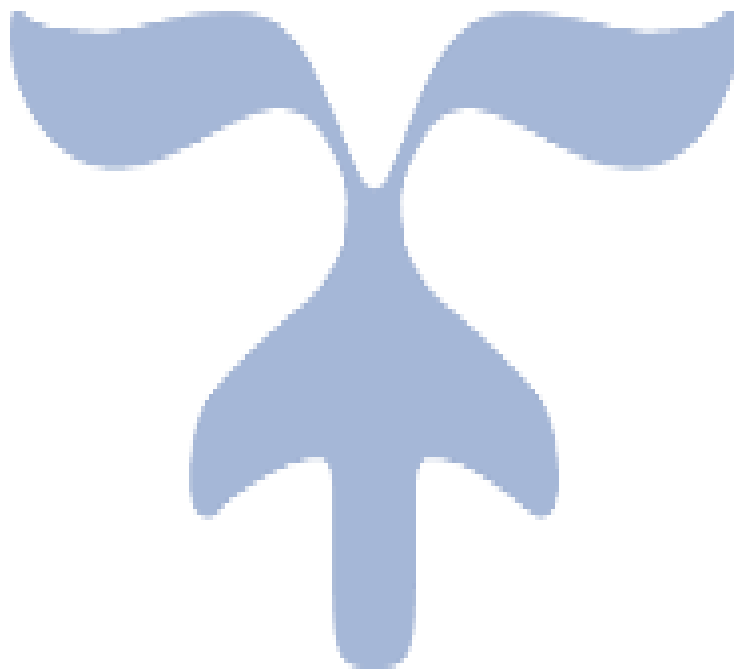




**DESARROLLO DE
COMPETENCIAS BLANDAS
PARA LA GESTION DE LAS
EMOCIONES**



Carrera: (s)

Psicología Industrial

Diplomado:

Desarrollo de competencias blandas para la gestión de las emociones

Proyecto:

Guía orientado a las emociones en el ámbito laboral

Autor: (es)

Loanny Adames Pérez

Facilitador (es) Acompañante (s):

Alexandra Ventura
Mirtha Gómez
Carmela Marisol Almonte Jiménez

**Abril 2021
Santiago de los Caballeros,
República Dominicana**

INDICE

CONTENIDO

CAPITULO I: INTRODUCCION	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
CAPITULO II: LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES.....	6
LAS COMPTENCIAS BLANDAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES	6
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS EMOCIONES.....	6
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE ACTUACIÓN PERSONAL Y/O LABORAL PARA EL MANEJO DE EMOCIONES	6
SUGERENCIAS PARA EL ABORDAJE DE LAS EMOCIONES	7
CAPITULO III: MANEJO EFECTIVO DE LA CRISIS	10
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CRISIS EMPRESARIAL	10
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE ACTUACIÓN PERSONAL Y/O LABORAL PARA EL MANEJO DE LA CRISIS EMPRESARIAL.....	13
RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA UTILIZAR.....	14
SUGERENCIAS PARA EL ABORDAJE DE LA CRISIS EMPRESARIAL	15
CAPITULO IV: GESTION DE LOS CONFLICTOS.....	17
¿QUE SON LOS CONFLICTOS LABORALES?	17
TIPOS DE CONFLICTOS.....	17
PORQUE SURGEN CONFLICTOS LABORALES	18
ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTO	19
ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN LABORAL	20
CAPITULO V: TÉCNICAS DE COACHING PARA EL MANEJO DE EMOCIONES, CRISIS Y CONFLICTOS	22
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COACHING	22
PROCESO DE COACHING	23
PAPEL DEL COACHING DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	24
¿CUÁNDO DAR COACHING?.....	24
RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA UTILIZAR COACHING EN EL AMBITO LABORAL	25
SUGERENCIAS PARA EL ABORDAJE DESDE UNA PERSPECTIVA DE COACHING.....	27
CAPITULO VI: CONCLUSION.....	29
RECOMENDACIONES	30
BIBLIOGRAFIAS	31
ANEXOS	34
INSTRUMENTO DE MEDIACIÓN DE CONFLICTO.....	34
POLÍTICA	35
PROCEDIMIENTO.....	36

CAPITULO I: INTRODUCCION

Las competencias blandas son atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo o incluso a la vida diaria. No son sólo un ingrediente en particular, sino que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona tenga facilidad para relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.

Las competencias blandas tienen que ver más con la parte emocional y la relación con los demás; esto permite poder comunicarse mejor o a sentir más empatía; las competencias blandas son más difíciles de evaluar y, por lo tanto, su aplicación también es más compleja. Se denomina competencia blanda a un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo (Singer et al., 2009).

La presente guía consta de cuatro capítulos de suma importancia en el desarrollo de competencias blandas como son:

- Las competencias blandas en el manejo de las emociones.
- Manejo efectivo de la crisis.
- Gestión de los conflictos.
- Técnicas de coaching para el manejo de las emociones, crisis y conflictos.

El mundo laboral nos enfrenta constantemente a desafíos y cuando no estamos listos para enfrentarlos pueden provocar en nosotros: baja de autoestima, menor productividad laboral, peores relaciones laborales, en fin, un sin número de efectos negativos.

Aprender a desarrollar inteligencia emocional en el ámbito laboral es muy relevante para manejar situaciones de estrés o conflicto. De hecho, las personas con mayor inteligencia emocional tienden a tener mejores habilidades para el liderazgo, manejo del estrés o relaciones interpersonales.

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Evidenciar la importancia de las competencias blandas para la gestión de las emociones en el ámbito laboral.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Evidenciar que las emociones tienen un fundamento teórico que procede de varias explicaciones.
- ✓ Estudiar la crisis como caso relevante en la gestión empresarial.
- ✓ Conocer las estrategias para manejar de manera adecuada los conflictos laborales, llevando a buen término cada una de las situaciones que de alguna manera desestabilizan la tranquilidad y trabajo en equipo de estas.
- ✓ Conocer los fundamentos, estrategias, herramientas y sugerencias para el abordaje de coaching en el ámbito laboral.

CAPITULO II: LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS EMOCIONES

Goleman afirma que el término emoción se refiere al sentimiento, a los pensamientos, a los estados biológicos y psicológicos y al tipo de tendencia que caracteriza a la mente. Aunque se reconoce que existen múltiples emociones, se han identificado ocho de ellas como las principales: ira, tristeza, miedo, alegría, amor, sorpresa, aversión, vergüenza y también se reconoce que ellas pueden presentarse combinadas.

