

El coaching en la sociedad para la negociación y resolución de conflictos interpersonales

Coaching in society for the negotiation and resolution of interpersonal conflicts

Isis Belisario Mercado⁶

Resumen

El propósito de esta investigación está orientado a analizar el coaching como estrategia gerencial para la resolución de conflictos en la gestión del capital humano en las empresas del sector público o privado, tomando como base teórica lo planteado por diversos autores, en diferentes documentos publicados en la web. La investigación es de tipo documental, basada en el análisis de las teorías de autores documentados en libros, trabajos, artículos y revistas científicas, con un diseño bibliográfico. La conclusión a la cual se puede llegar luego de la revisión de los materiales y sustentos teóricos es que la gestión del capital humano en las empresas se puede ver afectada por los conflictos de naturaleza interpersonal propios de las organizaciones, donde los gerentes son los principales responsables de gestionar adecuadamente estos conflictos para el beneficio de la organización y el fortalecimiento del equipo de trabajo, y de allí la necesidad de contar con la capacitación en coaching para implementarlo como estrategia para gestionar conflictos interpersonales y propiciar la negociación beneficiosa entre las partes, sin intervenir directamente en las decisiones, obteniendo alternativas de solución de los mismos involucrados, explotando al máximo el potencial de los colaboradores y manteniendo la armonía y continuidad de las actividades operativas de la empresa..

Palabras clave: conflicto, negociación, coaching

Abstract

The purpose of this research is aimed at analyzing coaching as a management strategy for conflict resolution in human capital management in public or private sector companies, taking as a theoretical basis what has been proposed by various authors, in different documents published in the Web. The research is of a documentary type, based on the analysis of the theories of authors documented in books, papers, articles and scientific journals, with a bibliographic design. The conclusion that can be reached after reviewing the materials and theoretical support is that the management of human capital in companies can be affected by conflicts of an interpersonal nature typical of organizations, where managers are the main responsible to adequately manage these conflicts for the benefit of the organization and the strengthening of the work team, and hence the need for training in coaching to implement it as a strategy to manage interpersonal conflicts and promote beneficial negotiation between the parties, without intervening directly in the decisions, obtaining alternative solutions from those involved, exploiting the potential of the collaborators to the maximum and maintaining the harmony and continuity of the company's operational activities.

Keywords: conflict, negotiation, coaching.

Introducción

En la actualidad, se presentan en las organizaciones conflictos interpersonales entre sus miembros o integrantes, los mismos ameritan la atención inmediata e intervención de un líder con capacidad para solucionar, a través de la mediación y negociación, estas diferencias, tratando de generar el menor impacto posible en la armonía que debe reinar en el ambiente de trabajo y garantizando la continuidad

⁶ Licenciada en Administración



de las operaciones o actividades productivas, independientemente de la naturaleza de la empresa, ante esta realidad, el coaching representa una alternativa eficaz para superar estas situaciones, el mismo consiste en un conjunto de métodos y técnicas que se encuentra ampliamente aplicadas y extendidas en el mundo empresarial, ello en virtud de representar una herramienta comprobadamente efectiva para aumentar la eficacia en los resultados obtenidos y motivar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos establecidos, con un acompañamiento enfocado en la creatividad y la mejora del desempeño de los empleados, buscando alinear las metas personales a las de la empresa en la cual laboran y tomando en cuenta que cada individuo puede poseer intereses, características y afectos propios.

Muchas organizaciones del sector público y privado han comenzado a darse cuenta de los grandes costos, tanto financieros como humanos, que pueden derivarse de los procesos legales para la resolución de conflictos y por ello empiezan a utilizar procesos alternativos, en especial la mediación y la negociación para mejorar las relaciones laborales. A continuación, en este artículo de revisión, desarrollaremos con más detalle los aspectos teóricos más relevantes de como a través del coaching y la negociación, se puede lograr la resolución de conflictos interpersonales en la gestión del capital humano de cualquier organización,

empleando el basamento de especialistas en el tema, que serán analizadas hasta llegar a conclusiones de valor investigativo.

Conflicto

El Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2021), define el conflicto desde el punto de vista psicológico como “coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos” además indica que es un “problema, cuestión, materia de discusión”, mostrándolo como una situación desagradable y desfavorable que se debe evitar o superar dentro de las organizaciones y en cualquier ámbito.

