

## MANEJO DE CONFLICTOS EN EL EMPRENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE SANTA MARTA COLOMBIA

*Conflict management in the entrepreneurship of the companies of the gastronomic sector of Santa Marta Colombia / Gestão de conflitos no empreendedorismo das empresas do setor gastronômico de Santa Marta Colômbia*

María Villalobos<sup>1</sup> y Fredy Pertuz<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar a gestão de conflitos no empreendedorismo de empresas do setor gastronômico para conhecer como o fenômeno está a desenvolver-se, atualmente, nessas empresas colombianas. Foi baseado nos autores Chiavenato (2013), Flores (2016), Caldas et al. (2009), Robbins (2009), entre outros. Metodologicamente, o artigo fundamentou-se numa pesquisa descritiva com um design não-experimental, de campo cruzado. A técnica utilizada foi a observação por pesquisa. Elaborou-se um instrumento ajustado às características de questionário, cuja confiabilidade foi obtida pelo uso do Alpha de Cronbach, com resultado de 0,97. Posteriormente, utilizou-se a estatística descritiva e os dados foram tabelados com frequência absoluta e relativa.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos, estratégias de gestão de conflitos, setor gastronômico, negociação, mediação.

**Recebido:** Junho 2018

**Aceitado:** Maio 2019

### RESUMEN

El presente artículo tuvo como propósito analizar el manejo de los conflictos en el emprendimiento de empresas del sector gastronómico para conocer cómo se está desarrollando el fenómeno actualmente en estas empresas colombianas. Se fundamentó en los autores Chiavenato (2013), Flores (2016), Caldas et al. (2009), Robbins (2009), entre otros. Metodológicamente, este se encuentra enmarcado en una investigación descriptiva con un diseño no experimental, transversal de campo. La técnica utilizada fue la observación por encuesta; se elaboró un instrumento en su modalidad de cuestionario cuya confiabilidad se obtuvo mediante la utilización del Alfa de Cronbach con un resultado de 0,97. Posteriormente, se utilizó la

---

<sup>1</sup> Filósofa con perfeccionamiento docente, Lcda. en Lengua y Literatura, Magister en Ciencias de la Comunicación, Doctora en Ciencias de la Educación, Docente en el área de lenguaje, coordinadora académica del área de lenguaje, actualmente Editora de libros académicos y Correctora de estilo de revistas electrónicas en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [mariaflorvillalobos@hotmail.com](mailto:mariaflorvillalobos@hotmail.com)

<sup>2</sup> Contador público, Especialista en gerencia pública, MBA en administración. Doctor en ciencias gerenciales y Coach certificado internacional, autor de dos libros. Docente Universitario de la Antonio Nariño en Santa Marta. Facilitador de empresas y empresario gastronómico. Santa Marta, Colombia. Correo electrónico: [fpertuz@hotmail.com](mailto:fpertuz@hotmail.com)

estadística descriptiva y se tabularon los datos en tablas con frecuencia absoluta y relativa.

**Palabras clave:** Manejo de conflicto, estrategias para el manejo de conflictos, sector gastronómico, negociación, mediación.

### **ABSTRACT**

The present article had as purpose to analyze the handling of the conflicts in the entrepreneurship of companies of the gastronomic sector to know how the phenomenon is currently developing in these Colombian companies. It was based on the authors Chiavenato (2013), Flores (2016), Caldas et al (2009), Robbins (2009), among others. Methodologically this is framed in a descriptive research with a non-experimental, cross-field design. The technique used was the observation by survey; an instrument was elaborated in its form of questionnaire whose reliability was obtained by using the Cronbach's Alpha with a result of 0.97. Subsequently, the descriptive statistics was used and the data were tabulated in tables with absolute and relative frequency.

**Keywords:** Conflict management, entrepreneurship, gastronomic sector, negotiation, mediation.

### **INTRODUCCIÓN**

Las transformaciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas acontecidas en la sociedad impactan a las organizaciones, exigiendo de estas, la capacidad para renovarse constantemente, a fin de poder responder a los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno. En consecuencia, deben rediseñar los procesos de trabajo, aprovechando el potencial de los individuos para alcanzar los objetivos estratégicos, afrontando proactivamente las nuevas demandas del entorno dinámico.

De acuerdo con Boulding (1962, citado por Chiavenato 2013), el conflicto es una forma de competencia donde las partes que pugnan reconocen tener metas mutuamente incompatibles. Durante éste se dan diferentes tipos de procesos (de facilitación, de negociación, de mediación o de realización de acuerdos) y actividades tendientes a solucionarlo, que llevan a diversas maneras de transformar, gestionar y terminar el enfrentamiento, con el fin de entrar en una etapa a la cual se supondría aspiran las partes involucradas. Así se llega al final del proceso de paz, es decir, a una etapa (posconflicto) en la cual primarían: preservar

la paz, construir o reconstruir todo lo perdido durante años y velar por el cumplimiento de los acuerdos a los cuales llegaron las partes.

Por otro lado, para Caldas et al., (2009), el manejo de conflictos es uno de los aspectos más complejos que aparece en las organizaciones, definido como los distintos procesos de diagnóstico, estrategias de negociación y otras intervenciones diseñadas para reducirlos o resolverlos. Asimismo, los gerentes deben poseer una actitud positiva, generando confianza y respeto a sus compañeros de trabajo.

Se puede acotar que los conflictos son inevitables e inherentes a las empresas y surgen por las necesidades de cambio, considerándose una consecuencia de los mismos en la mayoría de los casos. Por ello, un gerente tiene que gestionar las situaciones de disputas presentadas en el entorno laboral. Desde este orden, el conflicto tiene lugar entre equipos de trabajo que compiten por alcanzar los mismos objetivos o entre departamentos, que luchan por obtener recursos escasos o un mayor poder organizativo.

Desde este orden, se debe acudir a la intervención de terceros, porque es una forma muy utilizada de intentar solucionar los conflictos, antes de que éstos se vuelvan totalmente disfuncionales. A tal efecto, cuando se habla de una gran empresa, en esta se suele generar situaciones conflictivas que han de ser resueltas, principalmente desde el gobierno corporativo, para ello, requiere de conocimientos suficientes para manejarlos y resolverlos de la manera más efectiva.

Por otro lado, Chiavenato (2013, p. 533), afirma que el manejo de conflictos consiste en “la manera de resolver un conflicto, influirá en los resultados constructivos que este produzca y por tanto, en los futuros episodios del mismo”. Los conflictos pueden hacer que un equipo se mantenga viable autocrítico y creativo, si un grupo no enfrenta ningún desacuerdo está propenso a volverse estático, apático y a no responder a las necesidades de cambio e innovación, todo esto va a depender de las estrategias utilizadas para solventar las situación entre las partes.