Para García, las emociones pueden clasificarse en positivas cuando van acompañadas de sentimientos placenteros y significan que la situación es benéfica (la felicidad y el amor, por ejemplo), negativas cuando van acompañadas de sentimientos desagradables (ansiedad, ira, hostilidad, tristeza o asco, entre otros) o neutras cuando no van acompañadas de ningún sentimiento (esperanza o sorpresa). Las emociones se clasifican, además, como de alta o baja energía, según la respuesta que emita el sujeto.

Para Moraleda, el vínculo principal entre Pestalozzi (pedagogo suizo que vivió en el periodo 1746-1827) las emociones radican en la defensa de aquél acerca de la importancia de los sentimientos desde que el niño nace y, sobre todo en sus primeros años ya que, en su desarrollo, los lazos afectivos que se forman entre la madre y el hijo son fundamentales y, más tarde, se expresan como bondad y amor por parte del hijo hacia toda la familia.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE ACTUACIÓN PERSONAL Y/O LABORAL PARA EL MANEJO DE EMOCIONES

Inteligencia Emocional fue un término utilizado por Peter Salovey y John Mayer en 1990, quienes la definen como: “la capacidad de controlar y regular las emociones de uno mismo para resolver los problemas de manera pacífica, obteniendo un bienestar para sí mismo y para los demás”.

Algunas estrategias y actividades de actuación personal y/o laboral para el

manejo de las emociones son:

- ✓ Establecimiento de canales de comunicación, con lo que se persiga mejorar la comunicación entre los colaboradores de la empresa para la creación de consciencia de equipo y escuchar el estado emocional de los mismos.
- ✓ Creación de un programa de gestión emocional, en el que se enseñe a reconocer las propias emociones, desarrollar la empatía y ayudar a construir y mantener relaciones, con el que se busca además ampliar las habilidades del equipo para la mejora del ambiente laboral y potenciar su compromiso.
- ✓ Gestionar las quejas y las críticas, ya que un colaborador descontento es un poderoso desestabilizador de las emociones en los demás, por lo que se considera oportuno la creación de un espacio en el que puedan ser expuestas las quejas y críticas, sin dar lugar a culpas o acusaciones, donde el objetivo principal sea la búsqueda de soluciones a las mismas.
- ✓ Reunir el personal periódicamente, para hablar con los equipos y sus líderes, preguntarles cómo se sienten, establecer metas y objetivos, reconocer el buen trabajo de los equipos.
- ✓ Luego capacitación de la inteligencia emocional con los equipos de la empresa conformada también por los líderes. Con el propósito de desarrollar de manera efectiva la comunicación y la motivación dentro de la organización.
- ✓ Organizar equipos de trabajo dentro de las áreas, los cuales se hagan rotación de líder, para que, así el peso no queda en uno y nos da la facilidad de poder ver como se manejan los líderes en las diferentes áreas.
- ✓ La implementación de campamentos y que en los mismo se hagan ejercicios de confianza, creatividad, motivación y trabajo en equipo. y ponerles retos fáciles y difíciles de responder para ver su intelectual.

SUGERENCIAS PARA EL ABORDAJE DE LAS EMOCIONES

El mundo emocional es algo complejo. Un individuo puede sentir al mismo tiempo un gran número de emociones que varían en cuanto a la intensidad. Las emociones, además, en muchos casos son las que dirigen nuestra forma de

actuar en numerosas ocasiones. Por ello, es importante hacer un buen manejo de las emociones y conocer exactamente qué sentimos en cada momento. Para esto, es recomendable hacer una terapia psicológica y que un profesional ayude a cada persona a entender sus sentimientos.

Las emociones han sido objeto de estudio de diversas disciplinas a lo largo de la historia. Charles Darwin (1872) investiga las emociones en base a su teoría evolucionista y en función de la selección natural. Los diferentes desarrollos posteriores a Darwin están teñidos de su teoría, fundamentalmente en dos pilares: a) las emociones son acciones eficaces, es decir útiles para la supervivencia y adaptación, y b) le sirven al sujeto (individuo para Darwin) para comunicar.

Las emociones (sentimientos) son una parte normal e importante de nuestras vidas. Algunas emociones son positivas. Piensa en la felicidad, la alegría, el interés, la curiosidad, el entusiasmo, la gratitud y el amor. Estas emociones positivas te hacen sentir bien. Las emociones negativas, como la tristeza, el enfado, la soledad, los celos, la autocrítica, el miedo o el rechazo, pueden ser difíciles y, por momentos, dolorosas.

Esto es especialmente cierto cuando sentimos una emoción negativa con demasiada frecuencia, demasiada intensidad o cuando la enfrentamos durante mucho tiempo. Sin embargo, es imposible evitar las emociones negativas. Todos las sentimos de vez en cuando. Tal vez sean complejas, pero podemos aprender a manejarlas. Aquí encontrarás tres pasos que te pueden ayudar a manejar las emociones negativas.

La verdadera inteligencia emocional requiere que identifiques y entiendas tus propios estados de ánimo. Implica reconocer cuando y por qué estás enfadado, nervioso o triste, y actuar sobre las causas y no sólo los síntomas. Sin embargo, en aquellas ocasiones en las que veas que irremediamente te diriges hacia un estado emocional negativo, las siguientes técnicas pueden ser eficaces para abordar esa reacción en cadena:

