

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.704>

## **Estrategias de mediación y solución de conflictos para el sector industrial de pinturas**

### **Mediation and conflict resolution strategies for the paint industry**

David Ricardo Calle-Abril  
[david.calle@psq.ucacue.edu.ec](mailto:david.calle@psq.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-8761-9273>

Juan Carlos Erazo-Álvarez  
[jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita  
[inarvaez@ucacue.edu.ec](mailto:inarvaez@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Recibido: 23 de marzo de 2020  
Revisado: 10 de abril de 2020  
Aprobado: 02 de mayo de 2020  
Publicado: 19 de mayo de 2020

### **RESUMEN**

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son fuentes de empleo directo e indirecto, sin embargo, existe un problema en la comercialización, por negligencia en el servicio y entregas a destiempo, que generan constantes conflictos entre las partes involucradas (productor-consumidor). El presente estudio trata de establecer los motivos más importantes que causan el conflicto entre las pymes y los clientes; y su objetivo es estructurar las estrategias para la mediación y solución de conflictos para las pymes. La metodología es no experimental con alcance descriptivo. Los resultados reflejan en el cliente un bajo nivel de satisfacción, al mismo tiempo se presenta una solución óptima y eficiente a cada problema, para generar mayor confianza y mejorar el servicio al cliente, la empresa tiene un mercado consolidado, pero debe corregir su servicio para ganar más credibilidad y confianza.

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

**Descriptores:** Mediación; comercio; pequeña industria; mercado. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

## ABSTRACT

Small and medium sized enterprises (pymes) are sources of direct and indirect employment, however, there is a problem in marketing, due to negligence in service and untimely deliveries, which generate constant conflicts between the parties involved (producer-consumer. This study tries to establish the Most important reasons that cause conflict between pymes and clients, and its objective is to structure strategies for conflict mediation and resolution for pymes. The methodology is non-experimental with descriptive scope. The results reflect a low level of client of satisfaction, at the same time an optimal and efficient solution to each problem is presented, to generate greater confidence and improve customer service, the company has a consolidated market, but it must correct its service to gain more credibility and confidence.

**Descriptors:** Mediation; trade; small scale industry; markets. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, durante el período 2013-2017, la industria de la construcción fue uno de los principales sectores que generó ingresos para el país, sin considerar si es pequeña o gran escala, fue uno de los sectores que más aportaron al PIB, en estos años, este sector contribuyó en promedio con el 9.5% al PIB anualmente, convirtiéndose en uno de los más importantes para la economía nacional según la (Super Intendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). En los últimos años las empresas han manifestado crecimientos económicos debido a la gran comercialización de pintura para el uso interno o externo en construcciones pequeñas, medianas o grandes, desde la óptica empresarial es un nicho de mercado muy importante que crea empleo directo e indirecto.

En el Austro la economía se dinamiza con la producción y venta de pintura en base solvente y agua; sin embargo, la Empresa Adheplast S.A perteneciente a la Corporación Gerardo Ortiz, está enfocada en la producción y comercialización de pintura y pegamento, esta empresa está localizada con 7 puntos de distribución a nivel

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

nacional como son en Quito, Guayaquil, Ambato, Ibarra, Manta, Santo Domingo y la matriz en la ciudad de Cuenca; en esta entidad laboran personas que son agentes de comercialización, debido a la demanda de producto que concibe el sector de la construcción, esto genera problemas de insatisfacción en el cliente, que provoca malestar entre las partes involucradas, en algunos casos la compra o venta se desarrolla de manera eficaz y sin mayores impactos, pero en otras ocasiones generan conflictos y discrepancias entre las partes interesadas, ya sea por diferencia de precio, negligencia de servicio o una entrega a destiempo.

De acuerdo a (Vinyamata-Camp, 2015), los conflictos, la falta de paz y la armonía siempre han existido en la vida de los seres humanos y la sociedad. Los intereses económicos, las diversas crisis y la agresión son parte de la vida humana. Por lo general, los conflictos se manejan con un mayor índice de violencia. No pueden proporcionar soluciones por sus propios motivos, o incluso la incertidumbre también puede ser la causa de conflictos, crisis personales, conflictos políticos y armados. Si no entendemos los conflictos, seremos incapaces de reducirlos o convertirlos en oportunidades de mejora.

## **Referencial teórico**

### **La resolución de conflictos en la comercialización**

El conflicto es un desacuerdo entre dos o más personas, ya sea por intereses personales o económicos, en la mayoría de ocasiones pueden tener solución entre las partes, sin la intervención de un mediador, en otros casos es necesario la ayuda de un tercero imparcial, que bosqueje una solución equitativa con el fin de ganar-ganar para las partes involucradas, la presente investigación sustenta información de los siguientes autores sobre el tema a investigar.