En este orden de ideas, el conflicto es definido por Robbins y Judge (2017) como el “proceso que comienza cuando una de las partes perciben que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa” (p. 485). Esa afirmación destaca que los conflictos surgen entre personas en desacuerdos por determinados hechos o situaciones, pudiéndose presentar incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, incompatibilidad de caracteres, interacciones inadecuadas, entre otros.

En este mismo sentido, Newstrom (2014) indica que “el conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para



alcanzarlas...Por consiguiente, el conflicto es aún más difícil de resolver, pero deben encontrar una forma de hacerlo” (p. 272). En todas las organizaciones es inevitable la existencia de conflictos, pero corresponde a los gerentes, como líderes buscar la forma de resolverlos, evitando perjuicios para la empresa.

Negociación

La negociación se puede definir como un esquema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses diferentes y contrapuestos establecen comunicación, normalmente cediendo en algo para llegar a un acuerdo. Es frecuente la intervención de un tercero al que se solicite una opinión experta sobre algún tema, sin ser vinculante su opinión, para orientar la resolución del conflicto en discusión y evitar llevarlo a instancias superiores o situaciones más complejas.

Según la Guía Para la Solución de Conflictos del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la República de Ecuador (MIES) “Es un proceso encaminado a resolver problemas en la cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre los que les afecta a ambos” (p.6).

Coaching

Según Whitmore (2017) en su definición básica consiste “en liberar el potencial de las personas para

que puedan llevar su rendimiento al máximo” (p. 24). Esto quiere decir que esta estrategia busca el aprendizaje de las personas a partir de sus experiencias, sentimientos y capacidades, pudiendo gestionar de manera propia cualquier situación que pueda alterar el normal curso de las actividades productivas, dentro de estas situaciones adversas se pueden incluir los conflictos interpersonales. El coaching como estrategia para manejar y atender conflictos representa una excelente herramienta para entender el conflicto desde la humanización, con una intervención como facilitador especialista del gerente entre las partes involucradas, desarrollando habilidades para constituirse en promotor de cambios que faciliten el bienestar mutuo de los afectados y la organización.

Puede decirse que el coaching es una técnica para ayudar a las personas o equipos de personas a obtener un óptimo rendimiento, colaborando en la superación de limitaciones y obstáculos de índole personal para alcanzar niveles de satisfacción que los mantenga motivados, Dilts (2004) señala: “el coaching requiere hacer énfasis no solo en las tareas sino también en las relaciones, orientándose más al cumplimiento de los objetivos que a las situaciones adversas; el coaching está centrado más en las soluciones, desarrollando estrategias nuevas de pensamiento y acción” (p.19).



De las opiniones anteriores se puede ampliar la definición aceptando que el coaching más que un procedimiento, herramienta, entrenamiento o técnica es un estilo de liderazgo que orienta al equipo en general a pensar diferente, a hacer un examen sobre los paradigmas establecidos y buscar alternativas de armonía y superación de barreras y obstáculos. Según lo expresa Muradep (2012) el coaching “es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa” (p. 16). Por ello, la utilización de esta estrategia permite trascender, de ir más allá de lo que se espera, permitiendo reinventarse a cada momento para generar soluciones tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

Objetivo:

Analizar el Coaching como Estrategia Gerencial Para la Resolución de Conflictos Interpersonales en la Gestión del Capital Humano.

Metodología

Tipo y Diseño de la Investigación: Se trabajó bajo la metodología de tipo documental, porque la naturaleza de la investigación así lo requiere, la observación de la problemática de estudio se realizó a través de los diferentes recursos informacionales en formatos variados, como libros, revistas, videos, documentos

gráficos, fotografías, entre otras fuentes de información físicas y digitales, que sirven de insumo para el análisis sobre el objeto de estudio,

El diseño de la investigación que se consideró fue el diseño bibliográfico, por cuanto este se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase, (Palella y Martins, 2017); además de realizar la revisión de trabajos previos que utilizan estos sustentos teóricos como datos secundarios de sus investigaciones.

Población y Muestra: En lo concerniente a este aspecto metodológico, se tiene que la población y muestra la constituyen los documentos referidos al contexto en estudio, a través de los cuales se obtiene la información, en la presente investigación los datos extraídos de las fuentes aportaron datos teóricos importantes acerca del manejo y resolución de conflictos interpersonales en la gestión del capital humano mediante la aplicación del coaching.

Técnicas e instrumentos: la técnica de recolección de datos y análisis seleccionada fue la observación documental, realizándose una revisión profunda de fuentes documentales y bibliográficas, afines con el tema de investigación.

