o son igual de habituales, es así que debe utilizar todas las herramientas a su alcance para que no surjan conflictos como consecuencia de su falta de acción, además de tener preparadas vías o protocolos de actuación” (Udiz, 2020). En este sentido, Udiz (2020) plantea los siguientes pasos:

- **Establecer comunicación anti-conflicto**

La comunicación interna debe lograr que los empleados cuenten con la información más relevante para el desempeño de sus funciones en plazo y forma. Esto no significa mantenerles desinformados de los aspectos negativos, sino que deben contar con elementos de juicio realistas. En definitiva, se les debe tratar como miembros de un equipo que va más allá de su mesa y poner en valor las cosas que se hacen bien al tiempo que se trata de mejorar lo que no.

Dentro de esta normalidad surgirán momentos críticos en los que la falta de asertividad es fuente de conflictos, ya sea por su mala gestión o por su inexistencia. Esto es así porque la comunicación es la principal herramienta que tiene una Organización para articularse. Es importante según Udiz (2020) tener en cuenta las siguientes claves:

- En ocasiones es necesario desmentir los rumores. No hacerlo puede alimentarlos

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- No se comunicarán determinaciones empresariales hasta que estas sean inequívocas y estén bien meditadas
- Un trabajador nunca debería enterarse de asuntos que le atañen por medio de terceras personas
- Comunicar en privado los asuntos individuales
- Los momentos más relevantes requieren analizar la comunicación de forma más intensa: encargado de la comunicación, momento, lugar y forma
- **Definir normas y lineamientos**

La empresa “tiene que configurar una estructura y unas reglas que minimicen las principales fuentes de conflicto. Hay que definir claramente los liderazgos (formando a quienes asuman esta labor), los objetivos de cada empleado, los límites de las responsabilidades, el organigrama, las vías de comunicación horizontal y vertical, etc” (Udiz, 2020).

En este sentido, es importante que todos los empleados sepan qué espera la empresa de ellos y cuáles son sus objetivos. Estos “deben ser realistas y medibles si no se quiere que sean una fuente de problemas, informando de ellos de forma adecuada a los interesados, realizando un seguimiento periódico y marcando tanto metas individuales como colectivas” (Udiz, 2020).

Además, es relevante no tener miedo de prescindir de las personas conflictivas, siempre atendiendo a la naturaleza de dichos problemas y que el despido sea una solución proporcional al hecho o acumulación de hechos. No obstante, es clave realizar una buena selección de empleados en los procesos de contratación, evitando personalidades potencialmente conflictivas.

- **Responsabilizar a la cúpula**

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

El equipo directivo es responsable de la supervisión y debe reaccionar ante la aparición de cuestiones que supongan un riesgo de conflicto. No puede actuar únicamente respondiendo a estos cuando ya son inevitables. La empresa necesita de buenos líderes, de personas que sepan comunicar, que posean empatía y que sean conscientes de la importancia de su cargo y de las repercusiones de las acciones propias y ajenas. La prevención es vital, asumir las culpas y no delegar las responsabilidades es un aspecto clave. (Udiz, 2020)

Con respecto a los nuevos enfoques para la prevención y resolución de conflictos, de acuerdo con lo planteado por la Organización Internacional del Trabajo,

Este proceso comienza en la etapa de formulación de políticas. Los representantes de los actores que son claves en el desarrollo de políticas deben estar bien informados sobre la intencionalidad de la política, pero probablemente sus electores no lo estén. Del mismo modo, es posible que los representantes de los involucrados elegidos para la redacción de leyes que expresen las pautas de las políticas no tomen las medidas necesarias para que sus electores tengan pleno conocimiento de sus derechos y obligaciones legales una vez aprobada la legislación. (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 122).

En este sentido, en la etapa de elaboración de políticas, para sensibilizar es necesario contar con disposiciones a fin de:

- Dar a conocer el contenido de las propuestas de política
- invitar a individuos e instituciones a que hagan comentarios sobre las intervenciones propuestas en la formulación de las políticas
- invitar al público a que realice comentarios sobre las propuestas de políticas
- Acusar recibo de todos los comentarios (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 122).

4.5. Estrategias para solucionar los conflictos laborales

Las estrategias para solucionar conflictos laborales son indispensables en las organizaciones, de acuerdo con lo planteado por Lacayo (2016) en cada una de las organizaciones “el liderazgo es una herramienta de importancia ya que por medio de técnicas se aprenden estrategias para que cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa, se desarrollen y tengan habilidades para orientar al momento de solucionar conflictos laborales” (Lacayo, 2016, p. 11).

En este sentido, el autor propone que en cualquier empresa donde existan herramientas de comunicación, se puede interactuar e intercambiar ideas y opiniones para que así el desarrollo de las labores se presente de manera más amena, pues a la hora de surgir un conflicto por no estar de acuerdo con el otro, la asertividad logra enriquecer la situación dando a conocer las ideas de todos. También, es bueno saber gestionar un conflicto ya que se puede salir de la zona de confort y la forma de abordarlo que se tenga permite tomar decisiones acertadas, pues “cuando se soluciona un conflicto se desarrollan habilidades de negociar y llegar a ciertos acuerdos, para dominar la situación es de importancia tener carácter y posición al momento de arreglar las cosas” (Lacayo, 2016, p. 16).

Por otra parte, se presentan diversas técnicas para mediar en los conflictos. Una de estas formas consiste en “ignorar el problema o Esquivarlo (suponiendo que se eliminará por sí mismo). Dentro de esta primera variante o forma está también Retirarse. Muchos la emplean, pero esto constituye un enfoque ineficaz, puesto que, no resuelve la contradicción subyacente” (Casales, 2005, p. 23). Por otra parte, como segunda alternativa se presenta tapar el problema. Esto significa,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

“intentar "suavizar" el conflicto "pasando la mano", tratando de evitar el descontento. No constituye una solución duradera, pues puede subsistir el resentimiento” (Casales, 2005, p. 23).

