



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DEL ESTILO COLABORATIVO Y SU PERTINENCIA EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS FUNCIONALES.

SANCHEZ ORDOÑEZ SUSANA PILAR
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DEL ESTILO COLABORATIVO Y SU PERTINENCIA EN
LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS FUNCIONALES.

SANCHEZ ORDOÑEZ SUSANA PILAR
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

MODELO DEL ESTILO COLABORATIVO Y SU PERTINENCIA EN LA SOLUCIÓN
DE CONFLICTOS FUNCIONALES.

SANCHEZ ORDOÑEZ SUSANA PILAR
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

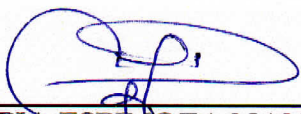
TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH

MACHALA, 26 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA
26 de febrero de 2020

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Modelo del Estilo Colaborativo y su pertinencia en la solución de conflictos funcionales., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH

0702669524

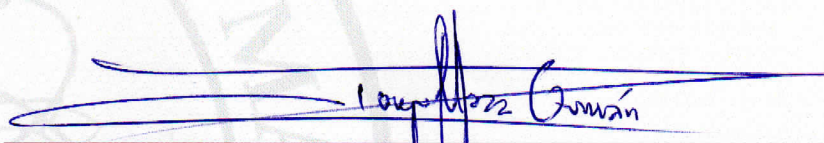
TUTOR - ESPECIALISTA 1



TINOCO EGAS RAQUEL MIROSLAVA

0703523761

ESPECIALISTA 2



PLAZA GUZMAN JORGE JAVIER

0702414137

ESPECIALISTA 3

COMPLEXIVO

por SUSANA SANCHEZ ORDOÑEZ

Fecha de entrega: 11-feb-2020 07:30p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1255787775

Nombre del archivo: SANCHEZ_ORDOEZ_SUSANA_PILAR_PT-011119.pdf (374.04K)

Total de palabras: 3599

Total de caracteres: 19012

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, SANCHEZ ORDOÑEZ SUSANA PILAR, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Modelo del Estilo Colaborativo y su pertinencia en la solución de conflictos funcionales., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

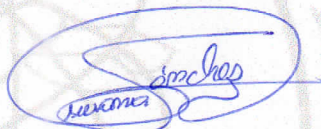
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de febrero de 2020



SANCHEZ ORDOÑEZ SUSANA PILAR
0705001428

DEDICATORIA

El presente proyecto dedico primeramente a Dios, por permitirme tener salud y conocimiento para el desarrollo, a mis padres y hermanos que estuvieron apoyándome en todo momento, a mi hijo que es un pilar fundamental para el logro de mis objetivos y esposo que con su dedicación, paciencia y amor me ayuda e impulsa a seguir con mis propósitos.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento está dirigido primero a Dios, ya que sin su bendición y amor no hubiese sido posible culminar mi carrera, a mi familia, esposo e hijo, por el apoyo incondicional y constante a lo largo de mis estudios.

En especial, también a la Tutora del caso práctico Mgtr. Nancy Janneth Tapia ,que gracias a su conocimiento y guía académica en este trabajo de titulación pude concluir con éxito, y a los miembros del comité evaluador.

A la Universidad Técnica de Machala, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de estudiar y enriquecer mis conocimientos

RESUMEN

La presente investigación es de enfoque cualitativo, el cual, mediante el desarrollo de la literatura, permite conocer los métodos y modelos para la solución de conflictos funcionales, en esta ocasión se desarrollará el método del estilo colaborativo de manejo de conflictos, el que permitirá de manera asertiva, la solución de problemas. Para ello se ejemplifica mediante la observación de un conflicto real en la empresa comercial de servicios CORPOR S. A. los pasos del modelo, BCF y su determinación en la pertinencia del modelo colaborativo en la solución de conflictos, Lussier y Achua, (2016); por medio de la negociación y la mediación, a fin de realizar el análisis, de la aplicación del modelo del estilo colaborativo de manejo de conflictos.