- 1. Intenta recordar tus virtudes y éxitos:** Consiste en pensar en lo que te ha provocado esa emoción, pero reduciendo su significado negativo.
- 2. Distrae tu atención hacia un asunto concreto:** Las personas que mejor gestionan sus emociones también han aprendido a usar la distracción para bloquear sus estados emocionales antes de que sea demasiado tarde.
- 3. Piensa en tu futuro más inmediato:** Las emociones muy intensas pueden provocar que te olvides de que hay un futuro y que tus acciones van a tener consecuencias.
- 4. Medita habitualmente:** La meditación ha demostrado científicamente su eficacia para prevenir los pensamientos negativos repetitivos y no sólo mientras meditas, sino también a largo plazo: es capaz de disminuir el nivel de activación de la amígdala de forma duradera.
- 5. Date permiso para preocuparte más tarde:** Intentar suprimir una emoción o pensamiento provoca que vuelva de nuevo con más fuerza. Sin embargo, ¡posponerla para más tarde puede funcionar! Así pues, date permiso para preocuparte después de un tiempo de espera. Te preocuparás menos.
- 6. Escribe un diario de tus emociones:** La escritura expresiva consiste en escribir sobre tus pensamientos y sentimientos más profundos y ha demostrado ser eficaz tanto a nivel psicológico como físico (¡es capaz de acelerar la cicatrización de las heridas!) Mantener una especie de diario emocional sobre lo que has sentido en algunas situaciones te ayudará a reducir la recurrencia de pensamientos negativos.
- 7. Tómate un respiro (y un refresco) para recuperar el autocontrol:** Tu autocontrol no es infinito. La clave está en identificar cuándo tus niveles de autocontrol están bajos y evitar más situaciones emocionales mientras te recuperas.
- 8. Lo más importante: encuentra el motivo de tus emociones:** A largo plazo la clave no está en luchar contra tus emociones, sino en reconocerlas y saber por qué te ocurren. Lo importante es ser honesto contigo mismo sobre el por qué. No hagas como la mayoría e intentes engañarte.

CAPITULO III: MANEJO EFECTIVO DE LA CRISIS

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CRISIS EMPRESARIAL

Existen diferentes versiones del concepto de crisis. A continuación, mediante una revisión bibliográfica de varios autores, se abordará este concepto desde diferentes ángulos, a fin de comprender mejor que son las crisis.

Charles F. Hermann (1963), define a las crisis desde el punto de vista de su impacto e implicaciones en el individuo. Las describe como “avisos de un cambio, que puede estar asociado con algún comportamiento extremo; una crisis es concebida como el estímulo que genera cierta clase de comportamientos (como ansiedad o pánico)”.

Ian I. Mitroff y Christine M. Pearson (1995) presentan una estructura para mejorar la preparación ante la crisis, considerándolas como “fenómenos que podrían terminar con la vida de una organización, si no son gestionadas correctamente”. Para estos autores, “el problema no es si una crisis afectara o no a una organización, sino que el problema es cuando, qué tipo de crisis y cómo”. sostienen que la incapacidad de prever crisis es uno de los principales factores para que se produzcan y se agraven.

Christine Pearson y Judith A. Clair (1998) destacan cinco características importantes para definir las crisis organizacionales, integrando aportes de diferentes autores:

- ✓ Las crisis organizacionales son situaciones altamente ambiguas que tienen causas y efectos desconocidos.
- ✓ Tienen baja probabilidad de ocurrencia, pero representan una gran amenaza para la supervivencia de la organización y para sus grupos de interés.
- ✓ Presentan poco tiempo de respuesta.
- ✓ Sorprenden a los miembros de la organización.
- ✓ Presentan un dilema respecto de la toma de decisiones.

José Arturo García (1999) define a las crisis en las empresas como una

“perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio que está incidiendo en su operación y, por ende, en los resultados económicos de sus gestiones”. El autor denomina a las crisis como “las enfermedades de las empresas”, en las cuales todos los elementos de su estructura interactúan entre sí y como los factores de su entorno.

Situaciones generadoras de crisis empresarial: A continuación, presentamos diferentes situaciones en las que es necesaria una comunicación de crisis efectiva:

- ✓ Huelgas de empleados.
- ✓ Producción defectuosa y/o retirada de productos.
- ✓ Escándalos sobre un miembro de la mesa directiva.
- ✓ Escándalos medioambientales.
- ✓ Crisis de reputación en redes sociales.

Los problemas que requieren desarrollar una comunicación de crisis se originan por norma general en errores cometidos por la empresa o por un trabajador en concreto. Son contadas las ocasiones en las que la empresa no tiene responsabilidad en la llegada de una crisis.

Impacto de la crisis en el desarrollo de las empresas: Uno de los principales impactos de la crisis para las empresas debería ser la concientización del valor de ese capital humano, de que todo revuelve alrededor del capital humano. Pasamos de considerarlo un recurso, disponible a demanda, a ser un capital que no se puede malgastar, que hay que proteger y ojalá algún día se concienticen de que hay que invertir en él y aumentarlo.

La crisis está golpeando a todos, personas, empresas, gobiernos, instituciones, etc. pero no es solo una crisis sanitaria y económica, es una crisis de equidad social. Está golpeando con más intensidad a las poblaciones de bajos ingreso, a las personas solas, a las personas mayores, que tienen menores posibilidades de protegerse, menos reservas financieras para aguantar el paso de la crisis.

Manejo de las fases de la crisis empresarial: Existen diversos aspectos

internos mediante los cuales se manifiesta una crisis en una empresa, lo importante es detectar de dónde proviene y actuar rápidamente, pero siempre con conciencia de los pasos a seguir.

La etapa de crisis suele atravesar por las siguientes fases:

- ✓ **Expectación:** La gente tiene incertidumbre, comienza a especular y se inicia un periodo en el que se maneja información poco precisa, pero sí con mucho rumor.
- ✓ **Entendimiento:** En esta fase lo que debemos planear es cómo actuaremos ante la información que se difunde, cómo podemos aclararlo para evitar que la crisis incremente.
- ✓ **Entender consecuencias:** Debemos estar conscientes de que las cosas no siempre van a salir bien, toda crisis es derivada de una afectación, por lo que debemos ser optimistas, pero actuar siempre con los pies en la tierra.
- ✓ **Evaluar planes de acción:** Desarrolla estrategias para recuperar la credibilidad y la confianza de tus clientes y empleados, recuerda que ambos bandos son la clave de tu recuperación y éxito.
- ✓ **Valora costos y beneficios:** Todo plan de acción implica un costo, pero si los beneficios son mayores y te ayudarán a fortalecer debilidades, valen toda la inversión del mundo.
- ✓ **Generar compromiso:** Los empleados debe volver a creer en los planes de la empresa para sentirse seguros y motivados a colaborar e incluso a aportar ideas que resultes productivas para toda la organización, por lo que debes pensar en un plan de continuidad, tras la crisis.

Aprendizajes generados en momentos de crisis

- ✓ Diferenciar ruido de conocimiento.
- ✓ Autorresponsabilidad.
- ✓ Calma.
- ✓ Entrenar la mente.
- ✓ Fuerza de lo colectivo.
- ✓ Positividad.
- ✓ Acción.