Otra forma de luchar contra el conflicto, es la resistencia Pasiva, esto implica “tolerarlo, sin recurrir al enfrentamiento abierto; es en alguna medida posponerlo hasta que tenga lugar un desenlace. Mediante esta estrategia se busca el desgaste de la otra parte involucrada. Generalmente ello no produce una solución constructiva, además del largo tiempo o demora que implica” (Casales, 2005, p. 25). Por otra parte, se encuentra como alternativa la Confrontación, mediante esta estrategia “una parte busca derrotar a la otra a través de un ataque abierto y directo de agresiones verbales generalmente. Ello conduce a la polarización, culpas mutuas, ruptura de la comunicación y de las posibilidades de un trabajo ulterior conjunto” (Casales, 2005, p. 25).

Así mismo, se presenta la estrategia de forzar la solución, es decir “intermediar en el conflicto mediante Arbitraje. Aquí interviene un agente externo que intenta resolver el problema a favor de algunas de las partes involucradas” (Casales, 2005, p. 27). Esta estrategia generalmente no funciona, pues contribuye a que se forme el resentimiento en los perdedores convirtiéndose en una estrategia donde hay un perdedor y un ganador rompiendo la futura comunicación. Además, el autor plantea el uso de las Técnicas de Mediación y Negociación. La teoría moderna de solución de conflictos señala que “esta es la vía más efectiva, implica identificar los intereses, reales de las partes involucradas y búsqueda de soluciones de compromiso, que hagan que los resultados sean opciones de beneficio mutuo. Constituye una: estrategia de solución: GANADOR/GANADOR” (Casales, 2005, p. 28).

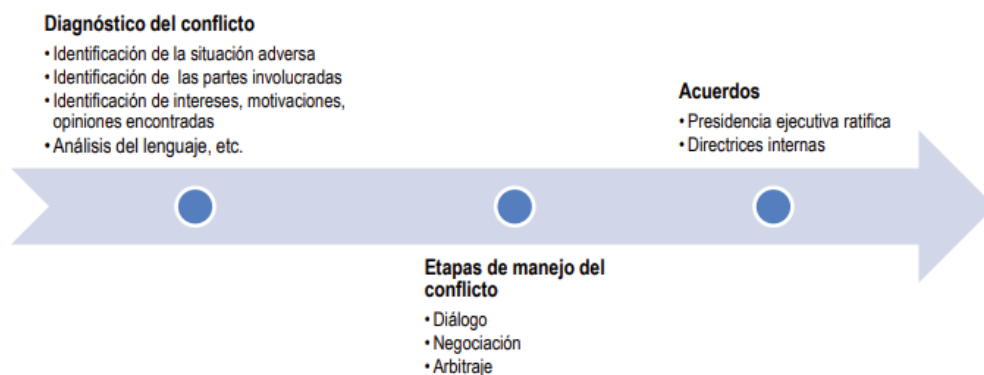
Por otra parte, la EAE BUSINESS SCHOOL (2018) propone cuatro técnicas para el manejo de conflictos laborales, estas se presentan a continuación:

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Arbitraje:** es propia de los conflictos graves o de aquellos que requieren una solución rápida. Los protagonistas delegan en un tercero, cuya autoridad puede estar ligada a la estructura de la empresa o ser ajena a ella, el diseño de una solución. Suele centrarse en reclamaciones y demandas y es posible que las partes no queden del todo satisfechas.
- **Facilitación:** se recomienda para conflictos de gravedad baja o media. Una persona neutral ayuda a que las otras dialoguen y resuelvan sus diferencias de forma diplomática e intentando satisfacer sus distintas demandas. Dicha persona no impone la solución, sino que ésta es el resultado del consenso de todos.
- **Indagación:** las partes solicitan la intervención de una o varias personas neutrales para que éstas hagan sus valoraciones sobre el conflicto. Después de esta etapa, se suele dar paso a otra de recomendaciones para evitar que el desacuerdo aumente.
- **Mediación:** más formal que la facilitación, es un recurso útil para aquellos conflictos laborales que han llegado a un punto muerto. La persona mediadora suele ser ajena al asunto y su función es crear el clima propicio para que las dos partes se entiendan. Algunas veces son los protagonistas del conflicto los que solicitan la presencia del mediador, pues su relación no da ni siquiera para sentar las bases de un diálogo. Algunas etapas en el manejo y solución de conflictos se presentan en la siguiente figura:

Figura 21. *Etapas del manejo y solución de conflictos*

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS



Nota: adaptado de EAE BUSINESS SCHOOL, 2018.

En una investigación realizada por Mirabal (2013) la cual tiene como objetivo principal “aportar técnicas de manejo de conflictos y negociaciones que contribuyan con el exigente reto de favorecer negociaciones ganar-ganar y articulación de alianzas para la óptima asignación de recursos de inversión en proyectos que involucran a diferentes niveles de gobierno” (Mirabal, 2003, p.57). Se exponen dos técnicas de resolución de conflictos que se presentan a continuación:

- **Colaborar:** significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal. (Mirabal, 2003, p.57).

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Transigir:** significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia. Un ejemplo clásico lo constituye la negociación de un contrato colectivo, durante la cual, se va avanzando parcialmente; te acepto este artículo, pero no este otro. Ello permite seguir trabajando y perfeccionando cíclicamente la relación. (Mirabal, 2003, p.57).

Por otra parte, Munduate y Barón (2015), exponen en su libro la mediación como una herramienta efectiva para resolver conflictos. Los autores resaltan la importancia de centrarse en los intereses de los involucrados es decir que, las partes deben tratar de conocer las necesidades, deseos y preocupaciones latentes de la otra parte, buscando vías de reconciliarlos en la construcción de un acuerdo. (Munduate & Barón, 2015). En este sentido, la mediación exitosa requiere mover a las partes desde sus posiciones de negociación hacia la discusión de los intereses y necesidades subyacentes.

Ahora bien, en la investigación realizada por Bermejo (2013), se busca elaborar un programa de curso que permita capacitar a los gerentes con el fin de que aprendan a manejar los conflictos en su empresa de una manera efectiva logrando en su personal mayor eficacia. Para esto, la autora plantea cuatro estilos de resolución de conflictos. El primero es evitación, “en este caso, a pesar de reconocer que existe un conflicto, la persona puede elegir retirarse psicológicamente o

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

físicamente de la situación de conflicto, evitando así discutir” (Bermejo, 2013, pág. 19). Por otra parte se encuentra el forzamiento, en este modelo quienes lo emplean “buscan la coerción en lugar de la persuasión o la colaboración. Ellos usan la asertividad, el dominio verbal, y la perseverancia” (Bermejo, 2013, p. 21).