En el mismo orden de ideas, en el manejo de conflicto, se debe aplicar procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación, y otras

maniobras, que están concebidas para evitar problemas, dificultades necesarias entre las partes, reducir y resolver de manera eficaz las disputas existentes entre las mismas para lograr los objetivos, planes y proyectos institucionales. Asimismo, se muestra como un proceso basado en la toma de decisiones y las actuaciones del personal, donde estos mismos se confrontan, aportando mediante el diálogo ideas innovadoras, siendo estas diferentes, pudiendo así, implicar criterios para llegar a consensos estables dentro de la organización.

Hoy día, todo negocio o emprendimiento gastronómico ha comprendido la necesidad de prestar atención al desarrollo de acertadas estrategias de mercadeo, basadas en la toma de decisión de sus líderes y gerentes, se ha comprobado que el concepto del negocio, así como una adecuada comunicación del mismo, es tan importante como el producto en sí. Esto trajo en conjunto la necesidad de profesionalizar actividades que antes eran realizadas por el mismo emprendedor sin tener ayuda profesional.

Por tanto, un aspecto a tomar en cuenta para promover el éxito organizacional son los valores, siendo éstos herramientas estratégicas que permiten solucionar constructivamente los conflictos, mejorar las relaciones interpersonales, fortalecer la motivación el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la organización, favoreciendo así el desarrollo individual y colectivo. Apoyando lo anterior, Robbins (2009), plantea que los valores como parte de la cultura organizacional representan medios importantes para fortalecer el espíritu y las acciones de las personas hacia el logro de resultados previstos, que apoyen los objetivos, metas de la organización conduciéndola a la efectividad y excelencia.

En efecto, los gerentes y empresarios deben convertirse en transformadores que den respuestas a la complejidad del contexto y aprecien las ideas relacionadas con la posibilidad de romper paradigmas para generar realidades en la forma de pensar y actuar, de forma individual como colectiva, asimismo, deben estar comprometidos a fortalecer la unión entre el personal con la sociedad, permitiendo incentivar el desarrollo empresarial, estableciendo en los mismos, responsabilidades para cumplir con las metas trazadas.

Dentro de esta perspectiva, se debe generar un cambio en la cultura entre sus empleados, recordando que los factores intervinientes sobre la gestión humana, son elementos para ampliar las metas personales planeadas y alcanzar las mismas a un nivel macro desde y para la empresa, conjuntamente con el entorno, las personas y la sociedad que se interrelacionan para ejecutar y producir un trabajo de calidad en pro de lograr el éxito empresarial.

A partir de los planteamientos anteriores, es pertinente mencionar la situación que evidencia el sector gastronómico por cuanto según aportan observaciones a las empresas colombianas de Santa Marta, según exploraciones se observa que la alta gerencia se presenta con poca disposición de establecer la integración de los equipos de trabajo para evitar acontecimientos problemáticos, razón por la cual esto puede afectar el desempeño de los empleados. A tal efecto, la iniciativa de emprender paz de todo gerente, es una iniciativa que debe buscar identificar, reconocer y socializar experiencias en las que las empresas se comprometen y aportan significativamente a la superación del conflicto y sus consecuencias.

En este mismo orden de ideas, también se percibe en las empresas del sector gastronómico de Santa Marta, Colombia, poca orientación por parte de los gerentes para enfrentar las situaciones de riesgo que se puedan presentar, además, las diferencias de opiniones y percepciones de los hechos donde se nota escaso manejo de herramientas gerenciales de la posición como líder para influir positivamente en la negociación de estas divergencias, aunado al hecho de evadir los eventos en lugar de buscar soluciones a los mismos.

De igual forma, en las empresas del sector gastronómico de Santa Marta, según exploraciones se visualiza que los gerentes líderes, no le interesan o prestan atención a la calidad de vida de los trabajadores generando aislamiento, apatía, desinterés y distancia entre la relación de la gerencia – empleado que conlleva a relaciones lejana, evasivas, sin implicaciones afectivas, provocando poca influencia en estos, perjudicando la gerencia desde el gobierno interno de las organización.

De acuerdo a estas posiciones observadas en las empresas del sector gastronómico de Santa Marta, podría considerarse que posiblemente los gerentes manifiestan poca formación en liderazgo, así como escaso manejo del personal a

su cargo, dificultando el desempeño de los mismos, producto del desinterés de la gerencia en involucrarse con ellos, considerando la comunicación efectiva, la capacitación las diversas áreas en que se desenvuelven, la integración de las partes, generando apatía ante la realidad de cambio ante la sociedad del siglo XXI, por tal razón, este artículo está orientado a analizar el manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia, conformado por los siguientes puntos: tipos de conflictos conformado por el interpersonales, intragrupales, intergrupales, estrategias para el manejo de conflictos, negociación, mediación, conciliación, metodología, resultados, reflexiones finales y referencias.

## **TIPOS DE CONFLICTOS**

El conflicto es inevitable en las organizaciones, sin embargo, debido a que puede ser una fuerza negativa, los líderes deben esforzarse en tratar de erradicar sobre todo aquellos que poseen efectos perjudiciales en los esfuerzos de la organización. En relación con los tipos de conflictos, Chiavenato (2013), lo clasifica en intragrupales, intrapersonales e interpersonales.

Lo señalado por este autor, conlleva a pensar que es necesario recurrir a métodos eficientes para comprenderlos, por cuanto aunque son vistos como negativos, se pueden aprovechar de manera positiva con el propósito de aplicarlos en la organización, con esta idea se afirma, al ocuparse de los conflictos lo básico no son éstos, sino el manejo dado para la situación planteada.

Para Ojeda, Rojas y Árape (2007), los tipos de conflictos están relacionados con las diversas conductas existentes en las personas, lo que ha conllevado a crisis comunicacionales por tener diversos puntos de vistas. De allí, esta problemática viene siendo la causa de relaciones tensas y agresivas entre las partes. En criterio de Parra y Rincón (2009), cuando se establece un equipo, usualmente aparecen dificultades entre los miembros del mismo y el gerente. Lamentablemente, estas diferencias pueden no ser tan evidentes para el líder del grupo, pero es algo obvio para sus subordinados y para un observador externo.