- ✓ Agilidad.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Coraje.

La resiliencia a partir de la crisis

Una persona resiliente muestra ser el arquitecto de su propio proyecto de vida, ha tenido situaciones muy difíciles, sin embargo, ha podido sobreponerse y del caos y desde ahí ha hecho su puerto desde donde empieza la travesía de la vida. Aprendiendo a estar presente en los tiempos críticos, es decir, a conectar con el estado de positividad que posee cada ser humano. Estar enteros y enteras en cada situación, hacer la revisión de ver si estamos completos o fragmentados y establecer la diferencia.

La resiliencia nos aporta el conectar con lo más auténtico de cada uno o de cada una, y desde ahí empezar a confiar más en sí mismos, cultivar hábitos de positivismo, de gratitud, de liberación de prejuicios, etc.

Jaime Gutiérrez Rodríguez Psicólogo clínico y criminalista “En una época de crisis como en la que nos encontramos, poder desarrollar un comportamiento resiliente nos puede ayudar para afrontarla y, aunque no nos garantice el poder superarla, sí que nos puede proporcionar el poder estar atentos a las circunstancias que nos pueden ser beneficiosas”.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE ACTUACIÓN PERSONAL Y/O LABORAL PARA EL MANEJO DE LA CRISIS EMPRESARIAL

El manejo de crisis empresarial hace referencia a las acciones realizadas que permiten identificar amenazas y vulnerabilidades y señalar posibles impactos sobre los procesos o estructura. Algunas estrategias para el Manejo de Crisis se contemplan en siete etapas que pueden ayudar a mantener la reputación y credibilidad de la compañía:

- ✓ Detección de vulnerabilidades de la empresa y posibles situaciones de crisis.
- ✓ Preparación de escenarios e identificación de posibles impactos a los Stakeholders.

- ✓ Elaboración de Plan de Recuperación y Comunicación, procedimientos, asignación de tiempos, responsables y medidas preventivas.
- ✓ Aplicación de simulacros mínimo una vez al año o antes si la empresa está propensa a tener una crisis próxima.
- ✓ Gestión de crisis para minimizar daños potenciales al negocio y recuperar el control de la situación.
- ✓ Recuperación de credibilidad, buena imagen y seguimiento a actividades realizadas durante la crisis. Se sugiere mantener la posición oficial y explicar detalladamente las medidas tomadas para solucionar la crisis a las diferentes audiencias.
- ✓ Aprendizaje para evaluar el daño y aplicar las mejores prácticas en futuras contingencias.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA UTILIZAR

Toda organización debe tener un modelo de gestión de crisis, el cual va acorde con la cultura empresarial. Para desarrollarlo, es importante contar con distintos recursos. Carlos Suarez Sanz, docente del Diploma Internacional en Comunicación Corporativa de ESAN, indica que una crisis organizacional debe abordarse con "preparación y planificación".

El especialista resalta que, para ello, es vital llevar a cabo los siguientes lineamientos:

- ✓ Contar con un modelo de gestión de crisis.
- ✓ Alinear la gestión de crisis a la cultura empresarial. Es decir, "asegurar que los valores corporativos guíen los comportamientos ante la adversidad", explica el académico.
- ✓ Identificar las vulnerabilidades del negocio: "establecer mecanismos de alertas y riesgos".
- ✓ Implementar un plan estructurado: "realizar lineamientos previos, durante y después de la crisis".

Suarez Sanz indica que para lograr estos cuatro puntos se manejan una serie de herramientas clave. Así, detalla cuáles son los instrumentos para la gestión de crisis:

- ✓ **El manual o protocolo de crisis.** Esta guía describe cómo se manejan diferentes situaciones, sensibilidades a identificar, procedimientos a seguir, reportes, etc. "Es un manual para actuar de manera unificada y con rapidez", señala el experto.
- ✓ **Equipos de manejo de incidentes.** Son grupos de personas de distintas disciplinas que están preparados para el manejo de crisis y se activan cuando se identifica una situación de riesgo de reputación.
- ✓ **Evaluación de vulnerabilidades del negocio.** Sirve para identificar posibles situaciones de riesgo e impacto.
- ✓ **Identificación de señales.** Con esta matriz se determinan los indicadores o señales que anteceden a una crisis.
- ✓ **Documento de posición.** Establece los mensajes claves, las respuestas más comunes a preguntas que puedan surgir, contenidos para redes sociales y lineamientos a seguir por los voceros.
- ✓ **Simulación de crisis.** Engloba ejercicios prácticos para evaluar el nivel de alistamiento y la capacidad de respuesta de la organización.
- ✓ **Dark site.** Es un sitio web no visible públicamente que se ha diseñado con anticipación. Se activa cuando ocurre una crisis y allí se comparte información, como comunicados de prensa, videos, información de contacto, etc.
- ✓ **Monitores para redes sociales.** Son un grupo de herramientas para realizar seguimiento online a las menciones que se dan sobre la empresa y que tienen potencial para afectar su imagen.

SUGERENCIAS PARA EL ABORDAJE DE LA CRISIS EMPRESARIAL

Una crisis supone cualquier situación que pueda poner en peligro la integridad o la buena reputación de una organización. Ya que es casi imposible predecir cuándo podríamos vernos en un contexto así, lo que sí podemos es prepararnos para poder reaccionar antes esas amenazas potenciales, planificando la forma de gestionarlas.

Para poder poner en marcha esa estrategia de planificación antes una posible crisis, hay algunos puntos para tener en cuenta que podrían ayudarnos:

- ❖ Practicar para asegurarse de que se está preparado

- ❖ Involucrar a todos los empleados
- ❖ Establecer roles
- ❖ Elegir cuidadosamente las palabras
- ❖ Escoger un portavoz apropiado para la situación
- ❖ Comunicar lo que se pueda, cuando se pueda
- ❖ Responder en el medio apropiado
- ❖ Establecer un final

CAPITULO IV: GESTION DE LOS CONFLICTOS

¿QUE SON LOS CONFLICTOS LABORALES?

Existen diversas teorías sobre el conflicto laboral, concretamente, López Pintor (1995) expone que el conflicto laboral está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose éste como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo.

