



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Administración

Subtema

Gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo de conflicto

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de
Empresas

Autoras

Bra. Karla Isabel Ríos Blandón.

Bra. Jenny del Socorro parrales Sánchez

Bra. Sury María Ortiz Arcia

Tutora

Msc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, octubre de 2021

Contenido

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	vi
Valoración docente.....	vii
Resumen	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
Capítulo uno: Generalidades de la gestión de la calidad en la negociación y manejo de conflicto.	4
1.1 Definición de la gestión de la calidad en la negociación y manejo de conflictos....	4
1.2 Importancia de gestión de la calidad como herramienta necesaria para el proceso de negociación y manejo de conflictos.	6
1.3. Sistema de gestión de la calidad.	8
1.4 Beneficios de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.	11
1.5 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad.....	13
1.5.1 Requisitos generales.....	14
1.5.2 Requisitos de la documentación.....	14
1.6 Objetivos y enfoque de la gestión de la calidad.....	16
Capítulo dos Los modelos normativos para la gestión de la calidad en el proceso de negociación y resolución de conflictos.	22
2.1 Modelos normativos ISO y su relación con el proceso de negociación y resolución de conflictos.....	22
2.2 Normas 10003 y su aplicación en la gestión de la calidad de la negociación y resolución de conflictos.....	27

2.3 Pasos para implementar el sistema de gestión de la calidad conforme la norma ISO 9001.....	30
Capitulo tres Gestión de la calidad en el proceso del manejo de conflictos	32
3.1 Definición de conflicto	32
3.2 Importancia de gestión y resolución de manejo de conflicto.....	34
3.3 Tipos de conflictos	36
3.3.1 Conflicto según su efecto o su alcance	36
3.3.2 Conflictos según su contenido:.....	37
3.3.3 Conflicto según su naturaleza:	38
3.4. Etapas de resolución y manejo de con conflictos	39
3.4.1 Etapa 1 Reconocer Que El Conflicto Existe	39
3.4.2 Etapa 2 Identificar El Conflicto “Real”	39
3.4.3. Etapa 3 Atender Todos Los Puntos De Vista	40
3.4.4. Etapa 4 Explorar La Manera De Resolver El Conflicto	41
3.4.5 Etapa 5 Lograr Acuerdo Y Responsabilidad Para Una Solución	41
3.4.6 Etapa 6 Programar Una Sesión De Seguimiento A Fin De Evaluar La Resolución.....	41
3.5 Técnicas para la resolución de conflictos.....	42
3.5.1 Todos ganan	42
3.5.2 Empatía	42
3.5.3 cooperación.....	42
3.5.4 voluntad de resolver	43
3.5.5 Diseño de alternativas	43
3.5.6 Mediación	43
3.5.7 Respuestas activas	43
3.5.8 Firmeza, la justa	44

3.5.9 Control emocional.....	44
3.5.10 Esquema del conflicto	44
3.5.11 Negociación.....	44
3.5.12 Ampliar las perspectivas.....	45
3.6. Causas de resolución de conflicto	45
3.6 Reconocimiento de los conflictos	46
3.7. Intervención ante los conflictos	46
3.8 Estrategia de resolución de conflicto	47
3.9 Estilo de resolución de conflicto.....	49
3.9 Métodos de resolución de conflictos.....	51
3.9.1 Método de negociación	51
3.9.2 Método de medición	52
3.9.3. Método de conciliación.....	52
3.9.4. Método de Arbitraje.....	53
3.10 Característica de los conflictos	53
Capitulo cuatro Gestión de la calidad en el Proceso de negociación	55
4.1 Concepto de Negociación	55
4.2.1 Negociación Acomodativa.....	56
4.2 Tipos de Negociación.....	56
4.2.2. Negociación Competitiva.....	57
4.2.3. Negociación colaborativa	57
4.2.4. Negociación Distributiva	58
4.3 Fases del proceso de negociación.....	58
4.3.1. Preparación	59
4.3.2 Exploración.....	59

4.3.3. Propuestas	60
4.3.4. Intercambios	61
4.3.5. Acuerdos	61
4.4 Pasos para la negociación	62
4.4.1. Conocerse	62
4.4.2. Expresa metas y objetivos.....	62
4.4.3. Inicia de proceso de negociación	63
4.4.4. Expresión de desacuerdo y conflictos	63
4.4.5. Revolución y concesión.....	64
4.4.6 Acuerdo de principio o arreglo	64
4.5 La comunicación en la negociación y la norma ISO 9001	64
4.6. Características de negociación en la gestión de calidad	67
4.7 Estrategias y tácticas de negociación.	71
4.8 Etapas del proceso de negociación	74
Conclusión.....	77
Bibliografía.....	78

Dedicatoria

Dedico este logro primeramente a Dios por culminar mis estudios, por haberme dado las fuerzas para alcanzarlo. También se lo dedico a mis padres quienes siempre estuvieron ahí apoyándome, me enseñaron que siempre hay que luchar por lo que queremos por muy difícil que sea.

Bra. Sury María Ortiz

Arcia

Dedicatoria

A Dios en primer lugar por darme la vida, el entendimiento y sabiduría para lograr culminar mi carrera. A la personita más importante de mi vida, mi hijo Brayan Antonio Parrales porque siempre estaba ahí animándome para que siguiera adelante con mis estudios cuando sentía que ya no podía.

*Bra. Jenny del socorro Parrales
Sánchez*

Dedicatoria

Este trabajo de seminario de graduación lo dedico a Dios que me ha ayudado y ha estado conmigo cada día de mi vida y sé que estará guardándome siempre, a mis padres porque han dado mucho por mí han sido ancla de mi desarrollo personal y se negaron a si mismos para darme lo necesario para crecer, y a todas las personas que han incidido en mi desarrollo como estudiante y como persona.

Bra. Karla Isabel Ríos

blandón.

Agradecimiento

Agradezco a mi Dios padre Celestial por permitirme la existencia y brindarme la sabiduría e iluminar mis caminos y pensamientos.

A mis padres por el tiempo que supieron esperar, por su comprensión y apoyo incondicional para poder finalizar la meta que me propuse.

Agradezco a la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA) por brindarme los medios necesarios para acceder a una formación académica que me permitirá desempeñar profesionalmente en el futuro.

Bra. Sury María Ortiz

Arcia

Agradecimiento

Agradezco a Dios su ayuda perfecta en cada etapa culminada en mi vida.

A mi hijo quien es mi mayor motivación para salir adelante y superarme cada día.

Agradezco a algunos docentes que han logrado llenarme de conocimiento y por brindar su vasta experiencia como base de mi proceso de formación.

A mis amigos por sus consejos durante este proceso, apoyo y comprensión que marcaron cada etapa de mi camino y me han ayudado en cada paso de mi vida.

Bra. Jenny del socorro Parrales

Sánchez

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por que en su infinito amor me ha permitido llegar hasta donde estoy y me ha dado entendimiento, salud, vida, por permitirme culminar mis estudios universitarios, por darme fe y entusiasmo de forjarme metas y con su ayuda hacerlas realidad.

Agradezco a mis padres Marcos Isabel Ríos y María Cruz Blandón, por su apoyo incondicional que me brindan y hermanos; Oneyda, Karelía, Joel, Noel y Sara Ríos Blandón.

Le agradezco a mi tutora Ana María Sánchez Morraz por su tiempo dedicado ayudarme en mi trabajo documental.

Gracias a mis profesores por el conocimiento que compartieron conmigo y fueron parte de mi formación universitaria y a todos mis amigos y conocidos que aportaron a lo largo de mi vida.

*Bra. Karla Isabel Ríos
blandón.*



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, el cual plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Administración**, hace constar que los bachilleres: Jenny del Socorro PARRALES Sanchez, Carné No. 15206382. Karla Isabel Rios Blandon, Carné No. 13206240. Sury Maria Ortiz Arcia, Carné No. 13205689 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **Subtema: Gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo de conflictos**. Obteniendo la calificación de 40 puntos a cada uno de los estudiantes.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los quince días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Ana María Sánchez Morraz
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

El presente documento se elaboró a partir de una investigación documental enfocado al tema de administración, teniendo como subtema gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo de conflicto.

Como objetivo general, Analizar la gestión de calidad como herramienta necesaria en el proceso de negociación y manejo de conflicto para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos

La información teórica que se estará desarrollando está compuesto en cuatro capitulos, Plantear las generalidades de gestión de la calidad en el proceso de negociación Y manejo de conflicto para optimizar los procesos administrativos, describir los modelos normativos para la gestión de la calidad en el proceso de negociación y resolución del conflicto, Sintetizar los aspectos más importantes de la gestión de la calidad en el proceso de resolución de conflicto como base de mejoras continuas para el desarrollo de los procesos administrativos y Enunciar la importancia de la gestión de calidad como instrumento esencial para el desarrollo del proceso de negociación.

La metodología utilizada para realizar esta investigación fue la recopilación de información de diferentes fuentes de autores enfocados al tema, además trabajos investigativos que abordan el tópico, lo que nos ha permitido el análisis del tema y la aplicación de las normas APAS sexta edición y las pautas para la presentación del seminario de graduación

Introducción

El presente documento se elaboró a partir de una investigación documental enfocado al tema de administración, teniendo como subtema gestión de la calidad en el proceso de negociación, con el fin de lograr concluir con un requerimiento que demanda la universidad para la obtención del título universitario

Se planteó como objetivo general, analizar la gestión de calidad como herramienta necesaria en el proceso de negociación y manejo de conflicto para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, todo esto mediante la búsqueda de información teórica en libros y páginas web relacionadas con dicho tema. La gestión de la calidad en la negociación y manejo de conflictos es de vital importancia porque sirve para mantener en la organización un clima que favorece el desarrollo de las actividades y el desempeño eficiente de los colaboradores lo que trae consigo mejores relaciones interpersonales y la mejora continua en los procesos administrativos.

Este documento consta de cuatro capítulos, en el capítulo uno se Plantean las generalidades de gestión de la calidad en el proceso de negociación Y manejo de conflicto para optimizar los procesos administrativos; en los que se aborda definición, importancia, beneficios, requisitos, objetivos, enfoques y modelos del mismo. En el capítulo dos se describen los modelos normativos para la gestión de la calidad en el proceso de negociación y resolución de conflictos, se describe: los modelos normativos ISO y su relación con el proceso de negociación y resolución de conflictos, la norma ISO 10003 y pasos para implementar el sistema de gestión de la calidad.

En el capítulo tres se sintetiza los aspectos más importantes de la gestión de la calidad en el proceso de resolución de conflicto como base de mejoras continuas para el desarrollo de los procesos administrativos entre ellos; definición, importancia, tipos, etapas, técnicas, estrategias, métodos y características. En el capítulo cuatro Enunciar la importancia de la gestión de calidad como instrumento esencial para el desarrollo del proceso de negociación; asimismo se aborda los conceptos, tipos, fases, pasos y la comunicación en la negociación.

Justificación

La presente investigación documental tiene como utilidad conocer la gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo de conflictos. Desde el punto de vista teórico la falta de aplicación del sistema de gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo de conflictos impide el desarrollo óptimos de los procesos administrativos por lo que la gestión de la calidad en el proceso antes mencionado es de gran importancia puesto que genera satisfacción en los clientes internos y en consecuencias a los externos. En la actualidad para poder competir en un mercado globalizado y exigente es necesario cumplir estándares de calidad para esto los directivos deben gestionar localidad en los procesos y buscar la mejora continua.

Desde el punto de vista práctico este trabajo investigativo proporciona información a los estudiantes universitarios que quieran indagar sobre el tema para reforzar sus conocimientos de igual manera servirá a empresas y otras personas interesadas que quieran conocer acerca de la gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo d conflictos. Los futuros profesionales deberán comprenderla y aplicarla según sus requerimientos, para lo que estimen conveniente hacia el logro de sus objetivos.

Según las perspectivas metodológicas el resultado de la investigación interpreta la importancia que tiene la gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo de conflictos la cual servirá de base para futuros investigadores que pretendan profundizar en algunos aspectos específicos que aborda esta investigación y puedan aplicarlos en algunas empresas en particular. La base principal de este documento es la investigación documental llevada a cabo atraves de libros de diversos autores y páginas web, la información recopilada fue seleccionada y ordenada de acuerdo al esquema de trabajo.

Objetivos

Objetivos General

Analizar la gestión de calidad como herramienta necesaria en el proceso de negociación y manejo de conflicto para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos

Objetivo Especifico

1. Plantear las generalidades de gestión de la calidad en el proceso de negociación Y manejo de conflicto para optimizar los procesos administrativos.
2. Describir los modelos normativos para la gestión de la calidad en el proceso de negociación y resolución del conflicto.
3. Sintetizar los aspectos más importantes de la gestión de la calidad en el proceso de resolución de conflicto como base de mejoras continuas para el desarrollo de los procesos administrativos.
4. Enunciar la importancia de la gestión de calidad como instrumento esencial para el desarrollo del proceso de negociación.

Capítulo uno: Generalidades de la gestión de la calidad en la negociación y manejo de conflicto.

Las organizaciones en general cualquiera sea su estructura y fines (empresas, entidades, sin fines de lucro, agencias públicas, etcétera), están tratando de desarrollar una cultura de calidad que les permita crecer con una orientación cada vez más perceptiva de los requerimientos que deben satisfacer en la sociedad en la que se desenvuelven. En los últimos tiempos ha crecido la conciencia que la mayor riqueza y poderío de toda organización reside fundamentalmente en las personas que la integran: en sus líderes y administradores, en su personal de conducción operativo, clientes internos y clientes externos.

Las organizaciones deben estar centradas en las personas y que necesitan un alto grado de vocación y compromiso de las mismas para funcionar, las estrategias de crecimiento y mejoramiento deben basarse en el manejo adecuado de las relaciones interpersonales o grupales. Por ello un apropiado diseño de gestión de los conflictos constituye un capítulo esencial dentro de todo programa de calidad y mejora continua. (Coopa, 2010)

1.1 Definición de la gestión de la calidad en la negociación y manejo de conflictos.

La calidad es el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto con relación a las exigencias del consumidor. Calidad es el conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen. (Jaime, 1994)

Debe entenderse por calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por lo tanto al proceso de gestión de este modo una posible definición de la gestión de la calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados con vistas a su mejora permanente. (Udaondo, 1992, p.5).

Se entiende que la calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, de esta forma con el aseguramiento se pretende incrementar su confianza en la organización respecto a las actividades que realiza, para ello se dispone de un sistema de gestión y aseguramiento de calidad que constituye el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza.(Alvares, Alvares y Bullón, pag. 24).

(Alvares, et. al. 2006). “Calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios”. (pag.5).

La gestión de calidad son todos los procesos que se llevan a cabo en una empresa para garantizar una ejecución óptima de sus actividades.

Todos estos procesos y métodos se agrupan en una estructura única llamada sistema de gestión de calidad, que variará en función del tipo de organización, el rubro al que se dedica y sus objetivos. (Caceres, 2020)

La calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados, además comprende la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado.

El concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas ya todos los procesos.

Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente estos tres objetivos, buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos), por otra parte orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que los faciliten y finalmente motivar a sus empleados para que sean capaces de generar productos o servicios de alta calidad. (Durán, 1992).

1.2 Importancia de gestión de la calidad como herramienta necesaria para el proceso de negociación y manejo de conflictos.

El conjunto de actividades realizadas por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta importante, las personas perciben que si los productos y servicios que ofrece una empresa son muy bien elaborados y con características que cumplen con la necesidad y deseo del cliente entonces se dice que es de calidad, esto también ocurre con los procesos administrativos donde cada actividad específica se desarrolla según las indicaciones dependientes de las normas de calidad. El termino calidad se ha convertido en una de las palabras claves de la sociedad actual, iguala (e incluso supera en ocasiones), al factor precio en cuanto a la importancia. (Luna 2015, pag.268).

Las empresas se han visto obligadas a mejorar la calidad en sus procesos, la razón es que se vive una competencia extrema y hoy la principal dificultad es cumplir con las necesidades del cliente, pero siendo altamente competitivo. Los importantes cambios que se han producido en el entorno competitivo durante los últimos años han llevado a las empresas a buscar soluciones para garantizar su supervivencia y crecimiento respondiendo a las nuevas exigencias del mercado.

