

# LAS ESTRATEGIAS CREATIVAS DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

*Creative management strategies and their impact on conflict management within the organization.*

Gina Guerrero Salazar, MSc.  
Instituto Tecnológico Superior  
Universitario de Formación  
Profesional, Administrativa y  
Comercial.

<https://orcid.org/0009-0002-7296-6456>  
gina.guerrero@formación.edu.ec

María Guerrero Salazar, MSc.  
Instituto Técnico Superior Mediform  
<https://orcid.org/0000-0002-0506-7509>  
maria.salazar@itsmediform.edu.ec

Pedro Iglesias Mora, PhD.  
Instituto Tecnológico Superior  
Universitario de Formación  
Profesional, Administrativa y  
Comercial.

<https://orcid.org/0009-0006-8180-5178>  
pedro.iglesias@formación.edu.ec

**Palabras claves:** Conflictos, manejo de conflictos, innovación, estrategia.

**Keywords:** Conflict, conflict management, innovation, strategy.

**Recibido:** 03 de enero de 2024

**Aceptado:** 03 de mayo de 2024

## RESUMEN

Dentro de las empresas surgen diferentes tipos de problemas por la interrelación personal y los diferentes niveles de relación a nivel laboral convirtiéndose en factores de riesgo, para los objetivos comunes de la organización, que sin una correcta actuación e intervención puede provocar efectos negativos en la empresa y en los individuos que la integran, llevándola al desequilibrio. Entre los seres humanos siempre existirá desacuerdos de cualquier índole, de no existir una comunicación efectiva no se podrán superar, afectando la eficacia de las tareas que se ejecutan dentro de la organización. Por tal motivo, es importante conocer los diversos conflictos existentes dentro de la organización y poder establecer estrategias que den solución y aporten al crecimiento de la empresa. El objetivo de esta investigación es determinar la importancia de las estrategias creativas de gestión para el buen desempeño del capital humano en el desarrollo organizacional. La metodología que se utilizó fue un enfoque cualitativo con tipo de investigación documental (revisión de diversos teóricos).

## ABSTRACT

Within companies different types of problems arise due to the personal interrelationship and the different levels of relationship at work level becoming risk factors, for the common objectives of the organization, that without proper action and intervention it can have negative effects on the company and the individuals who make up it, leading to imbalance. Among human beings there will always be disagreements of any kind, in the absence of effective communication they cannot be overcome, affecting the effectiveness of the tasks that are executed within the organization. For this reason, it is important to know the various conflicts existing within the organization and to be able to establish strategies that give solution and contribute to the growth of the company. The objective of this research is to determine the importance of creative management strategies for the good performance of human capital in organizational development. The methodology used was a qualitative approach with type of documentary research (review of various theorists).



## **INTRODUCCIÓN**

En toda organización los problemas de interrelación personal se convierten en factores de riesgo, que sin una correcta actuación e intervención puede provocar efectos negativos en la organización y los individuos que la integran. En el ámbito empresarial se observan diferentes niveles de relación a nivel laboral, dentro de esas relaciones se manifiestan una serie de conflictos los cuales puede llevar a un desequilibrio de la empresa. Según Robbins (1997), "la mala comunicación puede generar malos entendidos, lo que genera estrés y conflicto entre los miembros" (p. 327), afectando a las relaciones interpersonales, que conllevan a una serie de problemas, generados por causas que nacen en la empresa (Dessler, 1979).

Los conflictos forman parte de la vida misma del ser humano y lo han acompañado desde la antigüedad, es decir desde la búsqueda de alimento para la supervivencia o la extensión de su territorio, es decir que debido a la naturaleza del hombre siempre se tendrán conflictos. Se puede decir que el conflicto es un medio que nos permite aprender y avanzar en sociedad como lo afirman Dominguez y García (2003):

"El conflicto puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúan relaciones antagónicas u hostiles, pero también puede tener aspectos funcionalmente positivos; evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales. Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás."

Dentro de las organizaciones siempre se tendrán conflictos de manera inevitable, pero el ser humano debe adaptarse y aprender a dar soluciones a los mismos. Muchas investigaciones se han realizado sobre las variables emocionales en los procesos de gestión de disputas, pero aún se desconocen gran parte de los mecanismos afectivos detrás del manejo de conflictos.