A partir del ejemplo se analizó, la pertinencia de la aplicación del modelo del estilo colaborativo en la solución de conflictos funcionales, puesto que al aplicarlo en el caso observado en la empresa, dio resultado positivo; ya que los involucrados en el conflicto llegaron a un acuerdo siguiendo los pasos planteados por el modelo BCF, por lo cual se determinó que la aplicación del modelo del estilo colaborativo es pertinente en la solución de conflictos funcionales organizacionales.

Palabras clave.

Conflicto funcional, negociación, modelo colaborativo.

ABSTRACT.

This research is of a qualitative approach, which, through the development of literature, allows us to know the methods and models for the solution of functional conflicts, this time the collaborative conflict management method will be developed, which will allow Assertive way, problem solving. This is exemplified by observing a real conflict in the commercial services company CORPOR S. A. the steps of the model, BCF and its determination in the relevance of the collaborative model in conflict resolution, Lussier and Achua, (2016); through negotiation and mediation, in order to carry out the analysis, of the application of the collaborative conflict management style model.

Based on the example, the relevance of the application of the collaborative style model in the solution of functional conflicts was analyzed, since when applied in the case observed in the company, it gave a positive result; since those involved in the conflict reached an agreement following the steps outlined by the BCF model, so it was determined that the application of the collaborative style model is relevant in the solution of organizational functional conflicts.

Keywords.

Functional conflict, negotiation, collaborative model.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
I. INTRODUCCIÓN	1
II. DESARROLLO	3
2.1 Metodología	7
2.1.1 Antecedentes del conflicto en el área de ventas	7
2.1.2 Solución aplicando el modelo del estilo colaborativo	8
2.2.1 Inicio de la solución de conflictos	8
2.2.2 Respuesta de la resolución del conflicto	9
2.2.3 Mediación de la resolución del conflicto	9
III. CONCLUSIÓN	10
BIBLIOGRAFÍA	11
CUADRO DE CONTENIDO	
Gráfico 1. Tipos de conflictos	3
Gráfico 2.- Estilos de manejo del conflicto.	5
Gráfico 3. El estilo colaborativo manejo de conflictos	5

I. INTRODUCCIÓN.

La investigación propuesta, se la realiza considerando que en la sociedad el ser humano está propenso a tensiones, especialmente cuando se encuentra laborando 8 horas diarias o 5 a 6 días de la semana compartiendo con muchas personas con distinto dialecto y criterio. Las creencias, opiniones, valores, y/o personalidad podrían ser el inicio de un conflicto; o, la interferencia al interior de las unidades, entre unidades, todo ello entre los propios compañeros de trabajo, lo cual impide realizar las tareas en las organizaciones, interfiriendo en el logro de los objetivos de las mismas; por lo tanto a fin de mantener la armonía del ambiente laboral y con ello enrumbar la organización al camino del éxito, se presenta como de vital importancia el estar preparados para gestionar de manera oportuna y pertinente los conflictos.

En la actualidad los conflictos son temas muy comunes, ya que se generan día a día, los cuales merecen atención prioritaria ya que los afectados no solo son las empresas, sino que afectan a cada una de las personas que forman parte de las mismas y se relacionan a los mismos; las tendencias humanas conflictivas, así como lo monetario, los roles, el estatus al interior de la organizaciones, la diferencia de criterios en temas laborales y la competitividad, llegan hasta a perjudicar la salud y con ello los procesos a su cargo. Por lo que en pro del bienestar y de mantener un ambiente que evidencie una buena salud ocupacional y con ello el logro de los objetivos organizacionales se convierte en menester el contar con modelo que permita la oportuna y eficiente gestión de los problemas.