Una de las repuestas que mejores resultados ha proporcionado es la implantación de una dirección basada en la calidad. Cada día son más las organizaciones que apuestan por la gestión de la calidad como factor generador de ventajas competitivas a largo plazo. (j., Chamorro Mena, & Rubio Locoba, 2007)

La administración debe distinguirse por su capacidad de liderazgo, debe convertirse en promotora del mejoramiento y hacer que las características de la calidad presidan y resalten en el servicio que brindan. Como líderes auténticos los jefes deben conocer el trabajo que supervisan a fin de ayudar a su personal a mejorar su propio desempeño y a eliminar las barreras que imposibilitan que hagan su trabajo con orgullo. La autoridad está en crisis cuando quien manda se contenta con ser un administrador jefe sin decidirse a ser un líder, porque este es quien provee los cimientos para una buena implantación de la calidad. (Duran, 2011, pag.128).

La implantación del sistema de calidad ha adquirido una gran importancia hasta el punto de que la implantación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa.

La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización una serie de actividades, procesos y procedimientos encaminados a que cada uno de estos se desarrolle con menor grado de errores y aseguren resultados gratificantes para todas las partes y así asegurar la calidad.

Para garantizar el éxito en la implantación de un sistema de gestión de calidad, la dirección, como cabeza visible de la empresa, debe crear un clima organizacional adecuado para motivar a toda la organización hacia la calidad, debe involucrarse totalmente e impulsar y apoyar la implantación del sistema (López, 2006, pag.176).

A medida que se abren paso las estrategias empresariales inspiradas en la concepción del ser humano como el principio y fin de las organizaciones, se fortalecen los servicios al personal para procurar la satisfacción de las necesidades del cliente interno (trabajadores), con la creencia que solo mejorando la calidad de la fuerza laboral, a través de su desarrollo laboral, se pueden cumplir las exigencias del cliente externo, a base de productividad.

Algunas compañías que están ensayando esta filosofía avanzada, utilizan el nombre servicios al personal para designar esta función del sistema de administración del personal. (Castillo, 2006, pag.251).

1.3. Sistema de gestión de la calidad.

El termino sistema pretende reflejar un conjunto de actuaciones periódicas y habituales en el tiempo, que se realizan en un entorno controlado y para la búsqueda de unos resultados concretos. Contiene una obligatoriedad basada, en la mayor parte de las ocasiones, en la finalidad de crear un clima de actuación conocido y familiar para las personas que lo desarrollan.

El concepto gestión implica que estas actuaciones no se realizan al azar, sino que a medida que el trabajo avanza, la organización determina la utilización de aquellas que son mejores o más eficaces para alcanzar el fin que se persigue.

Existirán indicadores que permitan concretar que actuaciones son mejores o simplemente más oportunas.

Un sistema es el objeto que soporta la interrelación o interacción de elementos y la gestión se puede definir como el conjunto de trámites que se lleva a cabo de cara a la directiva de una actividad. (Alvarez Ibarrola, Alvarez Gallego, & Bullon Caro, 2006)

Los sistemas de la calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere. Aquí se define el término calidad.

La norma (una norma española) UNE en ISO 8402, actualmente sustituido por la norma UNE en ISO 9000:2005, definía la calidad como el conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o persona) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas (Miranda et al., 2007, pag.8).

Los sistemas de gestión de la calidad fueron creados por organismos internacionales de distintas naciones, especialistas en la materia creando estándares de calidad que provea a las organizaciones reglamentos de calidad necesarios, requeridos por las empresas para operar en los procesos con mayor eficacia.

El sistema de gestión calidad de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo), mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos. (González, Alfonso y Ortiz, 2016, pag. 345).

Un sistema de gestión de la calidad puede ser considerado como la manera o estrategia en que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con la calidad de sus productos y servicios, y los procesos para producirlos. Consta de la cultura organizacional, la documentación del sistema, los procesos y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad, cumpliendo con los requisitos del cliente.

(Cáceres, 2020) Un sistema de gestión de calidad es una especie de guía en la que se detallan los procesos, procedimientos, estructura, recursos económicos, técnicos y humanos con los que cuenta la organización.

El sistema de gestión de calidad cumple dos funciones esenciales:

1. Garantiza que los procesos se ejecuten de forma sistemática, puesto que ya están debidamente detallados.
2. Permite la mejora continua, ya que según los resultados obtenidos se pueden sustituir o incorporar nuevos procesos que aseguren la calidad.

Además, la implementación de un sistema de gestión de calidad puede ofrecer múltiples ventajas a la organización, tales como:

1. Diferenciación de la competencia.
2. Sistematización de procesos, lo que se traduce en mayor productividad y ahorro de recursos.

3. Expansión de la organización, bien sea en términos de aumento de la producción, nuevos proveedores o clientes.
4. Incorporación a un grupo de organizaciones que comparten estándares de calidad, como la norma ISO-9001.

El logro de la calidad empresarial comprende a todo el personal en la consecución del que debe ser el principal objetivo empresarial; la satisfacción del cliente. Al estar en cambio permanente sus necesidades y expectativas es necesaria una adaptación constante de la empresa, la cual se facilita mucho con la orientación hacia el exterior que proporciona la gestión de la calidad.

Un resultado de ese esfuerzo de adaptación lo constituye la mejora de la productividad. Ha quedado planteada la forma en que la gestión de la calidad potencia las capacidades de la empresa para mejorar su competitividad. Un estudio desarrollado en estados unidos demostró que las empresas más rentables durante la segunda mitad de la década de los ochenta habían adoptado algún tipo de enfoque para gestionar la calidad. (Cáceres, 2020, párr. 2).

La normalización de procesos operativos y de gestión, contribuye a reducir de forma importante los gastos de evaluación o de control de calidad, así como las repercusiones de los fallos tanto internos como externos. El análisis de las actividades ha identificado costos internos que no añaden valor para el cliente, lo que equivale a disponer de hechos concretos que pueda sustentar un proceso eficaz de mejora.

Se ha hecho un diagnostico interno empresarial y estructura organizativa y la dirección evoluciona hacia un estilo más participativo. La empresa dispone de una política de calidad explicitada. Conviene no olvidar que un sistema de gestión de la calidad no puede reemplazar a los sistemas de gestión tradicionales sino que viene a complementar los ya existentes con un nuevo enfoque, hacia el cliente, a través de la participación de todo el personal en la consecución del objetivo en común. (Pérez, 1994, pag. 75).

Los sistemas de gestión basada en las normas ISO proporcionan guías, manuales, documentos que describen políticas procedimientos lineamientos entre otros que ayudan a las organizaciones en la búsqueda de una mejora continua.

Los modernos sistemas de gestión de la calidad, se preocupan primordialmente de la manera como se hacen las cosas, así del como por qué se hacen, especificando por escrito el cómo se realizan los procesos y dejando registros que demuestren, no solamente que las cosas se hicieron de acuerdo a lo planeado, sino también de los resultados y la efectividad del problema. (Alfonso y Ortiz, 2016, pag. 20).

La calidad total se destaca por una serie de argumentos que se desarrollan en la orientación al cliente, de forma que toda la actividad de la organización está orientada a satisfacer al destinatario del producto o servicio. Otro argumento sería la eliminación total de los despilfarros, que asegure la realización de los procesos con el mínimo de actividades y consumo de recursos en general, con lo cual el coste y el tiempo de entrega sean mínimos, no obstante el liderazgo de la alta dirección del proceso de mejora de la calidad es necesaria en gran manera para dirigir con eficacia. (Giménez y Gonzales, 2013, pag.27).

1.4 Beneficios de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad de una empresa tiene una serie de ventajas como la satisfacción del cliente y de los trabajadores, la optimización de los resultados, reducción de costes, el incremento de la agilidad en los procesos y la eliminación de los defectos.

La satisfacción del cliente conlleva importantes consecuencias tales como el incremento del consumo, la recomendación de los servicios de la empresa a clientes potenciales, la posibilidad de realizar proyectos comunes con beneficios comunes y sobre todo la seguridad empresarial que todo ello representa. Por otra parte la satisfacción del personal se transforma en un elevado grado de implicación del mismo, un incremento de su productividad, así como en una mayor calidad del trabajo realizado. (Alvarez Ibarroba, Alvarez Gallego, & Bullon Caro, 2006)

La optimización de resultados y reducción de costes; es evidente que cuando se trabaja a gusto se reducen los errores y los clientes participan en la producción; el trabajo necesario para desarrollar la labor empresarial es cada vez menor y por lo tanto, los costes asociados se reducen.

Los procesos de una empresa representan su forma de trabajar. A medida que se alcanzan los beneficios citados, el trabajo evoluciona aumentando la agilidad de las fases de fabricación y eliminando los defectos que se puedan cometer a lo largo del proceso. El trabajo resulta más satisfactorio siendo cada vez mejor e incrementando la calidad del resultado. (Alvares, Alvares y Bullón, pag.7).

Generar mayor eficiencia: las empresas con un SGC tienen el objetivo de maximizar la eficiencia y la calidad de sus procesos. Establecen pautas para ser seguidas por todos los empleados con el fin de llevar a cabo procesos y capacitaciones más sencillas y menos agotadoras en términos de tiempo o gasto financiero. Estimula la moral de los empleados: las funciones claras y definidas, los sistemas de capacitación establecidos, así como una clara comprensión de sus roles afectan la calidad y el éxito del negocio, son propios del enfoque de un SGC. Este busca que los empleados estén motivados y satisfechos, ya que así se desempeñaran adecuadamente en la organización.

Ofrece reconocimiento internacional: ISO 9001 la norma que establece los requisitos para la implementación de un SGC es una marca mundial de gestión de calidad. Mejora la gestión de procesos: los directivos pueden aprender que mejoras son necesarias en un negocio a través de un sistema de documentación y análisis. Ofrece niveles más altos de satisfacción del cliente. (Molina, 2018, parr.1).

La capacitación en el trabajo abarca más que solo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad. La capacitación también consiste en que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajadores de los cargos que desempeñan. Es necesario que la empresa estructure adecuadamente el plan de capacitación en calidad destinados a todos los niveles de la organización cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

La elaboración de ese plan debe estar a cargo del órgano encargado de promover la implantación del proceso de calidad total y debe tener la aprobación del comité de calidad que ejerce el liderazgo sobre toda la organización. Es importante que los directivos participen en el programa de capacitación en los niveles medios y operativos.

La capacitación en calidad no debe solo buscar la adquisición de nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y comportamiento y ello no se logra con unas cuantas conferencias sino que se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo.

El ambiente en la empresa debe ser propicio a través de un buen plan de capacitación y entrenamiento del personal se puede lograr que este adquiera los conocimientos y habilidades; sin embargo para que las personas lo adopten es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo.

Así que es necesario por un lado mejorar el ambiente físicamente de trabajo y por otro, eliminar todos los demás factores que causan desmotivación tales como: políticas, normas y procedimientos inadecuados, trato inadecuado de los jefes hacia los trabajadores y entre compañeros, salarios con falta de equidad, inestabilidad laboral, políticas de control inadecuadas, sobrecarga de trabajo, procesos deficientes y engorrosos, rivalidad y favoritismo. (Duran, 2011, pag. 133).

1.5 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad.

Las normas establecen los requisitos y los elementos mínimos que tiene que comprender los sistemas de calidad, sin embargo, no pretende uniformar o estandarizar dichos procesos. Es importante destacar que el modelo ISO de gestión de la calidad establece una serie de compromisos que hay que cumplir en cada una de las parcelas en las que se divide la actividad global de la gestión de la calidad de una organización, pero no está definiendo los medios para alcanzarlo, ya que deja que la propia organización determine, en función de que sus particularidades y necesidades. (ClaretOscar & Arciniegas Ortiz, 2016)

1.5.1 Requisitos generales

Debido a que las empresas requieren de un sistema de gestión de la calidad para mejorar sus procesos, sus productos y servicios que ofertan para tener competitividad en el mercado global muchas han adoptado un sistema que les permita llevar a cabo las actividades de la organización de manera que esta debe cumplir con una serie de requisitos descritos en las normas ISO.

Los requisitos generales de un sistema de gestión de la calidad son: Determinar los procesos necesarios para los sistemas de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, determinar la interacción y secuencia entre dichos procesos, asegurarse de la eficacia de las operaciones y del control, medir y analizar los procesos para su mejora continua y conseguir resultados planificados.

Las organizaciones que cumplan los requisitos estarán en mayor capacidad de operar con mayor eficiencia en sus actividades esto indica. El cumplimiento de los requisitos de un sistema de gestión de calidad permitirá el aseguramiento de la mejora continua en los procesos administrativos. (Gradiz, Chavarría y Maldonado, 2018, pag.55).

1.5.2 Requisitos de la documentación.

La documentación adecuada y completa debe contener una aplicación que se desea implantar, mantener y actualizar en forma satisfactoria, es esencial en cualquier sistema de información, sin embargo, frecuentemente es la parte a la cual se dedica el menor tiempo y se le presta menos atención. La documentación funciona como una herramienta esencial para proporcionar entendimiento de un sistema a quien lo vaya a usar para mantenerlo, para permitir auditorias del mismo y para enseñar a los usuarios como interactuar con él y a los operadores administradores como hacerlo funcionar. Además tiene una gran importancia dentro de una empresa, ya que esta ayuda a eliminar la posible dependencia que se pueda formar entre el proyecto realizado, y el ejecutor de este.

En lo referente a la documentación que debe contener una empresa los tipos de documentos deben ser documentación manual los cuales se efectúan manualmente, pueden documentarse en papel o en algún medio magnético como memoria flash o CD.

Por otra parte pueden ser documentación automática para este tipo existen software que documentan, pero estos no están disponibles para todas las plataformas, por lo que hay que revisar bien el ambiente en que se trabaja para ver si existe algún software de documentación que sea compatible con la empresa. Los documentos que deben de existir en una organización deben ser los manuales en los cuales se especifiquen las políticas de la empresa, realizar registros y procedimientos documentados y documentar las declaraciones de la alta gerencia. (Giménez y Gonzales, 2013, pag.21).

Un enfoque basado en procesos cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de la comprensión y cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, en términos de resultados y la mejora continua en base a mediciones objetivas. El manual de la norma ISO establece los requisitos para la documentación.

Los requisitos de la documentación son: declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, manual de calidad, procedimientos documentados y registros requeridos, documentos necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos, Manual de calidad que incluya el alcance del sistema de gestión de calidad y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad entre otros.

Los documentos que forman parte del sistema de gestión de la calidad deben ser objeto de control para garantizar que se dispone de los requisitos correctos. La norma internacional ISO 9001 habla de los requisitos para la implantación de un sistema de gestión de la calidad, no obstante, las organizaciones están en la libertad de adecuar las directrices de la norma de acuerdo sus criterios o cultura organizacional, por lo tanto, se recomienda que la organización adopte las directrices del enfoque de la gestión de la calidad según las necesidades y criterios propios de la misma. (Abril, Enríquez y Sánchez, 2006, pag. 55).

El propósito y los beneficios de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad son múltiples: proporciona un marco claro de trabajo de las operaciones de la organización, permite una consistencia de los procesos y una mejor comprensión del Sistema de Gestión de Calidad, y proporciona evidencias para el logro de los objetivos y las metas. Durante el diseño de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, debe centrarse en la eficiencia, y crear procesos y documentos que sean aplicables a su organización. (Meskovska, 2018).

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad puede estar compuesta de diferentes tipos de documentos. Generalmente esto incluye documentos como la política de calidad, el manual de calidad, procedimientos, instrucciones técnicas, planes de calidad, y registros. ISO 9001 requiere documentar diferentes tipos de información; sin embargo, no toda la información necesita ser documentada como un documento independiente.

Es flexible para que la organización decida sobre el tamaño de la documentación y el nivel de detalle que se documenta. Por ejemplo, las pequeñas empresas pueden tener documentado procedimientos que pueden ser incluidos en el manual del Sistema de Gestión de Calidad.

El dimensionamiento de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad basado en las necesidades de la organización, es esencial para un Sistema de Gestión de Calidad funcional. Por otra parte, una documentación estructurada adecuadamente hará sus operaciones mucho más fácil, mientras que la documentación incorrecta le traerá más que problemas. (Meskovska, 2018).

1.6 Objetivos y enfoque de la gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad son la manera a través de los cuales las organizaciones pueden focalizar el objetivo de la política de calidad en los llamados planes de mejora. Las mejoras que se buscan a través de los objetivos de calidad están orientadas en todo momento a las necesidades de los clientes.

Los objetivos claves que debe perseguir todo sistema de calidad son los siguientes: obtener, mantener y buscar una mejora continua de los procesos en relación con los requisitos de la calidad, mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes y también de otros agentes interesados, dar confianza a la dirección y a los empleados y a otros agentes interesados en que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo y que esto repercute en una mejora de la calidad. (López, 2006, pag.14).