A su vez, el conflicto, tal como lo expone Calvo (2015), “es un proceso que se inicia cuando una de las partes se da cuenta que la otra ha frustrado o va a frustrar algunos de sus intereses” (p. 63). Estas partes mencionadas pueden ser de dos personas, dos grupos, una persona y un grupo, dos organizaciones y otros, las cuales pueden estar en desacuerdo.

En este contexto, toda empresa se ve afectada por los diversos conflictos que surgen entre los equipos de trabajo por la falta de tolerancia u opiniones contrarias lo cual perjudica el clima organizacional, la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, la confianza, sin dejar a un lado la innovación elemento fundamental en las metas. Urbano y Toledano (2011), sugiere que el conflicto no es intrínsecamente malo, sino un fenómeno con efectos constructivos o destructivos, según la forma presentada.

Una última calificación merece ser considerada, es la de Robbins (2009), donde éste diferencia cuatro niveles de conflicto en función de las características de las partes implicadas en su origen, entre estos: intrapersonal, intragrupal, interpersonal e interorganizacional; los cuales se generan desde los diferentes puntos de vista de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, y éstos deben plantear soluciones. En tal sentido, según Parra et al (2009), la acción de convivencia en las empresas del sector gastronómico, representa vivir unos con otros a partir de relaciones sociales y desde unos códigos van permitiendo con ello superar los conflictos, ya sean intrapersonales, interpersonales e intergrupales que puedan surgir en cualquier contexto.

De acuerdo a la idea anterior, estos tipos de conflictos se les pueden llamar aspectos que distinguen a las conductas adoptadas por los líderes y los equipos de trabajo, donde puede surgir cualquier discordia en la organización entre las partes, lo cual amerita tolerar, respetar y tener paciencia para mediar y lograr la conciliación. Claro está esto debería lograrse si todos los empleados de las organizaciones participan en la planificación de los objetivos corporativos y las acciones de mejora

en pro de optimizar todos los procesos en cuanto al servicio y a los productos ofrecidos.

Así, todo conflicto en el entorno empresarial, se vincula a la moral, donde existe confrontación de intereses que algunas veces pueden resultar negativos o positivos, porque surgen tensiones entre las partes. Además, la gerencia está en el deber de tomar en cuenta las necesidades de los grupos de trabajo, los clientes y hasta los mismos proveedores que laboran en la empresa.

## **INTERPERSONALES**

La interacción humana en una empresa, es lo que marca la diferencia en el tipo de servicio o atención brindada a los clientes. Cada día es más evidente el esfuerzo por constatar personas competentes para hacer de la organización la más eficiente, las propias características de los individuos pueden hacer de esta tarea la más difícil.

En referencia al conflicto interpersonal, indica Robbins (2009,) es también una modalidad del conflicto interpersonal en el que las unidades que se oponen corresponden a grupos diferentes. La cabal comprensión de este tipo de conflicto supone el conocimiento de la teoría de la competición social, organizacional y la disposición al trabajo colectivo. Cuando se presentan los conflictos interpersonales a cualquier nivel, las personas se ven afectadas, se refleja el deterioro de la calidad de su servicio, mayor cantidad de errores de trabajo, pérdida de tiempo, mala atención a los clientes, discusiones o riñas en el peor de los casos, generando conflictos, ocasionan retraso en el desarrollo de actividades, planes y proyectos.

El conflicto es parte natural de la vida, y éste se asume como un aspecto inevitable del funcionamiento social, hasta lograr convertirse en un serio problema dentro de las organizaciones, llegando a lesionar sustancialmente el desempeño laboral de todos los que trabajan en ésta, es importante resaltar que todas las personas que interactúan, implica necesariamente un proceso de comunicación y allí es donde se produce el conflicto. En continuidad con las ideas expuestas, Torres (2014), expone al conflicto como un hecho inevitable entre los grupos, donde los mismos deben ser asumidos con una fuerza positiva influyente el desempeño de la institución; por último, plantea que se



fomenta en las relaciones de trabajo. Visto así, el mismo se convierte en un proceso, existiendo condiciones que alimentan su naturaleza conflictiva, hasta poder llegar a una solución satisfactoria.

De este modo, los conflictos son actos naturales que se presentan a nivel de cualquier institución, de allí que los directores, docentes, personal administrativo, obrero y la comunidad en general, no escapan a esta situación, donde se deben buscar soluciones y establecer negociaciones hasta llegar a acuerdos satisfactorios. Por tal razón, según Fernández, (2010), los que tienen conflicto interpersonal atribuyen frecuentemente la causa de un problema de personalidad o efecto de la otra parte. A partir de esto existen cuatro causas que le dan origen a este: (a) las diferencias personales; (b) la deficiencia de información; (c) incompatibilidad de los papeles y por último, (d) la tensión ambiental.

a) Diferencias personales. Todo el mundo posee antecedentes únicos debido a su educación, tradiciones culturales, familiares y a los procesos de socialización. Puesto que nadie tiene la misma historia, las diferencias pueden ser una causa mayor o importante de conflicto. Además, los desacuerdos que surgen se vuelven a menudo muy emocionales y adquieren connotaciones morales. Por tal razón, un desacuerdo sobre lo que es correcto en cuanto a los hechos se convierte en resentimiento.

b) Deficiencia de información. Esta es una causa de conflicto que surge de la falla comunicacional en la organización. Es posible que las dos personas en desacuerdo usen distinta información o que una o ambas posean la misma errónea. Al contrario de las diferencias personales, la misma no tiene carga emocional, y de una vez se puede corregir sin que quede resentimiento alguno.

c) Incompatibilidad de papeles. Esta causa de conflicto, surge por los desacuerdos entre las personas. Específicamente en la organización los líderes tienen funciones y tareas que son muy interdependientes. Sin embargo, las relaciones interpersonales de estos pueden ser incompatibles. El mismo debe

resolverse por la organización mediando entre la comunicación, la información y las emociones entre todos los miembros.

d) Tensión ambiental. Estas causas aumentan en un ambiente estresante. Estos son caracterizados por escasez o disminución de recursos, recorte de personal, presiones competitivas o altos niveles de incertidumbre, es más probable que surjan conflictos de todo tipo. Por tal razón, hay que analizar las dinámicas de los individuos que interactúan entre si y esto se realiza a través de las clases de respuesta que estos generen.

Por último, se acota que el conflicto interpersonal es considerado como aquel que es causado por las diferencias entre los individuos de la organización. Se refiere en forma general, a los fines, tipo de relaciones, estructura organizacional y visión del tiempo. A medida que aumenta el grado de incertidumbre, la estructura organizacional es más rígida, para enfatizar las tareas.