### **El conflicto**

Para abordar sobre las estrategias de gestión necesarias en el manejo de conflictos dentro de la organización primero se debe conocer qué es el conflicto según el acercamiento de diversos investigadores, tal es el caso de Highton y Álvarez, (2004) quienes acotan que:

De acuerdo con el vocabulario vulgar, el término "conflicto" significa "pelea o lucha", es decir, una confrontación física entre las partes. Pero el significado se ha extendido para incluir "un desacuerdo agudo u oposición de intereses, Ideas, etcétera". En una palabra, el término abarca los trasfondos psicológicos de la confrontación física (p. 42).

Por su parte, Mirabal (2003) indica que "el conflicto se presenta como algo inevitable; está en la naturaleza del hombre. Tenemos conflictos incluso con nosotros mismos, sin ninguna interferencia externa" (p. 53). Para Salvador Giner (1996), "el conflicto es una de las categorías más vastas de la vida social. Toda ella es conflicto o integración: las más de las veces, ambas cosas a la vez. Frente a la acción social integradora o funcional, basada en un mayor o menor grado de cooperación, se alza la otra gran categoría de la conducta humana, la actividad o positiva o conflictiva" (p. 62).

Según Montes, Rodríguez y Serrano (2014) mencionan que "un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones" (p. 238). Este surge según, Putnam y Poole (1987) "cuando dos o más personas perciben una oposición de metas, objetivos y /o valores y ven a la otra parte como interferencia para satisfacer sus deseos" (p. 552). Por su parte, Robbins y Timothy (1997) definen al "conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa" (p. 485).

Es decir, el conflicto está presente en el diario vivir del ser humano y no puede ser evitado por este, así lo confirma Rahím (2017) cuando indica que el conflicto "es un resultado natural de la interacción

humana que comienza cuando dos o más entidades sociales se involucran entre sí mientras se esfuerzan por alcanzar sus propios objetivos” (p.1). Según menciona, Guerrero y otros (2009) el conflicto es consustancial:

el ser humano como ser social que interacciona con otros seres humanos con los que discrepa y que tiene intereses, percepciones, valores y necesidades contrapuestas [...] involucran una amplia variedad de partes, desde personas a título individual, familias, grupos humanos, instituciones, colectividades, etc., hasta llegar a los macro-conflictos protagonizados por naciones o estados e incluso los mega-conflictos entre civilizaciones, entre religiones e incluso una mezcla de ambas [...]. Los conflictos son los motores y las expresiones de las relaciones entre los seres humanos, la resolución, gestión, transformación, etc., de los mismos exige una interdisciplinariedad que tome sus bases teóricas tanto de disciplinas de tipo social (p. 8).

El conflicto es la creencia de que una de las partes obtiene beneficios, mientras que la otra, no podrán hacerlo (Pruitt y Kim, 2004). Es decir, que un conflicto surge cuando la diversidad de opiniones, no son compatibles y existe una deficiente comunicación entre estas, al punto de que no les permite llegar a un acuerdo en el que todos se benefician, lo que conlleva, según (Dessler, 1979) a que las relaciones interpersonales se vean afectadas dentro de la organización.

### **Tipos de conflictos**

Existen varias clasificaciones de los tipos de conflictos según diversos autores. Según Pondy, (1967) se identifican tres tipos de conflictos:

Conflicto de negociación, este tipo de conflicto surge entre los trabajadores de una organización, cuando hay un desacuerdo o una competencia por los recursos, el poder o los objetivos. Conflicto burocrático, es aquel que surge entre un superior y un subordinado cuando hay un choque de autoridad, toma de decisiones o comunicación entre individuos en diferentes posiciones jerárquicas. y el conflicto de sistemas surge en una relación lateral o de trabajo, cuando hay conflictos de intereses, problemas de coordinación o diferencias en los métodos o procesos de trabajo (p. 296).

Por su parte, Williams (2011) menciona sobre que existe el conflicto de tarea, que este se centra en las cuestiones asociadas con la tarea del grupo y puede implicar diferencias puntos de vista, opiniones e ideas. El conflicto de tarea, también puede implicar la discusión por diferentes preferencias o enfoques, para realizar una tarea. Según Jehn (1995) citado por Williams (2011) define al conflicto de tareas como desacuerdos entre los miembros del grupo, sobre el contenido de las tareas a realizar, incluidas las diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones.