El propósito de los objetivos de la calidad es la de facilitar una mejora efectiva en el sistema de gestión de calidad. Las normas de gestión ISO nos determinan los requisitos mínimos que deben cumplir los objetivos.

Los requisitos de los objetivos de la norma ISO 9001 son: establecer objetivos de la calidad en las funciones y niveles pertinentes, incluir objetivos para cumplir con los requisitos del producto, los objetivos de la calidad deben ser medibles, mantener estos objetivos de calidad en consonancia con la política de la calidad, hacer que todo el personal consiente de la importancia de los objetivos y la forma en que pueden ayudar a alcanzarlos.

Los objetivos deben ser formulados con coherencia dentro del marco de la política de calidad que se tenga formulada en la empresa. Debe ser una estrategia de decisión y por eso es la alta dirección la que debe establecer y formular los objetivos, además debe proporcionar los recursos adecuados para desarrollar, implementar, desarrollar y conseguir dichos objetivos y todos los implicados en la empresa son responsables de que los objetivos se cumplan. (Montes, 2014).

Para facilitar el logro de sus propósitos, las organizaciones establecen políticas, reglamentos y normas de convivencia social que garanticen un comportamiento adecuado de sus integrantes. El desconocimiento y violación de estos elementos organizativos, además de atentar contra los objetivos de la empresa, afectan negativamente el ambiente y calidad de vida de sus trabajadores.

El manejo indebido e injusto de las acciones disciplinarias perjudica las relaciones entre sus colaboradores: muchos conflictos se generan en la aplicación inadecuada de sanciones. (Castillo, 2006, pag.134).

El objetivo de afrontar el conflicto laboral no es otro que el de favorecer un clima laboral adecuado; es decir tratar de que cada persona perciba que además de estar satisfaciendo las necesidades económicas, también está promoviendo su propio desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento por lo que dicha percepción está determinada por la historia del sujeto, sus anhelos y proyectos personales.

Esta calidad en el clima laboral influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos y satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de la empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente. Con este objetivo se deben tener en cuenta las siguientes variables: espacio físico donde se desarrolla la actividad, recursos materiales donde se desarrolla la actividad, capacitación para el desempeño, circuitos administrativos, relaciones interpersonales, salarios y gratificaciones, comunicaciones internas, políticas de manejo de personal y políticas de calidad. La información que obtenemos de estas variables debe ser analizada para extraer la información que nos permita acometer los cambios necesarios. (Gonzales, 2006.pag. 45).

(Perez Fernandez de Velazco, 1994). “un sistema de gestión correctamente implantado asegura que todas las actividades empresariales van dirigidas hacia la satisfacción del cliente como primer y principal objetivo corporativo”.

Los enfoques de la calidad han sido desarrollados conforme han pasado las diferentes versiones de la norma, por lo cual, conforme a las tendencias de gestión empresarial a nivel global, se desarrollan nuevos enfoques que se incorporan como parte fundamental de la gestión de la calidad.

Los enfoques de un SGC descritos en las normas de SGC desarrolladas en el comité técnico ISO/TC 176, en otras normas de sistema de gestión y en modelos de excelencia de la organización se basan en principios comunes, permiten a una organización identificar los riesgos y las oportunidades y contiene orientación para la mejora.

El enfoque de la gestión de la calidad se refiere a un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica y técnicas para la mejora de la calidad. Los enfoques contienen tres dimensiones: principios que asumen y guían la acción organizativa, prácticas (actividades) que incorporan para llevar a la práctica los principios, técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas. (Oviedo, 2012, p.23).

1.7 Modelos de la gestión de la calidad.

Durante las últimas décadas las empresas han venido desarrollando e implantando SGC basados en modelos normativos, como herramientas que les permitan planificar, sistematizar, documentar y asegurar sus procesos administrativos. La existencia de un SGC implantado y eficaz se ha llegado a estimar como un requisito imprescindible para lograr resultados de calidad excelentes.

Los modelos de la gestión de la calidad son marcos que brindan consejos y guías sobre como operatividad y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque. Ofrecen asistencia en la identificación de los elementos que un SGC debe abarcar en los principios que deben inspirar su diseño y puesta en práctica, así como la manera de implantarlo y actualizarlo. Como su propio nombre lo indican los modelos normativos están compuestos por una serie de normas comúnmente aceptadas que regulan el proceso de diseño, implantación y certificación SGC de la organización.

Estas normas se cumplen de forma voluntaria; la ISO es una entidad no gubernamental no cuenta con la autoridad de exigir su cumplimiento. Las organizaciones adoptan voluntariamente estos modelos porque ven una oportunidad de crecimiento y mejoramiento en todos los niveles; estas normas proponen directrices para manejar las actividades de forma eficaz teniendo como propósito la mejora continua en los procesos administrativos. (Camison, cruz, & Gonzalez, 2006)

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas que establecen parámetros para gestionar la calidad en las organizaciones y se pueden aplicar a cualquier tipo de organización tiene la función de guiar a la búsqueda de la mejora continua en los procesos. Las normas contienen tanto las guías como las herramientas específicas de implantación, los métodos de auditoría entre otros. Las normas son genéricas e independientes del tipo de industria o sector económico.

En el proceso de diseño, así como durante la implementación de un sistema de gestión de la calidad, siempre deberán de tenerse en consideración el contexto y las necesidades específicas de cada organización; su misión, visión, objetivos, los productos y los servicios suministrados, así como los procesos y las prácticas específicas utilizadas.

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas que establecen parámetros para gestionar la calidad en las organizaciones y se pueden aplicar a cualquier tipo de organización tiene la función de guiar a la búsqueda de la mejora continua en los procesos. Las normas contienen tanto las guías como las herramientas específicas de implantación, los métodos de auditoría, entre otros. (González, 2016, pag. 21).

Los programas de calidad en las organizaciones han tomado relevancia a medida que las relaciones internas entre las personas y secciones se han horizontalizado buscando mayor consenso y autoritarismo , normalmente la tarea comienza por una etapa de diagnóstico o identificación de problemas.

La tarea fundamental para aprovechar el conflicto como oportunidad y no como amenaza, es transformar la energía que el mismo libera en forma positiva. Ello puede ayudar a producir cambios, generar nuevas ideas, organizar mejor los equipos, testear la cohesión de los mismos y de toda la institución, conocer con precisión los intereses y necesidades de los integrantes.

El resultado es un mejor desarrollo de la organización y mayor calidad una buena administración de los mismos ayudara a conservar las relaciones interpersonales, ahorrar tiempo y dinero, aumentar la participación y el compromiso, mejorar la comunicación interna y la imagen institucional.

(Coppa, 2010) Se trata de un enfoque interactivo, que valora el conflicto por las fuerzas positivas que libera en especial reforzando las metas institucionales y mejorando el rendimiento de las personas y grupos.

La gestión de calidad total es un método japonés desarrollado a mediados del siglo XX y que se basa en la mejora continua para lograr los mayores niveles de eficiencia posible.

Este método, llamado Kaizen en su idioma original y creado por el japonés Masaaki Imai, implica una interpretación de la calidad no solo como una meta de los procesos, sino como cultura que atraviese todas las áreas de la organización. En la gestión de calidad total, los empleados pueden contribuir con el logro de los objetivos de la empresa con pequeñas acciones cotidianas, tales como: evitar el despilfarro de recursos, respetar los tiempos de cada proceso, procurar la organización detallada, producir productos o servicios solo bajo pedido, para evitar pérdidas. (Cáceres, 2020)

Capítulo dos Los modelos normativos para la gestión de la calidad en el proceso de negociación y resolución de conflictos.

Los modelos están basados en la estructuración de los principios de la calidad total de modo que se cubran todas las áreas claves. Para cambiar una organización, primero será necesario realizar un diagnóstico organizacional. En un diagnóstico se está evaluando el comportamiento de la organización; el objetivo principal radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización, identificando las áreas potenciales de desarrollo. En una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema y de que es necesario un proceso de síntesis para identificar el problema (diagnóstico) que permita proponer soluciones. (Duran, 2011, pag.126).

2.1 Modelos normativos ISO y su relación con el proceso de negociación y resolución de conflictos.

Un modelo de gestión de la calidad es un instrumento de autoevaluación corporativa que busca analizar detenida y objetivamente la calidad de sus procesos. A partir de ese análisis un modelo de gestión de la calidad bien elaborado incluirá las medidas correctivas y preventivas necesarias para corregir las desviaciones y seguir mejorando la calidad interna a fin de mejorar su capacidad competitiva, eficacia y productividad global. (Camisón et al. 2006 p.701).

El enfoque hacia la mejora continua permite que la organización, los procesos y el consumo de recursos mejoren continuamente y la calidad obtenida aumente constantemente. La participación y formación del personal.

Toda la organización debe aprender y evolucionar para obtener efectividad y resultados óptimos en la resolución de problemas y en la mejora continua. Por otra parte existen una serie de argumentos que fortalecen de manera general e institucionalmente, entre estos están el énfasis en la prevención más que en la detección, las mediciones de resultados consistentes con las metas de la organización y un cambio de cultura.(Giménez y Gonzales, 2013. Pag.27).

El siempre comercio internacional revelo la necesidad de contar con un conjunto de normas de calidad que facilitara la relación entre proveedores y compradores. La creación de la serie de normas internacionales conocidas como ISO 9000 comenzó en 1979 a partir de un comité técnico internacional por representantes de 20 naciones.

La denominada organización internacional de estandarización (International Organization for Estandarization), es, la asociación con base en Ginebra, Suiza-encargada de desarrollar y actualizar las normas, mismas que están en permanente revisión.

El nombre ISO 9000 se inspiró en el término griego ISO que significa “igual”; esto se debe a que las normas pretenden establecer comparaciones entre compañías en igualdad de condiciones. (Donna, 2006, p.35).

Las normas ISO presentan directrices, guías, manuales que indican cómo hacer las cosas en cada uno de los procesos tanto operativos como administrativos; además las normas están en constante revisión para actualizarlas de modo que se ajusten a las necesidades de las organizaciones y sean aplicables conforme a sus requerimientos.

Las normas ISO 9000 es una de las normas aceptadas en las organizaciones a nivel global, esto brinda a las empresas un sistema para identificar las desviaciones o errores en los procesos, tareas, actividades de la organización y la forma de corregirlos. Las empresas que compiten globalmente saben que es necesario adoptar estas normas y adherirse a su aplicación.

Las normas ofrecen un sistema para juzgar los sistemas de calidad implementados por las organizaciones.

La base de dicho parámetro es el logro de la satisfacción del cliente mediante la participación multidisciplinaria a los esfuerzos destinados en la mejora de la calidad, la documentación de los sistemas y procedimientos y otros elementos estructurales esenciales de cualquier sistema de calidad. La naturaleza genérica de las normas permite que las empresas interesadas especifiquen como llevaran a cabo su aplicación. Muchas compañías emplean ISO 9000 como base de sus esfuerzos hacia la mejora continua. (Donna, 2006, p.35).

La norma ISO 9000 es una norma genérica que abarca varias normas. Los sistemas de gestión de la calidad, se fundamentan o acogen en especial a dos normas específicas como lo son la ISO 9001 y la ISO 9004.

La norma ISO puede conceptualmente dividirse en tres grandes grupos: en primer lugar, lo que hace referencia a los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario del sistema de gestión de la calidad; la norma ISO 9001 que establece los requerimientos por cumplir y la norma ISO 9004 que proporciona una guía para mejorar el desempeño del sistema de gestión de la calidad (González y Arciniega, 2016, p.169).

Las normas son genéricas e independientes del tipo de industria o sector económico. En el proceso de diseño así como durante la implementación de un sistema de gestión de la calidad, siempre deberán que tenerse en consideración el contexto y las necesidades específicas de cada organización; su misión, visión, objetivos, los productos, servicios suministrados así como los procesos y las practicas específicas utilizadas.

La norma ISO puede conceptualizarse, dividirse en tres grandes grupos: en primer lugar lo que hace referencia a los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario del sistema de gestión de la calidad; la norma 9001 que establece los requerimientos por cumplir y la norma ISO 9004 que proporciona una guía para mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad.

Las normas ISO 9001 e ISO 9004 fueron estructuradas como un par de normas coherentes para los sistemas de gestión de calidad de tal manera que sean complementadas entre si, las cuales se pueden utilizar en forma independiente. Las dos normas aunque tienen objetivos y campos de aplicación diferentes, cuentan con una estructura similar, lo cual facilita su aplicación como un par coherente.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos a cumplir por un sistema de gestión de calidad y se utiliza internamente por las organizaciones para certificarse o con fines contractuales. Su objetivo principal es diseñar un sistema de gestión de calidad eficaz para dar cumplimiento a los requisitos, especificaciones o necesidades del cliente.

La norma 9004 maneja criterios con objetivos más amplios que la norma ISO 9001, concentrándose más en el mejoramiento continuo del desempeño y en la eficacia global de la organización. Esta guía se recomienda como una guía para el diseño de sistemas de gestión de calidad con diseños más amplios que solo la certificación de la organización. (Gonzales y Arcienegas, 2016, pag.10).

En su conjunto proporcionan guías para la gestión de la calidad y requisitos generales para el aseguramiento de la calidad, descubriendo que elementos deberían comprender los sistemas de gestión de la calidad; pero no como una organización específica implanta estos elementos. Cabe destacar que la familia ISO 9000 está constituida por cuatro normas básicas complementadas con una serie de informes técnicos (guías, informes y especificaciones técnicas).

Las normas ISO 9000: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. La norma ISO 9001: especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables en toda la organización necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean aplicables y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La norma ISO 90004: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Estas normas son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los procesos. (Camisón et al. 2006, p.370).

De la diversidad de métodos que pueden utilizarse para implantar sistemas de gestión de la calidad en las empresas, cabe destacar cuatro: que guardan una característica en común; Constituye las bases y criterios para evaluar los premios de excelencia que llevan su propio nombre. Estos premios de excelencia nacieron con el fin

de promover la calidad empresarial, bien a nivel empresarial como es el caso de los premios Deming de Japón como continental.

Con este fin cada premio se fundamenta en una serie de criterios y procesos de evaluación que les permite conocer su situación actual y tomar las medidas oportunas para realizar las acciones de mejora necesarias.

1. Método Deming: su objetivo principal es la aplicación de las teorías de control total de la calidad.

El foco está puesto en las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados tras la implantación del control de calidad para ello plantea diez aspectos básicos mediante los cuales se puede realizar dicha valoración: políticas y objetivos, organización operativa, educación y diseminación, flujo de información, calidad de productos y procesos, estandarización, gestión y control, garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos, resultados y planes para el futuro.

2. Modelo Malcome Baldrige: en dicho proceso las compañías eliminan cargos burocráticos y se centran en una filosofía de permanente revisión de sus procesos invirtiendo más recursos en las pruebas de calidad y en acciones que hagan visibles las necesidades de los clientes. Este modelo plantea una interacción permanente de siete criterios: liderazgo, plan estratégico, clientes y mercado objetivo, recursos humanos, administración, resultados, información y análisis. (Camisón et al. 2006 p.701).

3. Modelo EFQM: busca optimizar los procesos de calidad interna. Su esquema es similar al del modelo Malcom Baldrige, pero el énfasis está puesto en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, la política y estrategia empresarial y las alianzas y recursos.

Para medir el impacto de un producto los resultados se dividen en cinco criterios básicos: lo conseguido por la empresa durante el proceso, lo logrado con respecto a los objetivos de la organización, lo conseguido por los competidores, lo conseguido por organizaciones referentes en el campo comercial, las relaciones causa-efecto entre agentes y resultados.

4. Modelo iberoamericano de excelencia en la calidad tiene una gran similitud con el modelo EFQM, dado que lo toma como base, se compone de nueve criterios que se estructuran en proceso facilitadores que recoge los cinco primeros, y resultados, Liderazgo y estilo de gestión, política y estrategia, desarrollo de las personas, recursos asociados, clientes, resultados de clientes, resultado del desarrollo de las personas, resultados de sociedad, resultados globales.

2.2 Normas 10003 y su aplicación en la gestión de la calidad de la negociación y resolución de conflictos.

La norma internacional ISO 10003 ha sido preparada por el comité técnico ISO/TC 176, gestión y aseguramiento de la calidad, sub comité SC 3, tecnologías de apoyo.