Dada la relevancia de manejar las situaciones de conflicto se desarrolla la investigación en la empresa CORPOR S. A. en la cual se presentan conflictos como en la mayoría de las empresas, siendo esta una empresa comercial y de servicios que prestan a la ciudadanía de la Provincia de El Oro, dadas sus características y situaciones propias del ambiente laboral se presenta como una oportunidad que se aprovecha para cumplir con el objetivo de:

Determinar la pertinencia de la aplicación del modelo del estilo colaborativo en la solución de conflictos funcionales; para lo cual se debe:

- (a) Desarrollar marco teórico mediante la revisión de la literatura que permita la comprensión de la temática a tratar;
- (b) Ejemplificar la aplicación del modelo estilo colaborativo en un conflicto funcional para su respectivo análisis; y,
- (c) Analizar la pertinencia del modelo del estilo colaborativo en la solución de conflictos funcionales.

A fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados se aplica una metodología de enfoque cualitativo, pues la identificación conflicto funcional se ejecutó a través de la observación participante; y, para la determinación de la pertinencia del modelo del estilo colaborativo en la solución de conflictos funcionales, se ejemplifico en un caso el modelo propuesto por Lussier y Achua, (2016), el cual consta de tres etapas las cuales se desarrollan.

Existen distintos tipos de conflictos organizacionales; y, métodos y modelos para gestionarlos, este trabajo se desarrolla en el marco del proceso de titulación complejo de la Facultad de Ciencias Empresariales, y se enfoca únicamente en un conflicto funcional de una empresa comercial y de servicio, al que se le aplica un solo modelo para el cumplimiento de los objetivos.

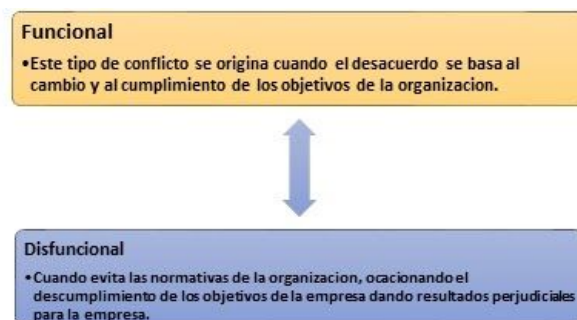
La escasa literatura hallada y a la cual se tuvo acceso se configura como una de las limitaciones para un desarrollo más profundo del marco teórico, a lo cual se suma el corto tiempo, sin embargo, se ha desarrollado.

II. DESARROLLO

Conforme indicaron Lussier y Achua, (2016) “Un conflicto está presente cuando existe desacuerdo y oposición entre las personas” (p. 200), el conflicto no es un problema; sino que es una oportunidad de mejora; este se da cuando el contrato psicológico se rompe (Lussier y Achua, 2016); esto pasa porque; la mayoría de las personas no saben comunicar de forma explícita o no preguntan, sobre qué pasa cuando surge un conflicto y/o se asume que la otra parte piensa lo mismo, por ello la aplicación de una resolución de conflictos es una serie de procesos metodológicos que se pueden aplicar para controlar esta situación.

Según Lussier y Achua, (2016) los conflictos pueden ser: funcionales considerándose aquellos conflictos internos que ayudan al cumplimiento de las metas organizacionales por lo tanto significa que son favorables para la empresa; y, disfuncionales estos no están apegados al logro de los objetivos institucionales, por lo tanto, no favorecen a la empresa (ver gráfico1).

Gráfico 1. Tipos de conflictos



Adaptado en base a (Lussier y Achua, 2016)

Medel y Pérez, (2017) detallaron que, la investigación adecuada a los conflictos que se originan, pueden ser por temas monetarios, esto denota una caída financiera lo cual sería un tema principal a investigar para justificar las medidas de hecho, en lo que corresponde las soluciones de conflictos.

Chirinos, Meriño y Martínez, (2018) indicaron que, para un adecuado ambiente, sin conflicto, se debe trabajar en los tipos psicológicos de los individuos, dando como resultado, datos para poder analizar. La investigación de los conflictos, detalla que son conductas de desvíos de la

personalidad del individuo, con respecto a las situaciones expresamente visibles. Toda observación debe ser analizada para obtener información relevante, y poder llegar acuerdos con estrategias que cumplan los objetivos. En Ecuador según, Altamirano, (2018) explicó que identificando los conflictos se puede dar solución a las mismas, pero que el control debe regir de la administración siendo el mediador y consejero, de esta forma se podrá solucionar problemas y poder llegar a las metas; coincidiendo así con el autor anterior.

