

**LA NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS EN EMPRESAS SOCIALES DEL
ESTADO**

SANDRA PATRICIA ANGEL VARGAS
Código Estudiante: 5201867

Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor
CATHERINE NIKOSKA GUEVARA GARZON

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, COLOMBIA
2021

LA NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS EN EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO

Resumen

En todos los contextos organizativos permanentemente se presentan conflictos en muchos casos de estructura y roles, de información, de interés que conllevan a generar polémicas en la población laboral. Es así, que las empresas sociales del estado de gran trayectoria y antigüedad, no son ajenas a las constantes diferencias conceptuales y de intereses, encontrando los colaboradores un medio para dirimir sus conflictos a través de la conformación de agremiaciones sindicales, que si bien son medios efectivos para logros de beneficios laborales, no siempre son generadores de unas buenas definiciones de conflictos, sino por el contrario, en algunos casos generan barreras de comunicación, incremento de cuestionamientos y señalamientos enfocados en contra de las políticas administrativas.

Es así, y dentro de un contexto histórico que las relaciones laborales se han visto resueltas a través de peticiones de mejoramiento laboral (pliego de peticiones) cuyas soluciones se desarrollan en el marco de la negociación colectiva, como un acuerdo de partes que permite el dialogo y la concertación frente a las necesidades de los colaboradores de mejorar su calidad de vida laboral que de alguna manera van a impactar todos los contextos, no solo laborales sino familiares y sociales, es evidente que un colaborador motivado en el trabajo podrá trascender en todos los contextos.

De igual manera con las nuevas tendencias e innovación en las relaciones laborales, específicamente las relaciones humanas, se debe implementar en cualquier organización el concepto de inteligencia emocional, específicamente para la resolución de conflictos. Un buen manejo de la inteligencia emocional conllevará a que se adquieran herramientas para que todos los individuos tomen conciencia de controlar sus impulsos emocionales, toda vez que estos impulsos emocionales van a impactar positiva o negativamente los diferentes entornos, bien sea laborales, familiares o sociales, con un nivel de autocontrol se obtendrán soluciones que de alguna manera impactan a nivel de la calidad de vida.

Si bien es cierto, no es fácil controlar las emociones; sin embargo, un buen líder debe tener estas competencias con el fin de poder sortear cualquier conflicto y dirimirlo, un alto ejecutivo tendrá el alcance de interpretar y relacionarse efectivamente con los demás; de tal manera que podrá promover la resolución y manejo de los conflictos validando cada punto de vista, es imprescindible aprender a escuchar al otro y ser escuchado desde cualquier nivel organizativo. Los conflictos y negociaciones deben conllevar a convertir las situaciones negativas en positivas; se deben replantear los individualismos y pensar en colectivo hacia una comunidad.

A diferencia de empresas privadas, las empresas sociales del estado tienen un sistema normativo bastante rígido que de alguna manera conlleva a que los conflictos sean dirimidos hasta instancias de negociador; es decir, se ven abocadas a que un tercero les ayude a dirimir el conflicto, específicamente con las agremiaciones sindicales. De alguna manera, las organizaciones sindicales de gran trayectoria, en algunos aspectos tienen el concepto de individualismo, en sus puntos de vista denotan gran oposición hacia los administradores de las instituciones y su interés es el permanente conflicto según su dicho para garantizar la estabilidad de los colaboradores.

El presente documento desde un enfoque cualitativo tiene la finalidad de dar a conocer algunos beneficios que podrían adquirir las Empresas Sociales del Estado implementando en sus procesos el manejo de las emociones a través la inteligencia emocional, es importante plantear estrategias para alcanzar un alto nivel controlar las emociones específicamente en la resolución de conflictos de los integrantes de sus entidades, centrando el interés en que los colaboradores cuenten con un buen clima laboral, en el que si bien es cierto se puedan presentar conflictos, éstos puedan ser superados de la manera resolutive, varias investigaciones establecen que un trabajador motivado será más productivo y adquirirá mayor sentido de pertenencia, incrementado la productividad, el sentido de pertenencia, reflejándose mayor fidelización del personal contribuyendo en el cumplimiento de metas de la organización.

Palabras clave

Comunicación, Conflicto, Inteligencia Emocional, Fidelización, Negociación.