Esta norma internacional proporciona orientación a las organizaciones para planificar, diseñar, desarrollar, utilizar, mantener y mejorar el proceso de negociación y resolución de conflictos.

Esta norma internacional puede utilizarse para: diseñar un proceso de resolución de conflictos y decidir cuándo ofrecer la resolución de conflictos a los reclamantes, seleccionar un proveedor de resolución de conflictos (a partir de ahora denominado “proveedor”), que sea capaz de cumplir con las necesidades y expectativas específicas de una organización, aunque esta norma internacional está dirigida a las organizaciones; los proveedores también se pueden beneficiar de saber la orientación que se está proporcionando a las organizaciones. Camisón et al. (2006)

Los proveedores también pueden utilizar esta orientación en su proceso de resolución de conflictos. se anima a las organizaciones a planificar, diseñar, desarrollar, utilizar, mantener y mejorar un proceso de resolución de conflicto conjuntamente con un código de conducta de satisfacción del cliente y un proceso interno de tratamiento de quejas e integrarlos al sistema de gestión de la calidad de la organización u otros sistemas de gestión.

Estos métodos son de facilitación, de asesoría o determinativos, aquí es llamado proveedor el que se encargara de solucionar el conflicto; la norma orienta el proceder para el eficiente manejo en el desarrollo del proceso de negociación y resolución del conflicto en la organización. Orienta la forma en la que se diseña, se planifica, se desarrolla, y se continua con el seguimiento del proceso de manejo del problema hasta lograr obtener la satisfacción de las partes involucradas.

Esta norma puede ayudar tanto a individuos como a organizaciones en la evaluación de la eficacia, la eficiencia y la equidad del proceso de resolución de conflictos de una organización.

La implementación de esta norma internacional puede: proporcionar una relación de conflictos flexible que, en comparación con los procesos que utilizan recursos judiciales, pueden ser menos caros, más fáciles y más rápidos que se refiere a la eficacia, eficiencia y equidad en su funcionamiento; ayudar a informar a los usuarios potenciales de la resolución de conflictos sobre las condiciones de acceso, el costo y las consecuencias legales; mejorar la capacidad de una organización para identificar y eliminar las causas de los conflictos; mejorar la manera en la que se tratan las quejas y los conflictos en la organización; proporcionar información adicional que puede contribuir a mejorar la reputación de la organización y evitar dañarla; proporcionar confianza en un tratamiento equitativo y coherente de conflictos en la empresa (Camisón et al. 2006 p.378).

Es importante que el conflicto dentro de la organización se trate conforme a los lineamientos que proporciona la norma porque facilita el proceso de negociación por los beneficios de bajos costos puesto que evita llevar el caso del conflicto a las instancias judiciales, tiene la característica de ser flexible porque en la negociación se aplica las técnicas más favorables para las partes, la norma ayuda en la identificación y determinación de las causas para tratar eliminarlas trabajando desde su origen.

Esta norma internacional es compatible con las normas ISO 9001 y 9004y apoya los objetivos de estas dos normas a través de la aplicación eficaz y eficiente de un proceso de resolución de conflictos. Esta norma internacional también puede utilizarse independientemente de las normas ISO 9001 e ISO 9004.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que se puede utilizar para su aplicación interna por las organizaciones, para la certificación o para propósitos contractuales. El proceso de resolución de conflictos escrito en esta norma internacional (ISO10003) se puede utilizar como elemento del sistema de gestión de la calidad. Esta norma de calidad no está prevista para la certificación ni tiene propósitos contractuales.

La norma ISO 9004 proporciona orientación para la mejora continua del desempeño con respecto a los sistemas de gestión de la calidad. La ISO 10003 puede mejorar aún más el desempeño en la resolución de conflictos. También puede facilitar la mejora continua de la calidad de los procesos basados en la retroalimentación de las personas interesadas.

Esta norma internacional 10003, es compatible con las normas ISO 10001 e ISO 10002, estas tres normas pueden utilizarse independientemente o en conjunto. Cuando se utilizan juntas, la 10003 puede ser parte de un marco más amplio e integrado, para incrementar la satisfacción del cliente a través de los códigos de conducta, el tratamiento de las quejas y la resolución de conflictos.

La norma ISO 10001 contiene orientación sobre los códigos de conducta para la satisfacción del cliente de las organizaciones., pueden disminuir probabilidad de que surjan problemas y pueden eliminar las causas de los conflictos.

La resolución de conflictos proporciona un medio para la corrección cuando las organizaciones no logran encontrar internamente la solución. La mayoría de los conflictos pueden resolverse satisfactoriamente dentro de la organización sin necesidad de desperdiciar tiempo o de utilizar procedimientos tediosos. Hay diferentes métodos para la resolución de conflictos y diferentes términos utilizados para describirlos.

Es necesario demostrar que el sistema es eficaz. Deberá comparar sus SGC con los requerimientos de la norma ISO 9001 mediante auditorías internas. Se debe formar y capacitar a un equipo auditor interno, para esta etapa, auditoría de registro. Deberá contratar a un auditor de registro que lleve a cabo una auditoría externa.

Una vez realizada el registro estará completo. Si desea y le es beneficioso, puede solicitar la certificación de su SGC, a una empresa certificadora. Camisón et al., 2006, pág. 23)

2.3 Pasos para implementar el sistema de gestión de la calidad conforme la norma ISO 9001.

Cada vez más, las empresas se enfrentan a demandas de rentabilidad, calidad y tecnología que contribuyan al desarrollo sostenible. Un sistema de gestión eficiente le puede ayudar a convertir esas presiones en una ventaja competitiva.

El paso uno es el diagnóstico y planificación: la primera etapa es realizar un diagnóstico para conocer cuál es el grado de cumplimiento que tiene la organización con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, a partir del mismo trazar un plan de trabajo, donde se detallan las actividades, con sus plazos y responsables, que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto. El paso dos es el diseño del SGC: en esta etapa se definen los elementos clave del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y se establece el soporte documental del Sistema. (Ortiz, 2017)

El paso tres es la Implementación del SGC: a medida que el SGC se diseña, se van implementando las metodologías y registros en todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido.

El paso cuatro es una auditoría interna: luego que se haya implementado el SGC en la organización, se llevará a cabo la realización de la auditoría interna de todo el SGC, con el objetivo de determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad cumple los requisitos de ISO 9001:2015 y se aplica de manera consistente en todo el proceso involucrado.

Y el paso cinco es la certificación: una vez que se haya verificado que el SGC cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y se encuentre en funcionamiento en la organización, ésta se pone en contacto con algún organismo de certificación para comenzar con el proceso de certificación.

Después de conseguir la Certificación ISO 9001 es necesario su mantenimiento. Como hemos apuntado al principio, este certificado se puede utilizar para mostrar al público y generar publicidad positiva ya que pone en conocimiento la calidad de sus productos y/o servicios.

Si una empresa implementa un sistema de gestión de la calidad, asegura la transparencia en sus actividades al ajustarse a especificaciones técnicas.

Esta norma permite garantizar el cumplimiento de ciertos niveles de calidad y seguridad. Una empresa que desee implementar un sistema de gestión de la calidad puede adquirir guías que ayuden a garantizar la certificación bajo la norma ISO 9001: 2015; las normas ISO son elementos fundamentales que se deben aplicar dentro de una empresa para que la gestión de la calidad funcione adecuadamente y poder crear ventajas competitivas.

Capitulo tres Gestión de la calidad en el proceso del manejo de conflictos

La gestión de conflicto es esencial dentro de un programa de calidad y mejora continua de una organización. Podemos decir que conflicto es inevitable en nuestra vida laboral, profesional, familiar y personal debemos aceptar el conflicto como parte de todas las relaciones humanas, entender que el conflicto es fundamental en nuestra vida y que nos va dar expectativas realistas y herramientas para tolerar cualquier tipo de situación. (Coppa, 2010)

3.1 Definición de conflicto

El conflicto es un fenómeno social que general mente se presenta de manera espontánea simplemente a causa de la misma convivencia humana. El conflicto se define como un desacuerdo no resuelto entre personas.

Genéricamente es un desacuerdo entre personas pero que, sin embargo, específicamente, aún no ha sido resuelto. Mientras los elementos del desacuerdo no hayan sido conciliados o reconciliados el conflicto permanece, Cabe resaltar que el conflicto aparece en cualquier tipo de interacción humana. (Ernesto 2015, p.16)

El conflicto siempre está presente en la vida cotidiana en el ámbito laboral, siempre hay desacuerdos entre colaboradores, o bien insatisfacción en los clientes, lo que genera un ambiente incómodo para ambas partes y hasta que esto no ha sido resuelto, es imposible seguir trabajando de forma satisfactoria, por ello es indispensable que en cada organización halla un sistema de gestión de la calidad que garantice evitar o minimizar conflictos, para obtener resultados positivos, tanto para la organización como para todos los involucrados que busca adquirir un bien o servicio.

El conflicto es inherente al ser humano, se hace presente durante toda su vida, conservando una propiedad, arraigada a cada persona mantienen condiciones y formas muy propia de la persona que lo vive, hace parte de su estructura de pensamiento de los modelos mentales o marcos referenciales, los que se manifiestan a través de actitudes y procedimiento que constituyen la individualidad manifiesta el ser humano y por ende del conflicto.

Que es una lucha que se expresa al menos entre dos partes independiente con diferentes perspectivas que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencia incompatible que les impiden a ellos alcanzar la suyas, lo que genera molestias (Wilmot 1995, p.21).

Toda persona reacciona y se conduce según sus creencias y sus aptitudes, a medida que vaya avanzando en las diferentes etapas de su vida va enfrentándose a diversas circunstancias que le pueden ser o no placenteras, y es aquí donde se van generando conflictos, el modo de resolverlos va en dependencia de su manera de ver el mundo, si es una persona con aptitudes positivas, de esta manera buscará los medios para obtener resultados en pro de sus necesidades, y si es una persona negativa, los conflictos que vayan surgiendo le serán de tropiezo y no solo para él, sino para aquello que le rodea.

Previendo estas situaciones la alta gerencia debe establecer una gestión de calidad, que evite o que más bien permita actuar de una manera específica, adecuada ante cualquier evento inesperado a su personal para que estos se conduzcan según las normas y procedimientos establecidos.

Un conflicto es una lucha o disputa entre dos o más partes. También puede significar peleas, enfrentamientos armados o guerras.

Que un conflicto puede ser una oposición, discusión, un problema, un apuro o una situación complicada (por ejemplo, conflictos laborales, o conflictos de intereses) esta palabra procede del latín "conflictos".

El conflicto, es un estado percibido de desacuerdo entre dos o más partes interdependientes sobre hechos, métodos, objetivos, valores, espacio o tiempo, cuyas causas pueden ser conscientes o inconscientes para las partes.

Los conflictos generan situaciones muy complicadas que afectan significativamente los procesos administrativos y por ende los resultados y más cuando las organizaciones no cuentan con un sistema de gestión de la calidad, esto limita que la empresa pueda cumplir con los objetivos empresariales, sobre todo cuando las partes afectadas y/o involucradas no logran llegar a acuerdos y el conflicto se hace persistente. (Martínez 2019, pág 46)

3.2 Importancia de gestión y resolución de manejo de conflicto

La calidad dentro de una empresa es un factor importante que produce satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas y dota de una herramienta práctica para una gestión de calidad integral.) “que en la actualidad es necesario cumplir con unos estándares de calidad para poder competir en un mercado cada vez más exigente” (Borisoff & A. Victor 1991, p.5).

Establecer en las organizaciones las gestiones necesarias para lograr la eficiencia y satisfacción de todos los que incorporan la entidad y aquellos que hacen posible la supervivencia de la misma es vital, para poder competir en el mundo laboral, ya que cada día va avanzando la tecnología, las costumbres son cambiantes hay que irse adaptando a las exigencias y necesidades de los consumidores pero lo más importante es proveerlos de aquello que buscan ya sea un producto o un servicio y que la empresa cuente con los procesos de calidad para ofrecer un bien de calidad, y se sabe que esto puede ser posible con el establecimiento de todos aquellos procesos, políticas, valores, normas eficiente y adaptadas a las necesidades reales de la organización.

Los conflictos son parte de nuestra vida y una gran fuente de aprendizaje, se puede aprovechar como una oportunidad para darles solución por medio de algún método de resolución para evitar resultados negativos y sacar provecho de ellos a través de la gestión de la calidad “Tener conflictos significa estar vivo y lo saludable es aprender a manejarlos, principalmente porque algunos son inevitables lo que si son evitables son las consecuencias negativas de los mismos” (Concha, 2010, p.16).

Los conflictos permiten en las organizaciones emplear mejoras en sus gestiones, ya que son un medio para analizar las fallas, y búsquedas de alternativas para garantizar siempre la calidad en todas sus actividades, muchos conflictos en el ámbito laboral son inevitables, pero es importante que la alta gerencia esté al tanto de los mismo, y crear procedimientos para hacerle frente a estos.

Para gestionar productivamente un conflicto es importante que los participantes en el mismo sean capaces. Es importante que las personas envueltas en un conflicto tengan una idea clara de las posturas y los motivos de la otra parte”(Borisoff& A. Víctor 1991 Pag.2).

Al momento de buscar soluciones a los conflictos la persona que esa al frente del mismo, debe ser capaz de resolverlo de forma eficiente, de manera que la otra parte o ambas partes queden satisfechas, y claras en que la resolución es objetiva y les generará un resultado favorable y de calidad, sin alterar o violar los derechos de la otra parte.

En segundo lugar, es esencial que la comunicación sea precisa para que se produzca un auténtico entendimiento. En tercer lugar, para que la interacción resulte productiva debe transmitirse una actitud de confianza. En cuarto lugar, es necesario que ambas partes compartan la idea de que el conflicto es un problema recíproco, lo que los estimulara de tratar de superar sus diferencias.

La capacidad de buscar el problema y no el culpable es lo que se debe buscar en las personas competentes no se trata de buscar un culpable sino, que se trata de llegar a la raíz de los problemas para solucionarlos.

Cuando se presentan conflictos, lo más importante es enfocarse en la solución del problema, mas no perder el tiempo en ver quién es el culpable, ya que esto podría exagerar el asunto. Dentro de la gestión de calidad, está el buen liderar, y lograr la manifestación de una comunicación eficaz, donde todos sean tomados en cuentas y expresen sus diferencias de forma idónea, para lograr llegar a un acuerdo y seguir realizando sus funciones sin resentimiento, sino que en un ambiente confiable, esto permitirá que todas las funciones se hagan como ya están estipuladas sin desviarse, cuando no es necesario, y sobre todo con disposición comprometidos todos a lograr los objetivos propuestos. Nieto, 2015, p.5).

3.3 Tipos de conflictos

La gran diversidad de procesos o situaciones que pueden etiquetarse como conflicto ha provocado no solo la proliferación de clasificaciones de los mismos sino de los criterios utilizados para realizar las clasificaciones. Vamos a considerar las fuentes de conflicto, su contenido, naturaleza y nivel en el que se producen. (Opere, s.f.)

3.3.1 Conflicto según su efecto o su alcance

(Pondy ,1967) La clasificación de los tipos de conflicto se puede hacer utilizando diversos criterios. Que analizo estudios de conflictos en organizaciones identificó dos grandes tipos de conflicto según el alcance de los mismos.

1. Conflicto de relaciones: No altera la estructura organizativa, las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.
2. Conflictos estratégicos: o Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

Un sistema de gestión puede generar una mayor eficacia en los procesos, y ayudar en la continuación de la mejora buscando siempre la excelencia, no obstante siempre habrá conflictos ya sea de relación, donde estará la inconformidad entre los colaboradores, o bien con los clientes o proveedores, o los conflictos estratégicos, para ello es fundamental tener un sistema de gestión correctamente implantado para asegurar que todas las actividades empresariales vayan dirigidas hacia la satisfacción del cliente como primer y principal objetivo corporativo.

3.3.2 Conflictos según su contenido:

(Guarrido, 2015, Pág 16) Desde el punto de vista los conflictos es posible distinguir entre aquellos originados por problemas intelectuales, y los que se tienen un origen, los conflictos en función de sus fuentes principales:

1. Conflictos de relación: Entre las personas: emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
2. Conflictos de información: información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.

Conflictos de intereses: competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.

Conflictos estructurales: causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.

Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Los conflictos pueden originarse según su contenido, es importante saber el origen de estos, pero es más importante la búsqueda de solución, y que estos no afecten la calidad en los procesos administrativos.