Arboleda, Acosta y Echeverría, (2019) estudiaron una metodología que podría llevar a alcanzar los objetivos esperados que sería la conciliación, respecto a los tipos de conflicto que usualmente se presentan y esto nos da paso a permitir la mediación. Que haya una tercera persona para poder dar solución a los respectivos problemas, que se están suscitando en dirección a los colaboradores, por lo tanto, el modelo del estilo colaborativo ayuda a la solución de conflictos, y debería ser utilizado en los diferentes sectores. Según las necesidades y tipos de conflictos que se presenten en las organizaciones.

La negociación es la consensualización por medio de un proceso en la que están involucradas dos o más partes que pueden ser de distintas posiciones con un interés común en la cual se halla un conflicto y se plantean ideas para dar solución a distintos temas. (Tamez, Montalvo, Leyva y Hernández, 2018)

Manfredi y González, (2017) manifestaron que para alcanzar los objetivos se debe implementar una planeación previa a la negociación, de esta manera direccionan a los objetivos que hay que alcanzar mediante la negociación, los procesos que hay que implementar o una planeación previa, todo con el fin de llegar a los acuerdos estipulados, si hay una buena negociación se podrá evitar conflictos que nos limita el alcance de las metas. Además, Madero y Zárate, (2016), argumentaron, la sostenibilidad de la negociación y los puntos a centrarse que serían como, por ejemplo, financiero, operacional y laboral.

Existen varios estilos de negociación los cuales según Lussier y Achua (2016) son: complaciente, colaborativo, negociador, evasivo e impositivo, cada uno con un comportamiento distinto conforme se presenta en el Gráfico 2; de los cuales el estilo negociador se presenta como la herramienta para la resolución de conflictos mediante resoluciones de tipo asertivo. (p. 202)

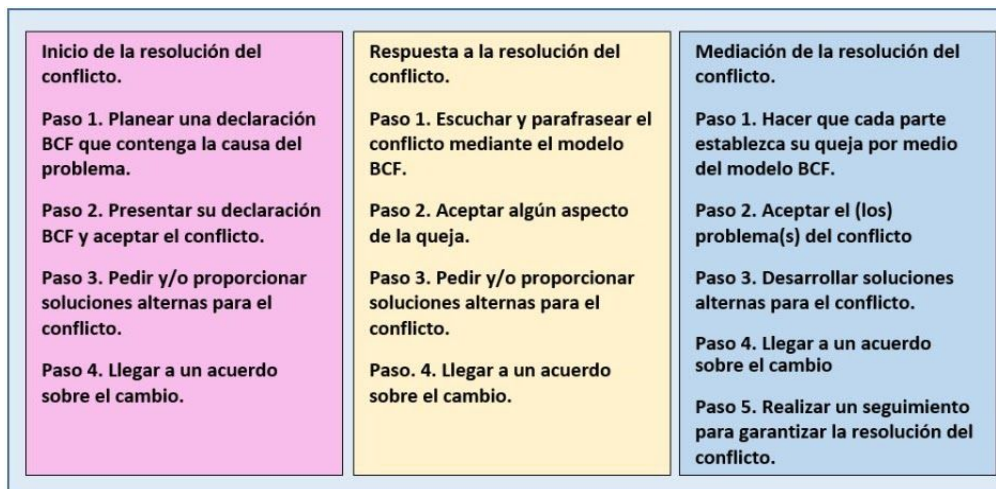
Gráfico 2.- Estilos de manejo del conflicto.

Estilos.	Descripción
Complaciente	Pasivo: usted gana yo pierdo.
Colaborativo	Asertivo. Usted gana yo gano.
Negociador	Asertivo: Usted gana algo yo gano algo.
Evasivo	Pasivo: usted pierde yo pierdo.
Impositivo.	Agresivo: usted pierde yo gano.