Abstract

In all organizational contexts there are permanently conflicts in many cases of structure and roles, of information, of interest that lead to generating controversy in the workforce. Thus, the social enterprises of the state of great trajectory and antiquity, are not alien to the constant conceptual and interest differences, the collaborators finding a means to resolve their conflicts through the formation of trade union associations, which although they are means effective for the achievement of labor benefits, they are not always generators of good definitions of conflicts, but on the contrary, in some cases they generate communication barriers, increasing questions and pointing out against administrative policies.

This is the case, and within a historical context, labor relations have been resolved through requests for labor improvement (list of requests) whose solutions are developed within the framework of collective bargaining, as an agreement of parties that allows dialogue and The agreement regarding the needs of collaborators to improve their quality of work life that in some way will impact all contexts, not only work but family and social, it is evident that a collaborator motivated at work will be able to transcend in all contexts .

It is important to understand that, with the new trends and innovation in labor relations, specifically human relations, the concept of emotional intelligence must be implemented in any organization, specifically for conflict resolution. A good management of emotional intelligence will lead to the acquisition of tools so that all individuals become aware of controlling their emotional impulses, since these emotional impulses will positively or negatively impact different environments, be it work, family or social, With a level of self-control, solutions will be obtained that in some way have an impact on the quality of life.

While it is true, it is not easy to control emotions; However, a good leader must have these competencies in order to be able to avoid any conflict and resolve it. A senior executive will have the scope to interpret and interact effectively with others; In such a way that you can promote the resolution and management of conflicts by validating each point of view, it is essential to learn to listen to the other and be heard from any organizational level. Conflicts and negotiations must lead

to turning negative situations into positive ones; individualisms must be rethought and collectively think towards a community.

Unlike private companies, state social companies have a fairly rigid regulatory system that somehow leads to disputes being resolved to negotiator instances; In other words, they are forced to have a third party help them resolve the conflict, specifically with the trade unions. In some way, union organizations with a long history, in some aspects have the concept of individualism, in their points of view they denote great opposition towards the administrators of the institutions and their interest is a permanent conflict according to their saying to guarantee the stability of the collaborators .

The purpose of this document is to present some benefits that State Social Enterprises could have by implementing the management of emotions through emotional intelligence in their processes, it is important to propose strategies to achieve a high level of controlling emotions specifically in the resolution of conflicts of the members of their entities, focusing the interest that the collaborators have a good work environment, in which although it is true that conflicts may arise, they can be resolved in a decisive manner, several investigations establish that a Motivated worker will be more productive and will acquire a greater sense of belonging, increased productivity, a sense of belonging, reflecting greater loyalty of the staff contributing to the fulfillment of the organization's goals.

Key words

Negotiation, Conflict, Emotional Intelligence, Loyalty, Communication.

Introducción

El presente documento tendrá un enfoque cualitativo específicamente en lo que respecta a las Empresas Sociales del Estado, denominadas como entidades públicas, descentralizadas, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, las cuales fueron creadas y en reorganizadas por la ley o por las asambleas o concejos. Es importante tener como referente lo que establece el Decreto 1876 de 1994 el cual denota que el objetivo de las empresas sociales del estado es la prestación de servicios de salud entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud.

Así las cosas, quienes prestan sus servicios en estas entidades tienen la categoría de servidores del Estado, teniendo una vinculación legal y reglamentaria, es decir que las condiciones laborales son dadas directamente por el Estado y no por un acuerdo de partes como sucede en el sector privado (contrato de trabajo), lo que hace que la resolución de conflictos tenga una orientación impositiva, pero que a través de la transformación laboral se ha permitido mayor participación de la negociación.

De tal manera que la normatividad laboral aplicable a los servidores del Estado tiende a ser mucho más consciente de la importancia del talento humano, a lo largo de la historia de estas empresas sociales del estado se ha evidenciado una evolución en la transformación de las relaciones laborales pese a su lento trasegar. Es así que con la creación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el Gobierno Nacional de manera obligatoria insta a todos los empleadores su implementación, la cual consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua.

El sistema incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales, por lo tanto se evidencia que se piensa en el mejoramiento de las condiciones de los colaboradores. De igual manera se crea la Ley 1010 de 2006 la cual tiene como objetivo la prevención de conductas agresivas y maltrato hacia la dignidad humana.

Dentro de los riesgos laborales se estableció el riesgo psicolaboral uno de los más importantes, que fue innovador para las empresas sociales del estado, teniendo en cuenta que anteriormente se hacía prevención enfocado en riesgos biológicos. pero embrionario en su desarrollo en las Empresas Sociales del Estado en donde hasta hace muy poco solo se intervenía la prevención en riesgos biológicos.