3.3.3 Conflicto según su naturaleza:

(Garrido, 2015, Pág 9) Una de las clasificaciones más conocidas diferenciando los conflictos según su naturaleza:

1. Conflicto verídico. Existe objetivamente es percibido con precisión.
2. Conflicto contingente. Se basa en una determinada estructuración de los elementos circunstancias. La reorganización lo eliminaría, pero las partes lo desconocen.
3. Conflicto desplazado. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
4. Conflicto mal atribuido. Error en la identificación del contendiente, debido Normalmente a que también se yerra en el objeto del conflicto.
5. Conflicto latente. No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
6. Conflicto falso. Sin base objetiva.

7. Emocional: conflictos intelectuales, consisten en desacuerdos sobre opiniones, argumentos, normas y conceptos discrepantes de cualquier clase. En un equipo de trabajo se puede discutir sobre el método de trabajo a emplear para llevar a cabo una tarea.

Algunos conflictos implican sentimientos negativos entre las partes, como pueden ser desconfianza, desprecio, rechazo, resentimiento o inseguridad. En las relaciones laborales abundan los ejemplos La distinción entre el conflicto emocional e intelectual tiene sentido en la medida de los requerimientos para hacerles frente.

En el caso de un conflicto intelectual, se requiere, algún tipo de negociación o solución de conflictos entre los protagonistas, mientras que, en un conflicto emocional, es necesario, en primer lugar, apagar o atenuar los sentimientos antagónicos entre las partes.

3.4. Etapas de resolución y manejo de con conflictos

Existen 6 etapas para la resolución y manejo de conflicto:

1. Reconocer que el Conflicto existe
2. Identificar el conflicto “real”
3. Atender todos Los puntos de vista
4. Explorar juntos la manera de resolver el conflicto
5. Lograr acuerdo y responsabilidad para la resolución
6. Programar una sesión de seguimiento a fin de evaluar la resolución. (Tablado, 2020)

3.4.1 Etapa 1 Reconocer Que El Conflicto Existe

Si no se encara el conflicto inmediatamente, el ambiente se complicara más con el tiempo. Reconocer que el conflicto existe y tomar medidas para resolverlo puede convertirlo en una oportunidad. (Tablado, 2020)

3.4.2 Etapa 2 Identificar El Conflicto “Real”

Identificar la causa real de un conflicto es más difícil de lo que parece. Los conflictos surgen tanto de cuestiones de fondo como de cuestiones emocionales. En todo conflicto existe una interacción entre estos dos tipos de cuestiones. Aun en el caso que el conflicto principal sea sobre el modo de hacer algunas cosas, las cuestiones emocionales tales como una amenaza a la autoestima, o un ataque de celos profesionales, pueden intensificar el conflicto.

Tabla 3.1 Identificar el conflicto real

Cuestiones de fondo	Cuestiones emocionales
Ambigüedad de funciones Desacuerdo sobre los métodos Desacuerdo sobre los objetivos Desacuerdos sobre los procedimientos Desacuerdo sobre las responsabilidades Desacuerdo sobre los hechos	Desacuerdo sobre los valores Estilos personales incompatibles Luchas por el control del poder Amenazas a la autoestima Celos profesionales Resentimientos y venganza

Fuente: Jenny Parrales, 2021

Las cuestiones de fondo son más a menudo la base del conflicto (por ejemplo, desacuerdo de las tareas) Mientras que las cuestiones emocionales lo complican. Para resolver el conflicto, tenemos que resolver primero la cuestión de fondo. (Tablado, 2020)

3.4.3. Etapa 3 Atender Todos Los Puntos De Vista

Para resolver un conflicto, primero hay que comprender ambos puntos de vista sobre la cuestión.

Aliente a los miembros del equipo que puedan ser tímidos o les incomode expresarse.

Verifique que las opiniones sean entendidas y evite debates sobre quién tiene o no la razón.

Discuta sobre cómo el conflicto está afectando el desempeño de todos. Concéntrese en los hechos y conductas, no en los sentimientos o las personalidades.

El acto de “reprochar” ocasiona emociones que pasan a ser el centro de atención. Ayude a los miembros del equipo a identificar similitudes en vez de diferencias.

Enfatizar las similitudes permite a ambas partes moverse en un terreno común. Si surgen diferencias, establecer la naturaleza de las mismas. (Tablado, 2020)

3.4.4. Etapa 4 Explorar La Manera De Resolver El Conflicto

Explore la posición de cada persona, abra canales de comunicación, involucre a los demás. Una discusión abierta puede ampliar la información y las alternativas disponibles. Conducir a relaciones más confiables y saludables entre los participantes de la situación. No se puede obligar a dos personas a agradarse, pero deben ser capaces de trabajar juntas. (Tablado, 2020)

3.4.5 Etapa 5 Lograr Acuerdo Y Responsabilidad Para Una Solución

Ayudar a los miembros en discordia a trabajar juntos para solucionar su problema. Es necesario que todos los miembros del equipo queden lo más de acuerdo posible con la solución.

Esto debe lograrse mediante una sesión conjunta de resolución del problema. Nadie puede decir por sí solo al(a los) otro(s) cómo resolver el problema. No se puede forzar el acuerdo. Una manera de ayudar a la gente a aceptar mutuamente las perspectivas del otro, y de asumir conjuntamente la responsabilidad para lograr la solución, es hacer que cada miembro del equipo haga una inversión de roles, presentando los puntos de vista del otro. (Tablado, 2020)

3.4.6 Etapa 6 Programar Una Sesión De Seguimiento A Fin De Evaluar La Resolución

Cuando los miembros de un equipo saben que van a ser considerados responsables de la ejecución de un compromiso, es mucho más probable que se atengan a él. La resolución de conflictos raramente es sencilla o rápida. La resolución exitosa de conflictos requiere tiempo, ideas y paciencia. (Tablado, 2020)

3.5 Técnicas para la resolución de conflictos

Son un conjunto de herramienta para la resolución de problemas.

1. Todos ganan
2. Empatía
3. Cooperación
4. Voluntad de resolver
5. Diseño de alternaivas
6. Mediación
7. Respuestas activas
8. Firmeza, la justa
9. Control emocional
10. Esquema del conflicto
11. Negociación
12. Ampliar las perspectivas (ceolevel, 2018)

3.5.1 Todos ganan

Se Debe Transformar a los adversarios potenciales en asociados que cooperen en la solución de problemas. ¿Cuáles son mis necesidades reales? ¿Cuáles son las de la otra parte?

3.5.2 Empatía

Se deben identificar los puntos de vista ajenos e intentar desarrollarlos valorándolos. ¿Les he escuchado realmente? ¿Saben que les estoy escuchando? ¿Qué están intentando decir? (ceolevel,2018)

3.5.3 cooperación

Se debe definir las desigualdades de poder y hay que analizar sus efectos sobre el proceso de toma de decisiones de forma conjunta. ¿Estoy haciendo un uso inapropiado de mi poder? ¿Lo está haciendo el otro? (ceolevel,2018)

3.5.4 voluntad de resolver

Analizar las ventajas que la resolución tiene para todos los implicados. ¿Deseo realmente resolver el conflicto? (ceolevel,2018)

3.5.5 Diseño de alternativas

Hay que diseñar una amplia gama de opciones que no se hayan debatido o justificado hasta el momento. ¿Cuáles son todas las posibilidades? ¿Cuales son las opciones que nos satisfacen mas a las partes implicadas? (ceolevel,2018)

3.5.6 Mediación

Se debe explicitar la trascendencia de la opción de que intervenga una tercera parte imparcial y objetiva.

1. Como parte implicada
2. Como mediador (ceolevel,2018)

3.5.7 Respuestas activas

Hay que utilizar las actitudes positivas al abordar los conflictos ¿Qué posibilidades puede abrir esta situación? ¿Soy capaz de ver posibilidades? (ceolevel, 2018)

3.5.8 Firmeza, la justa

Hay que exponer las necesidades sin culpar o atacar. Se debe ser tolerante con las personas y severo con el problema. ¿Qué es lo que deseo cambiar? ¿De que modo puedo exponer mi deseo sin culpar al otro? (ceolevel,2018)

3.5.9 Control emocional

Hay que expresar las emociones de forma apropiada. También se debe ayudar al otro a mostrar sus emociones. ¿Qué es lo que siento? ¿Mejorará la situación si le digo como me siento? (ceolevel,2018)

3.5.10 Esquema del conflicto

Se deben identificar todas las partes implicadas en el conflicto y señalar necesidades y preocupaciones. ¿En qué consiste el problema? ¿Quiénes son las partes importantes? ¿En que aspectos debemos trabajar? (ceolevel,2018)

3.5.11 Negociación

Se deben identificar todas las partes implicadas en el conflicto y señalar necesidades y preocupaciones. ¿En qué consiste el problema? ¿Quiénes son las partes importantes? ¿En que aspectos debemos trabajar? (ceolevel,2018)

3.5.12 Ampliar las perspectivas

Hay que analizar las soluciones actuales en función de su influencia sobre el contexto amplio, más allá del tema concreto en cuestión ¿Qué puede producir esto mas allá de lo inmediato? ¿Hacia donde me llevara esto en el futuro? (ceolevel,2018)

3.6. Causas de resolución de conflicto

Las causas más comunes son los cambios en la estructura organizativa, falta de coordinación entre personas o grupos que dependen entre sí, puntos de vistas contrarios, objetivos diferentes entre departamentos dentro de la organización, problemas de comunicación, estilo de liderazgo ineficaz, y desconfianza entre las personas.

Sin embargo, los conflictos son positivos dentro de la organización donde pueden estimular a las personas a que sean más creativas y puedan generar nuevas ideas donde llegan a mejorar los resultados, también brotan los problemas que estaba ocultos donde ayudan a afrontarlos y resolverlos, los conflictos ayudan a que las situaciones competitivas que existen entre personas mejoren sus esfuerzo y destreza, a liberar las emociones, el estrés, las personas llegan a conocerse mejor, cooperan más entre sí y aumentan su unión.(Barrot, 2017, p.22)

Estos tienen aspectos negativos los cuales logran que la cooperación y el trabajo en equipo se deteriore, aumenta el interés personal, la desconfianza mutua, desciende la motivación laboral, disminuye el rendimiento laboral y se pierde mucho tiempo de trabajo ya que pueden prestar más atención al conflicto que al trabajo y al logro de objetivos, las personas pueden tomar decisiones equivocadas, pueden tener comportamientos violentos, se deteriora la salud física y mental y puede traer gastos jurídicos, pero por otro lado el conflicto mejora la gestión de calidad de forma indirecta mejora los procedimientos en la ejecución del trabajo, ya que permite buscar la solución de problemas y estos proporciona mejoras en los mismo.

3.6 Reconocimiento de los conflictos

En cualquier equipo de trabajo, en pos de sus objetivos, es posible que haya conflicto, estos pueden tener como origen, las diferencias entre sus integrantes, el resultado del conflicto no necesariamente puede ser negativo, porque puede proveer oportunidades a crear nuevas soluciones, la clave está en como los miembros del equipo responde a los conflictos

Resulta vital que los miembros del equipo comprendan que los conflictos y desacuerdos son inevitable, pero que no son en si buenos o malos, los conflictos pueden destruir el progreso de un equipo si no se los sabe manejar. O puede conducir a decisiones sólidas si se los maneja bien.

Los miembros del equipo efectúan comentarios y sugerencias en un tono muy emocional. Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.

Se acusan entre si de no entender las cuestiones de fondo. Los integrantes del equipo forman bandos y se rehúsan a comprometerse. Se atacan entre si a nivel personal. (emprendepyme, 2021)

3.7. Intervención ante los conflictos

Es importante actuar en el momento oportuno cuando se van generando conflictos, para ello hay que tener en cuenta las consecuencias que podrían pasar si no se hace nada, o bien se debe saber como y cuando actuar por ejemplo:

En el corto plazo, es más sencillo negar el conflicto que enfrentarlo. Pero sin embargo, resulta más fácil resolver el conflicto de manera constructiva cuando se lo enfrenta en sus comienzos.

En la etapa inicial, uno puede concentrarse en las cuestiones de fondo del conflicto antes de que las cuestiones emocionales hayan tenido tiempo de crecer y hacerse inmanejables.

Si dejamos que el conflicto prosiga libremente nos encontraremos con una maraña de tensiones y desacuerdos para resolver.

Encare pues el conflicto antes de que se produzca su escalada. (emprendepyme.2021)

3.8 Estrategia de resolución de conflicto

Los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base en cuanto un individuo trata de satisfacer sus propias preocupaciones o por cuanto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás. Actualmente existe una variedad de estilo de manejo de conflictos.

Evasión: evade completamente el tema y por lo tanto no hace nada para satisfacer, así como a otros. “estilo de *evitación* es asociado con actitudes de retirada o de dejar de lado situaciones, o también posponerlas para un momento más propicio, aunque de esta forma no se satisfaga las propias necesidades ni de la otra parte” (p.8) se hace caso omiso a los problemas, y es una manera de evitar hacer más grande el conflicto, pero está insatisfecho. (Munduate. Ganaza y Alcaide 1993, Pág. 8)

Acomodo: Coopera para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada para para satisfacer su propio interés. “Se manifiesta con el intento de minimizar las diferencias y hacer énfasis en las semejanzas para satisfacer las necesidades de la otra parte” Empleando conductas complacientes, aceptando en forma pasiva las decisiones de los demás, incluso negando las propias necesidades,

se considera a este estilo como una relación perder-ganar, aunque en ocasiones es posible emplear este estilo de forma estratégica, ya que puede ser adecuado para proteger la relación con la otra parte, para beneficios futuros. (Bonoma, 1979)

Compromiso: Les presta atención a las preocupaciones de todos. Rodríguez (2014) afirma: “El estilo en donde los intereses de ambas partes encuentran un punto intermedio, cediendo algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable” (p.8).

En este estilo se busca reducir las diferencias a través de la búsqueda de un camino intermedio con la otra parte, intercambiando propuestas y lograr una resolución rápida del conflicto. El estilo de compromiso se asemeja más a los estilos de integración y servilismo que a los de evitación y dominación ya que se considera como una forma cooperativa para la resolución de conflictos.

Competencia: pone gran énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás. Que con una orientación ganar-perder, debió a que solo una de las partes consigue los objetivos buscados imponiendo sus decisiones e ignorando las necesidades y demandas de la contraparte.

Esto lo logra a través de su poder de posición, siendo agresivo, utilizando dominación verbal, con perseverancia, haciendo declaraciones de confrontación, acusaciones, críticas personales, manifestando rechazo, esgrimiendo amenazas, siendo sarcástico, empleando preguntas agresivas. (Montes, Rodríguez y serrano. 2014 pág.9)

Pone énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo. Todas las anteriores estrategias de manejos de conflictos son necesarias dependiendo de la situación; no hay estilo bueno o estilo malo. Así como nuestro estilo de aprendizaje, cada uno de nosotros tiene su propio estilo para manejar los conflictos, con el que nos sentimos cómodo y el que utilizamos en las mayorías de las situaciones. Antes de ponernos a trabajar en usar el estilo correcto en la situación adecuada, debemos asegurarnos de saber sobre nuestro estilo y de cómo manejar el conflicto.

En este caso el mayor enfoque es la satisfacción de los deseos de superación personal, el ser una sostén fundamental dentro de la organización, pero a veces se consigue siendo injusto con otras personas, es decir pasando sobre otros con tal de llegar donde quiere llegar, por una parte beneficia su empeña en sus funciones por ser mejor a la empresa, pero también afecta a los que lo rodean, y esto tiene como consecuencias conflictos, no hay un estilo bueno y malo cada persona busca y tiene sus maneras para lidiar con los conflicto.

Esta estrategia es fundamental en la gestión de calidad, todos buscan las mejoras y superación, lo que los hace creativos, proactivos entre otras cualidades.

3.9 Estilo de resolución de conflicto.

Antes se consideraba a los conflictos como circunstancia inevitable y que era nocivas y destructibles para la organización, sin embargo, hoy podemos manejarlos como una oportunidad si identificamos y empleamos la debida estrategia y las técnicas de resolución de conflicto funcionan como medida de medición de conflicto de forma parcial, proporcionando un mayor control de la situación que se presenta dejando claro el objetivo y es de alcanzar los objetivos de la organización.