Resultados

Se logró comprender que los resultados en un tema tan importante como lo es el coaching y la resolución



de conflictos incursiona en este mundo y pueden aportar aspectos productivos en el ámbito personal y laboral, por ello el tema objetivo presenta ventajas que facilitan el método de negociaciones según sea el área que desarrolle.

Discusión

Los autores citados anteriormente, concuerdan en que el coaching consiste en ayudar a las personas individualmente para acceder a la respuesta a las preguntas que se hayan formulado en cuanto a una situación presentada, por lo que el coach estimula, apoya y asiste a los individuos a encontrar esas respuestas, el coaching tiene una relación muy estrecha con la reinención de las personas, entendiendo los cambios que se pueden presentar en función a situaciones e intereses variables, por ello, cuando los gerentes adoptan un perfil de coaching, traen beneficios para la organización, disminuyendo los conflictos interpersonales, ya que le permite apoyar a los empleados por medio del acompañamiento para que sean ellos los que generen las soluciones a sus problemas, escucharse, buscar las causas y consecuencias y plantear soluciones, facilitando la armonía laboral.

Estos temas son puntos que en la actualidad proveen grandes ventajas en su aplicación. No obstante, son muchos los que desconocen su

importancia y es precario ya que el mismo puede ofrecer diversidad de cambio en los campos empresariales como personales. Son muchos los que subestiman esta gran herramienta pero al evidenciar sus resultados podría ser factible su utilización en el área que lo requiera.

Conclusiones

Del resultado de esta revisión documental y un análisis conceptual relacionado al coaching, la negociación y resolución de conflictos para la solución de conflictos interpersonales en la gestión del capital humano, se puede concluir lo siguiente:

- 1) El coaching como herramienta gerencial, permite en primera instancia explotar el potencial al máximo de los gerentes para el logro de los objetivos de la organización, ofreciendo a través de la negociación y la participación indirecta, alternativas para solventar conflictos interpersonales del capital humano a su cargo de forma eficaz, lo que redundara en el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo y en mantener un ambiente de trabajo armónico y con mayor productividad.
- 2) Contar con gerentes capacitados en coaching, es beneficioso en cualquier organización, ya que estos pueden ayudar a comprometer al capital humano con la visión y los objetivos de la organización, aumentar el compromiso,



incrementar la autoconciencia; mejorar la comunicación y disminuir los conflictos interpersonales.

- 3) El coaching puede servir para que el gerente adquiera nuevas habilidades, capacidades y perspectivas para lograr solventar situaciones a través de esta herramienta y fomente un ambiente de armonía, retroalimentándose y manteniendo un estilo flexible y accesible para garantizar la efectividad de esta gestión.
- 4) La resolución de conflictos puede incidir directamente en el incremento de la productividad, resultado de la intervención del coaching para el logro de los objetivos planteados, lo que redundará en beneficio para la empresa y su capital humano.

Referencias

- Diccionario Real Academia Española. (2021). **Conflicto**. En Diccionario de la lengua Española (5.m.). Recuperado el 14 de Octubre de: <https://dle.rae.es/conflicto>
- Dilts, R. (2004). **Coaching: Herramientas para el cambio**. Barcelona: Urano. Recuperado el 14 de Octubre de: <https://avanzalaboral.files.wordpress.com/2014/12/dilts-robert-coaching-herramientas-para-el-cambio.pdf>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (2018). **Guía para la solución de conflictos**. Ecuador: MIES. Recuperado el 14 de Octubre de: [https://www.inclusion.gob.ec/wp-](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf)

[content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_pa
ra_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001
540215605.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf)

- Muradep, L. (2012). **Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje**. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 14 de Octubre de: [http://datelobueno.com/wp-
content/uploads/2014/05/Coaching-para-la-
transformaci%C3%B3n-personal.pdf](http://datelobueno.com/wp-content/uploads/2014/05/Coaching-para-la-transformaci%C3%B3n-personal.pdf)

- Newstrom, J. (2014). **Comportamiento Humano en el Trabajo. (13era Edición)**. Editorial McGrawHill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 14 de Octubre de: [https://www.academia.edu/36178675/Comport
amiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)

- Palella, S., & Martins, F. (2017). **Metodología de Investigación Cuantitativa. (4ta Edición)**. Venezuela, Editorial: FEDUPEL

- Robbins, S., & Judge, T. (2017). **Comportamiento Organizacional. (17ma Edición)**. México: Editorial Pearson. Recuperado el 14 de Octubre de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/
mod_resource/content/0/ROBBINS%20compor
tamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)