(Vinyamata-Camp, 2015), menciona que la conflictología incluye aportaciones de sociología, antropología, neurología, y la matemática, este último ayuda a entender si existe implicaciones en el comportamiento de la vida más allá de la lógica conocida. (Fuquen, 2003) Explica cómo intervenir en la resolución de conflictos, desde las

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

características, los componentes y la influencia hasta la personalidad, incluido el uso de métodos alternativos como la negociación, la mediación y la reconciliación, alienta el desarrollo de estrategias y habilidades de resolución de conflictos y el arbitraje, de modo que las personas relevantes se conviertan en gestores de cambio.

Por su parte, (París, 2005) propone el análisis e investigación de los conflictos laborales para lograr entenderlos de manera positiva, a través de la elaboración de la Fenomenología de los sentimientos y con esto transformar los sentimientos negativos que ocasionan el surgimiento de los conflictos. (Araújo & Nascimento, 2011) analizan los conflictos que se presentan en micro y pequeñas empresas del sector turístico, demostrando que estos ocurren entre empresas y gobierno en mayor magnitud, seguido de los conflictos entre las empresas y los operadores de turismo, en donde el factor causante de este, es el exceso de competencia entre empresas, esto ha generado pérdidas en las oportunidades de comercio para la localidad.

Así mismo, (Labrador, 2007) expone que la discrepancia es concebida por el caos en la negociación, cuando aparecen nuevas posturas que no estuvieron claras o precisas en el convenio, dando espacio a la presencia del conflicto, algo característico por la carencia de solución, sería óptimo identificar o visualizar la causa del problema, para evitar futuros conflictos. De conformidad con (Torres, 2003) explica los pasos a seguir para tratar de solucionar los conflictos internos dentro de una organización entre ellos: a) se debe diagnosticar la circunstancia a partir de la información obtenida, b) plantear los interrogantes de lo diagnosticado, y c) presentar un proceso especializado de solución para la persona o entidad involucrada en el conflicto.

En el mismo contexto (Valbuena, Morillo, Montiel, & Hernández, 2012), mencionan que cualquier conflicto individual o grupal, puede provocar entornos con acuerdos o desacuerdos entre los implicados, al mismo tiempo que genera la búsqueda de nuevas soluciones o procesos para resolver las contradicciones que se presentan, en el plano institucional o empresarial. Con referencia (Mirabal, 2003), indica que el problema se concibe como algo que no se puede evitar, está en el entorno que vive el hombre, las personas deben ajustarse a las disconformidades y adoptar nuevos cambios que

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

fomenten soluciones eficientes o eficaces para el futuro, con técnicas que generen un final positivo para todos los inmiscuidos en la contrariedad.

De acuerdo a (Saavedra, Linero, & Gutiérrez, 2011), es un hecho que tarde o temprano, en los procesos de comercialización, pueden aparecer una serie de conflictos, que minimicen una experiencia aceptable de las áreas involucradas, ventas y mercadeo. En ese sentido, se debe poner atención a las causas principales que crearon un ambiente no agradable y así, identificar factores que contribuyan a una mejora del entorno, aplicándolos de manera efectiva dentro de las empresas. A lo largo de la historia, las áreas de ventas y mercadeo, dentro de cada organización, han sufrido una serie de inconvenientes, puesto que las perspectivas de cada uno no suelen estar en armonía con el otro, es decir, no suele existir diálogos entre los administradores de cada sección, provocando inconvenientes administrativos.

En tanto que el área de mercadotecnia se encamina a la revisión y mejora de la marca, así como de la rentabilidad que ofrece un buen servicio al cliente y por ende, su satisfacción; en el sector de ventas, están orientados a establecer parámetros de volúmen óptimos que generen beneficios a la organización. En ese sentido, “en el mundo corporativo es común escuchar comentarios y frases álgidas entre los integrantes de los equipos de ventas y mercadotecnia, reflejo claro de unas relaciones moderadas o pobres entre ambas áreas” (p. 3), lo cual si se mantiene, va a resultar en inconvenientes que perjudiquen a toda la organización (Saavedra, Linero, & Gutiérrez, 2011).

Según un estudio realizado por (Kotler & Armstrong, 2012), en un estudio realizado a ambos departamentos de ciertas organizaciones, se determinó que en ambos casos, existe cierto grado de insatisfacción, en donde, el 45% de las personas encuestadas, señaló que no existe una adecuada colaboración, por otra parte, el 80% del personal del área de mercadeo, indicó que las estrategias implementadas para la generación de ventas no suelen funcionar como se desea, puesto que los involucrados en ventas no suelen emplearlas. Finalmente, alrededor del 70% de las personas pertenecientes al área de ventas, señalaron que tienen que reestructurar el material que ya se hizo por

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

parte del anterior departamento en mención.