## **INTRAGRUPALES**

Dentro de este marco Chiavenato (2013) afirma que los conflictos intragrupales son “el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifica con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas”. (p. 394) Así, el conflicto se produce cuando grupos opuestos chocan directamente. Para Hernández y Mosquera (2011), el mismo es como una competencia, pero mucho más grave; esto implica la rivalidad entre grupos, además, estos persiguen un objetivo común, mientras el conflicto supone interferir directamente para evitar el logro de sus metas. Igualmente, este autor afirma el conflicto intragrupal es aquél que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos, motivaciones divergentes o antagónicos; también se llama conflicto interno.

En el mismo orden, Torres (2014), refiere el conflicto intragrupal, consiste no sólo sus líderes conducen sus grupos, sino que los orientan mejorando su desempeño, de manera óptima y así poder lograr con éxito las metas propuestas. Es decir, los grupos realizan muchas tareas entre los cuales toman decisiones importantes; el conocimiento de la distribución inicial de las opiniones de éstos y bajo qué normas está operando,

permite predecir con alto grado de certeza, cuál será la decisión grupal final, influyendo en la resolución de los conflictos internos de los equipos de trabajo.

Por otra parte, la presencia de otro grupo invita a la comparación entre todos y ellos. Este exige más lealtad y conformidad de los miembros, a fin de presentar un fuerte sólido. Los miembros prefieren el grupo al que pertenece el otro. Además, si un grupo siente que participa en un conflicto intenso con otro, sus miembros se vuelven más cohesionados y únicos. Los integrantes se unen para presentar un frente sólido y derrota al otro. En criterio de Flores, (2016), un grupo conflicto tiende a volverse más formal y orientado hacia las tareas, así como aceptar un liderazgo autocrático.

Finalmente, el conflicto intergrupalo, es una situación que se origina cuando las necesidades particulares de cada grupo o miembro empiezan a prevalecer sobre las de los demás grupos o miembros y se genera un ambiente de competencia donde se busca satisfacer metas particulares sin considerar en qué grado afecta las metas de otros miembros o grupos en el entorno.

## **INTERGRUPALES**

En criterio de Robbins (2009), los conflictos intergrupales han existido siempre y pueden variar desde una simple discusión en un grupo de personas hasta un altercado entre naciones, no obstante, los principios de ello suelen ser siempre los mismos y suelen ser simples, pueden solucionarse de manera sencilla con tan solo la voluntad, el entendimiento de un grupo de personas o un individuo. Según Chiavenato (2013), el conflicto intergrupalo se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos, ocurre con frecuencia en las relaciones sindicato-empresa. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes en condiciones extremas de competencia o de conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centro de atención solo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar, entre otros.

Por su parte, Molina (2010), refiere que los conflictos intergrupales son los que se dan entre diferentes grupos. Suelen ser los conflictos de mayor complejidad. Lo que se acaba de mencionar en relación con los elementos a tener en cuenta para



el mejor desarrollo de las negociaciones en los conflictos intragrupal serviría grosso modo para los conflictos intergrupales. Ello no obstante, se puede comprender que cuestiones como la confianza y el conocimiento mutuo (e incluso la empatía) pueden ser más difíciles de encontrar (pero no imposible)

En este orden, se infiere que los conflictos intergrupales hacen referencia a un tipo específico de conflicto que se produce entre los grupos de trabajo que comparten objetivos comunes, opiniones u otras características que los identifican, es considerado como el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de personas que por alguna razón, se han asociado entre sí como agrupaciones, organizaciones, instituciones o naciones, generalmente, estos surgen por diversas diferencias.

## **ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO**

El conflicto se desarrolla mediante un proceso dinámico, donde una parte influye otra. En relación al origen Chiavenato (2013) explica que una de las partes percibe que existe una situación que podría ser un conflicto y empieza a desarrollar sentimientos antagónicos, respecto a la otra, observándose un comportamiento conflicto que produce una reacción positiva o negativa.

Con respecto a lo anterior, Castellano, Virviesca, Castro, Alvarino, Pinzón y Gutiérrez (2017), comentan que una estrategia es un conjunto de decisiones que son tomadas en un determinado contexto organizacional e integra misión, objetivos y secuencia de las acciones administrativas, es decir, son los métodos utilizados para hacer algo. Al mismo tiempo, el propósito de las estrategias, es mejorar a largo plazo los procesos de la organización, conjuntamente, con el logro de objetivos empresariales.

Según observaciones, cabe destacar, que los gerentes de las empresas del sector gastronómico objeto de estudio, viven en medio de conflictos tanto a nivel intergrupala, intragrupal como funcional, por lo cual es relevante fijar tanto políticas, metas y asignación de recursos, para su control y evaluación. Desde este enfoque, la elección de estrategias de manejo de conflictos deberá ser efectiva para una retroalimentación comunicativa eficaz, cuya finalidad deberá ser

replantear las estrategias ante situaciones conflictivas para resolver problemas en la empresa en pro de alcanzar el éxito organizacional.

Así pues, diseñar estrategias en una empresa ante algún conflicto, tal como expone Montes, Rodríguez y Serrano (2014) debe soportarse en una gestión integrada que permita articular con clara visión, la importancia de determinar las necesidades y características resaltantes, posteriormente, desarrollando un diseño de transformaciones apropiadas en base a la estructura real y básica de trabajo en la compañía, cuyo sustento entraba en la capacidad de liderazgo para generar capacidades de cambios individuales y organizacionales.

Es por ello, que la elección de las estrategias de manejo de conflictos por parte de los gerencia, personal administrativo deben estar orientas a que se orientan a resolver el conflicto y a aprovecharlo como oportunidad de aprendizaje; a continuación se describen algunas de estas.

Desde este enfoque, se infiere que estas estrategias son utilizadas por los gerentes en la planificación de metas en la empresa, lo cual amerita, un trabajo en equipo, donde los trabajadores están en el deber de dialogar, escuchar para llegar a acuerdos exitosos al momento de ejecutar las estrategias, permitiendo la realización de actividades, relaciones interpersonales armónicas en busca de la fusión de puntos de vistas. Entre esas estrategias se tienen la negociación, la mediación y conciliación.