Paulatinamente a nivel mundial se evidencia una preocupación por los altos índices de incrementos de conflictos, es así que las empresas sociales del estado no se escapan a esta realidad social; por lo tanto, es vital que se generen procesos transformadores y eficaces para lograr prevenir los conflictos y lograr un nivel de resolución a las diferentes problemáticas, con el fin de propender a mantener relaciones laborales sólidas y productivas. La implementación de políticas para la negociación y manejo de conflictos conllevará a fortalecer las alianzas sociales.

Sin embargo, en etapa de nacimiento, hoy las Empresas Sociales del Estado, como muchas entidades estatales, buscan introducir una nueva herramienta para un efectivo manejo de los conflictos, la inteligencia emocional.

“La inteligencia emocional tiene mucho que ver en las relaciones interpersonales, las cuales están presentes en cada momento de la vida cotidiana de los seres humanos, de manera social, corporativa, familiar, ente otras, es normal que, en las organizaciones se presenten diferencias o desacuerdos entre los seres humanos, donde cada una de las partes influye de manera dinámica pudiendo generar comportamientos conflictivos” (Chiavenato, 2009).

Desarrollo

Es importante contextualizar que, por la naturaleza jurídica de las Empresas Sociales del Estado en su condición de ser entidades estatales prestadoras de servicios de salud, las relaciones laborales son jerarquizadas y rígidas en donde el paradigma del doctorado es lo cotidiano, creando barreras entre los colaboradores de acuerdo a su nivel educativo y cargo en el cual se desempeñan al interior de la institución, conllevando a conductas elitistas en la mayor parte de la población laboral.

El trabajo en el área de la salud se caracteriza por la relación entre los distintos profesionales que necesitan desarrollar su actividad diariamente en distintos escenarios. De esa forma, el equipo puede presenciar, además de disparidades en la ejecución técnica, disparidades en la posición y valoración social, así como diferencias en relación a la autonomía en las decisiones, lo que puede desencadenar en el complejo mundo del trabajo, desigualdades sociales que llevan a los trabajadores a expresar y poner a prueba sus diferencias.

En las entidades estatales de manera cotidiana se evidencian situaciones conflictivas a nivel interno como externo; específicamente en organizaciones dedicadas a la salud, se combinan diferentes vivencias conflictivas de los usuarios que acuden a la prestación del servicio de salud, dentro de los mismos colaboradores, situaciones que conllevan en un momento dado a enfrentar altos grados de estrés, por el entorno social en el que se convive.

Por otra parte, en las entidades de salud, se encuentran grupos de trabajo con identidad propia, marcados por características similares, los cuales son fáciles de identificar primordialmente por el status que mantienen en la organización, sea esta por su condición laboral, profesional, e inclusive económica. Es así como se encuentran diferenciados en dos grandes ramas; administrativos y asistenciales.

Es así como definir un conflicto es bastante complejo, depende de la perspectiva que se tenga, los conflictos son producto de desacuerdos de uno o varios participantes quienes tienen un interés bien sea individual o colectivo, y en las entidades de salud del Estado son muchos los factores individuales y grupales que inciden en la generación de conflictos.

Para comprender el conflicto se deben conocer los niveles de un conflicto:

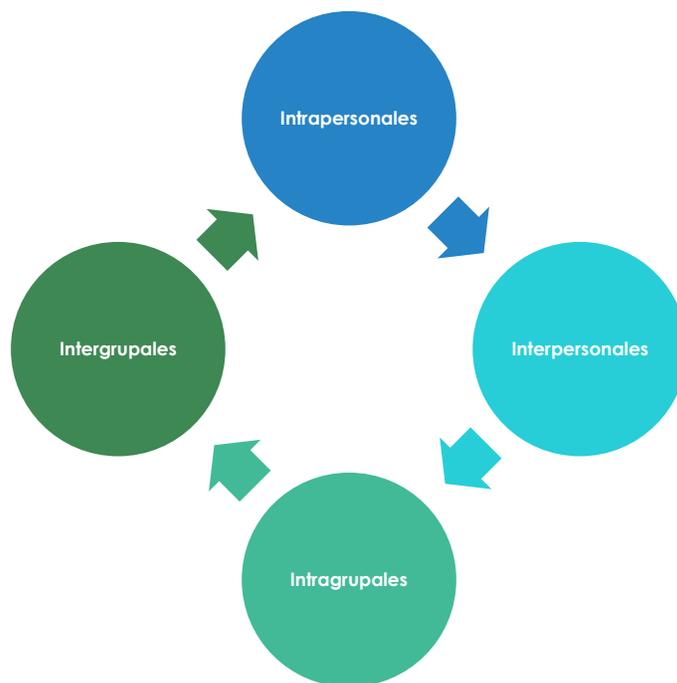


Figura No.1 Niveles de conflicto. Elaboración propia

Es interesante plasmar lo planteado por Deutsch y otros investigadores “(...) quienes han analizado varios elementos que contribuyen a la imagen destructiva de un conflicto:

1. *Metas competitivas de ganar o perder*
2. *Percepción errónea y parcialidad*
3. *Emociones*
4. *Disminución de comunicación*
5. *Problemas confusos*
6. *Compromisos rígidos*
7. *Diferencias ampliadas y semejanzas reducidas*
8. *Aumento del conflicto (...)*”

En las empresas sociales del estado se perciben diferentes tipos de conflictos laborales, individuales, colectivos, jurídicos, en los que priman intereses individuales más allá que colectivos; usualmente en los conflictos colectivos tienen interacción permanente las

agremiaciones sindicales quienes someten a los colaboradores a situaciones de incertidumbre y preocupación cuando las negociaciones de tornan tensas; conllevando a un denominado sufrimiento laboral, generando conflictos internos entre los colaboradores, es importante establecer los procesos de los conflictos:



Figura No.2 Procesos de los conflictos. Elaboración propia

Es importante que en las empresas sociales del estado se inicie con el proceso de establecer y conocer los procesos de los conflictos, de alguna manera van a permitir interiorizar aspectos como entender la razón por la cual se origina el conflicto, el comportamiento de cada actor del conflicto y las intenciones para que el conflicto no trascienda.

Las situaciones de conflicto al interior de las instituciones prestadoras de salud, específicamente en los hospitales se ocasionan principalmente a la sindicalización del personal, teniendo en cuenta que en algunas ocasiones abusan de los beneficios mal denominados como permisos sindicales permanentes que afectan la prestación de los servicios, toda vez que la administración debe suplir las ausencias de quienes se encuentran cobijados para ausentarse de manera permanente; es evidente que se presenta desigualdad y recarga laboral.

La introducción de nuevos métodos de control, como la organización para la previsión de estándares profesionales, así como el desacuerdo sobre la autoridad y el poder entre el personal profesional, las solicitudes de orientación de los recursos a menudo a expensas de los departamentos existentes, crea el clima perfecto para la generación de conflictos que inciden negativamente en el ambiente laboral de las instituciones de salud.

En este entorno, marcado por múltiples diferencias que generan los conflictos, los cuales parecen irremediables, por décadas se ha acudido a la negociación colectiva, a través de las organizaciones sindicales, que como se ha mencionado, conllevan en algunos casos a logros laborales, pero no a la resolución definitiva de los conflictos que enrarecen en gran medida el clima organizacional, por lo que se ha iniciado una exploración en el estudio y profundización del concepto de inteligencia emocional como estrategia para la resolución de conflictos.