El tercer estilo que se plantea es el de acomodación, “esta aproximación permite superar diferencias, desacuerdos y generalmente hace que los conflictos no se hagan mayores. Aquellos en este estilo hacen a un lado sus propios intereses y aceptan los de los otros” (Bermejo, 2013, p. 22). Finalmente, el estilo más adecuado en el contexto organizacional es el colaborativo. “Este permite a los que están en el conflicto enfrentarlo abierta y directamente, trabajando juntos y buscando así una solución integrativa. La colaboración crece en base a un proceso de construcción de la verdad” (Bermejo, 2013, p. 23).

4.6. Metodologías para el manejo de conflictos en las empresas

4.6.1. Metodología planteada por el servicio de salud de Andalucía

La metodología de resolución de conflictos o problemas “es un conjunto de actividades que se suceden con una secuencia lógica, encaminada a lograr una solución para un problema planteado. El foco de la metodología de resolución de conflictos es desvelar qué hacer y no solamente trabajar sobre los cómo hacer” (Servicio Andaluz de Salud, 2018). El método se estructura en 4 fases:

- **Primera Fase: Identificación y Definición del problema.**

Hay que definir el problema que se quiere resolver, tratando de enumerar todas las características del mismo. Es necesario dilucidar cuáles son los aspectos relevantes que influyen en el mismo. Se trata de recoger el máximo de información, buscar datos, organizarlos, expresarlos

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

en términos cuantificables, etc. Una correcta descripción de los problemas es fundamental para poder abordar su solución correctamente, eso implica recabar información de las cuatro áreas siguientes en su descripción del problema:

1. Naturaleza del problema.
2. Visibilidad del problema.
3. Alcance del problema.
4. Importancia del problema

Se deben especificar los objetivos a alcanzar en el proceso de resolución, procurando especialmente no incluir hipótesis causales, culpables, ni sugerir soluciones predeterminadas. En función de la importancia que el problema pueda tener sobre el resto de los profesionales de la Unidad, y /o los usuarios, habrá que plantearse la conveniencia de poner en marcha soluciones de carácter provisional que minimicen o anulen a corto plazo el efecto del problema sobre el entorno. Tendrán carácter provisional, ya que, con posterioridad, serán sustituidas por una solución definitiva. (Servicio Andaluz de Salud, 2018)

- **Segunda Fase: Análisis de las causas.**

En esta fase se trata de profundizar en la comprensión del problema, elaborar una explicación satisfactoria y fundamentada de sus causas:

- Analizar las causas.
- Evaluar los intereses y posiciones de las partes. Qué reclaman las partes. Esto es relevante, pues hay que tener en cuenta que necesitan las partes, no lo que desean.
- Analizar los hechos con preguntas abiertas.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Analizar el poder y la capacidad de influencia de las partes
- Detectar y analizar las resistencias al cambio.

Se procede a identificar aquellas causas que tienen un efecto significativo sobre el problema, son controlables, y sobre las que se puede actuar para minimizar o eliminar su efecto.

Para su identificación es conveniente:

- Analizar los síntomas y el entorno del problema con la profundidad suficiente para aproximarse a las causas. Se cuantifican los síntomas y se estratifica la cuantificación sobre la base de las variables que pueden influir en el problema. Se analiza el proceso o subproceso donde aparecen los síntomas del mismo.
- Formular las posibles causas identificadas. Es conveniente especificar la probabilidad de que sean causas reales y la facilidad de comprobación.
- Evaluar el grado de contribución de cada causa al problema.

- **Tercera Fase: Buscar soluciones e implantar la mejor.**

Es la fase de proponer soluciones y aplicarlas. Hay que decidir cuál es la solución más efectiva para lograr mejorar la situación actual, y lo primero a destacar de este asunto es que no existe una única solución posible (Servicio Andaluz de Salud, 2018). Para conseguir, entre varias posibilidades, la solución óptima se procede a:

- Listar todas las posibles soluciones a la causa raíz detectada. Hay que promover que las partes trabajen en este sentido, y que sean ellas las que propongan alternativas para la resolución del conflicto. El profesional que dirige el proceso sólo debe de aportar las herramientas necesarias para fomentar y promover la comunicación entre ellas. Esto es

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

significativo, si las partes consiguen llegar a un acuerdo por sí mismas sienten que ganan las dos.

- Evaluar las diferentes alternativas en función de criterios que permitan la optimización de la solución final adoptada, sobre la base de:
 - o Impacto o eficacia en la resolución del problema
 - o Coste de la solución
 - o Relación coste/beneficio
 - o Resistencia al cambio de los impactos derivados de la solución
 - o Tiempo de implantación
- Diseñar la solución escogida con definición de:
 - o Nuevos procedimientos.
 - o Planificación de los puestos de trabajo, si se tratase de un conflicto de tarea.
 - o Modificaciones de recursos materiales y humanos
- Diseñar el sistema de control de la nueva situación. A continuación, se debe desarrollar el Plan de implantación de la solución. El plan de actuación implica definir las actividades y/o acciones que se deben poner en marcha, asignar roles (individuales o grupales), establecer la supervisión y asesoramiento preciso, y enumerar los recursos necesarios.
- **Cuarta Fase: Monitorización y Seguimiento.**

En esta fase se comprobará la efectividad real de la solución implantada. Se elaborará un informe con los resultados, que se dará a conocer tanto a las partes implicadas como al Comité de Seguridad y Salud. Cuando se haya alcanzado un acuerdo, es aconsejable realizar un seguimiento y control para comprobar que las partes cumplen con el mismo. Se podría realizar a través de un

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

encuentro o reunión, recomendablemente transcurrido un mes o dos, así se puede analizar si el nivel de tensión entre ellas ha disminuido y si la relación y comunicación es aceptable (Servicio Andaluz de Salud, 2018).