Adaptado de (Lussier y Achua, 2016)

El modelo colaborativo es un sistema cuidadosamente diseñado, con el objetivo de direccionar al talento humano, para trabajar en equipo dejando a un lado los conflictos, permitiendo unificar el talento intelectual, para alcanzar las metas propuestas de una organización. Coto, Collazos y Mora, (2016); según Lussier y Achua, (2016) el modelo colaborativo se encuentra conformado por tres etapas (ver gráfico 3) que son:

Gráfico 3. El estilo colaborativo manejo de conflictos



Elaborado en base a (Lussier y Achua, 2016)

1 Inicio de la resolución de conflicto a la que le corresponden los siguientes pasos: (a) Planear una declaración BCF que contenga la causa del problema; (b) Presentar

su declaración BCF y aceptar el conflicto; (c) Pedir y/o proporcionar soluciones alternativas para el conflicto y (d) Llegar a un acuerdo sobre el cambio.

2 Respuesta de la solución del conflicto a la que le corresponde los siguientes pasos: (a) Escuchar y parafrasear el conflicto mediante el modelo BCF; (b) Aceptar algún aspecto de la queja; (c) Pedir y/o proporcionar soluciones alternativas para el conflicto y (d) Llegar a un acuerdo sobre el cambio.

3 Mediación de resolución de conflictos con los siguientes pasos (a) Hacer que cada parte establezca su queja por medio del modelo BCF; (b) Aceptar el (los) del conflicto; (c) Desarrollar soluciones alternativas para el conflicto; (d) Llegar a un acuerdo sobre el cambio y (e) realizar un seguimiento para garantizar la resolución del conflicto, (Lussier y Achua 2016, p. 208)

Es importante destacar que la declaración BCF corresponde o es el equivalente a CCE pues sus siglas traducidas al español corresponden a (consecuencias de comportamiento, emociones o sentimiento) es el encargado de detectar y describir el conflicto de forma cualitativa, dando resultado a la teoría causa y efecto. Es así que Lussier y Achua, (2016) propusieron el Modelo de resolución de conflictos BCF, que aplica procesos de asertividad promoviendo la negociación en propuestas que definirán el cambio, estableciendo un clima calmado y adecuado para el desempeño, entre colaboradores. Este modelo es aplicable siempre y cuando el autor de la resolución tenga claro que está colaborando con la solución y no exigiendo ni demandando de forma agresiva ya que esto no tendría ningún resultado y no se podría aplicar el modelo.

Díaz, Roncallo, López y González, (2018) hicieron referencia a la persona que direcciona y guía siendo una persona de respeto y admiración que ayuda y da seguridad, transmitiendo confianza para enfrentar los desafíos que están por venir. Así mismo Lehuede (2018) manifiestan que, para mediar un conflicto según como se presenten de tipo alternativo en las organizaciones civiles, tiene su fuerte en la autonomía y libertad según la voluntad de las partes involucradas y no están obligadas a participar en una mediación, se debe esperar su colaboración.

Loaiza y Pirela, (2015), aportaron, que la eficacia que conduce a las organizaciones de un estado actual a un estado futuro, creando visiones y aprovechando las oportunidades influyendo a los colaboradores en un compromiso para un cambio. También depende que las autoridades tomen de forma asertiva los conflictos, transformándolos en oportunidades, para el aprendizaje y crecimiento laboral.

En la actualidad, González, Aponte, González y Vásquez, (2018), detallaron en lo que corresponde a los gerentes, los procesos han cambiado exponencialmente, debido a la negociación global, ámbitos sociales y económicos. Esta direccionado a un clima competitivo.

2.1. Metodología

El presente trabajo desarrolla el reactivo 11529 el cual requiere lo siguiente: (a) ¿Cuál son los tipos de conflictos que atañan a las organizaciones?; (b) ¿Qué y cuán importante es la declaración del BCF (behavior, consequences, feelings) o CCE (comportamiento, consecuencias y emociones) ?; y, (c) ¿Fue pertinente la aplicación del modelo de estilo colaborativo para la solución del conflicto?