## **NEGOCIACIÓN**

Chiavenato (2013) señala la negociación es “un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio” (p. 399). Asimismo, las partes pueden ser el comprador y el vendedor, organizaciones entre sí, líderes con su equipo de trabajo, gerentes, personas, subordinados, entre otros, estos negocian para llegar a un acuerdo aceptable por cada parte. Las personas que laboran en el sector gastronómico de Santa Marta, siempre están interactuando e intercambiando recursos, que pueden ser conocimientos experiencia, talento, competencias, valores, entre otros, además estas van a permitir llegar hasta la unificación de criterios entre las partes o acuerdos para la mediación de los mismos.



En otras palabras, Montes et al (2014), acotan que la negociación es un campo de conocimiento y de acción, cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas. Así, al negociar, las personas en general tienen ciertos sesgos y cometen ciertos errores que les impiden tratar racionalmente y obtener lo mejor de cada situación por tal motivo, los negociadores deben abordar las situaciones para luego general múltiples soluciones a los conflictos que se presentan continuamente en las organizaciones. Por tal razón, se deben establecer pautas para llegar a un acuerdo.

En el mismo orden de ideas, Esparcia, Noguera y Pitarch (2009), acota que la negociación debe incluir cinco pasos que son necesarios considerando los intereses de las partes en disputa o conflicto. Estas se mencionan a continuación:

a) Preparación y Planeación. Se considera la etapa preliminar de la negociación e implica realizar una serie de preguntas acerca de la naturaleza de la negociación las percepciones que se tienen sobre esta, las metas y los resultados que se deben alcanzar y la manera de diseñar la estrategia.

b) Definición de Reglas Básicas. Es la etapa que sirve para definir con la otra parte las reglas de la negociación. Aquí también se realiza una serie de preguntas como quien negocia, donde se realiza el proceso, cuales son las restricciones de tiempo y recursos, entre otros factores. En esta las partes intercambian propuestas o plantean sus exigencias iniciales.

c) Aclaraciones y Justificaciones. Después del intercambio inicial de las propuestas, cada parte explica, amplía, aclara, refuerza y justifica sus exigencias originales en vez de buscar la confrontación, es mejor informar y orientar a la otra parte sobre las cuestiones más importantes y las exigencias mutuas, si fuera necesario se deben presentar datos y documentos.

d) Intercambio y solución de problemas. Esta etapa es la parte esencial del proceso de negociación. Las personas tendrán que hacer concesiones hasta llegar a unificar criterios o a una aceptación recíproca.

e) Conclusiones y Aplicaciones. Se considera la etapa final del proceso, consiste en formalizar los acuerdos negociados. En muchos casos, esta

formalización es una simple aceptación entre ambas partes.

De allí, la gran relevancia de que los niveles gerenciales de las empresas del sector gastronómico adquieran habilidades negociadoras para la administración, manejo y resolución de conflictos entre el personal, que les permitan unificar criterios para el logro de los objetivos planificados. Esto se logra desde el gobierno corporativo de las organizaciones, considerando los intereses de todo el personal.

Desde esta perspectiva, se puede inferir que en los contextos empresariales en el sector gastronómico en las empresas de Santa Marta, Colombia, la negociación es un elemento fundamental para erradicar los conflictos llegando a formar ambientes organizacionales óptimos y propios de todas las personas, siendo estos, los entes del progreso desde una cultura de paz, mejorando las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo desde una visión holística.

## **MEDIACIÓN**

Para Chiavenato (2013), la mediación es definida como un proceso a través del cual, el líder puede encausar una negociación asistida, dirigida por un tercero, que buscará la solución del conflicto, procurando la satisfacción de las partes, a partir del control e intercambio de la información y favoreciendo la colaboración de los equipos de trabajo. Así, esta ocurre cuando un tercero neutral actúa como facilitador, el mismo, razona, sugiere y convence.

En este orden Castellano et al., (2017), refieren que los mediadores facilitan las soluciones considerando la manera de relacionarse las partes en disputa. Es decir, es necesario que los empresarios o gerentes de las empresas gastronómicas posean una habilidad mediadora, permitiendo canalizar los conflictos de manera pasiva, a fin de lograr el acuerdo entre los miembros del grupo, obteniendo soluciones beneficiosas para la empresa y su personal.

Al respecto, la mediación de conflictos se presenta como la diversidad de formas en las que se puede influir en la sociedad durante un período de cambio, para conciliar cuando los intereses y emociones se desboquen. Esto le asigna relevancia



en el proceso de intervención de un conflicto a la mediación, sobre todo cuando se pretende ser consultado y hacer valer los acuerdos y normas empresariales mediante una comunicación efectiva dentro del contexto que permita negociar hasta llegar a la solución. En criterio de Bateman y Snell (2011), la labor fundamental de la mediación, consiste en dirigir la negociación con creatividad para extraer a las partes de sus respectivos criterios distributivos, impulsando estrategias cooperadoras para el logro de los fines de la compañía, mediante acuerdos decisivos.

En el mismo orden, la relevancia de la mediación en el sector gastronómico en Santa Marta, radica en que se caracteriza por crear un contexto más flexible para la conducción de disputas entre las partes, incluyendo a una tercera persona, que su tarea sería alcanzar acuerdos unificados, los cuales permitan cumplir las metas.

## **CONCILIACIÓN**

Para Alles (2013), conciliar significa “compatibilizar el trabajo remunerado con las tareas administrativas de cada organización” (p. 138). La misma no debe ser vista como un problema social y debe contar con una respuesta alternativa para evitar los conflictos. En tal sentido, la igualdad de oportunidades, la calidad de vida, la valorización del tiempo y el espacio, son elementos relevantes que definen la conciliación. A su vez, la conciliación surge, porque la misma parte de una constatación de la persistencia de una estructura de valores, normas, creencias que son inherentes a los individuos como ente social, donde las partes socializan para la unificación de ideas, fines personales, institucionales y grupales en las empresas u organizaciones.

En este orden, Pérez de los Cobos (2010), también menciona que es considerada herramienta que utilizan los empresarios y gerentes para llegar acuerdos establecidos mediante reuniones, enmarcadas en alternativas de resolución de conflictos que permiten la distribución equitativa de tareas, responsabilidades con tendencia a la interpretación del contexto, considerando las necesidades.



Por su parte, Hernández et al., (2011), conciliación es ajustar o hacer compatibles las tareas de un ámbito, el productivo, con las tareas del otro, el reproductivo, al margen de la igualdad o desigualdad producida por los seres humanos, para llegar a un acuerdo y solucionar conflictos. Desde esta perspectiva, en la conciliación se encamina a las partes, para que ellas con la ayuda de un conciliador, encuentren solución al conflicto.