El conflicto de tareas este asociado con el desempeño. El autor, William (2011) también menciona, que el conflicto de relación se centra en las incompatibilidades interpersonales, de los miembros del grupo y puede incluir diferencias de personalidad, así como diferencias de opinión y preferencias con respecto a cuestiones no relacionadas con las tareas. Es decir, puede considerarse a este tipo de conflicto como una conciencia de choques de personalidad, tensión interpersonal y conflicto caracterizado por ira, frustración e inquietud. A demás indica sobre los conflictos interpersonales e intergrupales, siendo el primero los desacuerdos entre dos o más compañeros de trabajo y el segundo es cuando existen conflictos entre las personas de un grupo o departamento. El estudio realizado, por Jehn (1995), señala que los conflictos en las tareas fueron mayores en grupos con bajos niveles de interdependencia, mientras que los conflictos en las relaciones se intensificaron por un alto nivel de interdependencia.

A su vez, Moore (1995) indica, que existen los conflictos de relación, de información, de valores, de intereses y estructurales. Los conflictos de relación se deben a falsas percepciones o estereotipos, emociones negativas, poca comunicación o a conductas repetitivas que son de carácter negativo. Este tipo de conflicto inicia discusiones que pueden progresar hasta la destrucción de las relaciones. Se debe consultar la opinión de fuentes externas (expertos) para la solución del conflicto. El conflicto por interés surge cuando una o unas de las partes cree que debe satisfacer sus intereses, sacrificando los intereses de los demás. Este tipo de conflicto ocurre debido a cuestiones como dinero, recursos

físicos, tiempo, de procedimientos (cómo debe ser resuelto) o psicológicas. Continuando con el autor anterior, este menciona que los conflictos de información, surgen cuando las personas están mal informadas, por ello mal interpretan la información y por ende no pueden tomar decisiones acertadas, esto se debe a la falta de comunicación entre las personas en conflicto. Los conflictos estructurales surgen por estructuras de abuso de autoridad, por falta de recursos, tiempo, condicionamientos geográficos que promueven regularmente conductas conflictivas. Y por último los conflictos de valores surgen cuando una o unas de las partes tratan de imponer a los demás un conjunto de valores (modo de vida, ideología, religión, etc.).

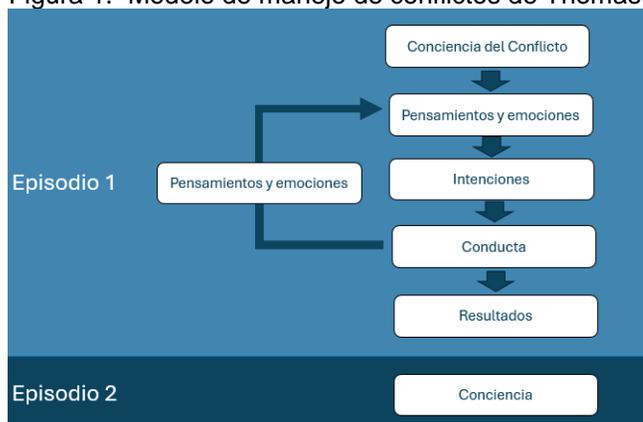
### Manejo de conflictos

En la actualidad, las organizaciones se interesan en el análisis de los ambientes laborales y del comportamiento de los empleados, dentro de la empresa, debido a las diferentes posturas que se dan dentro del ambiente laboral, por los desacuerdos e inconformidades que existen se han visto en la necesidad de solucionar los conflictos de la mejor manera para darle pronta y oportuna solución. Por ello, los gerentes de las organizaciones consideran importante la creación de estrategias de desarrollo organizacional. Entre los objetivos de las ciencias administrativas está, el estudio del comportamiento humano y su rendimiento para alcanzar las actividades que desarrollan, las personas para el éxito de la empresa, las asociaciones que aprenden a evaluar las competencias, capacidades y habilidades del talento humano como estrategia interna podrán afrontar los continuos retos del entorno, mediante el manejo de conflictos y la utilización de las estrategias creativas de gestión.

### Manejo de conflictos según Thomas - Kilmann

Este modelo está basado en los trabajos de Fishbem (años:60-70), es netamente cognitivo, al cual se le ha añadido aportaciones, sobre las emociones en la conducta, además de efectos dinámicos sobre la intención debido a la interacción, se maneja una serie de eventos que surgen durante el conflicto. Así en la primera etapa se encuentra primero la conciencia del conflicto (cuando una de las partes es consciente de que la otra parte puede afectar sus intereses), continúa al siguiente paso que son pensamientos y emociones, luego intenciones, conducta (hasta este paso se analiza la reacción de la contraparte) y resultados. Existen dos resultados los funcionales que resultan de la confrontación de las partes y da una solución positiva para el buen rendimiento de la organización y los resultados disfuncionales estos tipos de resultados pueden afectar negativamente el rendimiento de las personas y por ende de la organización. Como segunda etapa del conflicto está la conciencia.