Los conflictos pueden ser disfuncionales o funcionales en ambos casos se puede realizar una estimulación para alcanzar el grado deseado en el conflicto, Por lo tanto, la gestión de calidad ha implementado las diferentes técnicas de resolución que ayuden a resolver los problemas en la administración. (Robbin, 2004, Pag.12)

Los conflictos son inevitable en cualquier circunstancia o etapa de la vida, y por supuesto en el mundo laboral, pero en el trabajo los conflictos son tomados para lograr mejoras en la calidad de lo que se hace, cuando se analizan los conflictos se puede lograr implementar métodos de resolución de problemas para alanzar objetivos y mayor eficiencia, hay tipos de estilos de resolución de problemas, las cuales se aplican según la necesidad o intensidad del conflicto.

1. Solución de problemas: reunir a personas de las partes en conflictos verificar el problema y resolverlo en una discusión franca.
2. Metas de orden superior: fijar una meta común que no se puedan alcanzar sin la cooperación de las partes en conflictos.
3. Aplicación de los recursos: cuando un conflicto es causado por escasas de recurso ampliarlo puede ser la solución.
4. Evasión: apartarlos del conflicto o suprimirlos.

5. Allanamiento: restar importancia a las diferencias, al tiempo que subrayan los intereses comunes de las partes en conflictos.
6. Arreglo: cada parte del conflicto cede algo de valor.

Modificar la variable humana: aplicar las técnicas del cambio conductual, como capacitación en relaciones humanas para alternar las actitudes y los comportamientos que causan los conflictos.

Modificar las variables estructurales: cambiar la estructura, los esquemas de relacionarse de las partes en conflictos mediante el cambio en el diseño de los puestos, creación de posiciones y de coordinación.

Prácticamente todos los conflictos en organizaciones empiezan con discrepancia personal en pequeños grupos. Pero ciertos grados de conflictos internos son necesarios para dinamizar los procesos de una organización para lograr acuerdos ante la presencia de conflictos. Para lograr estas soluciones, las personas que forman la organización deben saber ser flexibles, creativos, cumplidores, capaces de trabajar en equipo, y esto no es fácil ni frecuente, dicho de otra manera, sacarles provecho o el lado optimista a los conflictos para detectar fallas en los procesos.

Se dice que un conflicto puede ser funcional para la organización cuando este apoya las metas del grupo y mejora su desempeño.

Lo que determina la funcionalidad de un conflicto es además del desempeño del grupo, el impacto que este tenga. Las relaciones de conflicto pueden mejorar la calidad de las decisiones, estimular la creatividad, y la innovación, al alentar el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, además de proporcionar medios para discutir los problemas y liberar tensiones y fomentar un ambiente de autoevaluación y cambio. (Robbin, 2004, p.17)

Es por esta razón que la resolución de conflicto esta positivamente relacionada con la gestión de calidad por ende a la productividad efectiva ya que entre los grupos tienden a aumentar el desempeño después de que se soluciona un conflicto mediante acuerdos justos, además que los hace capaces de trabajar en equipo y de tener en consideración esa experiencia, de cómo afrontar los problemas y lo beneficios que estos pueden tener o bien las limitaciones a lo que están expuestos, siempre con la vista en la calidad en las gestiones.

3.9 Métodos de resolución de conflictos.

La gestión del conflicto debe ser productiva y para asegurarse de ello, no es suficiente con hacer una evaluación y aceptación de los otros involucrados, dado que esto no implica necesariamente que estemos logrando una resolución del conflicto en forma satisfactoria para las partes involucradas.

El conflicto es manejado de forma adecuada puede convertirse en un verdadero motor de desarrollo en las organizaciones” (p.8) por este motivo es de suma importancia que las partes involucradas en el conflicto estén dispuestas a iniciar intercambios mutuos con el objetivo de llevar adelante tareas inclusivas en lugar de tareas excluyentes, para que se pueda trabajar en busca de la calidad en todo, y no sea una lucha de fracaso. (Víctor, 1995)

3.9.1 Método de negociación

El proceso de negociación se lleva adelante directamente entre las partes involucradas sin requerir el asesoramiento o la ayuda de terceros, es un proceso que no necesariamente implica la existencia de una disputa previa. Siguiendo con esta línea de pensamiento, este método se utiliza de forma voluntaria, en un contexto generalmente informal y no estructurado. El objetivo que se persigue con la negociación es la creación de una nueva realidad a través del intercambio de información producto de la comunicación”. (Rezzonico 2017, p.16)

La mejor manera de tener una negociación es que las partes que están involucradas logren llegar a un acuerdo y que además estén muy comprometidas en que los resultados de su desempeño sean de calidad, sin alterar el buen funcionamiento de aquello que se espera, esto debe ser de forma voluntaria, y así poder conocer la realidad del asunto, la postura y acuerdos factibles trabajando de esta manera se lograra un trabajo y un resultado de calidad.

3.9.2 Método de medición

(Zuñiga, 2011, Pag.5) Este método implica interceder por alguien o también puede ser interpretada como interponerse entre dos o más parte en un conflicto con el fin de lograr un acuerdo.

Estos Pueden distinguirse dos formas de mediación, la mediación informal que comprende procesos globales en donde se enfrenta a los problemas en forma positiva, con apertura al dialogo y que puede ser puesta en práctica por las personas en el día a día; por otra parte, existen los procesos de mediación formal en los cuales están definidas reglas, fases y condiciones preestablecidas además de la intervención de una tercera parte capacitada en las herramientas y técnicas adecuadas.

3.9.3. Método de conciliación

Es un proceso a través del cual las personas o partes involucradas en un conflicto se disponen a llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes. Es necesario para este proceso la aparición de una tercera persona que se llama conciliador, y es este quien en forma imparcial ayuda a las partes a lograr un acuerdo. El conciliador desempeña un rol de entrenador de manera que las partes puedan describir y entender el conflicto desde un mismo punto de vista”.

El conciliador participa de manera activa en la generación de propuestas y alternativas para la solución del conflicto y eso es lo que lo diferencia de un mediador. Es fundamental utilizar este método cuando el problema se ha agrandado la intervención de un tercero que garantiza un alto a la situación, pero también que brinde ayuda idónea para llegar a un acuerdo y solucionar el mismo para que las gestiones dentro de la organización no sean afectadas de forma negativa, sino sacarle beneficios en mejoras continuas. (Acosta, 2010, Pag.6).

3.9.4. Método de Arbitraje.

Este proceso consiste en que las partes eligen una o varias personas a las cuales se las denomina árbitro, y es este quien va a reunir la información proveniente de las partes acerca del conflicto que se desea resolver y definirá en base a la información relevada cuál es la mejor opción para la resolución del conflicto.

La elección del árbitro suele basarse en la experiencia y la capacidad del mismo y que requiera el conflicto. A diferencia de la mediación, el arbitraje asegura que al final del proceso exista una solución del conflicto, aunque esto no signifique que todas las partes estén satisfechas con el acuerdo logrado”.

En este contexto, es habitual que las partes consideren que existe un ganador y un perdedor, y puede que el que no haya salido beneficiado sienta cierto inconformismo con el árbitro, pero lo más importante es que esto genere la concentración para lograr mejorar en cada uno de las funciones laborales. (Rezzonico, 2017, Pag.16)

3.10 Característica de los conflictos

Los conflictos interpersonales, pueden ser cíclicos, dinámicos y, tienden a proliferarse.

Los conflictos son cíclicos, cuando dos personas opuestas entre sí y además, mantienen un anexo de dependencia, tenderán a entrar periódicamente en conflicto si no se pone remedio. Los conflictos son dinámicos, en este dinamismo el conflicto cambia de un ciclo al otro, la intensidad del conflicto es el escalamiento del mismo.

Por otra parte, el conflicto intelectual puede crear un conflicto emocional, como la hostilidad o la disminución de confianza

Los conflictos siempre hay que buscarle pronta solución sea cual sea sus características es importante, solucionarla de manera que no queden rencillas que vayan a perjudicar la empresa para esto es necesitan un sistema gestión de calidad que ayude resolver los problemas que se crean en las organizaciones de la manera más satisfactoria para las partes involucradas. (Barrot 2017, Pág 20)

Capitulo cuatro Gestión de la calidad en el Proceso de negociación

Ante todo, la negociación es un proceso de comunicación por medio del cual se genera una influencia directa del comportamiento de los demás, a través de los acuerdos que se puedan desarrollar entre las partes, teniendo en cuenta la gestión de calidad por medio del cual se utilizan herramientas que permiten controlar las actividades y mejorar el clima organizacional. (CEUPE, 2021)

4.1 Concepto de Negociación

La negociación es un proceso de intercambio de información y compromisos en el cual dos o más partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo.

La negociación se suele dar en forma de diálogo entre las partes, en donde cada uno tiene interés respecto a lo que la otra parte tiene o puede ofrecer, pero no está dispuesto a aceptar todas sus condiciones. De esta forma, cada parte busca que la otra ceda en algo de su postura para poder llegar a un punto de acuerdo aceptable por ambos para que así la gestión de calidad pueda cumplirse y la organización camine a la perfección siempre y cuando lo que se planteó se lleve a la ejecución para así poder controlar las distintas actividades en la negociación.

Es un proceso de comunicación dinámica, el cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción. La gerencia o jefes inmediatos deben conocer de cerca lo que está pasando con el personal que labora en la organización para dar solución tomando en cuenta la orientación de las normas de gestión de la calidad en los procesos que tiene como propósito la mejora continua. (Aguilar, 2006, Pág. 35).

La dirección debe motivar a las partes en conflicto a tomar una postura colaborativa en donde cada un aporte a la solución.

4.2.1 Negociación Acomodativa.

En este tipo de negociación, el negociador adopta una conducta más sumisa y conciliadora con respecto a la otra parte.

Al realizar esta estrategia, el negociador es consciente de que no se obtendrán los mejores resultados a corto plazo. En esta técnica lo que prima es la paciencia, esperando recoger los beneficios en el largo plazo. Es como dejar ganar a la otra parte al principio. Se utiliza cuando se da importancia a la relación con la otra parte o cuando es necesario ganarse su confianza con vistas al futuro.

En este tipo de negociación es donde la organización debe aceptar todas las disposiciones del resto de las partes en conflicto con el propósito de que se cumpla con orientación de la norma de gestión de la calidad que busca la satisfacción del cliente y no olvidando que el cliente interno es el personal que labora dentro de la organización entonces se debe tomar en cuenta que si este tipo de negociación favorece a la empresa aunque no a corto plazo, por ejemplo: cuando los colaboradores se estima que tiene capacidades necesarias para el desarrollo de tareas en la organización. (Maurez, 1988, Pág 8)

4.2 Tipos de Negociación

Existen diferentes tipos de negociación que se pueden utilizar a la hora de hacer negocios o llegar a un acuerdo. Cada uno de ellos se puede adaptar la personalidad, valores y principios del individuo.

Aunque alguien se identifique más con alguna técnica en concreto, conviene saber reconocerlas todas para anticiparse a las acciones de otros negociadores Existen diversos tipos de negociación, según el estilo y la forma de proceder en la misma. La negociación suele tener como objetivo el resolver las diferencias entre las partes implicadas y generar una posición ventajosa para los intereses de ambas.

Toda organización debe aplicar un tipo de negociación el cual le resulte más factible para cumplir el propósito de resolver el conflicto en cuestión, lo que se quiere es que ambas partes se vean beneficiadas.

A la empresa le conviene tener trabajadores motivados que armonicen y laboren en función de los objetivos organizacionales es por ello que para que se logre esto el negociador deberá implementar el tipo de negociación que mejor convenga lo que se busca es que en cada actividad del proceso la gestión de la calidad esté presente para obtener los mejores resultados. (Maurez, 1988, Pág.25)

4.2.2. Negociación Competitiva.

Esta técnica puede dar solución a un conflicto, al aplicar esta técnica es necesario que los directivos se involucren en la estrategia esto implica que ambas partes adopten una actitud positiva y esfuerzos para resolver el conflicto de forma que se beneficie a todos. .Es un tipo de negociación agresiva, donde el interviniente espera lograr la mayor parte de los beneficios en el acuerdo. Aquí cobra menos importancia la relación con el oponente pues lo fundamental es obtener el mejor resultado. El sistema de gestión de la calidad puesto en marcha da las pautas a los directivos como gestionar el conflicto de manera clara y precisa y que las partes, aunque de principio tengan una postura rígida la dirección consiga orientar esas posturas hacia la mejora de las relaciones de los colaboradores. (Maurez, 1988, pág. 9)

4.2.3. Negociación colaborativa

También conocida como cooperativa o interactiva, es aquella en la que las dos partes salen ganando. Ambos muestran una conducta asertiva con el fin de llegar a un acuerdo que aporte más beneficios para los dos con el acuerdo.

Las partes negociadoras siguen un planteamiento opuesto al competitivo buscando establecer una relación a largo plazo, esperando que pueda llegar a ser muy productiva Aquí juega un papel importante el desarrollo de la relación con la otra parte, Los dos ganan

Es la técnica ideal para negociar dentro de una organización, evitando que se hagan más grandes los conflictos. También se usa cuando se pretende mejorar la relación con el otro interviniente y a su vez obtener los mejores resultados. Típicamente, se da si ambas partes tienen metas y objetivos comunes para la misma organización y así encontrar la mejor solución posible para ambas. Esta técnica se ajusta al requerimiento de la gestión de la calidad porque las partes resultan satisfechas y motivadas creando y reforzando las relaciones de los empleados o entre jefes y subordinados, en dependencia quienes sean los involucrados. (Maurez, 1988, Pág.35).

4.2.4. Negociación Distributiva

Con este tipo de técnica de negociación, los integrantes del acuerdo aspiran a obtener el mayor beneficio de cualquier forma, aquí ya se sabe de antemano que hay un claro vencedor y un perdedor en la negociación. Esta es la técnica de negociación más tradicional.

El objetivo es obtener el máximo beneficio posible de aquello por lo que se está compitiendo. Todas las partes saben perfectamente que lo que gane una, lo pierde la otra. Si las partes logran o no alcanzar sus objetivos, dependerá de las estrategias y tácticas que empleen. Es típica en las situaciones de regateo o negociación.

Este tipo de negociación es donde las partes son conscientes de que lo que una gana la otra lo pierde y no le importa mantener una buena relación con la contra parte solo pretende plantear lo que mejor le favorezca, la dirección debe buscar concesiones entre las partes, considerando que la norma ISO 10003 le ayuda a la dirección a diseñar un proceso de resolución de conflicto y decidir cuándo ofrece la resolución. (Maurez , 1988, Pág 36)

4.3 Fases del proceso de negociación.

El negociador debe ser capaz para manejar el conflicto y tener conocimiento de la norma ISO 10003 que es la que da orientación como proceder para gestionar la calidad en cada una de las fases.

Se considera que la palabra clave del éxito es la negociación; la preparación, la discusión o desarrollo, el cierre y los acuerdos, los resultados y el seguimiento.

En todas las organizaciones existen conflictos por diferentes causas, lo importante es dar solución a los mismos y no dejar que los conflictos escalen a mayor gravedad, por ello los directivos deben elegir un negociador o negociadores que tenga la capacidad y el conocimiento de cómo gestionar la calidad en cada una de las fases del proceso de negociación. (Escamilla, 2012)

4.3.1. Preparación

Sin preparación no hay resultado, la preparación aumenta la flexibilidad, impone cierto rigor y obliga a un número de automatismo que se aprenden con la experiencia

En esta fase se debe establecer y escribir cuales son los asuntos a tratar, intenciones sobre lo que esperas conseguir, límites, tu ideal máximo y la opción menos favorable, lista de peticiones es decir las concesiones que se desea, por orden de menos a más importancia, la otra parte, y cuales tienen poco coste para uno y mucho valor para el otro, lista de concesiones lo que se puede intercambiar.

En las organizaciones se debe preparar de forma adecuada la negociación gestionando toda la información necesaria de manera transparente, conocer los puntos débiles de la otra parte luego diagnosticar la situación, el porqué y el que de la negociación. La calidad se gestiona cuando el negociador en esta fase busca la información real, fidedigna que servirá para el desarrollo de la negociación. (Blanco, 1990, Pág.40)

4.3.2 Exploración

Investigar, explorar, dialogar con el otro, porque para poder proponer, antes debes descubrir lo que desea la otra parte.

Esta fase puede llegar a consumir aproximadamente un sesenta por ciento del tiempo de la negociación. El dialogo que se estable en esta fase de exploración proporcionará información muy valiosa sobre los objetivos e intenciones de la otra parte. El diálogo y todas las reuniones van a permitir aflorar los puntos que los unen y destapar lo que le interesa a cada parte, así como apreciar lo que motiva o inhibe al otro evaluando hasta qué punto lo quiere.