Con esto no solo se realiza un seguimiento, si no se prevé una futura situación de conflicto entre ellas. Se evalúa no sólo la solución adoptada sino todo el proceso. El hecho de llevar a cabo un procedimiento estructurado en la resolución de problemas permite descubrir si la solución no ha sido efectiva, en qué ha fallado ésta, o cuál debería ser la nueva redefinición del problema (Servicio Andaluz de Salud, 2018).

4.6.2. Metodología planteada por Thommas y Kilmann

En la década de 1970, Kenneth Thomas y Ralph Kilmann “desarrollaron una teoría sobre la resolución de conflictos, de acuerdo con ellos cada persona tiende a un estilo de resolución de conflictos, de hecho, identificaron cinco estilos que se diferencian entre sí por el grado de cooperativismo y asertividad que involucran. A partir de esta teoría se desarrolló una herramienta llamada TKI o Modos de conflicto de Kilmann que pueden ayudar a identificar el estilo de resolución de conflictos que tiende a preferir una determinada persona” (Castillo, 2019). La metodología de resolución de conflictos enmarca los siguientes estilos:

- **Estilo Competitivo:** La gente que prefiere este estilo suele tener una posición muy firme y saber bastante bien lo que quieren. Usualmente son personas que tienen cierto poder ya sea por su experiencia, por su jerarquía, o su capacidad de persuasión.

Este estilo de resolución de conflictos puede ser muy útil cuando hay una emergencia y la decisión debe ser tomada con celeridad o cuando debemos defendernos de alguien que está

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

tratando de sacar provecho de determinada situación de forma egoísta. También es un método de resolución bastante efectivo cuando la decisión a tomar es impopular. Lamentablemente, asumir este tipo de actitud cuando la situación no es tan urgente puede dejar a las personas involucradas insatisfechas y resentidas. (Castillo, 2019)

- **Estilo Colaborativo:** Las personas que tienden hacia un estilo colaborativo para la resolución de conflictos tratan de satisfacer las necesidades de todas las personas involucradas. Se caracterizan por su asertividad y por asumir que todas las personas son importantes. Se trata de un estilo que tiene utilidad en aquellas situaciones donde es importante tener varios puntos de vista para que sea posible encontrar la solución. También se recomienda cuando ya han existido conflictos en el grupo o cuando se trata de un conflicto importante donde el solo hecho de que alguien se sacrifique no es suficiente.
- **Estilo basado en el compromiso:** quienes prefieren este estilo de resolución de conflictos tratan de encontrar una solución que satisfaga a todos al menos de forma parcial. Quien asume este estilo espera que todos, incluso él/ella, estén dispuestos a sacrificar algo para solucionar el asunto. Este estilo es útil cuando el coste del conflicto es más alto que el costo del sacrificio que se hace, cuando debido a que las partes involucradas en el conflicto han llegado a un punto muerto. Además, es muy útil cuando se acerca una fecha límite y la solución debe ser precisa y rápida.
- **Estilo adaptativo:** quienes prefieren este estilo tienen una disposición de satisfacer la necesidad de los demás incluso a expensas de las propias. Este tipo de personas sabe cuándo ceder ante otros, pero también puede ser persuadido de cambiar de opinión aun sin una justificación válida. No se trata de tener una posición asertiva, pero si cooperativa.

Se considera que asumir este estilo es útil cuando el asunto causante del conflicto es más importante para la otra parte que para quien asume el estilo. Además, algunas personas asumen este estilo porque para ellos un buen ambiente de trabajo es más importante que llevar la razón en ese determinado aspecto que causa el conflicto. También se asume este estilo como una medida estratégica, porque ceden en determinada situación para más adelante, cuando así les convenga, estar en posición de pedir algo a cambio de haber cedido. Pero hay que tener claro que nada garantiza que vas a recibir algo a cambio de ceder, y que en términos generales este enfoque no suele tener buenos resultados. (Castillo, 2019)

- **Estilo evitativo:** las personas que tienden a adoptar este estilo, lo que hacen es evadirse totalmente del conflicto. Se caracteriza por ser asumido por personas que prefieren que otros tomen las decisiones controversiales por ellos, no queriendo herir los sentimientos de nadie aceptan las soluciones que la “mayoría” decida. Asumir este estilo es adecuado cuando se sabe que la posición personal no tiene ninguna posibilidad de triunfar, cuando la controversia es sobre algo trivial, o cuando se sabe a ciencia cierta que otra persona está en mayor capacidad de solucionar el asunto.

En la mayoría de situaciones, esta posición se puede ver como un síntoma de debilidad además de ser poco efectiva para defender una posición. Esta teoría asume que cada persona puede ser capaz de asumir diferentes estilos dependiendo de la situación, o incluso una mezcla de estilos en una misma situación. Lo importante es evaluar la situación lo más objetivamente posible para

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

poder adoptar el enfoque más adecuado para la resolución del conflicto, respetando a los demás e intentando solucionar sin dañar las relaciones de trabajo. (Castillo, 2019).

4.6.3. Metodología de enfoque relacional basado en los intereses (IBR)

Se denomina IBR por ser las siglas de su nombre en inglés “Interest-Based Relational Approach” que podría llamarse enfoque relacional basado en los intereses. “Parte de la premisa que en una resolución de conflictos deben respetarse las diferencias individuales a la vez que se le ayuda a las partes involucradas a no encasillarse en una posición inflexible frente al conflicto” (Castillo, 2019). De acuerdo con esta metodología, el proceso que debe seguir una persona involucrada en el conflicto para intentar resolverlo es.