En cambio, Edwards (1990), aprecia de manera diferente el conflicto laboral. Explica que los trabajadores se unen en el centro de trabajo dando lugar a relaciones sociales. El autor afirma que estas relaciones que se dan en el lugar de trabajo son diferentes y no se pueden englobar en la misma clase que las relaciones sociales, ya que tienen sus propias características. Además, por otro lado, el autor tiene en cuenta la categoría social que añade el trabajador a la empresa.

Otra visión que tuvo gran aportación fue la perspectiva marxista, donde lo que se defiende es que el nacimiento del conflicto es estructural teniendo gran relevancia la divergencia que existe en la sociedad, la lucha de clases y las diferencias que existen entre el capital y trabajo, pero lo que verdaderamente se destaca, es el “proceso de control y la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo”. (Kohler y Martín Artilles, 2005 pp.561-562).

En mi opinión el conflicto se define como una incompatibilidad, desacuerdos, oposición, guerras entre un grupo o un equipo. Es una situación que implica un problema o una dificultad en donde hay desacuerdo en el equipo.

TIPOS DE CONFLICTOS

Vásquez (2006) expone los tipos y causas de los conflictos laborales. En varias ocasiones un problema que pueda surgir en una organización es de ayuda para la comunicación, para la agilidad de soluciones y para cambiar el manejo de las

cosas; hay situaciones que pueden desencadenar un inconveniente dentro de la empresa y estas causas son:

- Los distintos caracteres que se pueden encontrar en la organización
- Cambios dentro de la empresa, ya sea de ascenso para alguien o de alguna rotación de personal
- Confrontaciones de distintas culturas y valores que algunos posean y otros no
- Estatus por la posición social y económica que pueda tener dentro del grupo.

Así mismo existen tipos de conflictos y estos son:

- A. Conflictos Intergrupales:** Según Chiavenato (2013), el conflicto intergrupales se refiere a la oposición desacuerdos y disputas entre grupos o equipos, ocurre con frecuencia en las relaciones sindicato-empresa.
- B. Conflicto interpersonal:** Surge entre individuos por algún recurso que alguien recibe y que posiblemente no hay para otro colaborador y éste no se puede compartir, cuando no se está de acuerdo sobre los objetivos que se plantearon y hubo poca comunicación.
- C. Conflicto intragrupal:** Dentro de este marco Chiavenato (2013) afirma que los conflictos intragrupal son “el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican 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.

PORQUE SURGEN CONFLICTOS LABORALES

Los conflictos de metas surgen cuando diferentes directivos indican distintos objetivos o metas. Es fundamental que exista un objetivo claro y que así se transmita a los empleados. Los entornos laborales suelen ser focos de tensión, en tanto que allí convergen ambiciones, preocupaciones y expectativas muy distintas y que, de manera muchas veces imprevista, desembocan en conflictos laborales.

Estas son algunas de las causas más habituales:

- **Desigual percepción de la realidad:** Es una de las causas más habituales. Cuando dos empleados difieren a la hora de analizar una determinada situación, es probable que esa diferencia acabe degenerando en un conflicto más o menos virulento dependiendo del contexto.
- **Exceso de presión.** Como apuntábamos más arriba, trabajar bajo presión es casi una garantía de que estalle algún conflicto, entre empleados, entre estos y sus superiores.
- **Asignación de recursos:** Esto puede llevar a enfrentamientos entre compañeros por una distribución de recursos aparentemente injusta.
- **Estilos dispares:** Esto es especialmente habitual cuando los estilos de trabajo son más dispares dentro de un mismo departamento.
- **Suplantación de roles:** Muchos profesionales no llevan nada bien que un compañero asuma funciones que, a su juicio, les corresponden a ellos.
- **Opiniones o valores diferentes:** No todos los trabajadores comparten los mismos valores ni tienen los mismos objetivos o aspiraciones vitales.

ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTO

El conflicto se desarrolla mediante un proceso dinámico, donde una parte influye otra. Con 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.

Es por ello, que la elección de las estrategias de manejo de conflictos por parte de la gerencia, personal administrativo debe 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.
- **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.
- **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.

ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN LABORAL

Alejandra Ramírez Cuenca. Consultora Internacional. Especialista en liderazgo, gestión de equipos & interculturalidad. Mediadora. Algunas estrategias de mediación que pueden facilitar la solución de conflictos en el lugar de trabajo:

- **Mantenga la calma:** Como diría Thomas Jefferson “nada da a una persona tanta ventaja sobre otra que permanecer siempre sereno en todas las circunstancias”.
- **La escucha empática:** Es una escucha activa y atenta en el otro, no una escucha para generar un argumento en contra de la otra persona.

En la escucha empática se intenta comprender las necesidades del otro.

- **Las preguntas:** Para gestionar un conflicto de manera saludable, será necesario hacer preguntas constructivas, es decir, preguntas orientadas a descubrir.
- **Comuníquese de manera constructiva:** Las empresas de hoy demandan personas que hablen y expresen sus pensamientos, opiniones e ideas de una manera directa, clara y con respeto, una comunicación constructiva se basa en esos principios fundamentales.
- **Hacer hincapié en lo positivo:** Es preciso que busquemos puntos positivos o que busquemos crearlos, para lograr un ambiente empático, que te parece si utilizamos expresiones que logren acercamientos, tales como: “te entiendo, yo he pasado por algo similar”, “me imagino como te sientes”, “lo lamento mucho tiene que ser complejo estar en esta situación”, este tipo de diálogo sincero con el otro genera proximidad, acercamiento.
- **Proponga soluciones creativas:** Este es uno de los puntos más importantes para resolver conflictos y es el centrarnos en buscar soluciones, para ello hay que motivar una lluvia de ideas y propuestas y explorar diversas posibilidades para llegar a acuerdos.
- **Enfóquese en el futuro y no en el pasado:** Para que el conflicto avance hacia el futuro y se puedan crear soluciones, es recomendable, no centrarnos en lo que salió mal o como debería de haber ocurrido la situación, la cuestión es mirar hacia delante, buscar soluciones y ver la manera de cómo mejorar para que no vuelva ocurrir lo anterior.
- **Acuda a un mediador profesional:** Si las estrategias anteriores, no funcionan, le propongo que acuda a un proceso de mediación, el cual consiste en que un tercero neutral e imparcial, facilitador de la comunicación, creará un espacio de confianza para que las personas en conflicto puedan hablar de su controversia y llegar a acuerdos de beneficio mutuo.