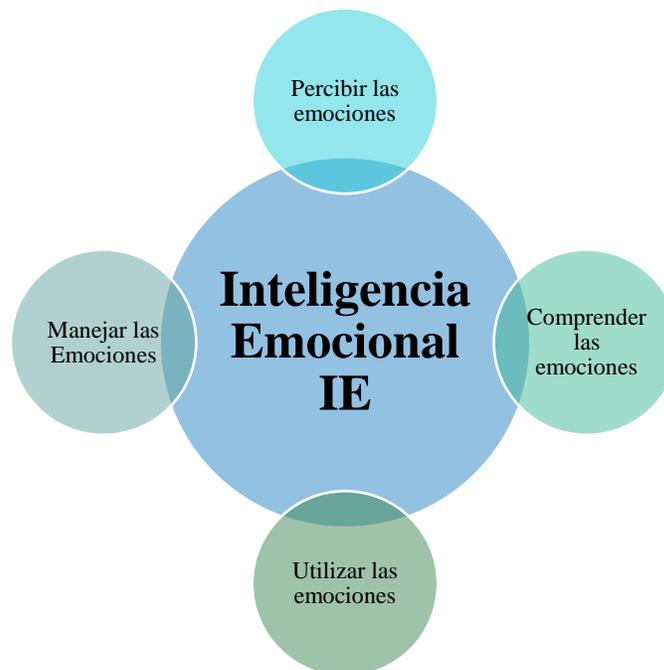


Figura No.3 Definición de Inteligencia Emocional. Elaboración propia

Para contextualizar el concepto de Inteligencia Emocional como política en las empresas sociales del estado es interesante analizar las posturas de Salovey y Mayer (1990) citados en Fernández-Berrocal y Extremera (2002), definieron a la inteligencia emocional como “una parte de la inteligencia social que incluye la capacidad de controlar nuestras emociones y las de los demás, discriminar entre ellas y usar dicha información para guiar nuestro pensamiento y nuestros comportamientos” (p. 99).

Por su parte Goleman (1998), reformuló esta definición de la siguiente manera: “Capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales” (p. 98).



Figura No.4 Dimensiones de la Inteligencia Emocional. Elaboración propia

Al respecto es importante manifestar que en las organizaciones específicamente las empresas sociales del estado, hay pluralidad de emociones, lo cual requiere que quienes tienen el rol de liderazgo sean catalizadores de esa explosión de emociones; para lo cual se deben reconocer cinco habilidades

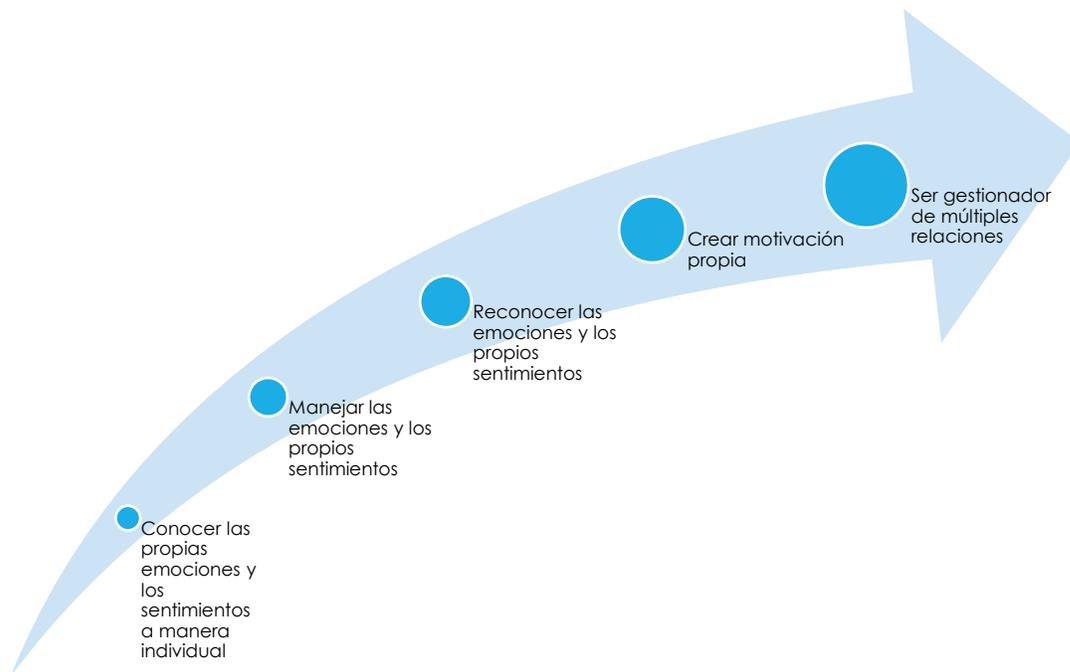


Figura No.5 Habilidades de un líder. Elaboración propia

Según Robbins (2004), los manejos de conflictos son los usos de la técnica o estrategia de resoluciones y estimulaciones para alcanzar los grados deseados de conflictos. Así mismo, Ortiz (2003) se refirió al manejo de conflictos como el proceso que debe ser entendido como una estrategia para lograr un acuerdo. Las estrategias son aquellas líneas generales de acción, tareas o los medios para alcanzar los objetivos.

Es así, que entidades con costumbres antiquísimas continúan resolviendo los conflictos a través de la negociación sindical, por su parte De León (2012) planteó dos métodos de negociación:

La negociación distributiva: La cual busca dividir en el entorno con la intención de ganar y perder, este método evidencia una alta competitividad tanto para las instituciones como para las agremiaciones sindicales se evidencia una ruptura para alcanzar los objetivos que de alguna manera podrían ser comunes.