Figura 1. Modelo de manejo de conflictos de Thomas - Kilmann.



Fuente: Basado en Thomas (1992).

Estrategias utilizadas por las empresas en el manejo de conflictos:

El conflicto es complejo, por ello, se debe de analizar diferentes tácticas y estrategias que permitan la resolución del conflicto dentro de la organización. Son varias las investigaciones de diversos autores que en sus escritos mencionan sobre las estrategias, para este estudio se tomaron en cuenta las

siguientes: estrategia de manejo de las diferencias, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la negociación, la mediación.

### Estilos de gestión según Thomas - Kilmann

El estilo de manejo de conflictos de Kenneth Thomas y Ralph Kilmann implica el manejo de las diferencias entre las personas (Entender primero para ser entendido), es decir, existen situaciones en donde los intereses de dos personas pueden ser incompatibles. El estilo de conflicto de Thomas y Kilmann fue basado en la cuadrícula managerial de Robert Blake y Jane Mouton. Thomas y Kilmann describir el comportamiento de las personas en base a dos dimensiones:

- Afirmación, cuando la persona intenta satisfacer sus propios intereses y
- Cooperación cuando la persona intenta satisfacer los intereses de otra.

Figura 2. Estilos de conflictos de Thomas- Kilmann.



**Fuente:** Elaborado por autores basado en Thomas (1992).

Son cinco los métodos específicos para manejar el conflicto según el modelo de Thomas (1992): **1.** Colaborar (estilo de afrontamiento: colaborativo). Este estilo se encuentra en el cuadrante de más alta afirmación (asertividad) y más alta cooperación. La resolución del conflicto implica ganar/ ganar. Es decir, se basa en satisfacer las necesidades de ambas partes y fortalecer las relaciones. Los beneficios de este método son: gran intercambio de ideas, creatividad, toma de decisiones de óptima calidad, comunicación, aprendizaje, compromiso y resolución. Pero se requiere mucho tiempo y recursos. **2.** Competir (estilo de afrontamiento: controlador). Este estilo se encuentra en el cuadrante de más alta afirmación (asertividad) y más baja cooperación. La resolución del conflicto implica ganar/ perder. Es decir, se basa en satisfacer las necesidades propias, no le interesa la relación. Imposición de autoridad y poder. Se utiliza cuando un conflicto debe ser resuelto urgentemente. Los beneficios de este método son: asegurar posición o estatus y proteger intereses.

Pero, con el método de competir se suele tener tensión en las relaciones, decisiones sub óptimas, baja motivación y posible estancamiento. **3.** Transigir (estilo de afrontamiento: compromisario). Este estilo se encuentra en el centro, es moderado tanto en afirmación (asertividad) y cooperación. La resolución del conflicto es la negociación. La negociación se usa como estrategia para pactar la cesión de ganancias. Con este método se mantienen las relaciones, mediante la conveniencia, rapidez y equidad. Es una solución cotidiana común donde la comprensión del conflicto es superficial y las soluciones no son óptimas pero necesarias. **4.** Evadir (estilo de afrontamiento: evitado). Este estilo se encuentra en el cuadrante de más baja afirmación (asertividad) y más baja cooperación. La resolución del conflicto implica perder/perder. Es decir, se observa el desarrollo de la situación, pero no se aborda el conflicto, se evita. No se satisface los intereses propios ni de la relación. De esta manera se crean condiciones favorables, se reduce el estrés, se evitan peligros y se ahorra tiempo.

El método evitar puede generar deterioro de las relaciones, retrasos, mala comunicación, toma de

decisiones degradantes y resentimientos. **5. Complacer** (estilo de afrontamiento: complaciente). Este estilo se encuentra en el cuadrante de más baja afirmación (asertividad) y más alta cooperación. La resolución del conflicto implica perder/ganar. Se basa en la colaboración desde la aceptación. Se descuidan los intereses propios por satisfacer las necesidades de los demás (auto sacrificio). Con este método se busca restablecer la armonía y construir relaciones.

