



Tipos de conflicto y negociación en la unidad bancaria BBVA Plaza de las Américas en el año 2022

Yenny Andrea Angulo Lemus
Angie Tatiana Sánchez Novoa
Cesar Augusto Suárez Arenas

Director: Nydia Parra León

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica Del Talento Humano
Bogotá, D.C.
2022

**Tipos de conflicto y negociación en la unidad bancaria BBVA Plaza de las Américas en el
año 2022**

Yenny Andrea Angulo Lemus
Angie Tatiana Sánchez Novoa
Cesar Augusto Suárez Arenas

Director (a)
Nydia Parra León

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica Del Talento Humano
Bogotá, D.C.
2022

Resumen

En este documento se determinan los tipos de conflictos que se presentan en los tres últimos años en la Unidad Bancaria BBVA Plaza de las Américas, involucrando a sus empleados o colaboradores a descargos o sanciones disciplinarias que afectan sus calificaciones y remuneración salarial, ambiente laboral no pertinente para el desarrollo de las actividades, teniendo presente que es un negocio que debe cumplir presupuestos asignados y deben ser ejecutados por cada integrante, se hace un estudio teórico de todos los campos del conflicto y la mejor forma de resolución de estos, historia, misión, visión, objetivos y valores para conocer el funcionamiento de la entidad. Con los permisos otorgados se realiza investigación con enfoque cualitativo el cual permite la interacción con el objeto a investigar la unidad y los empleados, el diseño utilizado es descriptivo permitiendo narrar el diario de las actividades y funciones designadas, método fenomenológico fundamentado en el estudio de las experiencias vividas por los funcionarios, percepciones propias y grupales, las cuales son analizadas para generar estrategias y con ellas prevenir los conflictos, disminuir sanciones disciplinarias o despidos, generar trabajo en equipo, establecer relaciones estables y duraderas y consecución de los objetivos de forma eficiente, presentando recomendaciones y sugerencias que se puedan implementar en las actividades que se realizan.

Palabras clave: Conflicto, Negociación, EDI (Evaluación Individual de Desempeño), Portafolio

Abstract

In this document we determine the types of conflicts that arise in the last three years in the BBVA Plaza de las Americas Banking Unit, involving its employees or collaborators to discharges or disciplinary sanctions that affect their qualifications and salary remuneration, working environment not relevant for the development of activities, bearing in mind that it is a business that must meet budgets assigned and must be executed by each member, a theoretical study of all fields of conflict and the best way to resolve these, history, mission, vision, objectives and values is made to know the functioning of the entity. With the permissions granted, research is carried out with a qualitative approach which allows interaction with the object to be investigated, the unit and the employees, the design used is descriptive, allowing the narration of the diary of the activities and functions designated, phenomenological method based on the study of the experiences lived by the employees, These are analyzed to generate strategies to prevent conflicts, reduce disciplinary sanctions or dismissals, generate teamwork, establish stable and lasting relationships and achieve the objectives efficiently, presenting recommendations and suggestions that can be implemented in the activities that are carried out.

Key words: Conflict, Negotiation, EDI (Individual performance evaluation), Portfolio

Tabla de contenido

Perfil integrantes	8
Formulación del problema	9
Justificación	13
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos.	14
Historia Banco BBVA en Colombia.	14
Marco Referencial	17
¿Qué son los conflictos laborales?	17
Elementos del conflicto.	19
La fuerza	19
La tensión	19
La necesidad	19
Actores	20
Problema	20
Proceso	20
Resolución del Conflicto	20
Ganar/Perder	20
Perder/Perder	20
Ganar/Ganar	20
La inevitabilidad del conflicto	21
Campos del conflicto	21
Un conflicto individual	21
Un conflicto colectivo	21
Un conflicto sobre intereses	21
El conflicto laboral	22
Negociación	24
Partes de la negociación.	24
Alternativas	24
Negociación Laboral.	25

Tipos de negociación en la empresa.	25
Negociación inmediata	25
Negociación progresiva	25
Negociación situacional	25
Tipos de negociación según el resultado	25
Negociación acomodativa	25
Negociación colaborativa	25
Negociación compromiso	25
Negociación evitativa	26
Negociación competitiva	26
Técnica <i>Win-win</i>	26
Técnica de la Transacción multifase.	26
Metodología de la investigación.	26
Enfoque	27
Diseño	28
Método fenomenológico	29
Desarrollo	30
Análisis y discusión de la metodología	30
Reuniones de grupo	31
Reunión mensual	31
Reunión quincenal	31
Reunión semanal	31
Análisis de Resultados y Discusión	32
Resultado preguntas de Entrevista concedida por Henry Bautista.	33
¿Qué entiende por conflictos laborales?	33
¿Por qué se dan los conflictos en las relaciones laborales?	33
¿Qué tipo de negociación de conflictos conoce dentro de un ambiente de trabajo?	33
¿Últimamente han existido situaciones en los que han estado en conflictos con sus compañeros de trabajo?	34
¿Qué comportamientos de sus compañeros de trabajo le molesta a tal grado que les causa conflictos laborales?	34
¿La empresa o su área de trabajo manejan un plan de conflictos y resolución de los mismos?	34

Conclusiones	36
Recomendaciones	37
Anexos	39
Referencias	43

Tabla de figuras

Figura 1. Triángulo de satisfacción	22
Figura 2. Organigrama de la unidad de estudio	28
Figura 3. Invitación Entrevista	30
Figura 4. Formato consentimiento informado	42

Lista de tablas

Tabla 1. Formato instrumento. Cuestionario de entrevista	39
Tabla 2. Respuestas de entrevista	39

Perfil Integrantes

Yenny Andrea Angulo Lamus, soy una persona emprendedora con 25 años, culminando mis estudios en administración de empresas, enfocada en gerencia estratégica del talento humano, me gustan los retos al considerar que me fortalecen día a día. Obsesiva con el orden y limpieza, altamente disciplinada, responsable e innovadora, ya que pienso que dichas cualidades forman la base del buen desempeño de cualquier actividad.

Angie Tatiana Sánchez Novoa. Administradora de empresas con 29 años de edad, culminando estudios como Especialista en Gerencia estratégica del Talento Humano, poseo un excelente sentido de responsabilidad, comprensión, rápido aprendizaje, colaboración, trabajo en equipo, puntualidad y grandes aspiraciones.

Cesar Augusto Suarez Arenas, soy una persona altamente responsable, respetuosa y empática ya que considero que la relación pensar-actuar en los demás es esencial para construir una sociedad justa, a mis 23 años acabo de culminar mis estudios en negocios internacionales en la Uniagustiniana donde estoy recién graduado. Me desagradan profundamente las injusticias y admiro a todas las personas que libran sus propias batallas para progresar en el camino hacia la búsqueda del éxito.

Formulación del problema

En los últimos tres años la unidad banco BBVA oficina Plaza de las Américas, ha tenido conflictos involucrando a sus empleados o colaboradores, remitiendo a descargos o sanciones disciplinarias que afectan sus calificaciones y remuneración salarial; La Oficina-Unidad es comercial, descrito de una mejor forma tiene presupuestos de ventas dependiendo de los cargos asignados, por consiguiente los funcionarios tiene también presupuestos individuales, los cuales se deben cumplir para que de esta forma la unidad logre sus resultados ,adicional a esto maneja parte operativa atención a los clientes de la entidad Banco BBVA, es por esto que se busca estrategias para el desarrollo de las actividades comerciales y operativas y es aquí donde inicia las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, que hace genere diferentes posiciones, ideas y puntos de vista, originando conflictos.

Se evidencia que no se cuenta con un proceso de detección o prevención, para los diferentes tipos de conflicto, a los cuales los empleados se puedan enfrentar y por esto las situaciones llegan a los despidos, descargo o sanciones, adicionando que no se cuenta con un censo de satisfacción laboral dentro de la unidad, si se aplica uno global pero no uno a cada unidad y es de tener presente que cada oficina es diferente, por la cantidad de funcionarios, por ubicación y por el segmento de cliente al que se dirige, una evaluación por unidad permitirá identificar conflictos de forma oportuna o tener lista la mejor forma de negociar y solucionar, entre personas y organización.

Las áreas centrales como lo son Recursos humanos, liderazgo, capacitación entre otras se encuentran apartadas de la red de oficina, desempeñan su labor sin acercamiento a las oficinas, no son áreas que evalúen su función desde las experiencias en el momento de verdad con las personas, ni tampoco son evaluadas y retroalimentadas por las personas.

Es importante conocer el rol de cada funcionario, su manual de funciones, así como el rol y la importancia de cada departamento, el nivel de satisfacción y las necesidades de cada colaborador, porque así como oficina y grupo se tienen necesidades las diferentes áreas y personas que las componen también deben de requerir de otros, cada persona piensa y actúa diferente; es aquí donde se presentan desacuerdos o molestias en el desarrollo de actividades que afectan los resultados que debe obtener la oficina, su clima laboral y las relaciones buenas y duraderas que se deben generar.

Se busca analizar la información e identificar los conflictos laborales en la Oficina, los cuales

se han presentado y ahora con mayor frecuencia, encontrando personas con niveles de estrés más altos, competitividad entre compañeros, exigencia de resultados, integralidad de cargos, complejidad para el desarrollo de actividades, nuevas modalidades de trabajo, cuidado de salud personal y colectivo, inestabilidad en la economía y desempleo.