En ese sentido, se puede notar que la comercialización de productos o servicios, se ve directamente afectada en cuanto a la falta de optimización de recursos y el tiempo que se dedica para este proceso. Existe una clara desorganización y falta de apoyo entre ambos sectores, los cuales se puede asumir que entrar en una competición por la obtención de recursos desde los altos mandos “y se encuentran en una situación de permanente conflicto cultural; a pesar que desde sus inicios fueron estructurados y pensados como departamentos complementarios” (Kotler & Armstrong, 2012).

De la misma manera (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006), deducen que dichos inconvenientes que suceden entre ambas partes, afectan las operaciones de la empresa, extendiendo los ciclos de venta, aumentan los costos de entrada al mercado, provocando un aumento en el costo de venta. Al respecto, los altos mandos se encuentran en la obligación de identificar el estado en el que se encuentra la relación entre las partes y poner más atención en los factores primordiales que provocan un clima desfavorable, de manera que se pueda tomar medidas en torno a los elementos que influyen de manera negativa, modificándolos por nuevos que puedan establecer una relación eficaz entre las partes.

Por su parte, (Le-Meunier-Fitzhugh & Piercy, 2008), indican que existe una falta de compromiso y de colaboración entre los integrantes de cada departamento, y cuyas razones pueden ser filosóficas, de gestión, e incluso de motivación individual. Con ese enfoque, es necesario que los altos mandos identifiquen dichas razones, las mismas que pueden estar basadas en las experiencias así como en la educación de cada empleado, la falta de comunicación efectiva y la mínima motivación para trabajar de forma interdepartamental y así optimizar los procesos de comercialización.

Por su parte (Narayandas, 2019), afirma que estos conflictos se vienen desencadenando por una deficiente organización en donde dichas áreas trabajan en distintas secciones, pisos diferentes e incluso hasta en otros edificios, es decir, existe demasiada independencia, que a la larga motiva para crear competencia. Del mismo modo, los objetivos no se encuentran encaminados entre si, es decir, mientras en

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Marketing se encaminan a cumplir objetivos a mediano y largo plazo; el grupo de ventas, apunta a cumplir metas por ingresos mensuales, trimestrales, etc. En ese sentido, no existe un propósito en común y coherente, desaprovechando varias oportunidades de negocio.

No obstante, resulta complicado intentar adherir a ambos departamentos bajo una estructura funcional única. Para (Piercy, 2006) es necesario que ambos departamentos trabajen por separado por el mismo entorno de sus operaciones. Cada tarea que se realiza, necesita que las personas que trabajan en ellas, posean ciertas habilidades, conocimientos técnicos e incluso actitudes propias, de manera que se visualiza una distinción departamental, que orientándolas de manera efectiva, puede llegar a obtener resultados favorables para ambas partes, y por ende, para toda la organización.

### Tabla 1

Diferencia de enfoques entre Mercadeo y Ventas

<b>Ventas</b>	<b>Marketing</b>
Volúmen	Beneficio
Acción	Datos
Son intuitivos	Son analíticos
Actúan	Analizan
Individualismo	Trabajo en equipo
Tienen como objetivo los pedidos	Construcción de marca
Enfoque en cada cliente	Enfoque en segmentos y mercado

Fuente: Elaborado a partir de (Kotler & Armstrong, 2012).

Cabe añadir que estos problemas no surgieron en fechas recientes, (Dewsnap & Jobber, 2000) empezaron ya a estudiar esta problemática, relacionando los conflictos con no cumplimiento de los objetivos empresariales, en ese sentido, identificaron problemas como la insatisfacción de las relaciones internas y externas con los clientes, desconfianza, mínima comunicación y falta de cohesión, principalmente. Estos rasgos característicos, fueron provocados por un choque de objetivos de cada departamento y

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

una sólida identidad departamental, principalmente.

Más adelante (Homburg & Jensen, 2007), explican que todos los problemas mencionados anteriormente entre estos dos departamentos, influyen en la formación de signos de comportamiento negativos, tales como una reducida participación y falta de comprensión de trabajo conjunto. Al respecto, (Dawes & Massey, 2005) analizaron que si el entorno entre estos dos departamentos, llegan a tener una buena comunicación, de manera armónica y bidireccional, el resultado sería positivo, produciendo un ambiente de apoyo entre las partes, aumentando la eficacia, la eficiencia y por ende su desempeño. En otras palabras, al reducir el rango de conflicto entre estas áreas, los procesos de comercialización se optimizarían de manera adecuada. Para tal efecto, (Le-Meunier-Fitzhugh & Piercy, 2008), afirman lo expuesto anteriormente y aportan que esta situación resulta crítica para el buen funcionamiento de la empresa.