El enfoque con el que se desarrolla la investigación es el cualitativo, se aplica en una empresa comercial privada a la cual se la reconoce como CORPOR S. A., mediante la observación participante se determinó el conflicto funcional, en el que se ejemplifica el modelo colaborativo en la solución de conflicto presentado por Lussier y Achua (2016); se desarrolla en: el área de ventas, quienes intervienen son: los asesores de ventas, a quienes se les conoce como asesor A y B; el cliente a quien se lo conoce como C; y, como mediador el Gerente general que se lo conoce como D. La situación a solucionar corresponde a: cruce de ventas entre asesores.

2.1.1 Antecedentes del conflicto en el área de ventas

En CORPOR S, A. se ha incrementado la tensión en el área de ventas, por los conflictos que se han generado por desigualdad de opiniones y competitividad entre sus mismos compañeros de trabajo, esto ha originado una tensión e inestabilidad laboral, por parte del Asesor (A), al

no respetar los clientes del Asesor (B), atendiendo y captando a sus clientes y con ello disminuyendo sus comisiones del asesor B.

Gráfico 4: Organigrama del sector de ventas.



Desarrollado en base al organigrama de la empresa.

El gerente general conocido como D será el encargado de visualizar, analizar y solucionar mediante propuestas que deben dar como resultado la resolución del conflicto, sirviendo de arbitraje en las partes implicadas, de forma parcial. El representante (D) es el mediador en este conflicto, pero antes de actuar, debe formular alternativas que le ayuden a salir victorioso y apoyar en la resolución del problema. En el caso del departamento de ventas debe escuchar al Asesor (A) y (B), manteniendo siempre una actitud imparcial.

El problema son las comisiones y el monto por ventas obtenidas de los clientes, en el irrespeto de los sectores otorgados para la venta incluyendo los clientes, esto ha originado deslealtad de parte de los colaboradores como compañeros de trabajo, originando un trabajo individual y no en equipo, irrespetando las normativas de la organización.

2.1.2 Solución aplicando el modelo del estilo colaborativo

2.2.1 Inicio de la solución de conflictos

El paso 1 B. Cuando atiende a mis clientes y no los direcciona o me comunica de las necesidades, me molesta ya que esto hace que pierda la comisión por la venta y el monto para mi presupuesto.

Paso 2 B. Cuando atiendes a mis clientes y no los direccionas o me comunicas de las necesidades, me molesta ya que esto hace que pierda la comisión por la venta y el monto para mi presupuesto.

Paso 3 B. Propongo que respetes a mis clientes cuando se acerquen me comuniquen los requerimientos y de la misma forma haré cuando lleguen los tuyos, y así estaremos tranquilos.

Paso 4 B. Con la finalidad de llegar a un acuerdo respeta a mis clientes, que yo haré lo mismo con los tuyos

2.2.2 Respuesta de la resolución del conflicto

Paso 1 A. Yo no sabía que atender a tus clientes cuando no te encontrabas te molestaba ya que estabas visitando a otros para llegar a tu monto mensual.

Paso 2 A. Acepto que no estoy direccionando a tus clientes ya que el trabajo lo hago yo.

Paso 3. A. Para que no vuelva a suceder este inconveniente, propongo que le des seguimiento a tus clientes y así atiendas sus requerimientos para que no pidan información a otro asesor.

Paso 4. A. No estoy de acuerdo ya que esto implica que deje de vender cuando tengan la oportunidad.

2.2.3 Mediación de la resolución del conflicto

Paso 1 D. La resolución respecto al conflicto que se ha generado, entre el Asesor A y el Asesor B, los mismos presentan la queja, en la cual exponen sus inconvenientes presentados, a una autoridad que es el Gerente general D,

Paso 2 D. Analiza la queja y acepta que está sucediendo un problema.