La aplicación correcta de la calidad facilita la comunicación; en esta fase exploratoria le es necesaria al negociador la participación de las partes en la fluidez de la comunicación, es decir que ambos estén abiertos al dialogo para descubrir lo que a cada parte interesa. (Blanco, 1990, Pág.35)

4.3.3. Propuestas

Una propuesta es una oferta provisional que hace una de las partes. La propuesta responde a: Lo qué quiere el otro y en qué orden de prioridad.

Las propuestas se proponen con decisión, se explican de manera breve y finalmente se utilizan preguntas que dirijan y refuercen la propuesta.

Las propuestas se transmiten, explicar el contenido de la propuesta para justificar la misma se percibirá como una debilidad

El receptor de la propuesta debe escuchar sin interrumpir la propuesta que le hacen y las propuestas van aparejadas una concesión. Tomando en cuenta que la norma ISO 10003 plantea que las negociaciones deben ser flexibles por lo que orienta a la satisfacción de los involucrados; el negociador debe estar consciente que ambas partes por lo general procuran ganar, pero se debe estimular en ellos el compromiso de ceder a la hora de las propuestas hasta cierto punto para el beneficio de ambos y en consecuencia de la organización. (Blandon, 1990, Pág.36).

4.3.4. Intercambios

Momento clave de la negociación donde hay que saber escuchar e interpretar cada palabra del otro para detectar posible flexibilidad o debilidad.

Bajo toda propuesta se esconde una necesidad, las concesiones sirven para acercarse a la otra parte y sólo es posible negociar acuerdos si se hacen concesiones. En esta fase de intercambio pide antes que dar. Las condiciones antes que las ofertas. Todas las palabras tienen un porqué, y las señales que nos indican pueden ser conscientes o inconscientes.

Cada una de las partes demanda obtener el beneficio por el que discute, sin embargo, según la norma ISO 10001 para la gestión de la calidad contiene orientación sobre los códigos de conducta, estos pueden ayudar a las partes a comprender las expectativas de cada uno en particular y que la administración realiza esfuerzos para satisfacer tales expectativas.(Blanco, 1990. Pág.38)

4.3.5. Acuerdos

El objetivo de toda negociación es cerrar un acuerdo, se negocia hasta el último segundo. “Los acuerdos escritos reducen los riesgos, en las negociaciones que contienen datos y especificaciones deben plasmarse los puntos tratados más importantes por escrito hasta que lleguen los documentos definitivos”.

Es necesario llevar un registro de todo el proceso; esta es una de las orientaciones que brinda la norma ISO para la gestión de la calidad, la cual consiste en tener la documentación necesaria y en orden llevando registro de cada una de las actividades que se desarrollen durante el proceso de negociación para la resolución de los conflictos. (Blanco, 1990, Pág.39)

4.4 Pasos para la negociación

Cada paso que se da en la negociación para la resolución de conflictos se procura gestionar la calidad para mejores resultados. “Cuando se inicia una negociación debe seguir naturalmente los pasos a dar. Así como la preparación es importante también durante la negociación es aconsejable seguir pasos y no apresurar el proceso”.

Todo proceso a desarrollar requiere de pasos, en la negociación se debe dar pasos entre los cuales están: conocerse, expresar metas y objetivos. Inicio de la negociación, expresión de acuerdos y conflictos, revolución y concesión y acuerdo de principio y arreglo; en cada uno de estos pasos se debe gestionar la calidad que se traduce a hacer bien las cosas, buscar la satisfacción de los empleados sin perjudicar los intereses de la organización teniendo siempre como propósito la mejora continua. (Sabrá, 1999, Pág. 41)

4.4.1. Conocerse

Conforme se inicia el proceso se debe observar, escuchar y aprender. Negociar es como cualquier otra situación social con propósito comercial. Funciona mejor cuando las partes se dan tiempo para conocerse. Blanco (1987) afirma:” Resulta útil evaluar a la persona que participa en las negociaciones antes que estas comiencen” (p.25). Para una mejor calidad en el proceso de negociación es importante que cada parte este enteramente informada de con quien está negociando, a quien se enfrenta, esto implica todos los involucrados para que el proceso sea claro.

4.4.2. Expresa metas y objetivos

En este momento no surgen temas específicos porque las partes interesadas solo están empezando a explorar las necesidades de la otra. “La negociación surge después de una declaración general de las metas y objetivos de las partes interesadas”.

Por lo general es buena idea que las afirmaciones generales sean positivas y agradables, no es el momento para ser hostiles o estar a la defensiva necesita una atmosfera de cooperación y confianza mutua, una clara comunicación de lo que se desea es propio de la gestión de la calidad donde las partes se entiendan, es decir haya comprensión de lo que se dice. (Blanco, 1978 Pág. 26)

4.4.3. Inicia de proceso de negociación

Aun cuando se hayan declarado los temas, metas y objetivos de las partes puede haberse quedado alguna inquietud sin exponer.

Algunas negociaciones son complejas, así mismo la complejidad de los temas individuales para discutir pueden variar mucho nadie puede predecir la dirección que toman las negociaciones a menos que ambas partes hayan expuesto otros puntos.

Debido a las complejidades de los temas a negociar, es que las empresas adoptan sistemas de gestión de la calidad porque estas proporcionan guías para mejorar el desempeño del sistema de gestión de la calidad y poder desarrollar desde el inicio hasta la culminación del proceso de negociación en vistas de la mejora continua y la satisfacción de los involucrados. (Blanco,1978, Pág. 27)

4.4.4. Expresión de desacuerdo y conflictos

Una vez definido los temas a discutir es probable que haya desacuerdo y conflictos, esto es natural y se debe esperar.

(Blanco, 1978, Pág.28) Los buenos negociadores nunca tratan de evitar esta fase porque se da cuenta que en este proceso de dar y recibir es donde se hacen los buenos tratos”.

Como buen negociador en esta fase aprovecha para comunicar los desacuerdos que tenga y a la vez escuchar el desacuerdo de las partes. La comunicación es clave en la gestión de la calidad porque se busca resultados óptimos y en esta fase es importante saber decir las cosas y saber escuchar.

4.4.5. Revolución y concesión

Por lo general en cierto momento de la negociación una de las partes se desplaza hacia las concesiones. “Un intento demasiado precipitado de lograr algo podría ser que la otra parte se retire porque el ambiente tal vez no parezca propio para dar y recibir”.

Normalmente cuando alguien no quiere ceder en la negociación los ánimos se pueden alterar y terminar como no se desea, los sistemas de gestión de calidad ofrecen guías como se debe tratar los conflictos y una de esas orientaciones es motivar a las partes de los beneficios que conlleva una actitud flexible y el negociador debe ante este caso mantener una postura de conciliador. (Blanco, 1978, Pág. 29)

4.4 6 Acuerdo de principio o arreglo

Cuando se llega a acuerdos es necesario levantar actas de modo que quede evidencia escrita de lo que se dice. Cuando se llega a un acuerdo será necesario confirmarlo, es decir cómo se logra el arreglo final, casi siempre esto significa poner por escrito los términos acordados, si es posible, se debe hacer esto mientras las partes están juntas, de manera que puedan estar de acuerdo con el lenguaje que usan esto reducirá más adelante el peligro de un mal entendido. Es muy satisfactorio para ambas partes cuando el acuerdo les es favorable, es determinante que en cada fase de la negociación se maneje el conflicto como la norma ISO lo orienta ya que el negociador debe preparar los documentos y en este caso levantar acta de lo que se acuerda. (Blanco,1978, Pág.29)

4.5 La comunicación en la negociación y la norma ISO 9001

La comunicación es un proceso, por el cual una o más personas llamadas emisores, transmiten un mensaje, con la finalidad de que sea comprendido por una o varias personas o receptores, a quienes va dirigida la comunicación, a fin de generar cambios o respuestas en el emisor original.

La comunicación es un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro de la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional.

Para las organizaciones, la comunicación viene a representar un proceso de particular interés porque proporciona los medios para transmitir información vital que se requiere para la realización de las actividades combinada en los procesos administrativos para así lograr, a través de diferentes canales, las metas propuestas.

Todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se entable algún tipo de comunicación está presente esa posibilidad, en una empresa es una realidad latente que se manifiesta la diversidad de criterios que conduce a los trabajadores a manifestar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder sobre quejas o inconformidades de su trabajo a desempeñar. Una comunicación interna favorece la efectividad de la empresa sobre la información que tengan los empleados ya que ellos se sentirán integrados y comprometidos con el crecimiento de la empresa y mejoras continuas en la gestión de calidad. (Gálvez 2003, Pág.35).

La gestión de la calidad en la comunicación cobra importancia pues por medio de esta se da la implementación oportuna de las normas en el proceso de intercambios de mensajes entre los integrantes de la organización y así también entre los públicos metas. La comunicación es un medio de alinear a las personas con los objetivos de las organizaciones enfocándolas hacia las prioridades de desarrollar la comprensión del papel que cada uno debe de jugar en la mejora de la calidad y de comprometer en hacer correctamente las cosas.

La comunicación a adquirido creciente protagonismo en el ámbito de la gestión empresarial, ha cobrado dimensión y trascendencia dada la oportunidad de las transformaciones que conllevan en el ejercicio de las prácticas empresariales como así también las teóricas y concepciones que la sustentan, por consiguiente gestionar la calidad en la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante la cual se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

La gestión de la calidad en la comunicación va más allá: busca comprender las necesidades de los distintos públicos objetivos y darles solución a estas a través del mejor canal de comunicación. Gran parte de la gestión organizacional está basada en el proceso de comunicación tanto externo como interno.

En cualquier empresa o institución la comunicación está presente en todas las relaciones que se construye entre los actores de la organización, sumado a lo expuesto cualquier idea por buena que sea estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden.

La norma ISO 9001 propone incrementar la precisión en aspectos de comunicación externa e interna para que sea mucho más eficiente, se debe establecer canales de comunicación con los que se tenga claro que, cuando y con quien realizar la comunicación, por otro la calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy en una necesidad ineludible para permanecer en el mercado, por ello los sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001, que reflejan el consenso internacional en este tema han cobrado mucha popularidad y las organizaciones se han detenido a tomar el camino de implementar y aplicar un sistema de gestión de la calidad.

El sistema de calidad de una organización debe ponerse por escrito de manera sistemática, ordenada y comprensible en forma de política y procedimientos. La norma exige la existencia de distintos documentos que dan soporte al sistema de gestión de la calidad.

La norma indica que es necesario establecer un procedimiento para controlar todos los documentos, tanto internos como externos que se generan como consecuencia de la implantación del sistema de calidad. La finalidad de este sistema de gestión de documentos es conseguir que los mismos se encuentren a disposición de la organización, estén actualizados y controlados (Gonzales, 2012, Pág.6).

Un mal control de los documentos suele perjudicar a las organizaciones, se explica entonces en la norma que las empresas deberán mantener en relación con sus actividades los documentos que contienen la información, la cual debe ser controlada y mantenida por una organización y el medio en el que está contenida.

El objetivo principal de ISO 9001 no es la descripción exhaustiva de todos los procesos si no la obtención de los resultados que se planificaron, en efecto la norma exige que exista una norma maestra que identifique todos los documentos que forman parte del sistema controlado de gestión, de modo que sea muy claro cuáles son los documentos específicos que conforman dicho sistema.

El propósito y beneficio de la documentación del sistema de gestión de calidad son múltiples proporcionan un marco claro de trabajo de las operaciones de la organización, permite una consistencia de los procesos y una mejor comprensión del sistema de gestión de la calidad, y proporciona evidencias para el logro de los objetivos y metas, por esta razón durante el diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad, debe centrarse en la eficiencia y crear procesos y documentos que sean aplicables a su organización. (Gonzales, 2012, Pág.6).

4.6. Características de negociación en la gestión de calidad

Todos a lo largo de nuestra vida, con mayor o menor intensidad, nos vemos obligados a negociar tanto para la compra de una vivienda o como para la consecución de complejos acuerdos en el marco de cualquier conferencia internacional, la negociación en el vehículo que nos permite llegar, si es que ello es posible, aun resultado final, satisfactorio para todas las partes, sin embargo no es una tarea sencilla, describir que es lo que se entiende por negociación y que utilidad se debe obtener de un libro dedicado al estudio de la teoría y de la técnica de negociación.

Interdependencia: la existencia de dos o más sujetos que tienen que decidir o actuar y que tiene sus preferencias con respecto a los resultados a obtener pero el resultado no depende exclusivamente de lo que ellos hagan o decidan. No existe una alternativa mejor independiente que uno pueda adoptar sin consideración de lo que los demás hagan. No pueden obtener un resultado adecuado al que lleguen depende también de los demás. Así pues, una primera característica de gran parte de las actividades humanas es la interdependencia.

Si trasladamos estas actividades a las que desarrolla cotidianamente cualquier directivo en una organización ya sea pública o privada es evidente que una de los dominadores comunes de su actuación es la de las complejas interdependencias, en las que tiene que desarrollarlas.(Gómez, 2004, Pág.10).

Existe dependencia respecto de los superiores en la organización, así como respecto de los subordinados; dependencias de otros organiza internos y externos a la organización. La presencia de estas interdependencias es la que determina que la negociación sea una vía habitual (implícita o explícita) de actuar y gestionar las tareas asignadas.

Unas de las virtudes que tiene el estudio de los procesos de negociación y de su estructura es que nos permite entender de manera explícita cuando estamos inmersos en un proceso de estas características y cómo podemos actuar de forma que obtengamos o satisfagamos adecuadamente nuestros intereses y objetivos perseguidos. La interdependencia es condición necesaria para que exista un proceso de negociación, pero no es condición suficiente.

Percepción del conflicto: El conflicto es una industria en pleno desarrollo, surge porque hay contraposición de intereses, o simplemente porque hay una percepción de que existe una contraposición de intereses. El conflicto puede referirse a la propia persona (intrapersonal) que se enfrenta a la decisión de escoger entre una o más opciones, puede ser un conflicto entre una o más personas (interpersonal) o puede ser conflicto entre grupos o instituciones. El conflicto puede ser real, o puede ser futuro exclusivamente de la percepción de una o ambas partes. Si se combina la situación real del conflicto con la percepción del mismo.

La percepción de un posible conflicto de interés es el principal elemento que nos permite caracterizar una situación de negociación.

La negociación es uno de los procedimientos para resolver el conflicto creado ni la negociación es la única vía para resolver un conflicto de interés, aunque tiende hacer el idónea en la mayor parte de los casos, ni la sola presencia del conflicto es suficiente para que pueda hablarse de negociación en un estricto.

Junto a la percepción del conflicto y a la interdependencia tiene que concurrir otros dos elementos. Posibilidades de interacciones estratégicas y posibilidades de acuerdos. (Gómez, 2004, Pág.11).

Sentir que hay un conflicto aunque no esté de forma directa, es una situación de negociación, para resolverlo ya que puede ser que en futuro sea más intenso, esta es la único puente para buscar solución, es importante no hacer caso omiso, ya que esto evitara alteraciones en la manera que se trabaja en la organización, que pueden no ser beneficiosa para la misma, y por ende estropear la gestión de calidad.

Interacción Estratégica: la interdependencia y el conflicto permiten a las partes actuar estratégicamente de cara a obtener el mejor resultado entre los posibles, actuando e influyendo a la otra parte para que actúe de una manera ventajosa para nosotros. Precisamente porque hay indeterminación en el resultado, porque hay una amplia gama de soluciones posible cuya concreción depende de la forma en la que ambas partes interactúan, hay lugar para una actuación estratégica.

Por comportamiento estratégico, debe entenderse aquel que tiene en cuenta los posibles cursos de acción de la otra parte y actúa en consecuencia de forma que se puede obtener una ventaja de ello. Correlativamente la otra parte se comportara de forma semejante.

La forma en la que se puede concretar esta estrategia podrá comportar decisiones respecto a la información que se trasmite a la otra parte: cantidad, calidad y veracidad, el grado de recuperación que se manifiesta la intensidad y credibilidad con que se reclamen determinadas cuestiones, la firmeza con la que se mantengan posiciones, en la definitiva, la existencia no de un punto sino de una esfera más o menos difusa la que se pueden encontrar los intereses de ambas partes, entre los que se percibe un mayor o menor grado de conflicto, posibilita estas interacción específica como procedimiento para definir un resultado. (Gómez 2004, Pág.11)

Es necesario que haya una integración estratégica y tomar los cursos de acción que garanticen una vez que ambas partes estén de acuerdo a mejorar y/o resolver los conflictos para no afectar los resultados en la gestiones de la organización, y por supuesto siempre se vele por mantener la gestión de calidad.