Considerando las ideas anteriormente expuestas, en las empresas del sector gastronómico en Santa Marta, la conciliación a nivel empresarial es una ayuda prestada por alguien u organización para cubrir los intereses de las partes. Bajo este enfoque, mediante esta se trata mantener el equilibrio por medio de la concertación de convenios colectivos, eliminando la desigualdad entre los gerentes y los equipos de trabajo. Se puede acotar que puede ser considerada un conjunto de tareas a través de las cuales los individuos o trabajadores del sector gastronómico que estén envueltos en un conflicto, lo puedan resolver con la intervención de un tercero imparcial o facilitador.

## **METODOLOGÍA**

El marco metodológico del presente estudio se ubicó en el marco de la investigación positivista, pues su tendencia está centrada en el análisis de datos cuantitativos apoyado por la confrontación teórica. De acuerdo a estos planteamientos la investigación que se llevó a efecto según las consultas realizadas que se clasificó como descriptiva, lo que permitió determinar comportamientos concretos de las unidades operativas objeto de análisis, referidas a las empresas seleccionadas. Además, se catalogó como no experimental, por cuanto no se manipuló deliberadamente las variables, sino que se observaron fenómenos, tal y como ocurren en su contexto natural, para después analizarlos. Asimismo, se consideró transversal o transeccional, porque los datos se lograron recabar en un lapso determinado y único.

En primer lugar, la población puede ser el público a quien va dirigida una investigación, según lo explicado por Chávez (2007), la población de un estudio es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados,



la población está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros.

De acuerdo a los planteamientos del autor, la población es el universo sobre el cual se pretende generalizar los resultados, la cual está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos a los otros, en la presente investigación según Barreto (2018), en Colombia existen aproximadamente 5000 empresas que están en la línea de emprendimiento, por tal razón, se consideró para este estudio como población la constituida por cinco (5) gerentes y setenta y un (71) sujetos correspondientes al personal de las empresas gastronómicas de Santa Marta. A continuación, se detalla cómo está conformada la población de la presente investigación.

**Cuadro 2**  
**Distribución de la Población**

<b>Empresas</b>	<b>gerentes</b>	<b>Personal</b>
La Mar	1	15
Radio Burguer	1	16
Magdalena comida rápida	1	15
Restaurante Ícaro	1	13
Muelle 8	1	12
<b>Total:</b>	<b>5</b>	<b>71</b>
<b>Total</b>	<b>76</b>	

Fuente: Elaboración propia

A tal efecto, el número de sujetos fue tomado en su totalidad, siendo de setenta y seis (76), atendiendo la modalidad de censo, denominándose ésta población censal, que según el criterio de Chávez (2007), el censo poblacional es aquel procedimiento que permite utilizar todos los elementos poblacionales con fines de lograr mayor cantidad y profundidad en los datos recogidos, significando que la muestra del estudio será el total de la población. En este orden, para Tamayo y Tamayo (2017), el censo poblacional es “el conjunto de todos los elementos de la población tomando todos los sujetos que forman parte de la misma” (p.115).

Expone Hurtado (2008), las técnicas de análisis dependiendo del tipo de investigación, la clase de datos obtenidos y la escala utilizada para la medición de los eventos en estudio, se seleccionan las técnicas de análisis más adecuadas. En este estudio se empleó la estadística descriptiva como técnica de análisis, la cual

fue representada en tablas considerando el porcentaje. Desde este contexto, se realizó la explicación de esas tendencias, estableciendo un proceso de contrastación de la teoría desarrollada para poder emitir posteriormente, las recomendaciones pertinentes, considerando los objetivos planteados con anterioridad. Para ello se construyó un baremo de interpretación.

**Cuadro 3**  
**Baremo de Interpretación de Resultados**

Alternativa	Rango	Categoría
Nunca	1 – 1,8	Muy inefectiva
Casi Nunca	1,9 – 2,6	Inefectiva
Algunas Veces	2,7 – 3,4	Medianamente Efectiva
Casi siempre	3,5 – 4,2	Efectiva
Siempre	4,3 – 5	Altamente Efectiva

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

En esta sección se presenta el análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos diseñado con el fin de analizar el manejo de conflictos para el emprendimiento en las empresas del sector gastronómico de Santa Marta, Colombia para lo cual se emplea un análisis de frecuencias relativas y medias aritméticas para cada uno de los indicadores y dimensiones planteados, para luego confrontarlos con la teoría seleccionada.

**Tabla 1**  
**Tipos de conflictos**

Indicadores	Alternativas										Promedio
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Interpersonal	3	3,94	6	7,89	24	31,57	22	28,94	21	27,63	2,3
Intragrupal	4	5,26	12	15,78	19	25,02	20	26,31	21	27,63	2,4
Intergrupal	4	5,26	9	11,84	20	26,31	23	30,26	20	26,31	2,4
Promedio	2,4										
Categoría	Inefectiva										

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1, referente a los tipos de conflictos, señala para el tipo interpersonal que el 31,57% de los encuestados manifestaron que algunas veces se respetan las decisiones de los trabajadores en las relaciones interpersonales, se fomenta la justicia y la tolerancia. Seguidamente, el 28,94% comentaron que casi nunca se fomenta el respeto hacia el otro y la tolerancia, y nunca según el 27,63%. Mientras el 7,89% y 3,94% opina que casi siempre y siempre se establecen estas relaciones de manera efectiva. Esto guarda relación con lo expuesto Robbins (2009) porque la cabal comprensión de este tipo de conflicto supone el conocimiento de la teoría de la competición social, organizacional y la disposición al trabajo colectivo.

Cuando se presentan los conflictos interpersonales a cualquier nivel, las personas se ven afectadas, se refleja el deterioro de la calidad de su servicio, mayor cantidad de errores de trabajo, pérdida de tiempo, mala atención a los clientes, discusiones o riñas en el peor de los casos, generando conflictos, ocasionan retraso en el desarrollo de actividades, planes y proyectos.

Con respecto al conflicto intragrupal, se tiene que el 27,63% considera que nunca la gerencia basan sus normas considerando las opiniones de los empleados, ni reconocen los logros de los trabajadores en los diferentes grupos ni se comunican con estos bajo las exigencias de cada uno para la toma de decisiones, mientras el 26,31% asegura que casi nunca se desarrollan estas acciones, para el 25,02% algunas veces, el 15,78% casi siempre y el 5,26% siempre. Esto se contrapone con la teoría de Torres (2014), quien refiere que este tipo de conflicto consiste no sólo sus gerentes conducen sus grupos, sino que los orientan mejorando su desempeño, de manera óptima y así poder lograr con éxito las metas propuestas.