- **Estilo de manejo del conflicto:** Se recomienda empezar el proceso de resolución del conflicto identificando el estilo de resolución de conflictos con el que más te identificas, en el caso de que representes un equipo o una organización, el estilo que asumirás en su nombre. Es importante recordar que para la misma situación siempre hay más de un estilo que se puede adoptar. Es aconsejable analizar las circunstancias para luego pensar cuál estilo podría ser la mejor opción.
- **Poner en antecedentes:** Si se considera apropiado para la situación, es importante dar a conocer las reglas del enfoque IBR. Es importante que todas las partes entiendan que un problema entre varias personas puede solucionarse también de forma conjunta mediante la discusión y la negociación, mucho mejor que agredándose o tratando de imponer la posición personal de cada quien. El tono de quien hace esto debe ser asertivo para nada agresivo ni extremadamente pasivo.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- **Reunir información:** En este paso lo que se intenta es conocer el punto de vista de cada involucrado para entender sus intereses, necesidades y preocupaciones. Es importante que esa persona perciba que su opinión es respetada por los demás y que se le necesita para resolver el conflicto. En esta etapa se debe tratar de entender como las acciones pueden afectar las metas y motivaciones de los demás, es vital para que el proceso de resolución no termine afectando las relaciones de trabajo.
- **Definir de forma conjunta el conflicto:** Aunque pueda parecer algo innecesario, la verdad es que es sorprendente las diferentes percepciones que pueden tener las personas sobre el mismo problema. Antes de entrar a negociar, tendréis que poneros de acuerdo en cuál es problema, si no podéis llegar a una definición común del mismo, al menos ya sabrás cómo ven el problema los demás.
- **Hacer una tormenta de ideas para buscar posibles soluciones:** esto es importante porque así todos sentirán que su opinión es valorada y que es parte de la decisión final, además puede abrir la mente de las partes a soluciones que no habían sido antes consideradas.
- **Negociar una solución:** A estas alturas del proceso, casi podría decirse que el conflicto deberá estar prácticamente solucionado, entendiendo cada parte la posición de la otra y acordando una solución satisfactoria para ambas partes. (Castillo, 2019).

4.6.4. Metodología de la prevención del conflicto por Bernat y Caso

Esta metodología, es propuesta por la psicóloga Antonia Bernat y la socióloga Covadonga Caso, las cuales proponen un trabajo que se encuadra dentro de una línea de trabajo de diseño preventivo, que pretende “constituir un programa de actuación para prevenir la violencia interna

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

en una Organización sanitaria. La característica fundamental de este desarrollo, es apostar por la corresponsabilidad de todos los miembros de la Organización a la hora de elaborar e implementar las herramientas que constituyen el programa preventivo” (Bernat & Caso, 2010, p. 124). Es decir que es una idea que busca prevenir los conflictos en la organización.

En este sentido, las autoras abordan la metodología utilizada en el desarrollo de una serie de instrumentos específicamente el procedimiento para la prevención de conflictos y acoso psicológico en el trabajo, buscando un cambio planeado, centrado, en este caso, en la mejora de las relaciones humanas y la prevención de los conflictos y la violencia en el lugar de trabajo. (Bernat & Caso, 2010, p. 126). Se divide en las siguientes fases:

- Fase de detección del conflicto e inicio del procedimiento mediante presentación de una queja: la Subdirección de Recursos Humanos junto con el área de Psicología del Servicio de Prevención, valorarán la intervención y su responsable, según el tipo de conflicto que pueda presentarse (gradación de la violencia) y la implicación del mando en el mismo.
- Fase de intervención: Se recoge la información, se realiza un análisis de los posibles problemas a presentarse y se generan una serie de medidas y seguimiento.

La Intervención de la estrategia de prevención permanecerá dando información a través de la Subdirección de Recursos Humanos del estado de la situación durante todo el proceso, podrá prestar apoyo especializado a los responsables en cualquiera de las fases indicadas. Como funciones asignadas, se llevarán a cabo todas las actuaciones oportunas para identificar los factores de riesgo de conflicto presentes en las condiciones de trabajo, así como para garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores. (Bernat & Caso, 2010, p 128)

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Las acciones realizadas en el marco de la prevención, incluyen funciones específicas indicadas para cada caso como mediación, evaluación de condiciones de trabajo y establecimiento de medidas anticipadas, intervención médica y psicológica sobre el trabajador si procede, etc. Así mismo se proponen medidas preventivas/cautelares, ante la Subdirección de Gestión de Recursos Humanos y las Direcciones competentes, en relación con las personas que intervienen en el proceso. (Bernat & Caso, 2010, p. 128). En este sentido, esta metodología aborda el conflicto de manera preventiva centrándose en el bienestar del trabajador y en el monitoreo constante de posibles descontentos o situaciones de inconformismo que tengas los colaboradores con la empresa.

5. Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto en la presente relatoría, se puede concluir que abordar los conflictos es importante, sin embargo, prevenirlos lo es aún más, por lo cual se cree necesario fomentar en las organizaciones una cultura de la prevención que genere beneficios para la empresa y sus diferentes grupos de interés. Las empresas se han centrado en mayor proporción a actuar frente al conflicto, es decir, permiten que estos se presenten y en ese momento si se toman medidas, lo cual puede entorpecer los procesos de producción y los objetivos misionales, lo que demuestra la relevancia de tomar medidas anticipadas.

Se destaca de manera significativa la existencia de estrategias que están enfocadas en prevenir los conflictos laborales, esto con el fin de contribuir con el éxito de las empresas. En su mayoría, son acciones que deben ser planteadas a partir de la gerencia estratégica y requieren de recursos y herramientas importantes que permiten el buen desarrollo de estos planes de acción.

6. Inquietudes

No se generaron inquietudes en esta sesión.

Bibliografía

Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S., & Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Revista electrónica trimestral de enfermería*(57), 460-470. Obtenido de <file:///C:/Users/MAB/Downloads/364491-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1367941-1-10-20191222.pdf>

Acevedo, L. F. (2015). El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13662/Ensayo%20Final%20Luis%20Acevedo%20Daza%20PDF.pdf?sequence=2>

Alvarado, M. F. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*(1), 265-278. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

Bermejo, G. (2013). El manejo del conflicto y la eficacia laboral. Nuevo León: Universidad Autónoma de nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>

Bernat, A., & Caso, C. (2010). Metodología de desarrollo de un procedimiento para la resolución de conflictos y acoso psicológico laboral. *Medicina y seguridad del trabajo*, 56(219), 124-131. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n219/original2.pdf>

Bolívar, C. (2019). *Gestiopolis*. Obtenido de *Manejo de conflictos laborales*: <https://www.gestiopolis.com/manejo-del-conflictos-laborales/>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Carvajal, L. T. (2016). Estrategia para el manejo de conflictos desde el ámbito corporativo.