Una de las recomendaciones que sugieren (Homburg & Jensen, 2007), es que tanto el equipo de ventas y mercadeo, trabajen enfocados en un bien común, es decir, si bien la primera área, se enfoca en mantener al cliente, e incluso llegar a defenderlo; y por otra parte, el personal de marketing impulsa el beneficio para la marca y los productos, ambos departamentos deben estar enfocados en mejorar el rendimiento de la empresa en el mercado, realizando una integración por partes hacia un bien común. A estos elementos, (Saavedra, Linero & Gutiérrez 2011), consideran que integrar a ambos departamentos tiene:

Un carácter más apropiado, ya que implica trabajar juntos para beneficio mutuo, sin perder la personalidad propia de cada equipo individual. Además esta colaboración no debe reducir las diferencias necesarias y la tensión dinámica entre los dos grupos; por el contrario puede conducir a una mayor eficiencia y tener un impacto positivo en el rendimiento del negocio (p. 42).

Por otra parte, de acuerdo a lo descrito por (Moore, 1995), existen cinco tipos de conflictos empresariales, dependiendo de su origen. A continuación, se señala:

1. Conflictos de relación y comunicación: Son producidos por emociones negativas fuertes, percepciones erróneas, estereotipos forjados desde la infancia y una



David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

escasa o debilitada comunicación entre las personas. Por lo general, las molestias causadas por este tipo de conflictos, resultan falsos, irreales e innecesarios. No obstante, pueden crecer y generar inconvenientes mayores dentro de la empresa.

2. Conflictos de información: Son causados por el desconocimiento de información adecuada, en el momento propicio, por lo que afecta directamente al momento de tomar decisiones acertadas. Los incidentes producidos por dicho aspecto causan malas interpretaciones y no se le da la importancia debida al asunto en cuestión.
3. Conflictos de intereses: Suele originarse por el conflicto de intereses en elementos monetarios, recursos físicos, tiempo, oportunidades de ascenso, percepciones de confianza, respeto, etc.
4. Conflictos de valores: Las creencias de cada persona son diferentes y por consiguiente su punto de vista, condiciona la actitud de cada una. Identificar algo de manera positiva o negativa, depende de los valores inculcados desde la infancia. Claro está, que un valor no produce un conflicto como tal, es la imposición del mismo en otras personas lo que puede ocasionar inconvenientes.
5. Conflictos estructurales: Se ocasionan principalmente por los estratos organizacionales de las empresas, donde personas con autoridad pueden (beneficiándose de su rango) tomar ciertas actitudes y decisiones para su beneficio, provocando desacuerdos, discrepancias y disconformidad entre los empleados que se ven afectados ante estas medidas.

Dentro de este marco, en el área administrativa las organizaciones deben caracterizarse por brindar un proceso eficaz de solución interna y externa, de fácil ejecución y que en el menor tiempo posible la empresa siga sus objetivos sin retenerse por situaciones puntuales de conflicto presentadas con los grupos de interés, por la compra o venta de bienes o mercancía. Según (Xifra, 2009) la empresa interactúa socialmente debido a las metas, planes y objetivos planteados, esto genera desacuerdos entre las personas o grupos de trabajo, siendo positivos o negativos,

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

forjando una competencia entre grupos, que provocan afinidades o desafinidades dentro y fuera de la empresa, y en muchos casos son iniciativa de nuevas ideas y pensamientos para la empresa lo cual desemboca en valor agregado para la misma.

El conflicto, de acuerdo a expertos en esquemas conceptuales psicodinámicos, lo definen como la actualización simultánea de varias motivaciones, por otra parte, quienes estudian psicología conductista sostienen que sólo se puede hablar del conflicto cuando existen formas alternativas de reacción, así, desde el enfoque de la psicología cognitiva, durante el conflicto colisionan las ideas, deseos, fines, valores, es decir; los fenómenos de la consciencia (Martínez-Heredia (2018). Reseña de: Leónov, Nikolai, 2017).

En el mismo sentido (Suarez,1996), asegura que el conflicto sucede de modo recíproco cuando dos o varias personas o grupo de trabajadores están en desacuerdo, en esta situación prevalecen interacciones personales sobre las grupales o empresariales, llegando en algunas ocasiones a la agresión mutua física o verbal, en donde las personas que intervienen, por efecto del ambiente del momento, lo hacen de manera descontrolada llegando a hacer uso de insultos y cualquier otra forma de agresión en contra del trabajador o trabajadores con los cuales no llega a un acuerdo.

De igual manera (Ander-Egg, 1995) considera al conflicto como un asunto social en el que dos o más individuos o conjunto de personas no concuerdan en alguna temática, puesto que sus intereses, metas y finalidades son distintas, de este modo, se tiende a considerar a cualquiera que piense distinto como un contrincante o adversario. Por su parte (Jares, 2002), describe al conflicto como el resultado de un fenómeno donde las personas involucradas son incompatibles entre los involucrados en temas laborales como personales, dicho de otra manera, el conflicto sucede en el momento que sucede cualquier caso de actividad incompatible.