La Negociación integradora: El objetivo es que todos ganen, no se evidencian intereses individuales, los intereses son comunes y el producto de este método de negociación permite generar alianzas y resultados favorables para ambas partes. A nivel de negociación con entidades

públicas puede ser considerada como fundamental, toda vez que se llegan a acuerdos tanto para la organización como para los colaboradores.



Figura No.6. Alcance de la Negociación Integradora. Elaboración propia

Bajo el contexto de una negociación integradora, se pueden generar políticas de adaptación al cambio, de negociación y manejo de los conflictos en las empresas sociales del estado. A nivel internacional, con la situación de salud pública generada por el COVID 19 se evidencia que el personal que trabaja en los hospitales tienen serios problemas en el manejo de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos; por lo tanto es importante crear al interior de las organizaciones estrategias enfocadas a la Inteligencia Emocional (IE), adaptabilidad al cambio y la Gestión de Conflictos en las cuales los principales actores deben ser los profesionales de la salud, en razón a que es un talento humano con una alta demanda emocional en cualquier atención que brinde, independientemente del área del hospital.

El profesional o personal de la salud se enfrenta a múltiples situaciones que les hacen aflorar emociones, conflictos inherentes a su condición humana; pero estos conflictos y emociones deben ser manejados adecuadamente, no es conveniente negarlos y mucho menos evitarlos.

Así mismo es importante mencionar que Colombia consagrado como un estado social de derecho, la Corte Constitucional desde la sentencia T-402 de 1992, señaló que la salud debe ser entendida como derecho fundamental, al respecto se debe considerar que la prestación del servicio de salud es bastante crítica, son evidentes las altas cifras de vulneración de los derechos a la prestación de los servicios esenciales para la salud, situación que exacerba el incremento de emociones como ira, frustración, tristeza, las cuales generan conflictos al acudir al centro de atención de salud.

La prestación de los servicios de salud pocas veces es centrado en la calidad de vida, en la prevención, sino que se ocupa de registrar pacientes según la normatividad establecida generando situaciones de inequidad, teniendo en cuenta que muchas personas no tienen acceso a servicios esenciales y cuando logran la atención del servicio en muchos casos la atención de parte del profesional no es la esperada, se evidencian atenciones poco cordiales por el incremento en la tramitología y sistemas poco amigables para los profesionales de la salud, generando pérdida de la relación médico-paciente.

En este contexto, las empresas Sociales del Estado ha entendido la importancia de la humanización en la prestación del servicio, pero esta no se puede lograr si no se mejoran las condiciones emocionales de los colaboradores. Se debe replantear y retomar el vínculo de usuarios, al interior de las organizaciones se deben establecer principios como buen trato, trabajo en equipo, atención centrada al paciente, los cuales deben ser pilares fundamentales para la institución.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud deben enfocar el buen trato, basado en la humanización, entendiendo el término de humanización como entender a los individuos basados en un enfoque sistémico.



Figura No.7 Líneas de la humanización. Elaboración propia.

De igual manera, otra línea de humanización es el trabajo en equipo, basado en la premisa de cumplir con el objetivo propuesto, unificación de criterios enfocados en un bien común. En las empresas sociales del estado, el trabajo en equipo ha sido innovador, las políticas institucionales se han transformado de tal manera que se han implementado políticas en las cuales el trabajo en equipo es fundamental; es así que existen políticas de transmisión del conocimiento y proyectos de aprendizaje en equipo.

Los proyectos de aprendizaje en equipo fomentan articulación en diferentes áreas, permiten el trabajo colaborativo y conllevan a que los colaboradores en ciertas circunstancias den rienda suelta a sus emociones, es así que al complementar estos proyectos con la inteligencia emocional, se podrá evidenciar una transformación real en la resolución y manejo de conflictos al interior de las organizaciones.

Una línea fundamental para las empresas sociales del estado con enfoque a la prestación de servicios de salud es la atención centrada en el paciente; es prioritario que se generen propuestas y porque no estrategias enfocadas a la importancia de los pacientes, que de alguna manera el término no sería correcto, pues por la permanente vulneración de sus derechos en muchos momentos ya pierden la connotación de pacientes, la paciencia se les agota por la precaria prestación de servicios, nuevamente evidenciando que se generen conflictos en el contexto de la atención.