Paso 3 D. Propone alternativas para solucionar el conflicto entre los asesores; primero; se revisará mediante los reportes de gestiones el seguimiento a los clientes, segundo el cliente (C) decidirá con quien realizará la compra y tercero la venta sea para oficina y así no haya inconvenientes entre las dos partes.

Paso 4 D. De las propuestas establecidas por el gerente D, los asesores A y B, llegan a un acuerdo, para que no se vuelva a generar este inconveniente, y escogen la primera propuesta, por lo que, se revisará los reportes de ventas y así comprobará si hubo o no seguimiento al cliente, esto será lo más conveniente para las dos partes.

Paso 5 D. El gerente General dará seguimiento al acuerdo que se pactó para la solución del conflicto haciendo que se cumpla, lo dispuesto y no vuelva a suscitarse.

III. CONCLUSIÓN

Conforme se observa la revisión de la literatura permitió el desarrollo del marco teórico el cual justificó y facilitó la comprensión de los temas en cuestión.

A fin de realizar el análisis, con éxito se determinó un conflicto funcional de la empresa CORPOR S. A. con el que se procedió a la ejemplificación de la aplicación del modelo del estilo colaborativo de manejo de conflictos (Lussier y Achua 2016).

A partir de la ejemplificación se analizó que el modelo del estilo colaborativo es pertinente en la solución de conflictos funcionales, puesto que al aplicarlo en el caso observado en la empresa dio resultado; ya que los involucrados en el conflicto llegaron a un acuerdo siguiendo los pasos planteados por el modelo BCF (Lussier y Achua 2016).

Una vez que se desarrolló el marco teórico mediante la revisión de la literatura que facilitó la comprensión de la temática tratada; y, que se ejemplificó el modelo del estilo colaborativo de manejo de conflictos siguiendo los pasos del modelo BCF (Lussier y Achua 2016), lo que permitió su análisis, se determinó que la aplicación del modelo del estilo colaborativo es pertinente en la solución de conflictos funcionales.

Bibliografía

- Altamirano. (2018). IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE ECUADOR. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 22, núm. 2,, 1-24.
- Arboleda, Acosta, & Echeverria. (2019). Calidad en proceso conciliatorio del Centro de Conciliación Americana. Mecanismo para solucionar conflictos. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 85, 1-14.
- Chirinos, Meriño, & Martínez. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, núm. 84, Vol 1, 43-61.
- Coto, Collazos,, & Mora. (2016). Modelo Colaborativo y Ubicuo para apoyar los procesos de enseñanza aprendizaje a nivel Iberoamericano. *Revista de Educación a Distancia*, Vol.1, núm. 48., 1-30.
- Díaz, Roncallo, López, & González. (2018). Liderazgo Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista de Economía & Administración*, Vol. 15 No. 1, 1-18.
- González, Aponte, González, & Vasquez. (2018). Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 82, 2018, 1-18.
- Lehuede. (2018). La mediacion obligatoria y el deber de colaboracion en el ambito de los conflictos comerciales y civiles en chile. *Revista lus et Praxis*, Vol. 24, Num 3., 553-582.
- Loaiza, & Pirela. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 20, núm. 69, 152-171.

- Lussier, & Achua. (2016). LIDERAZGO, TEORÍA, APLICACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Madero, & Zárate. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Revista de administración y negocios* VOL. 32 num 56., 7-19.
- Manfredi, & González. (2017). Autopartes del Caribe. *Negociando estratégicamente. Estudios Gerenciales*, vol. 33, núm. 144, 309-316.
- Medel, & Perez. (2017). Tres modelos de Conflicto Laboral en Chile: El precio de la economía, La organizacion sindical, y el regimen de trabajo en la tendencia de la huelga extra legal. *Revista Colombiana Soc*, Vol 2, Num 40, 173-195.
- Tamez, Montalvo, Leyva, & Hernández. (2018). Análisis comparativo sobre los métodos alternativos para la solución de conflictos a partir de la legislación de los Estados de la República Mexicana. *Revista Justicia, Barranquilla* Vol. 24, No. 34, 385-404.