Se identifica personas con más altos niveles de estrés por lo que cada uno refleja en su actividad e incapacidades por esta causa, adicionando menos concentración, cansancio, entrega de tareas a destiempo entre otras, la competitividad entre los funcionarios se refleja en el momento de atención al público, prefiriendo atender los clientes que se acercan asesoría, los cuales puede ser una posible venta efectiva para el cumplimiento de sus objetivos individuales, la exigencia se refleja por parte de los directivos de áreas centrales como lo son los gerentes zonales y regionales y el más cercano el gerente de la unidad quien exige con frecuencia y exhaustivos seguimientos el cumplimiento de los presupuestos, la integralidad en los cargos deriva de que ya el conocido cajero de oficina que solo se encaraba de recibir y entregar efectivo ya o solo debe cumplir con esta función si no que renombra su cargo añadiendo funciones como poder atender asesoría, teniendo que cumplir metas y al mismo tiempo estar pendiente de clientes en fila para operaciones en efectivo, esto deriva también complejidad en la atención ya que la cultura del país y de la ciudad no es comprendida, que el cajero también tenga que atender asesoría demorando esto la atención de las operaciones en efectivo, se recarga a los funcionarios bajo diferentes modalidades de trabajo, modelos traídos del exterior, que al momento de implementarse no se tienen en cuenta variables tan esenciales como las cultura de los clientes que visitan la oficina.

Por otro lado llama la atención la alternativa para los clientes de tener el banco en el celular, herramienta que debería facilitar la atención en las oficinas, pero refleja demasiadas molestias en el cliente, por la demora, por no contar con algún funcionario en la oficina que capacite o ayude a las personas en la vinculación y transacciones sencillas que por esta se puedan realizar, por el contrario las personas no se pueden autogestionar por la misma, cuando no cumplen ciertos parámetros lo que hace que el cliente deba dirigirse hasta el banco a encontrar soluciones que en muchas ocasiones no se tiene en oficina, son responsabilidad del área de Ingeniería, todos los canales que el Banco pone a disposición de los clientes, no se ve en la red de oficina como ayudas, por el contrario se toman como más carga laboral, ejemplo de ello la línea de atención al cliente donde no solucionan las necesidades de las personas y si direcciona a estas acercarse a la oficina más cercana congestionando la unidad, por otro lado los cajeros automáticos que no prestan su

servicio de forma correcta cuando detienen el dinero de las personas rechazando la transacción, descuentan el dinero de la cuenta y no entregan el efectivo, esto genera reproceso que se deriva en menos tiempo para el desarrollo de actividades comerciales y operativas. Como se indicaba anteriormente, la situación económica de los últimos años ha provocado que se generen decisiones a nivel interno como suprimir cargos en las oficinas, evitando así los sobrecargos en nómina y prestaciones pagadas a los funcionarios, años atrás en las oficinas se contaban con diferentes cargos desempeñados por miembros del personal con tareas específicas, el no tener ya estos colaboradores, hace que una sola persona deba responder por varias tareas y cargos a la vez.

Por otra parte, los clientes también toman decisiones que afectan la producción, como por ejemplo el ya no tener tantos productos financieros o altos niveles de endeudamiento, el cliente que tenía tres o cinco tarjetas ya prefiere tener solo una, lo que hace más difícil la consecución de las metas, cada vez se reducen más las alternativas para que los funcionarios oferten los diferentes productos bancarios, la situación económica desde lo vivido por la pandemia llamada COVID - 19 , desaceleró toda la economía mundial, afectó toda la situación económica de las familias, empresas, países y en general al mundo, los despidos masivos de las empresas generaron reportes en centrales de riesgos pese a que el Gobierno y la entidad ofrecieron alivio a las operaciones crediticias, las personas no encontraron empleabilidad fácil o sus ingresos se redujeron lo que hizo que las personas quedaran mal calificadas en centrales de riesgo o con vacíos laborales que por políticas de la entidad no se puede atender. Es por esto por lo que cada vez los funcionarios deben buscar de diferentes formas los mercados estratégicos a los cuales se puedan dirigir y aprobar las operaciones crediticias, a la vez que para los mismos, es de gran importancia el tiempo que les brindan para la gestión de clientes, ya que la búsqueda de estos hoy por hoy no resulta fácil, causando dificultades en la consecución de los objetivos que deben ser cumplidos y al estar bajo un análisis de resultados en donde se miden las expectativas para con los mismos, en caso de no cumplirlos podría ser una causal de despido. Ahora bien otro de los factores que pueden afectar la generación de los conflictos en la unidad es la rotación masiva de personal, ya que para poder cubrir las diferentes ausencias, vacantes por despidos, traslados o vacaciones, se cuenta con disponibilidad de personal de dos entes temporales que trabajan para el Banco, son entidades en el cual el Banco deposita su confianza para la contratación y capacitación de estas personas, pero en repetidas ocasiones llegan personas con vacíos en conocimiento que deben adquirir en sus capacitaciones, llegan a campo a momento donde deben sentarse a atender el público y no conocen

la operativa de muchas funciones, lo que genera reproceso y mantenerse cuestionando a los compañeros como se debe hacer, quitando tiempo y espacio a sus responsabilidades, causando desconcentración en lo que la otra persona está haciendo y originando demoras en fila que incomodan tanto a clientes, usuarios como a los colaboradores de la entidad, así mismo pueden generar afectación a los intereses del Banco dado que pueden entregar las transacciones, diligencias y demás actividades financieras, sea en menor o mayor medida, dando así surgimiento a el llamado “descuadre”, las oficinas son campo para aprender pero los funcionarios no tienen tiempo para capacitar o solucionar dudas debido a que cada vez se cuenta con menor cantidad de personal y se ven en la obligación de adquirir responsabilidades adicionales para suplir algunas actividades. La mala atención por causas como las anteriores nombradas pueden causar la pérdida de clientes, la cual la unidad de forma rápida puede identificar con los comentarios que se reciben de estos con la calificación que brindan en el momento de encuesta de experiencia visita a la oficina, y el banco lo refleja en cifras en sus cierres ya que cuentan con una herramienta de medición para estos. Como se puede revisar todo es una cadena un engranaje que donde una parte interna o externa falte o falle afecta todo, afecta la productividad, la salud física y mental de las personas la motivación para desarrollar sus actividades y conseguir tanto los objetivos individuales como los colectivos, es por esto que todo el equipo debe trabajar para un mismo lado, tratar de tener los mismos ideales como grupo y hacer el día a día más sencillo.

Las organizaciones de hoy necesitan personal capacitado y con nuevas habilidades gerenciales para lograr un mejor resultado en el proceso de negociación al momento de percibir un conflicto en la compañía puesto que ayuda a tener un mejor ambiente laboral y tener una gran impacto al momento de tomar las decisiones, no solo se necesitan soluciones justas sino también oportunas permitiendo mejorar cada día la comunicación entre el equipo de trabajo dado lo que está sucediendo en la oficina bancaria del BBVA es necesario experimentar nuevos mecanismos y formas que lleven a la búsqueda de nuevas estrategias destinadas a la solución y acuerdo de conflictos.

El presente proyecto tiene como finalidad dar respuesta al planteamiento del problema, ¿Qué son los conflictos laborales?, encaminado este documento a este conflicto, que es el derivado en la actividad. Además, se necesita identificar los diferentes tipos de conflicto y negociación en la unidad, donde se generen beneficios a todas las partes de oficina bancaria, BBVA Plaza de las Américas.

Justificación

Como individuos de la sociedad, generamos día a día conductas de conflicto, siendo esto situaciones naturales de los seres humanos, todos somos diferentes y podemos presentar posiciones de desacuerdo en las actividades que desarrollamos; estos conflictos se originan en áreas de trabajo, lo cual afecta la calidad de los ambientes laborales ya que en general están involucradas dos o más personas, afectando el logro de los objetivos de la organización.

La buena gestión de conflictos laborales permite mejorar las relaciones interpersonales y la productividad de las personas presentes en la Unidad, reflejando resultados esperados por la Organización de cada parte que la compone, esta investigación servirá adicional para disminuir sanciones disciplinarias o despidos en las compañías por conflictos internos, teniendo en cuenta que en ocasiones los líderes y las mismas personas, no están capacitados para enfrentar inteligentemente, ciertas situaciones conflictivas entre los trabajadores o compañeros, siendo esto base efectiva para mantener un buen clima laboral.

En relación a esta información, se necesita identificar el tipo de conflicto actual en la unidad y el mejor método de negociar entre las partes, ya que no en todas las organizaciones el conflicto se manifiesta igual y no aplican los mismos métodos de negociación, esto ayuda a mejorar la calidad de ambiente laboral, eficiencia en las actividades realizadas, consecución de objetivos en equipo, éxito y posicionamiento de la unidad a nivel Nacional, considerando lo útil y positivo que podemos sacar en cada acontecimiento.

Se realiza investigación necesitando de un observador- persona que identifique el tipo de conflicto, lo gestione en el menor tiempo posible ante un negociador-persona que media con las partes, valorando lo primordial que debe ser el comportamiento justo y equitativo frente a la negociación.