**La comunicación asertiva**

El ser humano, en virtud de su inherente naturaleza social, se encuentra inextricablemente vinculado a su entorno. Esta conexión esencial subraya la importancia de comprender a fondo sus interacciones con el mundo que le rodea. En el núcleo de estas interacciones se encuentra el acto de relacionarse con sus semejantes, un proceso que es fundamentalmente mediado por la comunicación. La comunicación, en su esencia más pura, representa el vehículo a través del cual el individuo se conecta con otros, permitiendo la transmisión de ideas, emociones y conocimientos de un emisor a un receptor. Es en este intercambio dinámico donde se forja el entendimiento, la piedra angular sobre la cual se erige una comunicación efectiva.

Así, para que la comunicación sea verdaderamente efectiva y fructífera, es imperativo que exista una comprensión mutua entre las partes involucradas, facilitando la armoniosa interacción y colaboración entre individuos en la sociedad.

Por consiguiente, para que exista una buena comunicación se debe hacer uso de las técnicas de comunicación. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Elementos de la comunicación verbal y no verbal y patrones de conducta

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN VERBAL	PILARES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL	PATRONES DE CONDUCTA (ESTILOS)
<b>Lenguaje:</b> Facultad de una persona (emisor) de transmitir un mensaje a otra (receptor) mediante un conjunto de señas y signos	<b>Proxémica:</b> Estudio del uso del espacio personal o que nos circunda.	<b>Pasivo:</b> La persona no puede expresar sus sentimientos, deseos, opiniones y necesidades.
<b>Lengua:</b> Sistema de comunicación verbal y escrito empleado por la sociedad humana con la finalidad de comunicación	<b>Kinésica:</b> Estudia el significado de los movimientos humanos (corporales y gestuales)	<b>Agresivo:</b> La persona defiende sus intereses sentimientos y deseos de manera inapropiada, es decir sin respeto a los demás.
<b>Habla:</b> Medio oral de comunicación entre los seres humanos	<b>Paralingüística:</b> Llamados también paraverbales o paralenguaje. Hace referencia a los elementos que acompañan al habla.	<b>Asertivo:</b> La persona expresa sus intereses, sentimientos y deseos de forma clara, honesta y responsable, saben decir “no” y poner límites.

Fuente: Elaboración propia de autores.

Conociendo los elementos de la comunicación verbal y no verbal y teniendo en cuenta los patrones de conducta se puede mejorar la transmisión de un mensaje y convertirse en una comunicación asertiva. La comunicación asertiva es una estrategia de gestión del manejo de conflictos. Para que la comunicación asertiva fluya el individuo debe poner en práctica las siguientes técnicas: saber

escuchar, controlar el tono de voz, tener actitud positiva, no tener miedo a preguntar, aportar soluciones. Se debe evitar los errores en la comunicación como es el caso de sesgo o error de conocimiento (cuando el receptor cree que el conocimiento que el emisor posee acerca de una situación no es cierta, es decir que el emisor tiene una preparación inadecuada, incompleta o no acorde al contexto) y el error de transmisión (cuando el receptor cree que el deseo del emisor de transmitir una versión exacta de la realidad es engañosa. El error de transmisión es el más grave. El error de conocimiento se centra en “lo que se dice” y el error de transmisión se centra en “cómo se lo dice”.

### **La inteligencia emocional**

Según Goleman (2022) menciona que la inteligencia emocional es un “conjunto de habilidades” (p. 7) lo cual permite “tomar las riendas de nuestros impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de nuestros semejantes, manejar amablemente nuestras relaciones” (p. 8). Por su parte, Fienco y Iturburo (2012) indica, que es la “capacidad de reconocer los sentimientos propios, los sentimientos de los demás, motivarse y manejar adecuadamente las relaciones que se sostienen con los demás y consigo mismos” (p. 29) Los estudios de Goleman, McKee, y Boyatzis, (2002) proponen cuatro dominios de la inteligencia emocional que son: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones.

Los autores mencionan que la autoconciencia es la base de los cuatro dominios, implica el reconocimiento de las propias emociones, si el individuo no sabe cómo gestionarlas (autogestión) difícilmente puede comprender a los demás (conciencia social) y evidentemente esto va a generar conflictos dentro de la organización. La conciencia social es estar en sintonía con las emociones de los demás, es tener empatía con el otro, permitiendo así generar vínculos (gestión de relaciones) y dar soluciones a las diferencias que puedan existir dentro de la organización (Goleman et Al., 2002).