Profundizando a nivel empresarial, un conflicto puede causarse por niveles de jerarquía en la que una autoridad toma una decisión unilateral que afecte las condiciones laborales de sus empleados y estos no puedan expresar directamente su rechazo por miedo a sanciones, sino más bien lo pueden demostrar a través una disminución en su

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

desempeño laboral, limitarse a hacer lo estrictamente necesario para cumplir con sus obligaciones (Organización Internacional del Trabajo, 2013). Cabe indicar que los conflictos son generados por individualismos que se dan dentro de una organización y esta no es competitiva ni productiva con el desempeño de una sola persona. Por el contrario, las empresas son eficaces, eficientes y generadoras de bien común cuando sus colaboradores trabajan en equipo, sin demostrar logros personales sino empresariales que en el futuro son fuentes de empleo directo o indirecto. Por lo que hoy en día se necesitan de procedimientos que solucionen diferencias o problemas internos o externos con las personas y departamentos involucrados.

### **Mediación y Solución de conflictos**

La mediación es la resolución de diferencias entre dos partes, que han generado malestar y carencia de solución, para esto deben acudir a un intercesor que pueda crear procedimientos imparciales para satisfacer a los stakeholders, sea el área o sección de conflicto administrativo u operativo, en las instalaciones de la empresa o fuera de ella. Las personas diariamente se desenvuelven en un ámbito espontáneo y cotidiano, en algunos casos se presentan problemas, diferencias, discrepancias, discordancias que demandan un proceso, técnica, procedimiento o estrategia que resuelva los conflictos y reestructuren la cotidianidad en las personas (Urgilés-Urgilés, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

Se habla de mediación cuando un tercero interviene de manera imparcial e intenta resolver algún conflicto entre dos partes opuestas, y son estas dos partes las que recurren voluntariamente para obtener un convenio satisfactorio (Rozenblum-de-Horowitz, 1998). La frecuente variabilidad del ambiente de las actividades comerciales, propusieron nuevos desafíos para las carreras de administración de universidades de Latinoamérica en los años noventa, los requerimientos de mejores capacidades administrativas de gestión, producto de la creciente competencia, provocaron el aumento de demandas de educación enfocada en gerencia y gestión empresarial (Malaver, 1999).

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Según (Ríos-Delgado, 2016) las empresas suelen tener problemas internos o externos, en distintos departamentos o zonas de comercialización y sus líderes o la gerencia no tienen la preparación o la capacidad necesaria para resolver conflictos con sus empleados, clientes o proveedores; por lo que debería existir procesos o estrategias que la empresa implemente para situaciones de conflicto o discrepancia, asimismo deberá motivar a todos los involucrados de manera positiva. De acuerdo a (Casales, 1995) se puede aplicar lo siguiente:

1. Esquivar o ignorar el problema, suele ser muy común en Pymes, pero no tiene efectos positivos, por el contrario, suele provocar más inconvenientes e incluso resentimientos entre las personas afectadas.
2. Tapar el conflicto, en otras palabras, de esta manera se intenta reducir la intensidad del mismo, pasándolo a otra persona a que trate de solucionarlo, pero al igual que la situación antes mencionada, puede provocar resentimiento entre los involucrados.
3. Resistencia pasiva, sucede cuando se tolera el incidente, evitando causar un enfrentamiento verbal con la otra persona, más bien se espera o pospone hasta que se emita una resolución por la otra parte o una autoridad dentro de la empresa.
4. La confrontación, en este caso, se busca tomar ventaja mediante una disputa en donde se aplican agresiones de tipo verbal, principalmente. Esto tiene como consecuencia que ambas partes se culpen una a la otra, se interrumpa la normal comunicación de los afectados, y dificulte la ejecución de actividades en las se necesite de las personas involucradas.
5. Técnicas de mediación y negociación; este conjunto de actividades son las más viables y efectivas dentro de las Pymes, puesto que el sistema consiste en identificar las causas e intereses reales de ambas partes y de este modo conseguir una solución en la que los involucrados se sientan satisfechos por el servicio y se genere un compromiso de evitar incurrir en los mismos actos que generaron el problema (Casales, 1995, p.28).

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Al hablar de la cultura de servicio, los siguientes elementos deben reflejarse dentro y fuera de la organización: comunicación segura, respeto y diferencias para las personas, transparencia de las acciones, es decir, un entorno laboral saludable. (Restrepo, Restrepo & Estrada, 2006). Según (Mora, 2011) argumenta que, en las Pymes, “se ha fundamentado la insatisfacción de los clientes desde su percepción, la insatisfacción es un resultado asertivo, cognitivo e incluso de comportamiento, que se enfoca de forma particular, generada por la experiencia de una compra o consumo” (p.148). Los clientes se quedan con el recuerdo de un servicio ineficiente, sin control que provoca que busquen nuevos proveedores, con miras a un mejor servicio en el futuro, es por eso que manejan carteras con varias opciones de aprovisionamiento.