Entregando a la unidad lo provechoso de presentarse estas situaciones, no considerando como conflicto por el contrario anticipando siempre a que no ocurran estas situaciones entre las personas, se mejore la calidad de vida de los colaboradores en la organización, sintiéndose siempre en el mejor lugar para trabajar, e involucrando día a día al empoderamiento en las actividades para lograr el éxito de la Unidad.

Objetivos

Objetivo general.

- Determinar los tipos de conflictos que se pueden presentar en una oficina bancaria, para implementar el método de negociación más adecuado.

Objetivos específicos.

- Generar estrategias para prevenir conflictos dentro de las unidad bancaria- Oficina BBVA Plaza de las Américas.

- Establecer relaciones estables y duraderas entre todas las partes de la organización.

- Disminuir sanciones disciplinarias o despidos en las compañías por conflictos internos.

Historia Banco BBVA en Colombia.

Esta investigación se realiza a una unidad del Banco BBVA, Oficina Plaza de las Américas, por lo cual es importante conocer, Historia de la compañía en el País, Plan estratégico, donde se ubican elementos como Visión, Misión, Objetivos, Valores, entre otros, que ponen en práctica para el desarrollo de sus actividades con la entrega de productos y servicios finales, entregados a clientes y consumidores, además de ser elementos que orientan a sus colaboradores a la consecución de los objetivos propuestos de la organización, de forma clara, organizada y veraz, encontrando mantener la confianza de las partes de interés y el God will, que por años caracteriza la organización a nivel Mundial.

Bienvenidos al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A., una entidad bancaria de primer nivel con un claro y ambicioso proyecto empresarial. Hace parte de un grupo financiero global, con un negocio diversificado que ofrece servicios financieros en más de 30 países a 53 millones de Clientes.

BBVA es uno de los primeros bancos de la eurozona por rentabilidad y eficiencia; es la primera entidad financiera de México y cuenta además con una sólida posición en España y con franquicias líderes en América del Sur y en la región del Sunbelt en Estados Unidos. También hace presencia en Asia, con posiciones relevantes en China y Turquía, a través de alianzas con CITIC Group y Garanti Bank, respectivamente.

Con una trayectoria de más de 50 años, en Colombia BBVA se destaca como una entidad comprometida con el desarrollo económico y social del país. Con presencia en más de 122

municipios a lo largo del territorio Nacional, a través de una red de 390 sucursales, 1300 cajeros automáticos y más de 7.136 corresponsales bancarios.

BBVA Colombia es reconocida como una entidad ágil y moderna, caracterizada por su constante vocación de liderazgo e innovación, que la ha llevado a ocupar siempre los primeros lugares en el sector financiero colombiano. (“BBVA”)

Visión

BBVA Colombia trabaja para construir relaciones duraderas con las personas y aportar el máximo valor posible, tanto a sus grupos de interés como a la sociedad en general, para hacer más sencilla la vida de todos.

Para ello, ha establecido su visión como empresa: “Trabajar por un futuro mejor para las personas” y también unos principios de actuación, que definen su compromiso con esos grupos de interés. 2021 BBVA Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A.S. (BBVA)

Nuestro propósito y prioridades estratégicas.

La estrategia de BBVA ha evolucionado con seis prioridades estratégicas que buscan acelerar y profundizar en la transformación del Grupo y la consecución de su propósito: ‘Poner al alcance todas las oportunidades de la nueva era’.

Mejorar la salud financiera de nuestros clientes

Ayudar a nuestros clientes, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.

Ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible

Alinear paulatinamente nuestra actividad al Acuerdo de París y usar nuestro papel para ayudar a nuestros clientes en su transición hacia un futuro más sostenible inspirado por ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) seleccionados.

Creer en clientes

Acelerar el crecimiento rentable posicionándonos allí donde están nuestros clientes, apoyándonos en nuestros propios canales digitales y los de terceros.

Buscar la excelencia operativa

Proporcionar la mejor experiencia de cliente, con procesos sencillos y automatizados, manteniendo nuestro enfoque en la gestión robusta de los riesgos y la asignación óptima de capital.

El mejor equipo y el más comprometido

Un equipo diverso y empoderado, guiado por nuestro propósito, valores y comportamientos e impulsado por un modelo de desarrollo de talento que proporciona oportunidades de crecimiento para todos.

Datos y tecnología

Capacidades avanzadas de análisis de datos, junto con una tecnología segura y confiable que nos permita crear soluciones diferenciales de gran calidad y cumplir con nuestra estrategia. (Bbva)

Nuestros valores.

Para identificar los valores, el Grupo BBVA realizó un proceso abierto, en el que se contó con la opinión de empleados procedentes de todos los países y unidades del Grupo. Estos valores definen nuestra identidad y son los pilares para hacer realidad nuestro propósito:

El cliente es lo primero

BBVA siempre ha tenido el foco en el cliente, pero ahora es lo primero, anteponiendo a todo lo demás. Se tiene una visión holística del cliente, no solo financiera. Esto significa trabajar con empatía, con agilidad y con integridad, entre otras cosas.

Somos empáticos

Incorporamos el punto de vista del cliente desde el primer momento, poniéndonos en sus zapatos para entender mejor sus necesidades.

Somos íntegros

Todo lo que hacemos es legal, publicable y moralmente aceptable por la sociedad. Ponemos siempre los intereses del cliente por delante.

Solucionamos sus necesidades

Somos rápidos, ágiles y ejecutivos en resolver los problemas y las necesidades de nuestros clientes, superando las dificultades que nos encontremos.

Pensamos en grande

No se trata sólo de innovar sino de tener un impacto significativo en la vida de las personas, aumentando sus oportunidades. El Grupo BBVA trabaja con ambición, cuestionando todo y sin conformarse con hacer las cosas razonablemente bien, sino que busca la excelencia como estándar.

Somos ambiciosos

Nos planteamos retos ambiciosos y aspiracionales para tener un verdadero impacto en la vida de las personas.

Rompemos moldes

Cuestionamos todo lo que hacemos para plantearnos nuevas formas de hacer las cosas, innovando y testando nuevas ideas que nos permitan aprender.

Sorprendemos al cliente

Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos para sorprender a nuestros clientes, creando experiencias únicas y soluciones que superen sus expectativas.

Somos un solo equipo

Las personas son lo más importante del Grupo. Todos los empleados son propietarios y corresponsables de este proyecto. Rompemos los silos y confiamos en los demás como en uno mismo. Somos BBVA.

Estoy comprometido

Me comprometo con mi rol y mis objetivos, me siento empoderado y plenamente responsable de lograrlos, trabajando con pasión e ilusión.

Confío en el otro

Confío desde el primer momento en los demás y trabajo con generosidad, colaborando y rompiendo silos entre áreas y barreras jerárquicas,

Soy BBVA

Me siento dueño de BBVA. Asumo los objetivos del banco como propios y hago todo lo que está en mi mano para conseguirlos y hacer realidad nuestro propósito. (BBVA)

Marco Referencial

¿Qué son los conflictos laborales?

En las organizaciones de América Latina, se ha estudiado el conflicto laboral dentro de las organizaciones, a lo largo de la historia el conflicto se ha enfocado a partir de varios puntos de vista y conocimientos de autores destacados, así lo han hecho Newton (1999) define conflicto como: "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas

metas" (p. 337). Evert Van de Vliert (1998), argumenta. El conflicto puede definirse como la situación donde dos partes o entidades sociales tienen puntos de vista diferentes o tienen intereses apartados, como también *“Se dice que dos individuos, un individuo, un grupo o dos grupos, están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra”*.

“Todo entorno que contenga una interacción humana es susceptible de enfrentar conflictos, sobretodo en una organización. En ese sentido, es normal que en una empresa se presenten situaciones que amenazan con desestabilizar el ambiente laboral y afectar la cultura corporativa”
Ávila (2019)

“Tener algún tipo de conflicto en el trabajo se asume prácticamente como algo normal debido a que deben convivir en el lugar de trabajo personas con diferentes personalidades, objetivos y necesidades. Estos conflictos pueden generar un ambiente de hostilidad que debe ser solucionado, de hecho, incluso de los conflictos, si se saben resolver adecuadamente, se pueden sacar cosas positivas como el crecimiento personal y profesional. Estos conflictos pueden generar un ambiente de hostilidad que debe ser solucionado, de hecho, incluso de los conflictos, si se saben resolver adecuadamente, se pueden sacar cosas positivas como el crecimiento personal y profesional. Del castillo (2010).

Quienes consideran que el conflicto juega ambos roles (positivo y negativo) plantean que puede tanto aclarar objetivos, relajar tensiones y abrir la comunicación, como desviar la energía de sus tareas reales, bajar la productividad y aumentar el estrés. (Robbins, 1998, p. 321).

Los conflictos laborales pueden ser de poca o gran importancia, individuales o colectivos, limitarse a un lugar de trabajo o extenderse a lo largo de varias empresas. Las causas de dichos conflictos son muchas y diversas y van desde una simple queja de un empleado sobre derechos de pago, una queja de un grupo de empleados respecto de condiciones laborales peligrosas o insalubres, hasta el paro de todos los empleados de un sitio de trabajo objetando que se les impide crear un sindicato para promover sus intereses.

Conflicto es una interacción entre dos o más personas, en la cual cada una de ellas percibe a la otra como una amenaza para conseguir sus objetivos o satisfacer sus necesidades. Es decir, se produce una incompatibilidad entre los fines de cada uno y el mantenimiento de una relación afectiva satisfactoria. (Prat, 2007).