### **La negociación**

La negociación es un proceso en donde dos o más partes se comunican y acuerdan según sus intereses obteniendo una mutua satisfacción, según Parra y Rincón (2009) en la negociación “cada parte debe hacer una propuesta inicial y recibir una contrapropuesta, con el intento de aproximarse a un equilibrio de ambas ofertas”. En la negociación es fundamental mantener una comunicación asertiva para poder encontrar una solución satisfactoria para ambas partes (ganar/ganar). Sin una comunicación asertiva, la negociación no llegaría a buenos términos. Los componentes de la negociación propuestos por Amado (2005) son: Intereses, opciones, compromiso, relación y comunicación.

Los intereses se refieren a las necesidades, deseos, temores y expectativas que mantiene cada parte en la negociación. Las opciones son las diversas soluciones que ambas partes exponen para llegar a un acuerdo. Es una promesa que se basa en una intención real de cumplimiento y que es acogida por ambas partes. Para que exista el compromiso, las partes negociadoras deben mantener relaciones de confianza. Y por último una comunicación asertiva para mantener las buenas relaciones y el compromiso.

### **La mediación**

La mediación es una estrategia eficiente en el manejo de conflictos, implica la intervención de una tercera persona o parte que sea imparcial y que ayude en la solución del conflicto, de manera que se satisfaga las necesidades de las partes negociadoras. El mediador no impone acuerdos, sino que ayuda generar ideas a los partes negociadores, según sus intereses. Por su parte, De Armas (2003) señala que “una característica de la mediación es que es una negociación cooperativa” (p. 126). Cabe recalcar, que esta estrategia se utiliza si ambas partes deben o desean mantener las relaciones. Según Lozano y Vives (2012) indica:

La mediación es una negociación asistida en el que una tercera persona interviene y asiste a los que se encuentran en disputa, ayudando a negociar. Este tercero no es parte del problema y los involucrados deben aceptar su presencia [...] el mediador no es juez ni árbitro y no posee un poder autorizado de decisión (p. 41).

## DESARROLLO

### Metodología

Este estudio tiene un enfoque cualitativo y el tipo de investigación es revisión documental, de donde se obtuvo información de diversas aportaciones realizadas por expertos en el tema de gestión de manejo de conflictos. La revisión permitió concluir que las estrategias creativas de gestión son una herramienta necesaria y diferente en el manejo de conflictos. Se observó que muchos investigadores no abordan estos tipos de estrategias en sus investigaciones. Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura con el objetivo de identificar aquellas fuentes documentales publicadas más sólidas sobre el tema objeto de estudio, los contenidos seleccionados fueron objeto de reflexión para reformular las definiciones obtenidas.

### RESULTADOS

Se pudo corroborar que pocos son los estudios que abordan sobre las estrategias creativas, posiblemente las empresas no consideran estas estrategias como una opción para la resolución de conflictos dentro de sus organizaciones. En este apartado se detallarán las estrategias creativas de gestión y cómo utilizarlas. Cabe recalcar que el interés de esta investigación es corroborar la importancia de estas nuevas estrategias que ayuden a la gestión del manejo de conflictos.

Una estrategia creativa es una herramienta que manejan ciertas empresas para la resolución de conflictos. La estrategia creativa para constituirse utiliza elementos comunicativos y hasta psicológicos que evoquen emociones positivas. La creatividad permite un mejor desarrollo laboral según Torres (2009) "es esencial tener empleados en la organización capaces de -pensar fuera de la caja- y salir con efectivas e innovadoras soluciones" (p. 296), además el autor también menciona en su estudio que el humor como estímulo de la creatividad aporta y hallar soluciones a diferentes problemas. (Torres, 2009)

Entre las estrategias creativas de gestión se menciona: Un sombrero para la toma de decisiones, lluvia de ideas, la improvisación.

**Un sombrero para la toma de decisiones:** Es una estrategia diseñada para afrontar la toma de decisiones y la resolución de conflictos, la cual permite optimizar las posibilidades y minimizar los riesgos. Cuando un individuo se enfrenta a un proceso de toma de decisión, su mente examina una serie de razones y emociones para llegar a una alternativa. Los seis sombreros De Bono (1986) reproduce los procesos que tienen lugar en la mente humana cuando toma decisiones. Para simplificar el pensamiento, este método plantea que las situaciones se atiendan una por una, y que los participantes se concentren en lo que se está analizando.