CAPITULO V: TÉCNICAS DE COACHING PARA EL MANEJO DE EMOCIONES, CRISIS Y CONFLICTOS

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COACHING

John Whitmore, padre del Coaching dice el “Coaching es ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia”

Según Lozano (2008), el Coaching es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial.

Para Zárate (2000), Coll (1998) y Salazar y Molano (2000) el Coaching es “un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos”.

Lozano (2008), afirma que el Coaching es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, y a nivel empresarial se convierte en una herramienta capaz de desarrollar y potencializar las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores como contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el incremento de la competitividad.

Según Olvera (2001) “el coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización; está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel; el coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial”.

Para Telles (1998) “el coaching es el arte de trabajar con los demás para que

obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño; el coaching está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural”.

Lozano (2008), considera que en el Coaching empresarial existen tres etapas:

- ✓ La primera consiste ayudar al coachee en plantear el problema o quiebre, a partir de la revisión de hechos concretos, verificando que no sea un juicio del observador y que logre evidenciar las diferentes alternativas de solución.
- ✓ La segunda etapa se cuestionan los paradigmas que el coachee tiene, con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder y seguir modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización.
- ✓ La tercera etapa el coachee puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

PROCESO DE COACHING

Withmore (2000) “La traducción literal de coaching es entrenamiento, pero el Proceso de coaching en sí mismo es algo más, implica muchas cosas; es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de „coach” tratará de ayudar y asesorar al „coachee” (el directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar”.

Según Calderón (2006) “El proceso de coaching comienza en el momento en que el directivo decide por él mismo que necesita esa ayuda para el bien de su empresa y se dirige al „coach”, que es la persona que, tras varias sesiones, podrá asesorarle acerca de cuál es el camino por seguir para lograr unos objetivos que previamente habrá que fijar”.

Según Telles (2012c) “El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores.

Consiste en cuatro fases a saber”:

- ✓ “Desarrollo de una relación de Sinergia.
- ✓ Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- ✓ Desarrollo de empleados.
- ✓ Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados”.

Durante todo el proceso el Coach debe acompañar a la persona implicada, apoyarla y estimularla a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona; considero que cada persona es especialista de su propia vida, por lo tanto, el coach es un facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas; el coaching tiene lugar en un contexto definido, ya sea de una tarea, una habilidad, una creencia, una idea, un pensamiento, un rol o una responsabilidad específica.

PAPEL DEL COACHING DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Para Fleta y Giménez (2009) “el papel del coaching abarca lo siguiente:

- ✓ “Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- ✓ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- ✓ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- ✓ Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- ✓ Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables”.

¿CUÁNDO DAR COACHING?

Según Roa (2006) el coaching “se debe aplicar cuando”:

- ✓ “Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- ✓ Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- ✓ Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo”.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA UTILIZAR COACHING EN EL AMBITO LABORAL

Realmente son pocas las diferencias que existen entre el coaching personal y el empresarial, suelen usar las mismas herramientas básicas para alcanzar sus objetivos, pero en las empresas se enfoca principalmente en los altos mandos de la compañía para que puedan mejorar la eficiencia de su trabajo y la de sus equipos.

Para alcanzar dicha meta con sus equipos, el coach trabaja con una serie de habilidades que le ayudan a la buena ejecución del proceso de coaching.

Algunas de las más importantes son:

A nivel racional:

- ✓ **La escucha activa:** La capacidad de percibir con todos los sentidos la energía que existe en su relación con el sujeto.
- ✓ **La curiosidad:** el coach lanzará preguntas que generarán reacciones en la persona, quien buscará las respuestas. Las preguntas del coach son como llaves que abren compartimentos de información y sentimientos muy útiles para el sujeto durante su proceso de transformación.
- ✓ **La intuición:** será otra capacidad clave para un buen coaching. El coach debe soltar su intuición y explorar en aquellas zonas donde la intuición le dice que puede haber una respuesta o una clave para el avance del proceso. Pero, por encima de todo, será la empatía y la capacidad de conexión la que le permita dar confianza a la persona para que el proceso de coaching fluya sin obstáculos.

A nivel emocional y relacional:

- ✓ **Filtrado/Clasificación:** Descubrimos qué hay en el campo emocional y qué quiere ser explorado a nivel grupal e individual.
- ✓ **Obtener consenso:** Una vez el grupo llega al consenso se percibe la atmósfera/campo emocional alrededor de ese tema en particular que se está tratando.
- ✓ **Identificar Roles y Roles Fantasma:** Siendo sensible al campo emocional y escuchando cuidadosamente lo que la gente dice, percibimos los roles y creamos posiciones desde las cuales representarlos.
- ✓ **Identificar Bordes y puntos candentes:** Los Bordes son barreras o bloqueos de comunicación. Algo está intentando salir, pero no puede expresarse.
- ✓ **Escalado y Des escalado:** Si se ignora la información de las señales y el campo emocional, el conflicto escalará. El des escalado de un conflicto a menudo se margina.
- ✓ **Resolución temporal:** Las resoluciones temporales tienen lugar cuando la gente cambia de rol; cuando hay un acuerdo momentáneo, cuando los roles se diluyen y la gente se vuelve más personal, o cuando se forma un círculo de forma espontánea.
- ✓ **Leer el Campo Emocional o Atmósfera grupal:** La atmósfera de un grupo organiza sus miembros; los coloca en roles particulares. Los miembros rara vez son conscientes del campo emocional, pero tiene un fuerte efecto sobre ellos, puede hacerles sentir bien o mal.
- ✓ **Formulación:** La formulación es un método de metacomunicación sobre el proceso. Percibimos y diferenciamos distintos niveles según surgen.
- ✓ **Trabajar con las trayectorias de las Relaciones:** Esta capacidad hace referencia a la habilidad utilizada por el coach y los miembros del grupo para indicar en qué nivel de realidad se está expresando el grupo o si hay conflicto entre niveles, en lugar de conflicto entre miembros del grupo.

Las herramientas de coaching se aplican a partir de un proceso de evaluación y en el contexto de un plan de desarrollo de las personas involucradas. Si la organización no cuenta con una herramienta de evaluación específica, el coaching puede comenzar con un proceso de autoevaluación que concentra el esfuerzo en las áreas en las que el interesado considera que necesita cambiar.