También, para el conflicto intergrupalo, la tabla 1 refiere que el 30,26% junto al 26,31% consideran que casi nunca y nunca la gerencia da confianza a los equipos de trabajo, ni realiza talleres de autoestima, así como tampoco busca el consenso para atender los conflictos entre los grupos, ni acepta las ideas de los otros, mientras el 26,31% opina que algunas veces se cumple con lo planteado, para el 11,84% casi siempre y el 5,26% refiere que siempre se desarrollan estas acciones en las empresas.

Esto se contrapone con la teoría de Robbins (2009), quien afirma los conflictos intergrupales han existido siempre y pueden variar desde una simple discusión en un grupo de personas hasta un altercado entre naciones, no obstante, los principios de ello, suelen ser simples y solucionarse de manera sencilla con tan solo la voluntad, el entendimiento de un grupo de personas o un individuo.

En ese sentido, al hablar de tipos de conflictos en el sector gastronómico de Santa Marta, Colombia, el valor promedio se ubica en 2,4, lo cual se interpreta como “Inefectiva”. Esto guarda relación con la teoría de Calvo (2015), el cual expresa que todo conflicto se inicia cuando una de las partes se da cuenta que la otra ha frustrado o va a frustrar algunos de sus intereses. Estas partes mencionadas pueden ser de dos personas, dos grupos, una persona y un grupo, dos organizaciones y otros, las cuales pueden estar en desacuerdo.

En este orden, esta idea se considera contraria a la actitud que debería tener todo gerente o compañía que busque cambios oportunos, mediante una comunicación efectiva dentro de la organización y posea una conducta ética para solventar cualquier situación problema en las empresas colombianas.

**Tabla 2**  
**Estrategias para el manejo de conflictos**

Indicadores	Alternativas										Promedio
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Negociación	8	10,52	6	7,89	16	21,05	40	52,65	6	7,89	2,6
Mediación	3	3,94	8	10,52	21	27,65	28	36,84	16	21,05	2,4
Conciliación	3	3,94	9	11,84	21	27,65	22	28,92	21	27,65	2,4
Promedio	2,4										
Categoría	Inefectiva										

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2, muestra en relación a las estrategias para el manejo de conflictos, para la negociación un 52,65% de los encuestados manifestaron que casi nunca la gerencia utiliza la negociación para llegar a acuerdos, lograr objetivos, ni unifica criterios. Sin embargo, el 21,05% considera que algunas veces se cumple con este



indicador, pero el 10,52 junto al 7,89% opina que casi siempre y siempre ocurre.

No obstante otro 7,89% considera que nunca se actúa como un negociador entre las partes en las empresas de emprendimiento en el sector gastronómico de Colombia. Esto se contrapone a lo expresado por Montes et al (2014), quienes acotan que la negociación es un campo de conocimiento y de acción, cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas.

Con respecto a la mediación, se tiene que el 36,84% opina que casi nunca la gerencia utiliza la mediación mediante la responsabilidad para evitar discusiones entre empleados, ni a través del apoyo a los grupos de trabajo, ni con estrategias corporativas, mientras el 27,65% considera que algunas veces trata de mediar, para el 21,05% nunca se utiliza, pero para el 10,52% casi siempre y siempre para el 3,94%.

Considerando los resultados anteriores, esto se contrapone a lo expuesto por Castellano et al., (2017), quienes refieren que los mediadores facilitan las soluciones considerando la manera de relacionarse las partes en disputa. Es decir, es necesario que los empresarios o gerentes de las empresas gastronómicas posean una habilidad mediadora, permitiendo canalizar los conflictos de manera pasiva, a fin de lograr el acuerdo entre los miembros del grupo, obteniendo soluciones beneficiosas para la empresa y su personal.

En cuanto a la conciliación, los resultados de la tabla 2 señalan que el 28,92% junto al 27,65% consideran que casi nunca y nunca, respectivamente, los gerentes emplean la conciliación para el manejo de conflicto y su resolución, ni para aclarar las diferencias entre los empleados, ni llegar a acuerdos para mejora del servicio y productos de la compañía, mientras el 27,65% asegura que algunas veces se emplea la conciliación, para el 11,84 % casi siempre y el 3,94% siempre.

Estos resultados se contraponen a lo expuesto por Alles (2013), conciliar significa compatibilizar el trabajo remunerado con las tareas administrativas de cada organización. La misma no debe ser vista como un problema social y debe contar con una respuesta alternativa para evitar los conflictos. En tal sentido, la igualdad de oportunidades, la calidad de vida, la valorización del tiempo y el espacio, son

elementos relevantes que definen la conciliación.

Por tanto, al describir las estrategias para el manejo de conflictos en el sector gastronómico de Santa Marta, Colombia, el valor promedio de la dimensión se ubica en 2,4, lo cual se interpreta como Inefectivo. Esto se contrapone a la teoría de Montes, Rodríguez y Serrano (2014) quienes afirman que al diseñar estrategias la gerencia debe soportarse en una gestión integrada que permita a articular con clara visión, la importancia de determinar las necesidades y características resaltantes, posteriormente, desarrollando un diseño de transformaciones apropiadas en base a la estructura real y básica de trabajo en la compañía.

Considerando lo anterior, esta idea es contraria a cómo debe actuar un gerente que sea innovador negociador, mediador, conciliador que respete las opiniones de los trabajadores fomentando la colaboración de los equipos de trabajo para el logro de metas mediante la comunicación efectiva; porque este debe tener una visión de futuro que posteriormente, podrá ser compartida con otros empleados, implementando las estrategias o decisiones adecuadas.

**Tabla 3**  
**Resumen de la variable manejo de conflictos**

<b>Dimensión</b>	<b>Media Aritmética</b>
Tipos de conflictos	2,4
Estrategias para el manejo de conflictos	2,4
<b>Media Aritmética</b>	<b>2,4</b>
<b>Categoría</b>	<b>Inefectivo</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 resume los promedios obtenidos en las dimensiones de la variable manejo de conflictos, señalando además el valor promedio general de 2,4, el cual se interpreta según el baremo como Inefectivo, es decir que la gerencia en las empresas en el sector gastronómico de Santa Marta, Colombia, no se cumple con las pautas para solventar cualquier situación problemática, resultados que difieren porque todo gerente de cualquier empresa debería de poseer como características ser proactivo, innovador, negociador, mediador, conciliador, emprendedor, comunicador para que las metas se logren, mediante in clima organizacional óptimo,



mediante el respeto y la tolerancia.