Actualmente son pocas las políticas centradas en la atención centrada al paciente, sin embargo, sería importante considerar la implementación de estas propuestas que podrán beneficiar a los usuarios en instituciones prestadoras de servicios de salud.



Figura No.8. Propuestas atención centrada al paciente. Elaboración propia

Con la implementación de los tres principios fundamentales, se podrá evidenciar una disminución de conflictos, teniendo en cuenta que a nivel institucional un usuario bien atendido no tendrá comportamientos agresivos con quien le presta el servicio, un usuario que sea reconocido por el profesional de la salud atraerá más usuarios y se evidenciará un mejor clima a nivel organizativo, de igual manera se evidenciará la disminución de peticiones, quejas y reclamos.

Es importante que en todas las organizaciones los líderes implementen estrategias de manejo de conflictos con el fin de evitar que trasciendan a otros escenarios, o que se generen sentimientos irreconciliables, los directivos deben promulgar ver lo positivo en cada situación por mas tensa que se torne, pensar antes de actuar, medir las palabras ante el adversario, tener calma para expresar su oposición, comprender que no siempre se tiene la razón y lo principal, aprender a reconocer los errores.

Teniendo en cuenta la jerarquización de las empresas sociales del estado, es fundamental que quienes lideran los diferentes grupos de trabajo cuenten con las siguientes habilidades y competencias: Ser visionarios, crear alianzas, ser persistente, capacidad de comunicación, reconocer los logros, capacidad de escuchar al otro, saber delegar, demostrar empoderamiento y conocimiento de los temas, transferir el conocimiento. A nivel Gerencial Drucker, Mintzberg, Bennis, Peters, Waterman y Kotter, consideraron que las competencias de un líder ejecutivo son: Conciencia organizacional y orientación al logro, Impacto e Influencia, Trabajo en equipo y Cooperación (Revista Interamericana de Bibliotecología, vol.26, núm 2, julio-diciembre, 2003, pp 85). Competencias que indiscutiblemente deben ser apropiadas en las empresas sociales del estado.

De igual manera un líder en cualquier campo de la organización debe tener las siguientes fortalezas: Sabiduría y conocimiento, creatividad, mente abierta, curiosidad para poder innovar, pasión por lo que hace y para aprender de otros, perspectiva futurista, coraje, valentía, persistencia, integridad en todo contexto, humanidad para trascender a los demás, saber perdonar, ser modesto, prudente y tener autocontrol.

La formación y experticia profesional es importante pero las organizaciones que prestan el servicio de salud deben tener como punto de partida para el direccionamiento de la prestación de servicio al usuario, un colaborador que pueda o tenga habilidades propias de la inteligencia emocional, vocación de servicio y no solo por el perfil profesional y académico que los secunden. La inclusión de las herramientas de inteligencia emocional resulta por lo tanto estratégica si se pretende mejorar la atención al público, las relaciones interpersonales, las relaciones familiares y la empresa en su conjunto.

La Experiencia emocional y estrategias de manejo de conflicto, la estrategia no puede limitarse a mejorar las competencias individuales para las relaciones personales entre funcionarios o estos y los pacientes, debe ir mas allá, deben servir de base para mejorar las relaciones colectivas.

Existe un volumen considerable de investigaciones que demuestran que los individuos que experimentan emociones y estados de ánimo positivos tienden a comportarse de modo más cooperativo y conciliatorio (Allred, Mallozzi, Matsui y Raia, 1997; Baron, 1990; Baron, Fortin, Frei, Hauver y Shack, 1990; Carnevale e Isen, 1986; Forgas, 1998; Isen et al., 1987; Kramer, Newton y Pommerenke, 1993), mientras que aquellos sujetos que experimentan emociones o estados de ánimo negativos tienden a ser más competitivos (Allred et al., 1997; Baron et al., 1990; Forgas, 1998; Forgas y Cromer, 2004; Pillutla y Murnighan, 1996).