Ahora bien, es necesario revisar las posibles causas del conflicto, ya que no todas las situaciones pueden estar sujetas a conflicto, puede presentarse inesperadamente. Dentro de las investigaciones que se han realizado, indican que las causas no son siempre iguales, pueden derivar

de las diferencias entre culturas, posiciones políticas, psicológicas, religiosas entre otras, por tanto en el ámbito laboral, se refleja como fuente de conflicto las condiciones en que una persona o colaborador presta sus servicios a una compañía, las personas esperan condiciones favorables para el desarrollo de sus actividades y el respeto por sus gustos, condición sexual, raza, cultura, entre otros el mantener el principio de igualdad evitará discriminaciones y a su vez conflictos que por estos temas puedan ocurrir.

Algunas posibles fuentes o causas de conflicto ubicadas en la investigación realizada:

Objetivos que no son compatibles, falta de claridad de roles y responsabilidades, falta de armonía entre los equipos de trabajo, ausencia de normas empresariales, insuficiente o falta de comunicación, presencia mínima de conciliadores, liderazgos naturales y empoderamientos. (Fuentes de conflicto en las empresas).

Elementos del conflicto

La idea de campo psicológico de Lewin. Como un campo de fuerzas, todas las partes se afectan entre sí. Para comprender nuestro comportamiento hay que tener en cuenta todas las variables que están interviniendo en tiempo realen él: tanto a nivel individual como a nivel grupal. Además, estos elementos no pueden analizarse de forma aislada, sino que hay que centrarse en estudiar sus interacciones para tener una visión holística de lo que ocurre. Para explicarlo, Lewin (1988) introdujo tres variables que consideraba fundamentales. Estas son las siguientes:

La fuerza

La fuerza es la causa de las acciones, la motivación. Cuando existe una necesidad, se produce una fuerza o un campo de fuerzas, lo que lleva a que se produzca una actividad. Estas actividades tienen una valencia que puede ser positiva o negativa. A su vez la valencia de las actividades dirige fuerzas hacia otras actividades (positivas) o contra ellas (negativas). La conducta resultante responde a la mezcla psicológica de diferentes fuerzas.

La tensión

La tensión es la diferencia entre las metas propuestas y el estado actual de la persona. La tensión es interna y nos empuja a llevar a cabo la intención.

La necesidad

Es aquello que inicia las tensiones motivadoras. Cuando existe una necesidad física o psicológica en el individuo, se despierta un estado interior de tensión. Este estado de tensión hace

que el sistema, en este caso la persona, se altere para intentar restablecer el estado inicial y satisfacer la necesidad.

Lewin afirma que la teoría del campo determina cuáles son las conductas posibles y cuales las imposibles de cada sujeto. El conocimiento del espacio vital nos permite predecir razonablemente qué hará la persona. Toda la conducta o, por lo menos, toda conducta intencional, es motivada: la impulsan tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias y tiene metas. En los elementos del conflicto se encuentra:

Actores

Son aquellas personas (dos o más) que tienen intereses, opiniones o necesidades opuestas en un área o sobre algún punto de vista. Según el caso, los actores intervienen de manera directa o indirecta.

Problema

Es aquello acerca de lo que las personas involucradas en el conflicto difieren. Puede tratarse de un problema específico o varios en simultáneo.

Proceso

Es la forma en la que se desarrolla el conflicto, las dinámicas y relaciones que se dan entre los actores, las demandas y responsabilidades, la predisposición para la resolución o no del conflicto, los procesos de diálogos y negociaciones y las posibles consecuencias o manifestaciones que pueden derivar de la falta de consenso. (Raffino, 2021)

Resolución del conflicto

La manera de resolver el conflicto afectará en nuevos conflictos que puedan surgir y puede haber 3 maneras de resolverlo:

Ganar/Perder

Utilizando varios métodos una parte consigue vencer en el conflicto, lograr sus objetivos y frustrar a la otra parte. En este contexto uno gana y el otro pierde.

Perder/Perder

Cada una de las partes desiste de alguna de sus pretensiones mediante un compromiso. Ninguna gana, entonces las dos pierden.

Ganar/Ganar

Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias a sus problemas, permitiendo que la otra alcance el objetivo deseado.

Los dos primeros patrones de solución tienden a perpetuar el conflicto. Cuando una de las partes o las dos percibe que no ha satisfecho sus reclamos, piensan que el conflicto no ha terminado.

Los resultados del conflicto pueden ser destructivos o constructivos. Dentro de los constructivos hallamos que el conflicto puede renovar las energías, fortalecer la identidad, despierta la atención a los problemas y pone a prueba la balanza de poder. En cuanto a los resultados destructivos, puede aumentar los sentimientos de frustración, absorber toda la energía de la gente hacia él, o hace que una parte bloquee la actividad de la otra.

La inevitabilidad del conflicto

Los conflictos y las disputas se pueden minimizar, pero la naturaleza de las interacciones empleado-empendedor en una economía de mercado apunta a la inevitabilidad del conflicto. En el campo de las relaciones laborales en una economía de mercado, se acepta y reconoce que los empleados y la dirección poseen distintos intereses y que cierto conflicto es inevitable y deberá ser, por tanto, gestionado. El conflicto se puede manifestar como una disputa.

Sin embargo, la separación de intereses no debe necesariamente traducirse en disputas constantes. Los empleados y los empleadores pueden trabajar juntos para resolver sus diferencias y llegar a un acuerdo mutuo sin que los desacuerdos se conviertan en conflictos formales.

Los intereses contrapuestos crean la necesidad de debatir y negociar; el interés en común brinda el impulso que permite llegar a un compromiso y a un acuerdo. Los conflictos se pueden prevenir y resolver gracias al accionar de las partes mismas, sin intervención de terceros.

Campos del conflicto.

Algunos conflictos son de naturaleza individual; otros, colectivos. Algunos son identificados como conflictos relativos a derechos, otros como conflictos relativos a intereses.

Un conflicto individual

Tiene lugar entre un empleado y su empleador. También se considera como individual el conflicto entre un número de empleados y su empleador, siempre que los empleados actúen de forma individual y no como grupo.

Un conflicto colectivo

Tiene lugar entre un número de empleados que actúan en conjunto contra su empleador.

Un conflicto sobre intereses

Es aquel concerniente a la creación de nuevos derechos y obligaciones. En la práctica, la

mayoría de estos conflictos son una manifestación del fracaso del proceso de negociación, en el cual las partes no han logrado llegar a un acuerdo acerca de las condiciones de empleo que aplicarán en el futuro. Los conflictos sobre intereses son por lo general de naturaleza colectiva.

Figura 1. Triángulo de satisfacción



Elaboración propia.

Este análisis dice que cualquier situación de conflicto, tiene tres aspectos esenciales que contribuyen a conocerlo y a tratarlo de manera efectiva. La primera es la parte sustantiva del conflicto que son los intereses reales que mueven a las personas o grupos a pelear.

La segunda, la parte procesal conforma todo el contexto (lugar, causas, intereses, relaciones, etc) en donde se genera y desarrolla, incluye todos aquellos aspectos del proceso que inciden en él.

Y el tercero lo constituye la parte psicológica o de satisfacción de las partes, su estado de ánimo, voluntad y deseo de cooperación en sus relaciones con la otra parte. Todos estos aspectos son importantes, y todas deberán ser trabajadas antes para poder resolver el conflicto y mejorar la situación. (Landívar)

El conflicto laboral.

Se puede definir como una oposición entre los miembros de la compañía a causa de las diferencias de opinión o una actividad laboral. Los conflictos que suceden en las organizaciones son prácticamente algo normal, en una empresa las personas deben compartir, tiempo, personalidades, objetivos y necesidades diferentes.

Carlos del Castillo Socio fundador, CEO de AulaInteractiva.org y Graduado Superior en Ciencias Empresariales Internacionales (ADE) por la Universidad Pontificia Comillas en Madrid, programa Dual en 'International Business Management' por la 'European School of Business' en

Alemania (Reutlingen). Nos manifiesta en su artículo “Resolución de conflictos en la empresa” que estos conflictos

pueden generar un ambiente de hostilidad que debe ser solucionado, de hecho, incluso de los conflictos, si se saben resolver adecuadamente, se pueden sacar cosas positivas como el crecimiento personal y profesional. Por otro lado, al resolver el conflicto es muy probable que se logre una mayor cohesión de grupo, creándose mayor respeto entre los miembros del equipo y una mayor capacidad para trabajar juntos.

Ahora bien,

no solucionar los conflictos por falta de capacidad para hacerlo o no querer hacerlo puede llevar a que los conflictos se lleven al terreno personal, destruyendo la posibilidad de que el equipo funcione adecuadamente y desaprovechando el talento de sus miembros, además del consecuente mal ambiente de trabajo lleno de negatividad que perjudica el rendimiento. (Castillo)

Muchos de los conflictos que se generan en las empresas y sin ser la excepción la oficina BBVA Plaza de las Américas, es por consecuencia de la orientación de resultados de los colaboradores, el estar día a día compitiendo, hace muchas veces que se olvide las relaciones interpersonales y se ponga en primer lugar conseguir de la forma más rápida los presupuestos planteados, sin poner límite en la calidad del trabajo y relaciones con los demás. Para este tipo de conflictos como para muchos otros hay solución, lo que se debe tener es foco en la creación de estrategias individuales y grupales que permitan que ninguna persona sobre pase a la otra, generando inconformismo y malos hábitos de trabajo. Si se gestiona el conflicto este dará frutos positivos para la organización.