Por tal motivo, en las Pymes es necesario colocar como supervisor a una persona que tenga dentro de sus habilidades, la capacidad de controlar situaciones conflictivas y que sepa identificar cualquier alteración que pueda generarse en el entorno laboral o comercial. En ese sentido, los supervisores deben estar conscientes que dichas situaciones cambiantes necesitan de procesos de integración multidisciplinarios, en donde resulta crítico identificar en donde se enlaza cada etapa de un proceso con el siguiente y así tomar una posición más imparcial y establecer medidas adecuadas de control de situaciones conflictivas (Hernández & Mosquera, 2011).

Los procesos de la empresas manufactureras y productoras deberían tener pasos a seguir conforme desarrollan sus labores administrativas y de comercialización, esto a su vez debe ser auditado por un mando medio o jefe inmediato, para precautelar la eficiencia en el servicio, es así que (Cadena, Vega, Real & Vásquez, 2016), afirman que:

La gestión de la calidad como estrategia se ha convertido en una necesidad para las organizaciones y empresas globales. Las empresas deben centrarse en promover sus propios esfuerzos y mejorar la calidad de los servicios prestados a los clientes con auditoria de procesos, mediante la transferencia de conocimiento, y la experiencia de técnicas de calidad y las prácticas para implantarlos (p.42).

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Según (Armas-Hernández, 2003), la mediación es un procedimiento para resolver conflictos entre dos o más partes, dichas partes acuden de manera voluntaria a sesiones con una persona ajena al problema, denominada mediador, el cual coordina una serie de acciones encaminadas a llegar a acuerdos que beneficien a todos los afectados. Una de las características más importantes de procesos de mediación, radica en que es una medida de negociación cooperativa, es decir, las partes afectadas deben aportar con ideas, actividades o sugerencias para poder dar por terminado el conflicto, por cuanto se debe de evitar llegar a tener una situación de ganador-perdedor. De acuerdo a (Berríos & Martínez, 2008) señalan que una de las maneras más eficaces para la mediación y solución de conflictos, es la negociación. Si bien es cierto, es un procedimiento que tiene su complejidad, en donde las partes afectadas o que presentan discrepancias de cualquier índole, exponen sus ideas, inconformidades y diferencias, con el fin de que se pueda llegar a acuerdos en el que ambas partes puedan eliminar o disminuir las divergencias lo más equitativo posible. Como resultado, se puede hablar de un proceso transformador, en donde los sectores afectados realizan técnicas de comunicación efectiva así como de persuasión.

Según el mismo autor, coincide que no obstante, no siempre se suele llegar a acuerdos en donde todas las partes resulten conformes, la mediación no en todos los casos es óptima, ya sea por fallos en una adecuada comunicación o por un mal manejo de las emociones de los presentes, deteriorando el ambiente negociador. Cabe añadir, que el tema en conflicto, puede llegar a ser muy complejo para la o las personas mediadoras, impidiendo que los afectados analicen críticamente todas las implicaciones.

Por su parte, (Blanco-Carrasco, 2009) recomienda que para obtener un buen proceso de mediación de conflictos entre las partes afectadas, es necesario acudir a una tercera persona ajena al conflicto, tal como lo señalan grandes instituciones a nivel mundial, como el Parlamento Europeo. En donde dicho mediador, debe tomar una actitud activa, sin desfavorecer a ninguna parte que cuente con el conocimiento necesario acerca del tema en discusión.

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Afirma el mismo autor que esta persona, de ser posible, tiene que emitir una decisión que aproxime a la conformidad de ambas partes, puesto que resulta complicado resolver al 100%, todo conflicto. Para lograr la solución de conflictos, el mediador debe cumplir con varias funciones, como proveer un ambiente de comunicación entre las partes, impedir que la situación se salga de control, ofrecer una serie de alternativas y principalmente, contribuir con una perspectiva a futuro de todas las decisiones que se adopten en la mediación. Sin embargo, el mediador, debe evitar a medida de lo posible tomar ninguna decisión apresurada sobre el conflicto, el delegado cumple la función de coordinar las reuniones para la participación de las partes y encaminar a la búsqueda de soluciones; son los afectados quienes deben llegar a acuerdos que beneficien a todas las partes.

Asimismo, (Armas-Hernández, 2003), afirma que para que un proceso de mediación obtenga resultados positivos, todas las partes involucradas, deben estar motivadas y estar dispuestas a cooperar en todo lo posible con el mediador, asumiendo una postura de respeto durante el transcurso de todo el proceso, cumpliendo a cabalidad con todos los acuerdos alcanzados. En ese sentido, esta estrategia promueve una transformación, pasando de un bienestar de carácter individual a uno colectivo, suscitando actitudes de compromiso y de colaboración.