Posibilidad de un acuerdo: la posibilidad de obtener un acuerdo que sea preferible para ambas partes a los resultados que podrán obtener al margen del proceso de negociación la obtención de un acuerdo conjunto, superior a las alternativas que dispone las partes de manera independientes es el objetivo y la lógica del proceso de negociación en sí mismo.

Es bueno que entendamos que la interdependencia es casi consustancial a la gestión directiva y que la negociación es el procedimiento natural de actuación ante estas situaciones cuando se produce un conflicto real o aparente, pero no siempre es así hay situaciones en las que nuestras alternativas de actuación son preferibles a los resultados posibles en esta ocasión la negociación puede ser un fin en sí mismo que se plantea para transmitir una apariencia o deseo de colaboración y una actitud de flexibilidad cuando ya existe una decisión tomada de ante manos que sabemos no puede mejorarse y no requiere lisa y llenamente de proceso de negociación alguna. (Gómez, 2004, Pág.12)

En esto casos la posibilidad de llegar a un acuerdo es fundamental dentro de la negociación, sino se llega a cuerdos de las partes involucradas, quedara ese conflicto y esto afectara directamente la manera efectiva de trabajar, es decir la gestión de calidad. En negociación se puede estar utilizando como técnica que permite obtener actitud de colaboración y compromiso de las otras partes antes futuras situaciones en las que si sea necesaria su participación activa. Para poder actuar estratégicamente y conseguir los resultados deseados hay que entender cuáles son los intereses de las otras partes sin cuya colaboración difícilmente podrá desarrollar eficazmente sus tareas y ver de qué forma la conjugación de los distintos intereses en juegos permite la obtención de resultados aceptados por todos.

Los negociadores suelen mostrar una serie de características comunes desarrollando habilidades y capacidades, negociar es un es un proceso que mezcla la preparación, la experiencia y características adquiridas en la vida.

La primera característica de la negociación es el conocimiento del conflicto; el negociador debe conocer el tema para aterrizar en la realidad con precisión, y así poder negociar sus ideas con solidez y no defenderlas con violencia; la segunda es Empatizar: se refiere a ponerse en el lugar del otro, la empatía constituye un regalo emocional a quién nadie es indiferente y por tanto es la distancia más corta para transmitir un sentimiento.

La tercera es la paciencia: es una virtud que debe tener el negociador. La cuarta es la resolución: requiere capacidad de liderazgo para entender el problema, sin olvidar que para liderar a los demás uno ha de ser capaz de entenderse a sí mismo.

La quinta es la firmeza: estar seguro de uno mismo para utilizar la fuerza del argumento y no el argumento de la fuerza, y ello obliga a salir de la zona de confort y crecer. La sexta es la capacidad de observación: observar los pequeños detalles que pueden ser de utilidad ya que en ellos reside la esencia, no la apariencia, de la realidad sobre la cual hay que actuar. La séptima es la creatividad: utilizar técnicas creativas para negociar y aprovechar ventanas de oportunidad.

Un buen negociador tiene claro que no se trata de ser el mejor, sino de ser mejor cada día. En las diferentes áreas de las empresas se presentan situaciones conflictivas ya sea por cualquier causa, en algunas empresas forman comités de gestión de la calidad que se encargan de planificar y crear programas ajustadas a las normas de calidad que pueden servir como una guía o un medio de control de la calidad para aplicarlos a los procesos. Cuando surgen conflictos en el personal el comité inspecciona que la negociación se desarrolle bajo los principios de calidad y que el negociador posea cada una de las características antes dichas. (Vizcaíno 2012, pág. 27)

4.7 Estrategias y tácticas de negociación.

Las estrategias son las orientaciones y reglas básicas que la negociación debe seguir para la consecución de sus objetivos. Las tácticas son acciones para concretar que se enmarcan dentro de la estrategia y ayudan a la consecución de los objetivos perseguidas por estas.

Se requiere el conocimiento de ciertas técnicas que ayudan a la planificación del proceso de negociación, teniendo en cuenta una buena, clara y fluida información sobre el tema a negociar y las tácticas a emplear para lograr un manejo efectivo.

Es relevante que el negociador conozca acerca de las normas de la gestión de calidad porque ayudan a negociar con un enfoque hacia la calidad en el desarrollo del proceso. Lo que caracteriza una estrategia de negociación es un carácter dinámico y su permanente adaptación a los acontecimientos y nuevos hechos que no paran de producirse en el curso de la negociación (. Ramos, López, Peña y Carreño, 2003, Pág.24)

La elección de una u otra estrategia, depende de varios factores: la posición de partida (fuerte o débil) respecto a la otra parte, la urgencia de tener que llegar al acuerdo, el tiempo que se dispone.

Las estrategias de negociación son acciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir con los objetivos propuestos en la negociación, una importante estrategia de negociación consiste en recabar y analizar la mayor cantidad posible de información de la contraparte ya sea antes o después del proceso de negociación, toda información que se haga comprender mejor la otra parte nos situara en mejor posición para negociar, debemos procurar recopilar y analizar sobre sus motivaciones, necesidades e intereses, su propiedades, sus alternativas para la negociación su estilo de negociación y su fortaleza.

Antes de plantear una estrategia y de acudir a la negociación, es necesario conocer los puntos que son irrenunciables y aquellos que son negociables. a veces el negociador es un representante y su representado le impone un límite ya que son estos últimos las que se toman las decisiones finales.

También influye en la estrategia adoptando objetivos que se pretenden y el interés que se tenga en ellos, número de personas que negocia y si la negociación es bilateral o multilateral.

La Conciliadoras y cooperativas: estas están encaminada a la búsqueda de soluciones que beneficien ambas partes .se utilizan cuando hay intereses comunes y complementarios.

Competitivo o de rivalidad: en este caso se intenta ganar en la negociación y satisface los intereses propios.

Flexible: consiste en adaptarse a las pretensiones de la otra parte.

Atacante: se trata de una estrategia dura en la que una de las partes intenta conseguir sus pretensiones, atacando la de la otra parte. Defensiva: es una estrategia pasiva, en la que no se avanza en la negociación si no que una de las partes se limita a defenderse de los ataques de la otra (Ramos, 2003,Pág. 25).

A pesar de que las negociaciones son procesos sociales que se dan continuamente no es fácil hacerlo bien y rara vez nos preocupamos por realizar técnicas de negociación que nos ayuden a salir airosos de las muchas situaciones que nos enfrentamos continuamente. Nuestra capacidad de negociación puede mejorar mucho si aplicamos ciertos criterios y métodos y nos ejercitamos en ciertas habilidades.

Las estrategias de negociación hacen referencia a las acciones dirigidas a la consecución de los objetivos propuestos durante el proceso de negociación; los directivos de la organización de la empresa planifica objetivos de gestión de calidad como estrategias y estos objetivos deberán acoplarse a los objetivos de la negociación que tiene que ver con llevar el proceso en la vía correcta buscando la satisfacción de los involucrados. La gestión de la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa.

Una estrategia practica y útil para lograr una optimización de la gestión de proceso que ayude a mejorar la calidad estaría compuesta de la constitución de un equipo de trabajo este analiza los objetivos y propondrá actividades y medidas para alcanzarlas por lo que debe estar formado por personas suficientemente capacitadas; además se elaborara un mapa de procesos donde represente gráficamente los procesos tras un trabajo previo de identificación y clasificación. Luego se determinaran los factores claves para la empresa, una vez identificado los procesos y representación gráficamente, el siguiente paso es determinar los errores o áreas de mejora y en general todos aquellos factores que restan eficacia a la organización.

Un negociador es un elemento primordial en cualquier tipo de empresa, su papel forja las bases para el crecimiento de una organización y para mejorar la relación con los socios, clientes y empleados, el negociador necesita empaparse de la información, tanto de la documentación que la empresa pone a su disposición como la información que puede estar de manera implícita en el entorno organizacional; además el amerita conocer cómo funciona la gestión de la calidad en la organización es decir cómo se gestiona la información que esta sea veraz y clara y a su vez comprensible, que la documentación que requiere para el proceso le sea facilitada, es importante además que el enfoque que el negociador empleara sea hacia la calidad, es decir que el manejo de la problemática no lo realice meramente por el compromiso de cumplir con su encomienda sino que de la mejor manera y optimismo conduzca el desarrollo del proceso de negociación esto con el propósito de lograr los objetivos de la negociación antes planificada de igual manera cumplir con los objetivos de la gestión de la calidad.

4.8 Etapas del proceso de negociación

Todo proceso de negociación implica el desarrollo de etapas básicas cuya duración, importancia, complejidad y formalidad dependen de cada caso para lograr obtener buenos resultados y beneficios a nuestro favor, ya sea personal o laboral.

Ya sea firmar acuerdos, discutir sobre un conflicto laboral o firmar un acuerdo colectivo, en la empresa como en la vida estamos en constante procesos de negociación; prepararnos para afrontarla de la mejor manera es fundamental y nos resultara satisfacción.

El proceso de negociación puede analizarse en tres etapas.

Planificación: es la parte más importante de la negociación puede garantizar la preparación del proceso .una buena preparación previa es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria lo que se haga o se deje de hacer antes de llegar a la mesa de negociación se revelara en cuanto se llegue a ella.

Un negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos nunca podrá dirigirlos. El arte de la dirección consiste en saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo lo mismo puede decir del arte de la negociación y es precisamente la fase de planificación la apropiada para definir lo que hay que conseguir y como conseguirlo. La mayoría de los directivos se incluirá mucho más a tomar medidas que a dedicar tiempo a reflexionar sobre las condiciones y planificaciones adecuadas.

Negociación cara a cara: los negociadores exitosos se preocupan mucho por su comportamiento cara a cara evitando cuidadosamente el uso de las frases irritadoras como: mi oferta es justa o razonable. Para ellos es necesario obtener una clara idea acerca del proceso de negociación cara a cara, comenzando por conocer las etapas de dicho proceso y como canalizar sus energías durante la misma mediante la aplicación de los diferentes estilos de influencia. La planificación y la preparación se terminan y empieza la actividad cara a cara.

Análisis posterior: en esta etapa se analiza los resultados del proceso, las experiencias adquiridas, las perspectivas futuras y el control o seguimiento del resultado.

La gestión de la calidad durante cada etapa del proceso de negociación es elemental para que se lleve un control de cada actividad y procedimiento y que la gerencia al momento de solucionar conflictos pueda realizarlos y cumplir con la gestión de calidad con una planificación y control de cada área administrativa y buscar la mejora continua para una eficiencia en las tareas asignadas y obtener resultados beneficiosos para ambas partes.

En el momento que nos enfrentamos a un proceso de negociación debemos tener elementos que nos ayudaran a salir con éxito de esta situación, optimizando los resultados que obtengamos. Las buenas relaciones interpersonales son y serán complejas en las estructuras laborales sin importar el nivel. Cuando una persona se encuentra ante una situación de negociación laboral enfrenta una circunstancia en la que tiene un objetivo que quiere alcanzar cuyo grado de éxito dependerá de sus propias acciones y de las acciones de la otra parte. La formación profesional, la personalidad, la educación y condición social son algunos de los factores determinantes de la conducta de los seres humanos, en el ámbito de las empresas cuando llega el momento

de la negociación es cuando la influencia de todos estos factores añadida la experiencia se ponen en manifiesto y un conflicto deberá manejarse a pesar de todos ellos si llegar a inferir las funciones profesionales de las partes.

Conclusión

La gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo de conflictos es indispensable para el desarrollo de los procesos administrativos porque aporta valor a la organización a través del tratamiento que se les da a los conflictos por medio de la negociación y así garantizar un clima agradable y un personal calificado que responda a los requerimientos de la institución.

Los sistemas normativos aportan a las organizaciones una guía para la mejora continua en los procesos administrativos, dado que en ellos está plasmada información imprescindible para la gestión de la calidad en el desarrollo del proceso de negociación y manejo de conflictos a través del cual se asegura mejores resultados.

La gestión de calidad en la resolución de conflictos es vital dentro de las organizaciones debido a los conflictos que se dan por diferentes causas, el conflicto como tal no es negativo sino una oportunidad de obtener resultados favorables para las partes involucradas, por lo cual es importante porque permite intervenir en el momento que van surgiendo conflictos, para gestionar medidas que favorezcan a las partes involucradas sin alterar el funcionamiento normal y eficiente en la empresa.

La gestión de la calidad en la negociación es de gran utilidad por que busca la mejor estrategia para obtener la satisfacción de las partes y resultados óptimos en los procesos y mejoras continuas para la empresa.

La gestión de la calidad en el proceso de negociación y manejo de conflicto es necesaria como una herramienta eficaz que logra a través de la implementación de la misma el mejoramiento de las relaciones interpersonales, que a su vez coadyuvan en el mejoramiento de los procesos en la organización.

Bibliografía

- Alvarez Ibarroba, J. M., Alvarez Gallego, I., & Bullon Caro, J. (2006). *Introducción a la calidad*. Ideas propias Editorial. Recuperado el 23 de Febrero de 2021
- Alvarez Ibarroba, J. M., Alvarez Gallego, I., & Bullon Caro, J. (2006). *Introducción a la calidad*. Colombia: primera edición España.
- Caceres. (30 de mayo de 2020). *Gestión de calidad*. Obtenido de <https://www.significados.com/gestion-de-calidad/>
- Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la calidad*. Madrid, España: Pearson, Educación S.A. Recuperado el 23 de febrero de 2021
- ceolevel. (3 de diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.ceoleel.com/12-tecnicas-efectivas-resolver-conflictos>
- CEUPE. (Ma de 2021). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-negociacion.html>
- Claret Oscar, G. O., & Arciniegas Ortiz, J. O. (2016). *Sistema de gestión de la calidad* (primera edición ed.). Bogotá, Colombia. Recuperado el 9 de marzo de 2021
- Coopa, C. R. (Septiembre de 2010). *mediación Rosario Blogspot*. Recuperado el 23 de febrero de 2021, de <https://mediacion-rosario.blogspot.com/2010/09/gestion-de-conflictos-y-gestion-total.html>
- Coppa, C. R. (2 de septiembre de 2010). *mediación&actualidad*. Obtenido de <http://mediacion-rosario.blogspot.com/2010/09/gestion-de-conflicto-y-gestion-total.html?m=1>
- Donna, S. (2006). *Administración de la calidad*. México, México Pearson Educación de México, S.A: de C. V.

Donna, S. (2006). *Administración de la calidad*.: México, México Pearson Educación de

México, S.A: de C. V.

Ernesto F. (2015) *Negociación como herramienta para el manejo de conflicto*. Caracas Venezuela: comité editorial de publicación de apoyo a la educación.

Gálvez Juan Carlos (2012) características de la negociación, buenos aires, editorial universitaria buenos aires.

Gálvez Juan Carlos (2012) características de la negociación, buenos aires, editorial universitaria buenos aires.

Gerrido C. A. (2015) *La gestión de conflicto en las organizaciones complejas*.

Universidad internacional
Australia.

emprendepyme. (9 de marzo de 2021). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/como-se-manifiestan-los-conflictos-laborales-en-la-empresa.html>

j., M. G., Chamorro Mena, A., & Rubio Locoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias. Recuperado el 9 de Marzo de 2021

Jaime, V. (1994). *Gestión Estratégica de los Servicios*. Diaz de santos, S.A. Recuperado el 23 de Febrero de 2021

Opere, M. (s.f.). *blog.grupo-pya.com*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/conoce-los-tipos-de-conflictos-laborales-y-adelantate-a-ellos/>

Perez Fernandez de Velazco, J. A. (1994). *Gestión de la calidad Empresarial*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 9 de Marzo de 2021

Tablado, F. (2020). *Grupo Atico34*. Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/>

emprendepyme. (9 de marzo de 2021). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/como-se-manifiestan-los-conflictos-laborales-en-la-empresa.html>

j., M. G., Chamorro Mena, A., & Rubio Locoba, S. (2007). *Introduccion a la gestion de la calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias. Recuperado el 9 de Marzo de 2021

Jaime, V. (1994). *Gestion Estrategica de los Servios*. Diaz de santos, S.A. Recuperado el 23 de Febrero de 2021

Opere, M. (s.f.). *blog.grupo-pya.com*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/conoce-los-tipos-de-conflictos-laborales-y-adelantate-a-ellos/>

Perez Fernandez de Velazco, J. A. (1994). *Gestion de la calidad Empresarial*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 9 de Marzo de 2021

Tablado, F. (2020). *Grupo Atico34*. Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/>