Desglosamos las consecuencias que se pueden presentar por no prevenir o gestionar los conflictos de las personas, en la organización: (Prat, 2007).

Rotación excesiva de personal. Mal ambiente laboral. Baja productividad. Estrés adicional. Pérdida de clientes. Desconfianza. Desmotivación. Gestiones de solución de conflicto.

-Confrontativa: "hay un ganador y un perdedor" -Colaboradora: "Ambos ganan" - Evasiva: "Renuncia(n) a resolver el conflicto" -Gestión por el resultado: -Autotutela: "Porlegítima defensa" (no útil en la Conciliación) -Autocompositiva: "La solución depende de las partes" - Heterocompositiva: "La solución depende de un tercero" -Gestión por las personas que intervienen. (Gordillo, 2008).

Hoy en día para las organizaciones es indispensable todos los cuidados y atenciones que se deben prestar al talento de la organización, las personas hoy en día que se sientan bien en el

desarrollo de sus actividades, son personas que cumplen sus objetivos y llevan al crecimiento y éxito las compañías, por esto es tan importante que estudiemos las gestiones que podemos hacer para la resolución de conflictos, por que como lo vemos anteriormente si no se hace hay consecuencias y estas pueden estar afectando la salud financiera de la compañía.

Ya explorando sobre las teorías de conflicto, iniciaremos la navegación sobre los procesos de negociación, para ello primero haremos una conceptualización.

Negociación

Etimología: La palabra Negociación proviene del latín "negotiation" que significa acción y efecto de negociar.

La negociación es una actividad universal y diariamente todos estamos involucrados en algún tipo de transacción a un nivel o en otro. Cualquier negociación puede ser entendida como un método por el cual las partes acuerdan de manera civilizada. En otro orden de ideas, es importante tener en cuenta que la negociación no es un deporte de competición; sin embargo, no quiere decir que no se tenga una pugna con la otra parte. No se compete con el ánimo de acabar con los oponentes, sino con el propósito de conseguir lo mejor para todos. (Calderón, 2004)

La negociación está presente en muchas de las actividades que realizamos diariamente, ya que siempre queremos o necesitamos algo del otro, lo cual hace que se genere el proceso de negociar eso que se quiere o necesite, pero en este caso vemos la negociación desde el ámbito de conciliar luego de haberse manifestado un conflicto, se busca negociar lo mejor para las partes involucradas y logran un común acuerdo sobre la situación o información.

Como el conflicto las negociaciones también manejan sus elementos, entre ellos:

Partes de la negociación.

El producto/ Conflicto.

Alternativas

Adicional a esto tenemos unas características importantes para tener en cuenta.

La comunicación en una negociación es fundamental y va atado al conocimiento, la comunicación asertiva tiene un papel protagónico, ya que el mensaje que se dirija debe ser con respeto, claro y verdadero, permitiendo expresiones que den confianza entre las partes; Entre estas características, el interrumpir sin permiso, tono de voz, conocimiento sobre el tema a tratar y poder de escucha cuando los demás se expresen.

Negociación Laboral.

Como bien sabemos este documento está enfocado en la revisión de los tipos de negociación dentro de las organizaciones, cuando ocurre un conflicto, es por esto que resaltamos el proceso de negociación laboral, la cual tiene que ver inmediatamente, con los colaboradores que necesiten de este proceso. Para esto vamos a revisar los tipos de negociación que se pueden aplicar.

Tipos de negociación en la empresa

Negociación inmediata

Se intenta lograr un acuerdo dejando de lado las relaciones personales (un ejemplo son las compraventas).

Negociación progresiva

Es aquella en la que poco a poco se va generando una aproximación en la relación personal, creándose un ambiente de confianza antes de pasar a los negocios.

Negociación situacional

Esta última se adapta a las circunstancias: se conocen los detalles de la situación, las habilidades y las debilidades. Es el estilo más ágil y eficaz, pues aquí se usa una técnica adaptada a la situación, cambiando entre los otros dos estilos según sea necesario.

Tipos de negociación según el resultado.

Negociación acomodativa

El negociador acepta todas las condiciones de la contraparte con el fin de establecer una relación a futuro. Probablemente en una futura negociación su poder aumentará y exigirá que se cumpla alguna de sus condiciones.

Negociación colaborativa

Los negociadores están dispuestos a ceder en gran parte de sus condiciones con el fin de llegar a un acuerdo favorable para ambas partes. En este caso el negociador es más empático con el punto de vista de su contraparte y busca que la relación sea de beneficio mutuo. A este tipo de negociación también se le llama ganar-ganar.

Negociación compromiso

Se trata de negociar de forma superficial para poder continuar la relación, pero sin resolver todos los puntos en conflicto. En otras palabras, es un acuerdo “parche” para poder avanzar, pero que posterga la solución del conflicto.

Negociación evitativa

Intenta adoptar una posición de inacción. Evita la negociación porque se cree que por el momento no traerá beneficios.

Negociación competitiva

Se trata de lograr que el mayor número de condiciones propias sea aceptado en la negociación. Se compete con la contraparte tratando de imponer su posición. A este tipo de negociación también se le llama ganar-perder. (Roldán, 2017).

Dentro toda esta teoría encontramos diferentes tipos de negociación, para lo cual es necesario revisar cada una con detenimiento a la hora de llevar a cabo un proceso de negociación en la organización, no siempre servirá el mismo, por eso se deben tener en cuenta los diferentes factores, elementos y características, logrando escoger la de mejor resultado para las partes, en un artículo reciente encontramos una sugerencia de dos tipos de negociación que se pueden llevar, las relacionamos a continuación:

Técnica *Win-win*.

Nos referimos a la técnica en la que todas las partes ganan y que se basa en la clásica teoría de juegos en la que nadie pierde. Una dinámica que se centra en buscar una vía alternativa que permita llegar a un consenso. Es decir, en vez de centrarse en las diferencias, hay que trabajar las afinidades y los intereses comunes para que las posturas enfrentadas fluyan hacia un punto de acuerdo.

Técnica de la Transacción multifase.

Es una estrategia que pretende resolver el enfrentamiento paso a paso. Para ello, la operación se divide en varias etapas que evolucionan hacia el objetivo planteado, es decir, el consenso o punto de acuerdo. En este caso, la continuidad cobra una especial importancia, puesto que es la clave de todo el proceso. (M, 2019).

Metodología de la investigación.

En el apartado de este trabajo se ubicará la metodología utilizada para desarrollar la investigación, sobre los tipos de conflictos presentados en una oficina bancaria e implementación del método de negociación más adecuado, para ello se usa enfoque cualitativo, el cual permite confirmar basado en teorías estudiadas en Latinoamérica sobre conflicto, siendo este el predominante para encontrar el camino de esta búsqueda, mediante un método fenomenológico

que permite plasmar y analizar las experiencias de los funcionarios dentro de la unidad, identificando por medio de un diseño descriptivo con técnicas para dicha medición por medio de cuestionarios que faciliten y reúnan los datos necesarios en la implementación del mejor método de negociación.

Enfoque.

Según Hernández y otros (2006) son aquellos que “se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”

El presente proyecto se realizó a través de la investigación cualitativa de tal manera que permitiera la interacción con el objeto a investigar, el cual se realizó con el contacto directo de los colaboradores del banco BBVA sucursal plaza de las américas para llegar a lograr resultados óptimos que mejoren las relaciones laborales en la oficina. Permitiendo redimir en las áreas de cajeros y asesoría su experiencia, opinión, actitudes y los pensamientos con respecto a los conflictos laborales por los que suele pasar la oficina.

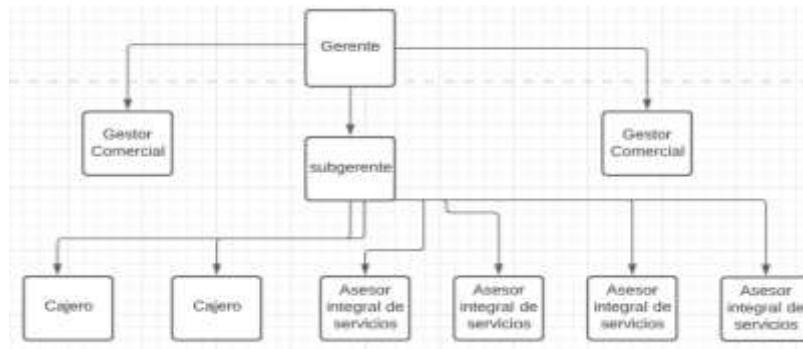
La información obtenida del personal fue una investigación de sus experiencias y del diario vivir en su ambiente de trabajo, por lo tanto, este estudio es de tipo cualitativo. Es por ello que las técnicas de recolección de la información a utilizarse para este proyecto de investigación son: entrevistas, sugerencias y reuniones de grupo.

Diseño.

Según Tamayo, M. (2001) el diseño de la investigación es “un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar los datos...” (p. 108).

Para este diseño mostramos el organigrama de la Unidad de estudio, con 10 colaboradores de planta: 1 Gerente 1 Subgerente, 2 Gestores Particulares, 4 Asesores Integrales y 2 Cajeros.