## **MÉTODO**

Se siguió una metodología de tipo descriptiva no experimental, (Dávila-Newman, 2006), se identificaron los problemas causados por la población de estudio, se generó una base de datos con la información recabada para el presente trabajo (Bernal-Ávila, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019), la medición fue transversal mediante el uso de la encuesta.

### **Universo de estudio y tratamiento muestral**

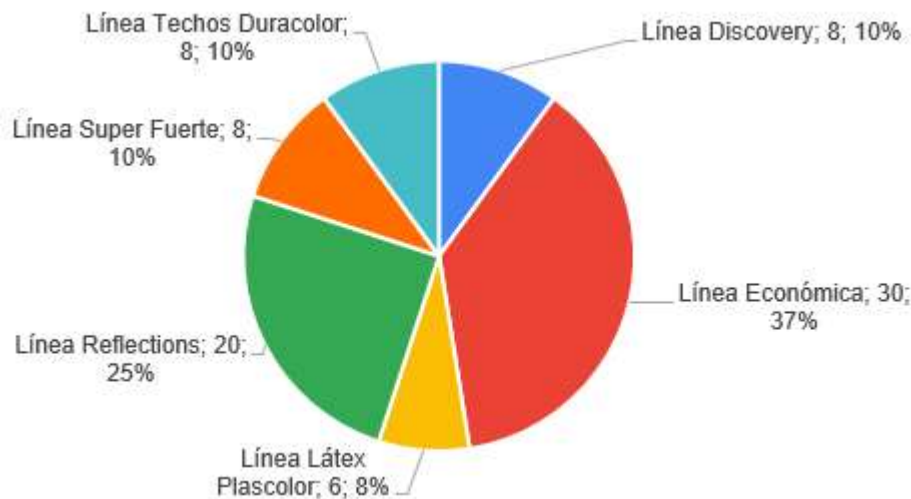
El universo de estudio fue de 80 personas, para la investigación se consideró como población o universo de estudio al total de los clientes de la Empresa Adheplast S.A. de

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

la ciudad de Cuenca, a quienes se les recopiló información que fue procesada mediante análisis estadístico descriptivo (Valencia-Naranjo, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

## RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Adheplast en la ciudad de Cuenca.



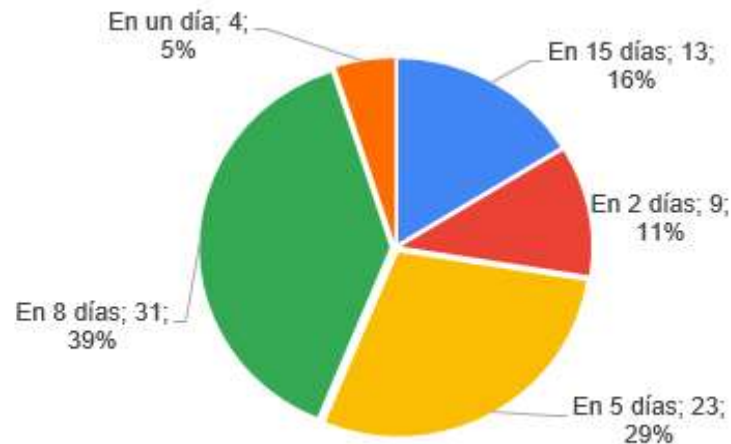
**Figura 1.** Líneas más conocidas por los clientes. Fuente: Los autores.

En la figura anterior, podemos observar que el 37% de los clientes adquieren la Línea Económica, le sigue la Línea Reflections con el 25%, estos dos tipos de pinturas para interiores y exteriores son las más conocidas en el mercado de la ciudad de Cuenca.

El 31.3% de los clientes compran nuestros productos de forma quincenal y mensualmente, el 23.8% lo hace trimestralmente, de esta manera los clientes solicitan pedidos grandes para mantener un stock adecuado.



David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita



**Figura 2.** Tiempo en que llega el pedido de los clientes. Fuente: Los autores.

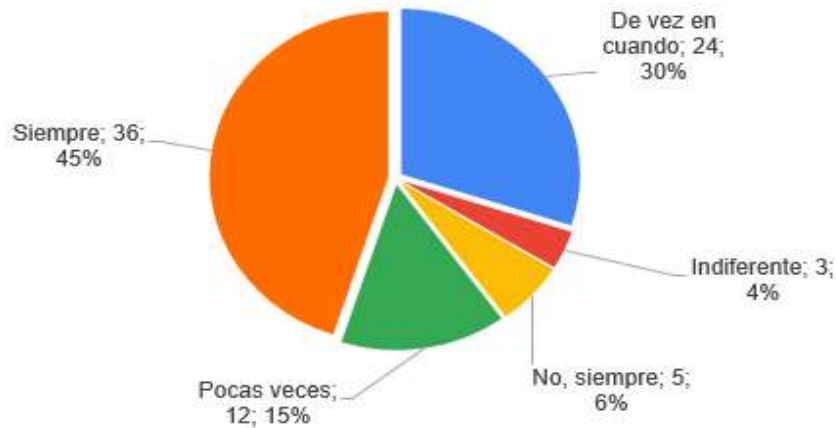
En la figura dos, podemos observar que un 39% de los clientes recibe la mercadería 8 días después de realizar el pedido, y un 29% indica que luego de 5 días, la política de la empresa estima 72 horas para entregas de mercadería.