Cómo utilizar los seis sombreros: cada sombrero representa un estilo, una perspectiva de pensamiento, en un equipo se puede asignar los seis sombreros a todos para lograr una discusión equilibrada y poder analizar diversas perspectivas. Suponga que tiene una reunión para decidir si la organización puede introducir un nuevo producto. Comience con el sombrero amarillo, quien utilice el sombrero deberá analizar el segmento de mercado que este producto al que llegaría este producto. El sombrero negro observará las posibles desventajas como por ejemplo ¿qué sucedería si el producto no ofrece suficiente valor para que la gente lo adquiera? La persona que lleve el sombrero blanco señala que los datos que tiene sobre el mercado muestran varias necesidades insatisfechas.

Tabla 2. Los seis sombreros para pensar de De Bono

Color sombrero	Tipo de pensamiento	Enfoque
	<b>Sombrero Blanco:</b> El blanco es neutro y objetivo. El sombrero blanco se ocupa de hechos objetivos y cifras.	Hechos, cifras, información objetiva.
	<b>Sombrero Rojo:</b> El rojo sugiere ira, furia y emociones. Desde el punto de vista emocional.	Emociones, sensaciones, sentimientos.
	<b>Sombrero Negro:</b> El negro es triste y negativo. El sombrero negro cubre aspectos negativos, por qué algo no se puede hacer	Lo lógico – negativo.
	<b>Sombrero Amarillo:</b> El amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo. También del uso de los otros sombreros.	Positivo – constructivo.
	<b>Sombrero Verde:</b> El verde es césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante. El sombrero verde indica creatividad e ideas nuevas.	Creatividad e ideas nuevas.
	<b>Sombrero Azul:</b> Es frío y es también el color del cielo, que está por encima de todo. El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento.	Control de los demás sombreros y pasos para pensar.

**Fuente:** Elaboración propia de autores, información basada del libro Six thinking hat De Bono (1986)

Mientras que el sombrero amarillo ve que las necesidades no satisfechas en el mercado representan una oportunidad sólida y está respaldada por datos. Teniendo en cuenta las posibles desventajas, la persona de este sombrero preguntaría: ¿Cómo podemos asegurarnos de que el nuevo producto ofrezca suficiente valor? La persona del sombrero verde genera nuevas ideas sobre cómo se podría crear un prototipo del nuevo producto y ver si el mercado aprueba el producto. Y por último el facilitador del sombrero azul sugiere posponer la decisión hasta que el nuevo producto sea validado con la gente. El equipo decide ponerse el sombrero rojo para comprobar cómo se sienten todos acerca de este plan. La gente está de acuerdo en que es una decisión de alto riesgo y parece correcto reducir el riesgo antes de tomar la decisión. En este ejemplo, el grupo llegó al siguiente paso razonable para tomar esta decisión.

**Lluvia de ideas:** O brainstorming, se utiliza con grupos de trabajos para buscar soluciones a situaciones mediante la generación de ideas relajadas y espontáneas. Es una herramienta creativa que permite desbloquear la inventiva de los miembros de un equipo brindando resultados sorprendentes. Para la ejecución de la lluvia de ideas se debe tener un objetivo claro y bien definido, además se necesita un moderador, que dirija la sesión para que todos puedan participar evitando de esta manera un conflicto. El moderador es quien se encarga de registrar las ideas que surjan, ya sean estas buenas o malas. Esta estrategia ayuda obtener mayor cantidad de ideas posibles para identificar obstáculos en procesos ineficientes o conocer la innovación que necesite un producto.

Entre las ventajas se puede mencionar la disposición de diversidad de ideas, promueve la crítica,

disminuye las barreras entre los integrantes de un grupo influyendo positivamente en las dinámicas posteriores. Como desventaja, puede darse el caso que haya ideas que no tienen mucha relevancia con el tema a tratar, puede que existan personas que por miedo a hablar en público no expresen sus comentarios y solo se limiten a responder "sí" o "no". Se debe invitar a las sesiones de lluvias de ideas a integrantes de otros equipos o departamentos que posean diversas experiencias y habilidades, para que se tenga otras perspectivas sobre el tema