## **REFLEXIONES FINALES**

Al dar respuesta, al análisis del manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta, Colombia, específicamente, la dimensión tipos de conflictos y la segunda estrategias para el manejo de conflictos, con su indicador negociación, mediación, conciliación. En este orden, se procede a emitir las reflexiones finales de este estudio, respondiendo a la fundamentación teórica, considerando el propósito y finalmente, elaborar las recomendaciones respectivas.

Haciendo referencia a los tipos de conflictos, señala para el tipo interpersonal que el los encuestados manifestaron que algunas veces se respetan las decisiones de los trabajadores en las relaciones interpersonales, se fomenta la justicia y la tolerancia. Con respecto al conflicto intragrupal, se considera que nunca la gerencia basan sus normas considerando las opiniones de los empleados, ni reconocen los logros de los trabajadores en los diferentes grupos ni se comunican con estos bajo las exigencias de cada uno para la toma de decisiones, también, para el conflicto intergrupalo, casi nunca y nunca, la gerencia da confianza a los equipos de trabajo, ni realiza talleres de autoestima, así como tampoco busca el consenso para atender los conflictos entre los grupos, ni acepta las ideas de los otros, por tanto, esta dimensión quedó interpretada como infectiva.

En este orden, en cuanto a las estrategias para el manejo de conflictos, en cuanto a la negociación los encuestados manifestaron que casi nunca la gerencia utiliza la negociación para llegar a acuerdos, lograr objetivos, ni unifica criterios y nunca actúa como un negociador entre las partes en las empresas del sector gastronómico de Colombia.

Con respecto a la mediación, se tiene que casi nunca la gerencia utiliza la mediación mediante la responsabilidad para evitar discusiones entre empleados, ni a través del apoyo a los grupos de trabajo, ni con estrategias corporativas. Seguidamente, en cuanto a la conciliación, consideran que casi nunca y nunca,



respectivamente, los gerentes emplean la conciliación para el manejo de conflicto y su resolución, ni para aclarar las diferencias entre los empleados, ni llegar a acuerdos para mejora del servicio y productos de la compañía. Por tanto, se interpreta como inefectivo.

Así, se hace necesario promover proyectos de innovación, creatividad, a fin de brindar productos auténticos a los clientes, además de posicionar la imagen corporativa de las empresas gastronómicas, implementando estrategias comunicacionales eficientes que permitan minimizar los conflictos, divulgar las metas, normas, políticas, códigos de conducta y logros que soportan la labor en las empresas de emprendimiento gastronómico.

Atendiendo a la idea anterior, la gerencia de las empresas del sector gastronómico, deben fomentar el desarrollo social y económico, a través de la capacitación continua para el emprendimiento y la creación de oportunidades para los futuros líderes, promoviendo proyectos de innovación, creatividad, a fin de brindar productos auténticos a los públicos.

Para finalizar, realizar talleres sobre el manejo de conflicto, e implementando estrategias corporativas u organizacionales adaptadas a las necesidades de cada departamento, intercambiando ideas, creando un compendio de objetivos que puedan servir de referencia a otros además, investigar para actualizarse continuamente a nivel gerencial, establecer todo el tiempo una buena comunicación entre todos Se les recomienda ser gerentes generadores de confianza, para fortalecer las relaciones interpersonales mediante la escucha activa, el dialogo y la comprensión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha. (2013). **Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias**. Granica. Argentina.
- Barreto, Claudia (2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal. Extraído de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>. [Consulta, octubre de 2018]



- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2011). **Administración. Una ventaja competitiva**. McGraw Hill. México
- Caldas, María., Castellano, Aurora, e Hidalgo, María, (2009). **Formación y orientación Laboral**. Editorial Editex. España.
- Calvo, Raúl. (2015). **Mapeo de conflictos. Técnicas para la explotación de conflictos**. Gedisa. España.
- Castellano, María., Virviescas, John, Castro, Elías, Alvarino, Cesar., Pinzón, Boris, y Gutiérrez, Rocío (2017). Resolución de conflictos para el fomento de la cultura de paz: importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia. **Revista Lasallista de Investigación**. Vol 14 N° 1. Colombia (Pp. 56-65).
- Chávez, Nilda. (2007). **Introducción a la investigación social**. Teorías y ejercicios. Gráfica González. Venezuela
- Chiavenato, Idalberto. (2013). **Comportamiento organizacional**. Mcgraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México.
- Esparcia, Javier, Noguera, Joan, y Pitarch, María (2009). **Gestión y promoción del desarrollo local**. Publicaciones de la Universidad de Valencia. Grada Impresiones S.L. España.
- Fernández, Esteban. (2010). **Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar**. Paraninfo. España.
- Flores, Rosangela. (2016). **Administración de recursos humanos**. Unid. México.
- Hernández, Janeth, y Mosquera, Amy, (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: Estrategias de acción. *Cicag*, 8 (2), Venezuela. (Pp. 77-87).
- Hurtado, Jackeline. (2008) **Metodología y Técnica de Investigación aplicada a la comunicación**. Panapo. Venezuela.
- Montes, Carlos, Rodríguez, Damaso., y Serrano, Gonzalo. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. **Anales de Psicología**, 30 (1), Universidad de Murcia. España. (Pp. 238-246).
- Ojeda, Enrique., Rojas, Luis, y Arapé, Elizabeth., (2007). Comunicación y negociación bajo el cambio del espacio y tiempo en la organización del futuro. **Negotium**, 2 (6), Venezuela. (Pp. 4-32).
- Parra de Párraga, Elionora, y Rincón, Yanyn. (2009). Comunicación pro acuerdo: Negociar ante el conflicto. *Frónesis*, 16 (2), Universidad del Zulia. Venezuela. (Pp. 249-273). Extraído de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-62682009000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-62682009000200005&lng=es&tlng=es). Consulta: 02/05/2019.
- Pérez de los Cobos Orihuel, Francisco. (2010). El conflicto laboral en la actualidad: Los nuevos conflictos. *Ius et Praxis*, vol 16 (1), Universidad de Talca. Chile. (Pp.441452). Extraído de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-00122010000100014](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-00122010000100014) Consulta: 02/05/2019.

- Robbins, Stephen. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall. México.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2017). **El proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa. México.
- Torres, Zacarías. (2014). **Administración estratégica**. Editorial Patria. México
- Urbano, David y Toledano, Nuria. (2011). **Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas**. UOC. España.