Bogotá: Universidad Santo Tomás. Obtenido de

[https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/2017leidycarvajal.pdf?sequence=](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/2017leidycarvajal.pdf?sequence=1)

1

Casales, J. C. (2005). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como

estrategias de solución. *Revista Cubana de Psicología*, 12(2). Obtenido de

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>

Castillo, C. d. (2019). Resolución de conflictos en la empresa. Academic Resources for

Members. CLADEA. Obtenido de

[http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/publications/resoluci%C](http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/publications/resoluci%C3%B3n_de_conflictos_de_conflictos_en_las_empresas.pdf)

[3%B3n_de_conflictos_de_conflictos_en_las_empresas.pdf](http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/publications/resoluci%C3%B3n_de_conflictos_de_conflictos_en_las_empresas.pdf)

Cordón, E. M. (2013). Métodos alternativos de resolución de conflictos aplicados a la

negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo y a los conflictos

laborales ya planteados. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_11362.pdf

EAE BUSINESS SCHOOL. (2018). Cuatro técnicas para el manejo de conflictos laborales.

Obtenido de [https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-](https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-laborales/#Tecnicas_para_el_manejo_de_conflictos_Cual_preferes)

[laborales/#Tecnicas_para_el_manejo_de_conflictos_Cual_preferes](https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-laborales/#Tecnicas_para_el_manejo_de_conflictos_Cual_preferes)

Factorial. (2020). Manejo y resolución de conflictos. Obtenido de

<https://factorialhr.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

González, P. (2018). El conflicto de las personas en el ámbito laboral, la falta de solución y la ausencia de apoyo en desarrollo humano. Puebla: Universidad Iberoamericana de Puebla.

Obtenido de

<https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/4343/Tesis%20DH%20El%20Conflicto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martín, M. M. (2019). Resolver conflictos es avanzar como organización. En C. d. Barcelona, El valor del conflicto en la empresa: casos de éxito (págs. 15-25). Barcelona. Obtenido de

<http://www.centromediacionbarcelona.com/cmbdef/wp-content/uploads/2018/03/El-valor-del-conflicto-en-la-empresa-Casos-de-%C3%A9xito-2.pdf>

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia, 53-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

Munduate, L., & Barón, M. (2015). La mediación como estrategia de resolución de conflictos.

Anda Luz: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Obtenido de

http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf

OrganizaciónInternacioal del Trabajo. (2013). Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales. Turín: Centro Internacional de Formación OrganizaciónInternacional del Trabajo.

Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf

Pérez, F. (2016). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. Revista Ius et Praxis, 441-452. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v16n1/art14.pdf>

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC. (2012). Procedimiento abreviado solución de conflictos de violencia en el ámbito laboral. España: UGT. Obtenido de <http://www.observatorioriesgospsicosociales.com/sites/default/files/publicaciones/Solucion%20de%20Conflictos%20de%20Violencia.pdf>

Servicio Andaluz de Salud. (2018). Protocolo de actuación para la resolución de conflictos. Andalucía: Junta de Andalucía. Obtenido de https://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/sites/default/files/sincfiles/wsa-s-media-mediafile_sasdocumento/2019/protocolo_actuac_resol_conflictos_042018.pdf

Udiz, G. (2020). Sage. Obtenido de Cómo prevenir los conflictos laborales en tres pasos: <https://www.sage.com/es-es/blog/como-prevenir-conflictos-laborales-en-tres-pasos/>

Apéndice N. Correlatoría seminario 4**Universidad Industrial De Santander****Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la correlatoría**

Sesión IV Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe empleado en empresas de servicios.”

Tema específico: Estrategias para prevenir los conflictos laborales y mantener las empresas productivas

Presentado por: Emilyei Pino Barajas

Fecha: 29 de abril de 2021

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

Las empresas deben evitar que sucedan conflictos laborales en sus organizaciones, puesto que el ambiente laboral y la relación entre los compañeros es esencial para aumentar la eficiencia y la productividad. Antes de que el conflicto se desarrolle, explote y sea más difícil su resolución, se deben establecer diversas medidas de prevención que eviten grandes gastos tanto en tiempo como en dinero. Está comprobado que una empresa con menos conflictos produce más y por tanto genera más beneficios económicos.

Cuando se habla de prevenir o gestionar conflictos, se hace referencia a los que resultan negativos para la Organización y que pueden dar como resultado el fracaso de la actividad de la

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

misma. Cabe resaltar que, si un conflicto evoluciona, tanto en grandes como en pequeñas empresas, puede desencadenar en una mala imagen empresarial, generando disminución de clientes, gastos innecesarios para solucionar el conflicto también ocasionando retrasos en los procesos internos de la organización.

Alvarado en 2018 en su tesis “conflictos laborales y su relación con la productividad comercial en la financiera Micredit Perú 2016” menciona que la gestión de estos conflictos es un tema de actualidad en el mundo empresarial. “Convertir equipos directivos en grupos cohesionados y excelentes supone inevitablemente repensar la estrategia, la estructura y las relaciones en la empresa con el fin de encontrar la manera óptima de tomar las decisiones en cada nivel organizativo” (Alvarado, 2018).

En otras palabras, la gestión del conflicto no es un mero ejercicio de recursos humanos, sino el modo en que una Organización puede hacerse más competitiva y obtener mejores resultados. (Guttman, 2008). “los enfoques más adecuados para afrontar dichas situaciones son los de solución de problemas y consejo, que deben aplicarse no sólo cuando surgen los problemas, sino a lo largo de todo el proceso de supervisión, en la realización de una adecuada labor preventiva” (Bolívar, 2019).