En este orden de ideas, es fundamental capacitar a los líderes y negociadores en mejorar las capacidades emocionales. Cuando se tiene la capacidad emocional, se pueden manejar situaciones emocionales difíciles que a menudo llevan a peleas, enojos, mentiras y respuestas hirientes. Nada más desgastante emocionalmente que una mesa de negociación entre contradictores, que buscan ganancia en la presión psicológica, luego implementar mecanismos que mejoren las situaciones emocionales como:

- a. Utilizar el tiempo a su favor. Cuando las emociones empiezan a elevarse y descontrolarse, invitar a las partes a tomar un descanso para calmarse, de 15 a 30 minutos y pedirles que reflexionen sobre lo que esperan de la mediación, sería el mejor remedio.
- b. Hacer preguntas basadas en hechos.

c. El buen humor y los pensamientos positivos mejoran la capacidad para pensar de manera más flexible,

En el contexto de las empresas sociales del estado, sería interesante implementar los estilos de liderazgo basado en las competencias:

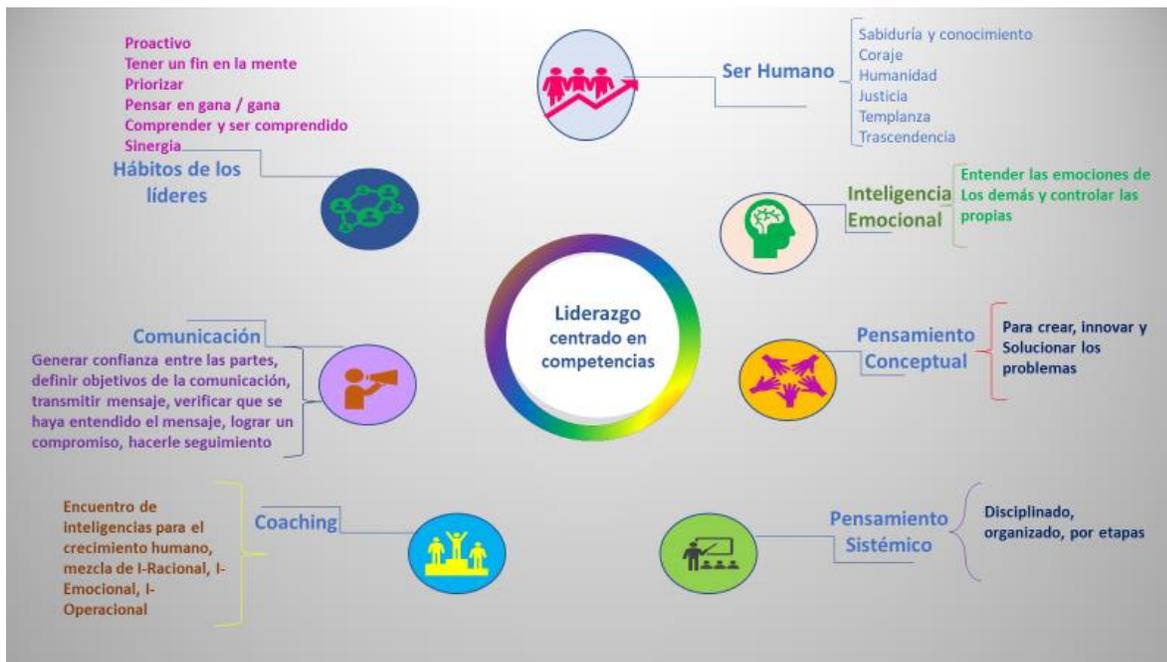


Figura No.9 Liderazgo basado en las competencias. Elaboración propia

Conclusiones

Para concluir, Son muchos los métodos de aplicación de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos, acudimos a los beneficios que nos aporta la inteligencia emocional para ayudar a las personas a sentirse mejor y a manejar sus emociones de forma eficaz, facilitándoles trabajar juntos en la búsqueda de una solución a su conflicto. Ser consciente de estos sencillos conceptos, nos va a facilitar alcanzar mejores resultados en el manejo de las emociones intensas que en la mayoría de las ocasiones salen a relucir durante el proceso de mediación. Lo fundamental es que ya las entidades de salud del Estado Colombiano han entendido la importancia de educar a los funcionarios más allá del conocimiento y experticia científica, en pensarlo como un ser humano, lleno de emociones que deben ser enfocadas en beneficio de él mismo y de los pacientes.

Bibliografía

Roy, Lewicki., David M. Saunders., y Bruce Barry., V. (2011, 2004, 2001) Quinta Edición.
Fundamentos de Negociación.

Wills Otero, Laura., (2003) La mediación como herramienta para la resolución de conflictos
armados internos

María Guadalupe Núñez, Jesús Salón, Gerardo Romero y Venancio Rosa, Universidad de Zulia.
Multiciencias, Vol. 9, N°3, (2009) (259-266)