Figura 2. Organigrama de la unidad de estudio



Elaboración propia

Los colaboradores comparten 8 horas laborales de Lunes a Viernes, teniendo en cuenta el modelo del banco BBVA, todos los cargos son comerciales y son evaluados mensualmente a través de EDI (Evaluación de Desempeño Individual), por tanto cada funcionario tiene su medición en relación a ventas de productos del portafolio, al igual cada unidad (oficina) es evaluada a través de EDU (Evaluación de Desempeño de la Unidad), tiene su presupuesto el cual se debe cumplir con la ejecución de ventas del conjunto de funcionarios.

Esto forma a cada empleado en su rol y todos son parte del equipo comercial, cada persona debe velar por el cumplimiento individual y de la unidad, por consiguiente se establecen estrategias de gestión, sea en atención al público o gestión de bases telefónicas, se organizan horarios para el desarrollo de estas actividades, 1 hora diaria de gestión para los cargos de cajeros y asesores integrales; Gerente y gestores comerciales, abordan perfiles altos de clientes, empresas y clientes particulares de alto valor, que ayuden a la consecución de objetivos más rápido, el subgerente debe estar atento a cualquier solicitud comercial de los clientes, responder y cuidar el desempeño operativo de cada funcionario y control de los posibles riesgos e la unidad.

En ocasiones la gestión de clientes genera retrasos en atención o disminución de tiempo del otro compañero, por consiguiente, inicia choques entre las personas, además de generar competencia entre empleados y conflictos al interior de la unidad, ya que se debe responder por la parte operativa donde también se pueden cometer errores que generan otros tipos de conflicto.

El diseño del proyecto es descriptivo ya que, gracias a ello, permite realizar una descripción

generalizada de los efectos y las causas en las relaciones conflictivas de la oficina, la productividad y sobre todo el desempeño de los colaboradores en el banco BBVA, ubicado en la ciudad de Bogotá en la sucursal Plaza de las Américas, con las realidades de los hechos, se utiliza el método descriptivo como lo es la observación y el diálogo. De acuerdo con el contexto expuesto la investigación evidenció que los conflictos laborales son generados a nivel emocional conllevando eventualidades que vulneran la integridad de los empleados alternado el ámbito normal del clima laboral.

Método Fenomenológico.

Dentro de esta investigación con el fin de evaluar los diferentes tipos de conflictos que se puedan presentar, entre los individuos estudiados, se utiliza el método fenomenológico, del cual revisaremos alguna definición que se contextualizó,

Según Husserl, el enfoque fenomenológico de investigación surge como una respuesta al radicalismo de lo objetivable. Se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable. (1998)

En base a esto, lo anterior permite revisar las experiencias y puntos de vista de cada persona, teniendo presente que todos los seres humanos actúan de forma diferencial, sea por sus creencias, culturas, orientación sexual, nivel de estudio, entre otras variables que afectan la convivencia diaria y relación con los demás, derivando de esta, conflictos los cuales necesitamos identificar, la subjetividad de las personas está incluida dentro de este método, como primer principio manifestando la conciencia,

En otras palabras, el método fenomenológico explora en la conciencia de la persona, es decir, entender la esencia misma, el modo de percibir la vida a través de experiencias, los significados que las rodean y son definidas en la vida psíquica del individuo Fuster Guillen, (2019).

Es por esto por lo que necesitamos desde la conciencia de cada persona indagar en su actividad cual es la forma de consecución de objetivos individuales y colectivos, que estrategias se realizan, si están o no de acuerdo en ellas, si por parte de superiores hay posibilidad de participación en la toma de decisiones, analizando la información garante de los resultados que allí se plasman.

Desarrollo

Análisis y discusión de la Metodología

En este apartado se procede a realizar el acercamiento en primera instancia para la aplicación del instrumento de investigación, a la vez que se describe todo el proceso para la realización del mismo, desde el contacto con la muestra de interés, hasta su disposición a conceder la entrevista la cual en este proyecto es el instrumento a realizar.

El día 8 de agosto 2022, se realizó la programación con los funcionarios de la Oficina, solicitando permiso para el desarrollo de las diferentes actividades;

El Gerente da autorización de realizar entrevista a solo un funcionario, recomendando la planificación según agenda de la persona a entrevistar para no afectar las labores de su cargo, según el conducto regular el Subgerente sugiere se realice entrevista a Henry Bautista- Asesor Integral de Servicios, ya que conoce el funcionamiento de la oficina por la antigüedad en esta; El día 10 de Agosto de 2022, enviamos invitación a el funcionario para asistir relacionamos imagen en este documento, al día siguiente se recibe respuesta por parte de él, indicando que solo tiene disponibilidad en su agenda para el día 9 de Septiembre 2022, día que esperamos poner en práctica las preguntas de la tabla 1, las cuales teníamos preparadas para este encuentro.

Figura 3. Invitación Entrevista



Elaboración Propia

Por otro lado, en los últimos tres meses (Junio-Julio-Agosto) se identificaron diferentes encuentros entre los funcionarios de la Oficina, es así cómo se relacionan según lo que

observamos:

Reuniones de grupo

Se establecen tres reuniones de grupo mensuales con el fin de evaluar situaciones que se puedan presentar.

Reunión mensual

Participantes: Todo el equipo. Temas a tratar: Definición de objetivos, estrategias de atención y ventas, según campañas vigentes, ambiente laboral, incidencias laborales o personales de empleados (Incapacidades, permisos, eventualidades, calamidades), planes de mejora de la unidad. Duración 1 hora segundo día hábil del mes.

Esta reunión es encabezada por el líder de oficina: Gerente Diana Barbosa, para el análisis se participa en la convocatoria del día 2 Septiembre, donde ella después de recibir comité de estrategias por parte de áreas centrales del Banco, baja la información a su equipo, indicando campañas vigentes, modelos de tasas para productos, indicadores de cierre de mes anterior exaltando las buenas prácticas y los puntos de mejora para la consecución de objetivos, por otro lado revisa plan de vacaciones o días que sus funcionarios necesitan temas pendientes a desarrollar.

Reunión quincenal

Participantes: Todo el equipo. Temas a tratar: Cumplimiento de compromisos en atención y ventas, estrategias de avance, ambiente laboral, incidencias laborales o personales de empleados (Incapacidades, permisos, eventualidades, calamidades), planes de mejora de la unidad. Duración 30 minutos, miércoles de cada mes.

Esta reunión es encabezada por el subgerente de la oficina, donde realiza seguimiento de indicadores de cumplimiento de su equipo operativo ya que el cumplimiento de ellos aporta a su incentivación, hace énfasis en estrategias a manejar en atención de clientes y usuarios, lee entrevistas que el Banco hace a los clientes que visitan la oficina con el fin de conocer que experiencia tienen estas personas entrevistadas, se comparte información de normas y políticas vigentes.

Reunión semanal

Participantes: Todo el equipo. Temas a tratar: Cumplimiento de compromisos en atención y ventas, estrategias de avance, ambiente laboral, incidencias laborales o personales de empleados (Incapacidades, permisos, eventualidades, calamidades), planes de mejora de la unidad. Duración

30 minutos, lunes de cada mes.

Esta reunión es encabezada por Gerente de la oficina, es importante para realizar el seguimiento de cumplimiento por producto y funcionario de esa forma acelerarlas estrategias propuestas al inicio de mes.

La participación en estas reuniones permite observar y analizar, las eventualidades dentro de la unidad, recibir sugerencias de los empleados, aportando e involucrando sus ideas al negocio, además de conocer las necesidades de cada persona, para el desarrollo de su rol y actividades propuestas, que permitan cumplir sus compromisos.

Dentro del trabajo de campo se permite observar unas horas el desarrollo de las actividades de cada funcionario, donde se refleja afluencia masiva de clientes en la oficina, alto volumen de tareas operativas y comerciales pendientes de realizar por cada funcionario, se evidencia multifunciones que los empleados deben realizar, entre ellas atención a público y montaje de operaciones, área de riesgos para aprobación.

El 15 de Septiembre se desarrolla la reunión quincenal, el Subgerente de la oficina Ricardo López, informa en la reunión semanal los compromisos de llamadas de gestión de bases para ofertar productos enfocados al cumplimiento de metas, entregas de tarjeta de crédito teniendo en cuenta el alto volumen de stock, pero en esta se genera intervención por parte de los Asesores Integrales donde exponen que en la semana anterior ninguno logro tomar su hora de gestión por la alta afluencia de público, informan esta tarea que se encuentra retrasada, esto genera choque entre las partes ya que quien encabeza la reunión indica y exige se cumpla la gestión de bases asignadas, pero los asesores integrales indican que si dan prioridad a las llamadas. la atención al público se verá afectada por tanto este indicador se afectará de forma negativa, luego de la discusión acuerdan en la semana tratar en lo posible de respetar los horarios de gestión para no atrasar más esta actividad.

Análisis de Resultados y Discusión

Se procederá a realizar el análisis de la herramienta que se utilizó para la obtención de la información (Entrevista), a través de un análisis cualitativo, el mismo que permitirá desarrollar un plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales que se suscitan por los conflictos que se desarrollan en el entorno laboral.

Resultado preguntas de Entrevista concedida por Henry Bautista.

¿Qué entiende por conflictos laborales?

Eventualidades que se presentan en una empresa por comentarios o malentendidos entre compañeros

¿Por qué se dan los conflictos en las relaciones laborales?