Para la escritora Marta Blanco Carrasco los líderes de toda Organización deben hacer unos planes de trabajo y se deben crear unos mecanismos para saber qué decisión tomar cuando se presenten estos casos, deben realizar actividades en grupo, integraciones con todo el personal sin que pueda existir ningún tipo de discriminación racial ni laboral por algún miembro que conforma la organización, deben realizar salidas a sitios diferentes como uno de los planes de acción de

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

estímulos para con los empleados, los cuales se puedan sentir con agrado y ver el cambio de vez en cuando de sus actividades laborales. Así prevenirse los conflictos. (Carrasco, 2010),

La OIT plantea que el mecanismo de resolución de conflictos establecido por el Estado debería asistir en la prevención de los conflictos laborales. El énfasis en la prevención de conflictos requiere que haya recursos disponibles para ayudar a los empleadores y a los empleados a prevenir el surgimiento de disputas mediante la provisión de servicios de asesoramiento, información y capacitación (incluida la capacitación conjunta) relacionados al fortalecimiento y mejora de los acuerdos y procesos de diálogo, de la consulta, la negociación, y la mejora de las relaciones entre trabajadores-dirección a nivel de la empresa.

Dentro de esta línea preventiva, la primera actuación que se abordó, fue la definición de un marco de regulación de las relaciones dentro de la Organización(Código de conducta), basado en el respeto mutuo y la mejora de la comunicación, cuya finalidad es la prevención de comportamientos o actitudes inadecuadas en el lugar de trabajo; conscientes de que el recurso humano es decisivo en cualquier organización. Esta herramienta, código de conducta se ve como instrumento que puede actuar sobre el desarrollo de relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos, así como abordarlos rápida y oportunamente cuando se tengan indicios de su aparición (Bernat & Caso, 2008).

El código de conducta se ve como instrumento que puede actuar sobre el desarrollo de relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos, así como abordarlos rápida y oportunamente cuando se tengan indicios de su aparición. El código de conducta de una empresa tiene una utilidad mayor que el simple hecho de marcar los valores y principios de la organización,

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

puesto que también puede cumplir un cometido como guía para prevenir conflictos, Es decir, se habla del documento que recoge la ética empresarial de la empresa.

- **Estrategias para prevenir los conflictos laborales**

La prevención de conflictos “mediante la gestión de los mismos en el lugar de trabajo se presenta como un componente importante dentro de un sistema de relaciones laborales sólido. Por otro lado, está estrechamente relacionado con la capacidad de los empleadores, los empleados y las organizaciones para resolver sus conflictos sin intervención estatal, por medio del intercambio de información, el diálogo, la consulta, la negociación y los acuerdos”. (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 2). No cabe duda que, es mejor prevenir que tener que recurrir a la resolución de conflictos laborales, por tal motivo, se presenta una serie de estrategias que se deben aplicar para minimizar las posibilidades de que ocurran, dado que es casi imposible que no surjan. Estas se describen a continuación:

- **Comunicación (asertiva y efectiva):** es el perfeccionamiento de la comunicación interna dentro de las empresas, capacitar al personal para desarrollar habilidades de comunicación, establecer mejores conexiones, por otra parte, los trabajadores deben tener siempre, las indicaciones claras y completas de las tareas que desempeñan incluidos los plazos y las maneras de desarrollarlas, por esto es importante una comunicación asertiva.

La capacidad de escuchar, enfocar, captar, interpretar y entender el mensaje para que exista un intercambio de ideas y lo más importante la empatía es una manera de crear una conexión entre dos o más personas, abrir la mente entender lo que el otro está sintiendo y experimentando, en algunas ocasiones tomar el papel de mediador para comprender lo que piensa cada persona y cómo

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

reaccionan, así es más fácil aclarar situaciones antes de generarse los conflictos. Es muy importante que la comunicación se base en el respeto y la educación de unos a otros.

- **Definir la política de la empresa normas y lineamientos:** los empleados deben saber, en todo momento, quienes desempeñan el liderazgo, cuál es el organigrama de la empresa, los objetivos y las responsabilidades que se les exigen, así como tener claridad de cuáles son las vías de comunicación. Los representantes de cada área son claves en el desarrollo de políticas deben estar bien informados sobre la intencionalidad de la política, del mismo modo, es necesario que los representantes elegidos para la redacción de leyes, expresen las pautas de las políticas y tomen las medidas necesarias para que sus electores tengan pleno conocimiento de sus derechos y obligaciones legales una vez aprobada la legislación. (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 122).
- **Nombrar a responsables:** La empresa necesita de buenos líderes, de personas que sepan comunicar, que posean empatía y que sean conscientes de la importancia de su cargo y de las repercusiones de las acciones propias y ajenas. para ayudar a prevenir estos conflictos, es fundamental nombrar a una o varias personas como responsables de la prevención de estas discusiones, y encárgales que detecten las posibles causas que puedan provocarlas y que actúen sobre éstas.

La prevención es vital, asumir las culpas y no delegar las responsabilidades es un aspecto clave. (Udiz, 2020) .

- **Empatizar y negociar:** una persona emocionalmente inteligente puede llegar a comprender y ponerse en el lugar de otra persona que puede estar teniendo problemas que no

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

necesariamente este vinculados al entorno laboral hay que hacerles ver a todos los colaboradores de la empresa , que todos tienen una personalidad y necesidades diferentes, por lo que es muy importante concienciarlos de que deben ponerse en el lugar del otro para comprenderlo, y ser capaces de llegar acuerdos por el bien de la empresa.

- **Tomar decisiones por consenso:** Implica tomar decisiones cuando todos los involucrados hayan tenido la oportunidad de expresar sus ideas y cuando todos los participantes sientan que de una u otra forma su opinión fue considerada en la decisión final. Significa ir más allá de las votaciones y las mayorías.
- **Detectar a tiempo la disputa** Otras estrategias es detectar a tiempo la disputa, para evitar que se convierta en un problema mayor y tener un plan o Planes de acción “para que el manejo de conflictos tenga una respuesta efectiva y pronta. En el plan de actuación que tenga la empresa, es necesario que consten todas las estrategias para resolver estas discusiones. Dependiendo de la causa y de las partes que intervengan, será mejor que se apliquen unas u otras. (Factorial, 2020).
- **Gestión del estrés** A lo largo del siglo XX el estrés se ha convertido en un fenómeno relevante y reconocido socialmente, siendo vinculado, con frecuencia, al trabajo y a la actividad laboral. De hecho, el modelo formulado por (Karasek, 1979) establece que las experiencias de estrés surgen cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de la misma (por falta de recursos) es baja.