El coaching utiliza, también otras herramientas comunes a técnicas de desarrollo personal y organizacional:

- ✓ Generación de ideas en común (Brainstorming y Metaplaning).
- ✓ Plan de Acción.
- ✓ Árbol de Relación Causa-Efecto.
- ✓ Creación y Selección de Opciones.
- ✓ Visualización.
- ✓ Mándala o Camino al futuro.

SUGERENCIAS PARA EL ABORDAJE DESDE UNA PERSPECTIVA DE COACHING

Las sugerencias de coaching facilitan un entorno de relación más seguro y valiente entre las personas. Los que despliegan estas capacidades tienen un mayor grado de influencia sobre quienes les rodean porque ejercitan una comunicación muy eficaz.

En la gestión de equipos humanos, la consecución de los objetivos depende mucho de la capacidad de los gestores de transmitir estos objetivos de forma clara y concreta y de la capacidad que tiene toda la organización de que los objetivos sean asumidos, de que se compartan los planes, se discutan las opciones viables, se identifiquen los obstáculos, etc.

Implantar una cultura en que los directivos y gestores mantienen una relación transparente en la que los individuos con talento obtienen oportunidades de desarrollo garantiza los resultados a largo plazo.

Las sugerencias de coaching que más contribuyen a crear esta cultura son:

- ✓ Creer en la capacidad de los demás.
- ✓ Saber escuchar con todos los sentidos.
- ✓ Crear una conexión fuerte y generar empatía.
- ✓ Sintetizar lo que ocurre y articularlo para compartir la visión.
- ✓ Ejercer la curiosidad como muestra de interés por la persona.
- ✓ Usar las preguntas abiertas para descubrir los tesoros que otros ocultan

dentro.

- ✓ Analizar sin juicio.
- ✓ Acompañar a los demás en sus procesos internos.
- ✓ Identificar las resonancias y las disonancias.
- ✓ Desafiar más allá de los límites de la zona de confort.
- ✓ Invocar lo que los demás llevan dentro ara que lo saquen en beneficio del objetivo.

CAPITULO VI: CONCLUSION

Al concluir este trabajo, este capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos obtenido a lo largo del trabajo. Con el fin de dar continuidad a la guía y mostrar los beneficios obtenidos.

El objetivo general de esta guía se basó en evidenciar la importancia de las competencias blandas para la gestión de las emociones en el ámbito laboral, las capacidades blandas son importantes para enfrentar cualquier cambio, problema, toma de decisiones, trabajos en equipo que debidamente se pueden presentar dentro del entorno laboral.

Además, se considera importante tener estas habilidades ya que logran generar impacto positivo y logra diferenciarse de las demás personas, ya que traen beneficios a nivel organizacional y logran así llegar hacer competitivos en este mundo tan cambiante como el actual como consecuencia de la globalización.

RECOMENDACIONES

Dentro de un proyecto tan importante y ambicioso como ha sido este, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo; por lo tanto, se recomienda que tengan interés en esta guía ya que muestra ya que muestra herramientas, sugerencias y propuestas claras para el desarrollo de competencias blandas para la gestión de las emociones en el ámbito laboral y personal.

Se recomienda aplicar cada una de las sugerencias y técnicas para el buen manejo de las emociones en el trabajo ya que es imprescindible para conseguir un crecimiento profesional óptimo y adecuado.

Puesto que las competencias blandas son imprescindibles para la buena gestión de emociones en el ámbito laboral se sugiere fortalecer los conocimientos y el interés tanto en los colaboradores como en los líderes. Ya que sea como líder de un equipo o miembro parte de una organización, las competencias blandas nos permiten general un clima laboral agradable y estable.

Considerando que hoy en día el cumplimiento de objetivos y buen clima laboral dependen tanto de las competencias, conocimientos y actitudes, pues se debe esta constantemente formando o gestionando estas habilidades.

BIBLIOGRAFÍAS

- ✓ Goleman, D. (2015). *Why It Can Matter More Than IQ*.
- ✓ STERNBERG R. J. (1987):” Razonamiento, solución de problemas e inteligencia”, en Sternberg y otros: *La naturaleza de la inteligencia*,2, Barcelona, Paidós.
- ✓ García Retana, José Ángel. “La educación emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje.” *Revista educación*, año 2012, Vol. 36, Núm.1, pp. 1-24.
- ✓ Goleman, Daniel. *Inteligencia emocional*, ed. Kairós: Barcelona, s/d, 291 pp.
- ✓ Moraleda Ruano, Álvaro. *Justificación de la necesidad de una educación emocional. diseño de un programa de intervención psicopedagógica de educación emocional. Memoria para optar al grado de doctora*. Universidad complutense de Madrid: Madrid; 2015, 612 pp.
- ✓ Darwin, C. (1872) *La expresión de las emociones en los hombres y en los animales*. Cap 14 “Consideraciones finales y resumen”, Madrid: Sarpe, 1987.
- ✓ Jaime Gutiérrez Rodríguez Psicólogo clínico y criminalista “Un comportamiento resiliente frente a la crisis”.
- ✓ HERMANN, C. P. 1963. “Algunas consecuencias de la crisis que limitan la viabilidad de las organizaciones”. *Ciencia administrativa trimestral*, 8, 61-82.
- ✓ MITROFF, I. I. y PEARSON, C. M. 1995. “Gestión de crisis”. San Francisco, Jossey-Bass Inc, Publishers.
- ✓ PEARSON, C. M. y CLAIR, J. A. 1998. “Reencuadre la gestión de crisis”. *Academia de Revisión de gestión* 1998 vol. 23, Nº 1, 59-76.
- ✓ GARCÍA, J. A. 1999. “El manejo de las crisis en las empresas”. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill Interamericana S.A.
- ✓ Entrevista a Carlos Suarez Sanz, docente del Diploma Internacional en Comunicación Corporativa de ESAN.
- ✓ Van de Vliert, E. (1998). *Conflictos y manejo de conflictos*. En PJD Drenth, H. Thierry y CJ de Wolff (Eds.), *Manual de psicología del trabajo y las organizaciones* (2ª ed.). *Manual de psicología organizacional y del*

- trabajo: *Psicología del personal* (págs. 351–376). Psychology Press / Erlbaum (Reino Unido) Taylor & Francis.
- ✓ Edwards, P. K. (1990). *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
 - ✓ López Pintor, R. (1995). *Sociología industrial*. Madrid: Alianza.
 - ✓ Köhler, H.D y Martín, A. (2005). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.
 - ✓ Vásquez, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. (1ª ed.). España: Ideas propias.
 - ✓ Alles, Martha. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Granica. Argentina.
 - ✓ Chiavenato, Idalberto. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mcgraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México.
 - ✓ 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).
 - ✓ 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.
 - ✓ Alejandra Ramírez Cuenca. *Consultora Internacional. Especialista en liderazgo, gestión de equipos & interculturalidad*. Artículo 15 de febrero 2015.
 - ✓ coachricardogarza.com/cuales-las-herramientas-del-coaching-empresarial/
 - ✓ INGELOM CONSULTORÍA, S.L. Emilio González Vicente, UGT-CEC *GuíaCoaching*.
 - ✓ Whitmore J. (2004): *Editorial Paidós*. Buenos Aires. *COACHING EN ACCION*.
 - ✓ Lozano Correa Luz Janeth. *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales* *Revista EAN* No. 63: mayo-agosto de

2008 p.127–144.