Por diferencias entre compañeros, porque no todas las personas tienen la misma dirección, en nuestro caso hablo por lo que se vive en la oficina, porque a pesar de ser un solo modelo el que debemos seguir, cada quien lo desarrolla a su “conveniencia” y cada persona tiene ambiciones y posiciones diferentes, para algunas personas no es de gran importancia participar en el modelo de incentivación del Banco, el cual brinda trimestralmente pago de bonificación, de aquí se desprenden muchas variables ya que estos compañeros que deciden mensual, trimestral o semestralmente no participar, recargan las funciones en quien si lo quiere realizar, en este momento hay un sentir en común de los funcionarios y me incluyo en la sobrecarga laboral que estamos sintiendo y no solo por la cantidad de funciones que debemos realizar, es por la falta de compañeros, la oficina hace seis años contaba con 24 empleados hoy solo quedamos 10 la organización está suprimiendo cargos generando despidos y nuevos modelos o cargos para desarrollar funciones, esto hace que cada día sea más difícil cumplir con todas las tareas y objetivos que propone el Banco, hace que cada día se presente presión y estrés por ende problemas entre las personas que convivimos más de ocho horas en esta oficina, compañeros o jefes.

¿Qué impactos generan estos conflictos en la organización?

Siento que generan mal ambiente laboral, no se logran los objetivos, se deterioran relaciones, genera afectaciones de salud, cansancio y fatiga en las operaciones que se hace a diario, genera errores más constantes, es por esto que pienso que muchas cosas son una cadena y el sistema que maneja el banco es similar a un engranaje que siempre todas sus piezas deben estar alineadas para funcionar y en este momento esto es lo que no se da, se siente que cada quien va por un camino diferente.

¿Qué tipo de negociación de conflictos conoce dentro de un ambiente de trabajo?

No conozco mucho, pero hay variables que me parecen son importantes en una empresa, entre ellas están el buen liderazgo, el orden y seguimiento en las tareas que nuestros jefes delegan, la ejecución de las tareas en los tiempos establecidos, el respeto por los demás, por otro lado la retroalimentación de las actividades ejecutadas tanto grupales como individuales así como las

integraciones de grupo y el tener siempre un buen mejor amigo en el lugar del trabajo.

¿Últimamente han existido situaciones en los que han estado en conflictos con sus compañeros de trabajo?

Sí, Sí, sí, qué curioso me parece en este momento me hagan este tipo de preguntas, siento que el tema en este momento es álgido, no sé si es por todos los factores externos que estamos viviendo por el momento económico al que nos enfrentamos o simplemente es algo más interno que tal vez no hemos podido identificar.

¿Qué comportamientos de sus compañeros de trabajo le molesta a tal grado que les causa conflictos laborales?

Bueno tengo dos que me parecen fundamental, que hacen se generen conflictos el primero es el no trabajar en equipo y el segundo y menos importante trabajar bajo la honestidad en todos los ámbitos.

¿La empresa o su área de trabajo manejan un plan de conflictos y resolución de los mismos?

No, es algo que quiero mencionar y es la falta de estos planes y más que esto el poco acompañamiento de recursos humanos a las oficinas y a los funcionarios, es un área a quien le competen este tipo de eventualidades y hoy se encuentra muy alejados, lo que genera también incertidumbre en los colaboradores por no tener a la mano herramientas necesarias que ayuden o mitiguen todo lo que ocurre al interior de los lugares de trabajo.

En base a lo anterior, y encaminado tanto con los objetivos como con la pregunta de investigación, la persona entrevistada coincide en su totalidad que los conflictos laborales se caracterizan por comentarios o malentendidos entre compañeros. Los mismos pueden ser de tipo creativo (en cuanto a las estrategias propuestas entre los colaboradores), por experiencia y trayectoria dentro de la rama, por temas de ego y status, así como por una nula tolerancia para con el cónyuge o espacios de alta tensión por actividad, sin embargo, pese a que en la sede en Plaza de Las Américas del Banco BBVA pese a que no se ha identificado la principal razón de las tensiones que se están presentando internamente, se ha dejado como un punto de vista abierto al tema económico al que se está atravesando hoy por hoy. En consecuencia se puede afirmar en este caso, que el conflicto laboral es una situación en la que dos personas o más partes están en desacuerdo entre sí. La vida laboral nos permite trabajar y conocer personas que tienen su propia historia, experiencias, expectativas y emociones que difieren de los nuestros, por lo que serán inevitables

ciertas situaciones en los que no estemos de acuerdo con nuestro compañero de trabajo, es por ello que a lo largo de nuestra vida profesional tendremos que gestionar responsablemente estos conflictos.

En este orden de ideas, dentro de una organización, específicamente en este caso, en una entidad bancaria, pueden presentarse diversas diferencias y conflictos ya sea entre colaborador – colaborador o colaborador – cliente, las consecuencias generadas por los mismos afectan directamente en la aparición de un mal clima laboral, el impedimento para la consecución de los objetivos organizacionales y conlleva a que se presenten gran variedad de quejas y reclamos entre los compañeros de equipo y en la atención al cliente debido a la frustración a la que se da lugar a raíz de estos (conflictos) por lo que el trabajar en equipo no es una tarea fácil, ya que los trabajadores pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos, es por ello que las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para que sus trabajadores se sientan motivados y tranquilos a la hora de cumplir con sus tareas, donde la base para generar un buen ambiente, es contar con las herramientas adecuadas de resolución de conflictos dentro de la entidad, donde el principal actor en esta sea el líder inmediato. En la entidad Banco BBVA Plaza de Las Américas se debe crear un plan de resolución de conflictos ya que no cuentan con estos y es realmente necesario para el desarrollo de las relaciones interpersonales entre cada miembro y actor de la entidad en esta locación, a la vez que se deben implementar espacios de discusión sanos en donde los colaboradores expresen sus ideas encaminadas a los objetivos a lograr por parte de la empresa, pero que sientan que pueden ser escuchados lo que permitirá que los mismos obtengan un sentido de pertenencia y relevancia para con la misma, al mismo tiempo de analizar los resultados proyectados por la empresa y su rendimiento en productividad pero no con el fin de castigar a algún colaborador sino para motivarlo en su crecimiento personal lo que permite un paso más hacia la consecución de los objetivos individuales y empresariales.

Conclusiones

- La base de toda organización es el capital humano, aunque la tecnología actual se encuentre altamente avanzada, el capital humano es fundamental. Es por esto que, a consideración, todo miembro perteneciente a la misma es una persona con sentimientos, emociones, con altos y bajos en su rendimiento y en su capacidad de relacionarse con los demás colaboradores de la empresa, así como en su condicionamiento en el trabajo en equipo.

- Teniendo esto en cuenta, cada colaborador debe recibir el apoyo de la organización a la que pertenece en vez de ser juzgado y/o castigado por la misma, las empresas y los principales líderes dentro de las mismas quienes interactúan con cada miembro en la misma, deben ser un apoyo y guía en el crecimiento individual y grupal de los colaboradores en lugar de convertirse en una especie de mártires para los mismos.

- En el análisis bajo el estudio con enfoque fenomenológico, fundamentado en el estudio de las experiencias vividas en la Unidad Bancaria Oficina Plaza de las Américas, se logra identificar sobrecarga laboral en las funciones que desempeñan los colaboradores, afectando el bienestar, clima laboral y resultados; Las personas que participan en el modelo de incentivación desarrollan actividades operativas y comerciales sumado a la atención diaria de público, el tiempo para desarrollar todas estas tareas es reducido, son funcionarios que como lo dice su cargo son integrales, pero se evidencia desgaste en la salud física y mental de las personas, no logran entregar todo como lo requiere su cargo, exigencias que debe hacer cumplir el jefe inmediato, es aquí donde desencadenan conflictos entre las partes, pero no se ve evaluado la sobrecarga por ningún área del Banco, ni por los jefes.

- Toda empresa funciona enlazada como si fuera un conjunto de redes y/o engranajes, el trabajo en equipo y la división del trabajo son primordiales, para lo cual cada colaborador dentro de las mismas debe estar conectado con los intereses y velar por brindar su mejor disposición, actitud y entrega en sus responsabilidades. Generar un buen clima laboral aumenta a su vez la productividad, eficiencia y resultados esperados al mismo tiempo que refuerza las relaciones y agrado del personal.

- En una de las descripciones de la investigación que refiere un colaborador indica la falta de personal, detallando que antes habían más funcionarios, ahora son menos empleados realizando las mismas funciones, ejecutando el mismo presupuesto de ventas ya atendiendo la misma cantidad de clientes y usuarios que visitan la Unidad, presentado esto como otra variable a la consecución de

conflictos entre los empleados, la falta de personas hace que tengan que realizar el mismo trabajo en el mismo tiempo y espacio, originando mal ambiente por sobrecarga laboral y cometer errores bajo las políticas establecidas, llevando a las personas a sanciones y despidos de la organización.

Recomendaciones

- Llevar a cabo talleres y diálogos con los trabajadores de todas las áreas, por lo que se recomienda realizar reuniones con el fin de que los colaboradores puedan expresarse y manifestar su inconformidad, lo cual permitirá mejorar la comunicación ambiente laboral entre el líder y los compañeros.