**La improvisación:** Nos permite obtener herramientas que van más allá del entretenimiento y la actuación, estimula la creatividad y la espontaneidad además de ayudar a resolver conflictos tanto en la vida cotidiana como en el trabajo. La improvisación permite inyectar diversión y humor en el proceso y disminuir la tensión y negatividad. Es una poderosa estrategia para la colaboración y la comunicación permitiendo abordar los conflictos de manera constructiva utilizando tres herramientas de la improvisación: *Escuchar activamente a los participantes* permitiendo que expresen sus ideas, entender sus planteamientos e ir sumando nuevo contenido. El escuchar a los demás aporta ventajas como el que la persona se sienta escuchada y por lo tanto disminuye la tensión. Conectar con nuestras emociones y reconocerlas es esencial para manejar un conflicto de manera equilibrada. La improvisación permite canalizar nuestras emociones de manera productiva y ser conscientes de la forma en que fluyen nuestras decisiones. Y por último, al *empatizar con los demás*, se entiende la posición y necesidades de la otra persona, de esta forma se aprende a trabajar mejor en equipo.

## CONCLUSIONES

El pensamiento humano es extremadamente complejo, está anexo a las emociones de cada individuo y si a ello se le suman las circunstancias que rigen su entorno en su debido momento no son favorables hará que este entre en confrontación con la sociedad. Por ello es importante encontrar estrategias que además de utilizar la lógica desarrolle la creatividad y minimice las emociones negativas para la solución de los conflictos dentro de la organización.

En una organización que está en constante innovación se debe utilizar estrategias que desarrollen la creatividad y la generación de nuevas ideas para la resolución de conflictos, por ello es de suma importancia que las organizaciones en su gestión utilicen estrategias creativas en la solución de los problemas departamentales. Estudios revisados en esta investigación indican que los trabajadores que participan en actividades donde se desarrolla la creatividad estimula el bienestar, aumentan las emociones positivas y la conexión con los demás, por ende, al utilizar estrategias creativas en la solución de conflictos se puede subsanar las relaciones laborales dentro de la organización y tomar mejores decisiones para el buen desenvolvimiento organizacional.

## REFERENCIAS

1. Amado, L. (2005). Resolución de conflictos. Medios alternos para transformar conflictos. Caracas.
2. De Armas, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar*, 125-136.
3. De Bono, E. (1986). *SIX THINKING HATS*. ENGLAND: EDICIONES JUAN GRANICA S. A.
4. Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
5. Domínguez, R., y García, S. (2003). Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. Universidad Rey de San Carlos, 1-51.
6. Esquivel-Guerrero, J., Jiménez, F., y Esquivel-Sánchez, J. (2009). La Relación entre Conflictos y Poder. *Revista de Paz y Conflictos*, 6-23.
7. Fienco, G., y Iturburo, J. (2012). *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÉXITO EMPRESARIAL. POTENCIACIÓN DEL PROCESO SUPPLY CHAIN* [Tesis de Postgrado]. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
8. Giner, S. (1996). *Sociología*. Barcelona: Península.
9. Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Penguin Random House Grupo Editorial México.
10. Goleman, D., McKee, A., y Boyatzis, R. (2002). *Primal Leadership. Realizing the Power of*

- Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business Review Press.
11. Highton, E., y Álvarez, G. (2004). Mediación para resolver conflictos. Buenos Aires: ADHOC.
  12. Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Source: *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
  13. Lozano, J., y Vives, T. (2012). Diez puntos básicos de un mediador en el manejo de conflictos. *Investigación en educación médica*, 40-42.
  14. Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, 53-71.
  15. Montes, C., Rodríguez, D., y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Canales de psicología*, 238-246.
  16. Moore, C. (1994). *Negociación y Mediación* (Vol. documento nº5). Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz.
  17. Moore, C. (1995). El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Argentina: Ediciones Granica.
  18. Parra, E., y Rincón, Y. (2009). Comunicación pro acuerdo: Negociar ante el conflicto. *Frónesis*, 249-273.
  19. Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administration Science Quarterly*, 296-320.
  20. Pruitt, D., y Kim, S. H. (2004). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Bostón: McGraw-Hill.
  21. Putnam, L., y Poole, M. (1987). Conflict and negotiation. En F. Jablin, L. R. Putnam, y L. Porter, *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (ps. 549-599). NEWBURY PARK: SAGE.
  22. Rahim, A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (4ta edición ed.). New York: Routledge.
  23. Robbins, S., y Timothy, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Person Education.
  24. Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations, en M.D. Dunnette y L.M. Houg (eds.), *Handbook of*. En M. D. Dunnette, y L. M. Hough, *Handbook of Industrial* (ps. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
  25. Torres, H. (2009). El humor y su impacto en la creatividad. *Multiciencias*, 296-302. Williams, F. (2011). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 148-160.