- ✓ Salazar et al., 2000 *Coaching en acción*. Editorial Mc Graw Hill, (2000).
- ✓ Salazar Triviño, 2005 *Coaching en acción*. Editorial Mc Graw Hill, (2005).
- ✓ Zárate, Jon Andoni. (2000). “Coaching” en *Revista Estudios Empresariales*. Nro. 103. Venezuela.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE MEDIACIÓN DE CONFLICTO

ACCIÓN DISCIPLINARIA COMPROMISO CAMBIO DE CONDUCTA

Nombre:	Sandra Martinez Cruz	Código:	13712
Posición:	Representante de Servicios		
Departamento:	Comercial		
Supervisor actual:	Misael Vasquez Santos		
Código:	14441		

Fecha del hecho ocurrido: 23 de marzo 2021

Fecha en que se tuvo conocimiento de la falta: 22 de marzo 2021

Reporte del hecho

El día 23 de marzo del año 2021 se sostuvo una reunión con el empleado **Sandra Martínez Cruz**, con la finalidad de tratar asuntos sobre **La Norma de Vestimenta y Uso de Uniformes en horarios laborales**, ya que hace unos días he notado que dicha colaboradora está incumpliendo con esta normativa; lo cual en el artículo 7 del reglamento interno de trabajo indica que usar vestimentas inadecuadas en relación con la naturaleza del lugar donde se trabaja esta incumpliendo la normativa de vestimenta de la empresa.

- 1. Plan de Acción:** (Acciones a realizar durante un periodo de **2 meses** a fin de que mejore su conducta o rendimiento, al término del cual se reunirán nuevamente como parte del **Seguimiento**):
 - Se le entrego a la colaboradora la Norma de Vestimenta y Uso de Uniforme para que la estudie y pueda estar empapada del asunto.
 - Como supervisor me comprometo a velar porque dicha colaboradora cumpla con la normativa.
- 2. De ser necesario, indique las áreas que considere oportuno para desarrollar una mejora en el desempeño del colaborador:**

Comunicación Efectiva Responsabilidad y Compromiso
Inteligencia Emocional Orientación a Resultados

- 3. Compromiso de Cambio de Conducta de parte del empleado:**

Yo, Sandra Martínez Cruz desempeño mi labor como **Representante de Servicios**, bajo la supervisión inmediata de **Misael Vásquez Santos** quien ocupa el cargo de **Encargado de Oficina**, me comprometo a cumplir con:

El cumplimiento de la Normativa de Vestimenta y Uso de Uniforme.

Doy fe de haber sido instruido sobre las reglas y políticas de la empresa Inversiones Sánchez, S.A., en fecha 23 de marzo 2021 y entiendo que otra infracción pueda resultar en la aplicación de una falta de mayor grado, de acuerdo con el procedimiento interno de aplicación de sanciones disciplinarias.

Firma y Código Empleado	
Empleado:	Sandra Martinez Cruz 13712
Supervisor:	Misael Vasquez Santos 14441
Fecha de Seguimiento: (2 meses siguientes a partir de la reunión)	23 de mayo 2021

Fecha de Recepción (Gestión Humana): 23 de marzo 2021

POLÍTICA

Uso de Uniformes

- ✓ La Dirección de Gestión Humana será la responsable de establecer los lineamientos para el aprovisionamiento de los uniformes relativos a Seguridad y Salud Ocupacional, todos los demás uniformes deberán contar con la validación de la Dirección de Comunicación Estratégica (Gerencia de Mercadeo).
- ✓ El uso de uniformes provisto por la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional es obligatorio durante toda la jornada laboral.
- ✓ Las áreas incluidas en dicho anexo deberán utilizar el uniforme de lunes a viernes. Los sábados podrán llevar ropa casual.
- ✓ Para el caso de las áreas administrativas de lunes a jueves deberán vestir formal y los viernes y sábados, podrán llevar ropa casual.
- ✓ Las oficinas comerciales deberán utilizar calzado cerrado de lunes a viernes y las áreas Corporativas de lunes a jueves.
- ✓ Las damas podrán utilizar zapatos cerrados con las puntas abiertas y deberán ser de colores neutros (color piel, negro, azul marino, marrón) en

caso de los varones también deberán ser colores neutrales como: negros, azul marino o marrones con medias, exceptuando los colaboradores que trabajan en terrero, a los cuales les será permitido utilizar zapatos deportivos.

- ✓ Las medias y correas son de uso obligatorio para caballeros.
- ✓ Las damas no deben utilizar atuendos en licras durante la jornada laboral, esto aplica también para las embarazadas.
- ✓ El largo de faldas o vestidos deberá ser exactamente una pulgada arriba de la rodilla o más larga, sin cortes en los lados o detrás.
- ✓ El Maquillaje debe ser moderado y delicado, acorde al área y horario laboral.
- ✓ Las damas deberán de mantener la higiene y pulcritud del cabello en su área de trabajo

PROCEDIMIENTO

El incumplimiento de los requisitos de esta norma será motivo de la aplicación de medidas disciplinarias, establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo. Es responsabilidad del superior inmediato la aplicación de esta y en caso de negligencia por parte de este, es aplicable la sanción correspondiente para ambos. Se deberá presupuestar cada año las inversiones y gastos a ser ejecutado acorde a la Norma de Formulación Presupuestaria DAF-N-GDF-0010, siendo monitoreado conforme a la Norma de Control y Ejecución Presupuestaria.