2. Reflexión crítica:

A. Contenido

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Aspectos relevantes del tema: De acuerdo con el tema expuesto, se resalta que las habilidades blandas se relacionan unas con otras se realimentan existe una plasticidad entre ellas y el manejo de conflictos es una de estas competencias. Cuales de las demas competencias blandas se relacionan con manejo de conflicitos : comunicación asertiva, liderazgo, empatia, el respeto, el trabajo en equipo, la responsabilidad, ser agardecido, la gratitud , tolerancia, la honestidad, la sinceridad.
- Se sugiere hacer un infografia en el libro donde se muestre cuales competencias se deben fortalecer y cuales se relacionan con el majeno de conflictos.
- Acuerdos y desacuerdos: se hizo énfasis en la importancia de ampliar el tema del codigo de conducta, ya que es un tema importante a la hora de firmar contrato en las empresas,por otra parte el tema de prevención de conflictos se debe organizar clasificar las metodologias para prevenir y las qe corresponden al manejo de conflicitos de tal forma que se diferencien las unas de las otras.

B. Claridad de la exposición: la exposición se desarrolló de manera clara, se abordaron los aspectos fundamentales de la prevencion de conflictos laborales, alguna estrategias de prevención y cómo estan directamente relacionadas con la productividad de las empresas. Se resaltó que las competencias blandas son fundamentales en la prevencion y el manejo de conflicitos. Se sugiere seguir buscando referencias de manera que el libro quede muy bien sustentado.

C. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo: se evidencia conocimiento y dominio del tema. Se explicó de manera clara con apoyo audiovisual y tono de voz adecuado. También se cumplió con el tiempo establecido.

Apéndice O. Protocolo seminario 4**Formatos para el desarrollo de las sesiones****Universidad Industrial De Santander****Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia De Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo**

Sesión Seminario: “Estrategias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe -empleado en empresas de servicios.”

Fecha: 29 de abril de 2021

A. Asistentes y funciones

Directora: Marcela Patricia Arenas Cristancho

Invitada especial: Profesora Luz Helena Villamizar Cáceres

Relator: Ginet Melissa Gómez

Correlatora: Emilyei Pino barajas

Participante: Yennifer Carolina Castro Cala

Protocolante: Sergio Barrera Beltrán

B. Comentarios del protocolo anterior

En la sesión anterior se abordó el tema de experiencias para el manejo y prevención de conflictos entre jefe-empleado en empresas de servicios donde se concluyó que los conflictos a nivel laboral siempre van a existir pues son situaciones que no excluyen el tipo de actividad que estas realicen. Así mismo las experiencias permiten a las empresas seguir formando a sus

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

empleados y capacitándolos en la prevención de los conflictos buscando siempre una comunicación asertiva y trabajo en equipo.

También, se concluyó que comunicación es la base para el manejo y prevención de conflictos dentro de las organizaciones, pues es muy importante para la aplicación de nuevas estrategias entre la relación jefe empleado.

C. Evaluación de la relatoría y correlatoría

Se cumplió con el objetivo propuesto, se comprendió el tema, el material de apoyo fue el adecuado y se realizó discusión del tema donde se resuelven inquietudes y se toman en cuenta las observaciones. De igual forma se debe corregir el orden de los temas dentro del texto para completar la idea concreta de la relatoría.

D. Desarrollo de la discusión

La participante inicia la discusión hablándonos sobre las estrategias y metodologías usadas para el manejo y prevención de conflictos internos abordando como temas principales las fases de un conflicto laboral, dentro de ellas se destacan: origen, escalada, crisis, negociación y resolución.

Se menciona también dentro de las estrategias a tener en cuenta la importancia de una comunicación adecuada para que los trabajadores tengan claridad en las tareas que van a desempeñar, definir las políticas de la empresa para que los empleados conozcan su organigrama, nombrar a responsables que serán los encargados de ayudar a prevenir los conflictos y para finalizar empatizar y negociar con el fin de saber ponerse en el lugar de la otra persona para comprender y poder llegar a acuerdos para el bienestar de la organización.

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Se mencionan también ciertas metodologías como la del servicio de salud de Andalucía que consta de cuatro fases: identificación y definición del problema, análisis de las causas, buscar soluciones e implantar la mejor, monitorización y seguimiento; se habló de la metodología planteada por Thommas y Kilmann que tiene 5 estilos: competitivo, colaborativo, basado en el compromiso, adaptativo y evitativo; se expusieron metodologías como la del enfoque relacional basado en los intereses (IBR) y la metodología de Bernat y Caso.

La correlatora realizó una reflexión crítica basada en el tema estrategias para prevenir los conflictos laborales y mantener las empresas productivas y expuso el papel que desempeñan algunas competencias blandas dentro de las estrategias y metodologías para prevenir los conflictos entre jefe-empleado. Seguidamente la invitada especial aporta que es necesario hacer una búsqueda un poco más exhaustiva de las competencias blandas para tener presente cuales son las más relevantes.

E. Anotaciones y preguntas del participante

Se afirma que se debe tener una excelente comunicación asertiva y un buen liderazgo que pueda permitir un entorno donde los empleados y jefes puedan trabajar en equipo.

F. Reglas metodológicas utilizadas

La metodología utilizada fue designada por la directora del proyecto, se establecieron los tiempos de la sesión de la siguiente manera: relatora 20 minutos para exponer el tema, correlator 10 minutos para complementar y posteriormente se realizó la discusión y los aportes de cada participante.

G. Conclusiones

MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- Las siguientes competencias blandas han sido importantes: tolerancia, liderazgo, honestidad y sinceridad, cumplimiento, respeto, comunicación asertiva. Se debe realizar un cuadro con las mismas para anexarlo de tal manera que se disponga para tener claro como manejar los conflictos incluyendo algo muy importante como lo es el ser agradecido.
- Buscar afinidad en la contratación por medio de un perfilamiento donde se evidencien las competencias blandas con las que cuentan cada persona, para evitar la rotación de personal.
- El pensamiento creativo es algo que se debe evidenciar dentro de las competencias de las personas para evitar bloqueos en las actividades que se puedan presentar en el día a día.

Anexos (relatoría- correlatoría).