- Encaminar al equipo a la equidad y justicia en las funciones a desarrollar, evitando sobrecargar a las personas, realizar lista de funciones y repartir de formas iguales, siempre bajo la supervisión de los Jefes inmediatos, con el fin se lleven a cabo e incluirlas en las reuniones mensuales ya que no todos los meses se cuenta con el mismo número de funcionarios sea por cambios, ascensos, despidos, incapacidades y/o vacaciones, plantear funciones rotativas y compartidas, teniendo una segunda persona responsable en caso de que la persona titular falte evitando reprocesos y malestares en las personas que estén. Profundizar en los clientes y usuarios las diferentes y plataformas y convenios para realizar sus transacciones, generando mejor tiempo en servicio, calidad en el servicio, congestión en la oficina optimizando tiempo para el desarrollo de las tareas en la oficina.

- Por parte de Jefes Inmediatos, Gerente y Subgerente, velar por que su planta de trabajo este completa, anticiparse a las ausencias que se puedan controlar, generar alianzas con partes Centrales del Banco como recursos humanos, sensibilizando estar más cerca de la oficina y de cada colaborado, como se decía anteriormente es un engranaje si una pieza falta no funcionara igual, se necesita mejorar la sobrecarga y malos hábitos de trabajo, la salud física y mental de los funcionarios y las condiciones en las que se desarrollan las actividades y se presta servicio a los visitantes, reducir el número de sanciones y despidos y crecer el volumen de negocio de la Unidad.

- La entidad BBVA con sede en Plaza de Las Américas, debería implementar lo más pronto posible un sistema de resolución de conflictos y generar un acercamiento por parte del departamento de recursos humanos para con los colaboradores ya que como se nos manifestó este es muy escaso, con el fin de regular las estrategias para esta acción y velar por el bienestar común de la empresa, más específicamente dentro de esta sede.

- Es necesario contar con una persona a cargos que permita fomentar cambios de actitud que

fortalezcan las relaciones laborales ya que sabemos que los conflictos en las organizaciones es algo normal que se presenta día a día en nuestra labor.

Anexos

Tabla 1. Formato instrumento. Cuestionario de entrevista

Entrevista	
Preguntas	Respuesta
¿Qué entiende por conflictos laborales?	
¿Por qué se dan los conflictos en las relaciones laborales?	
¿Qué impactos generan estos conflictos en la organización?	
¿Cuáles tipos de negociación de conflictos conoce dentro de un ambiente de trabajo?	
¿Últimamente han existido situaciones en los que han estado en conflictos con sus compañeros de trabajo?	
¿Qué comportamientos de sus compañeros de trabajo le molesta a tal grado que les causa conflictos laborales?	
¿La empresa o su área de trabajo tienen un plan de manejo de conflictos y resolución de estos?	

Elaboración Propia

Tabla 2. Respuestas de entrevista

Entrevista	
Preguntas	Respuesta
¿Qué entiende por conflictos laborales?	Eventualidades que se presentan en una empresa por comentarios o malentendidos entre compañeros.
¿Por qué se dan los conflictos en las relaciones laborales?	Por diferencias entre compañeros, porque no todas las personas tienen la misma dirección, en nuestro caso hablo por lo que se vive en la oficina, porque a pesar de

	<p>ser un solo modelo el que debemos seguir, cada quien lo desarrolla a su “conveniencia” y cada persona tiene ambiciones y posiciones diferentes, para algunas personas no es de gran importancia participar en el modelo de incentivación del Banco, el cual brinda trimestralmente pago de bonificación, de aquí se desprenden muchas variables ya que estos compañeros que deciden mensual, trimestral o semestralmente no participar, recargan las funciones en quien si lo quiere realizar, en este momento hay un sentir en común de los funcionarios y me incluyo en la sobrecarga laboral que estamos sintiendo y no solo por la cantidad de funciones que debemos realizar, es por la falta de compañeros, la oficina hace seis años contaba con 24 empleados hoy solo quedamos 10 la organización está suprimiendo cargos generando despidos y nuevos modelos o cargos para desarrollar funciones, esto hace que cada día sea más difícil cumplir con todas las tareas y objetivos que propone el Banco, hace que cada día se presente presión y estrés por ende problemas entre las personas que convivimos más de ocho horas en esta oficina, compañeros o jefes.</p>
<p>¿Qué impactos generan estos conflictos en la organización?</p>	<p>Siento que generan mal ambiente laboral, no se logran los objetivos, se deterioran relaciones, genera afectaciones de salud, cansancio y fatiga en las operaciones que se hace a diario, genera errores más constantes, es por esto que pienso que muchas cosas son una cadena y el sistema que maneja el banco es similar a un engranaje que siempre todas sus piezas deben estar alineadas para funcionar y en este momento esto es lo que no se da, se siente que cada quien va por un camino diferente.</p>
<p>¿Cuáles tipos de negociación de conflictos conoce dentro de un ambiente de trabajo?</p>	<p>No conozco mucho, pero hay variables que me parecen son importantes en una empresa, entre ellas están el buen liderazgo, el orden y seguimiento en las tareas que nuestros jefes delegan, la ejecución de las tareas en los tiempos establecidos, el respeto por los demás, por otro</p>

	lado, la retroalimentación de las actividades ejecutadas tanto grupales como individuales, así como las integraciones de grupo y el tener siempre un buen mejor amigo en el lugar del trabajo.
¿Últimamente han existido situaciones en los que han estado en conflictos con sus compañeros de trabajo?	Sí, Sí, sí, qué curioso me parece en este momento me hagan este tipo de preguntas, siento que el tema en este momento es álgido, no sé si es por todos los factores externos que estamos viviendo por el momento económico al que nos enfrentamos o simplemente es algo más interno que tal vez no hemos podido identificar.
¿Qué comportamientos de sus compañeros de trabajo le molesta a tal grado que les causa conflictos laborales?	Bueno tengo dos que me parecen fundamental, que hacen se generen conflictos el primero es el no trabajar en equipo y el segundo y menos importante trabajar bajo la honestidad en todos los ámbitos.
¿La empresa o su área de trabajo tienen un plan de manejo de conflictos y resolución de estos?	No, es algo que quiero mencionar y es la falta de estos planes y más que esto el poco acompañamiento de recursos humanos a las oficinas y a los funcionarios, es un área a quien le competen este tipo de eventualidades y hoy se encuentra muy alejados, lo que genera también incertidumbre en los colaboradores por no tener a la mano herramientas necesarias que ayuden o mitiguen todo lo que ocurre al interior de los lugares de trabajo.

Elaboración Propia.

Figura 4. Formato consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, identificado con C.C No. _____ de _____, de forma voluntaria acepto participar en XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Este (taller, entrevista, encuesta, entre otros) tiene como objetivo XXXXXXXXXXXXXXX, como insumo para el trabajo de investigación de la Especialización XXXXXXXXXXXXXXX de los estudiantes XXXXXXXXXXXXXXX, de la Universidad XXXXXXXXXXXXXXX.

Los hallazgos encontrados se manejarán con total confidencialidad y anonimato, mi nombre no aparecerá en ningún documento; los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo de investigación y serán analizados de manera general.

Con la firma de este documento yo estoy dando consentimiento y aceptación a que como participante del (taller, entrevista, encuesta, entre otros) sea grabada mi voz, sean tomadas fotos y videos; y que los mismos sean insumos en la elaboración del trabajo de investigación sin comprometer mi integridad.

He entendido las condiciones y objetivos del (taller, entrevista, encuesta, entre otros), que se va a realizar, estoy satisfecho(a) con la información recibida por parte de los estudiantes responsables, quién lo ha hecho en un lenguaje claro y sencillo, y me ha dado la oportunidad de preguntar y resolver las dudas a satisfacción.

En tales condiciones consiento participar en las actividades ya mencionadas.

Firma
Nombre:
Edad:
Cédula:
Fecha:

Referencias

Bbva, B. (s.f.). *Historia BBVA Colombia*.

Obtenido de

<https://www.bbva.com.co/personas/historia.html>

CALDERÓN*, D. R. (2004). Negociación exitosa. *Visión Gerencial*, 51-61.

Castillo, C. d. (s.f.). Resolución de conflictos en las empresas. Fuentes de conflicto en las empresas. (s.f.).

<http://www.gestionhumana.com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/gh4/BancoConocimiento/F/fuentes-de-conflicto/fuentes-de-conflicto.asp>.

Gordillo, S. C. (2008). Guía para la solución de conflictos. Obtenido de

[https://www.inclusion.gob.ec/wp-](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf)

[content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf)

Landivar, U. R. (s.f.). *Análisis del Conflicto*.

Obtenido de

http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/a_conflicto.pdf

M, A. (2019). *Principales estrategias de negociación*. Obtenido de

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/estrategias-negociacion-resolucion-conflictos>

Prat, L. c. (2007). *Conflict mentoring*. Barcelona: Bresca .

PRaffino, M. E. (2021). Obtenido de

<https://concepto.de/conflicto/>

Roldán, P. N. (2017). *Negociación*. Obtenido de:

Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/negociacion.html>

Del castillo (2010). Resolución de conflictos en la empresa. Obtenido de:

file:///C:/Users/Hewlett/Downloads/resoluci%C3%B3n_de_conflictos_de_conflictos_en_las_empresas.pdf

Lewin (1948) Teoría de campo. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-campo-de-kurt-lewin/>