El 50% de los clientes indican estar en desacuerdo, que los precios no son los negociados con el agente vendedor, el 22.5% indican estar de acuerdo que los precios si son los pactados con el agente vendedor.

Según los clientes de la ciudad de Cuenca, el stock de la empresa no es el adecuado, el 46.3% indica que de vez en cuando la empresa tiene todo lo que necesitan y el 25% asevera que pocas veces la fábrica tiene todo lo que necesitan para cubrir la demanda.

El 73.7% de nuestros clientes afirman que les llega tarde la mercadería, a sus locales de distribución.

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita



**Figura 3.** Demora en facturación genera malestar. Fuente: Los autores

En la ciudad de Cuenca, el 45% de los clientes, aseveran que siempre tienen malestar por la demora en la facturación, esto significa que 36 de los 80 encuestados, han expresado su inconformidad en el tiempo que se toman para facturar.

Como resultado de la investigación se pudo identificar que el 56.3% de los clientes, creen que los agentes vendedores son poco profesionales en su gestión, falta predisposición por el servicio al cliente.

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

## Propuesta



**Figura 4.** Esquema de la propuesta. Fuente: Los autores.

En la figura anterior se observa los cinco pasos para solucionar conflictos, las empresas necesitan guías o formatos a seguir que les permita ser más ágiles, rápidos y eficientes en los negocios o en la comercialización de bienes o servicios.

a. **Identificar el tipo de cliente:** Se debe identificar el problema o conflicto esto se puede ocasionar por el cliente, por el agente vendedor o por descoordinación entre los dos debido a cambios unilaterales en la negociación.

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

**Tabla 2.**  
 Técnicas de identificación de clientes potencialmente conflictivos

Tipo de cliente	Características
<b>Enojado</b>	<p><b>Descripción.</b> - Transmite su descontento y sus emociones de manera agresiva.  <b>Recomendación.</b> - Reducir su sentimiento de enojo sin ignorarlo en ningún caso y conseguir toda información relacionada al tema para poder dar una solución efectiva.</p>
<b>Descortés</b>	<p><b>Descripción.</b> - Es grosero y en algunos casos llega a ser ofensivo  <b>Recomendación.</b> - Se debe ser lo más cordial posible, puesto que esta actitud no es la esperada, lo que causará un mejor entendimiento de las partes.</p>
<b>Quejoso</b>	<p><b>Descripción.</b> - Se encuentra inconforme ante cualquier situación: tiempo, atención, precio, entre otros.  <b>Recomendación.</b> - Se debe poner énfasis en identificar la verdadera causa del problema, evitando tomar personal cualquier comentario.</p>
<b>Indeciso</b>	<p><b>Descripción.</b> - No pueden tomar una decisión con facilidad, por lo que el tiempo de interacción es mayor.  <b>Recomendación.</b> - Se debe de ser muy pacientes con ellos sin perder nunca la cordialidad, y siempre tratando de brindar toda la información sobre el producto que van a adquirir.</p>
<b>Mudo</b>	<p><b>Descripción.</b> - No suelen ser claros en lo que desean o pueden presentar dificultades para expresar lo que quieren comprar.  <b>Recomendación.</b> - El vendedor deberá realizar preguntas sencillas en las que el comprador no tenga gran dificultad en responder.</p>
<b>Discutidor</b>	<p><b>Descripción.</b> - Presenta una actitud negativa y trata de discutir o estar en desacuerdo con lo que se le ofrece.  <b>Recomendación.</b> - Pedir la opinión del cliente y enfocarse en lo que ambas partes concuerdan.</p>

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

<b>Acosador</b>	<b>Descripción.</b> - Emplean frases con doble sentido o mal intencionadas. <b>Recomendación.</b> - Evitar hacer caso a dichas frases y enfocarse en la venta del producto.
<b>Exigente</b>	<b>Descripción.</b> - Requiere una atención inmediata, independientemente si el vendedor se encuentra ocupado en otra venta. <b>Recomendación.</b> - Tomar un minuto para acercarse al cliente y comentarle que una vez que termine de desocuparse, lo atenderá inmediatamente.
<b>Infeliz</b>	<b>Descripción.</b> - Trata de buscar un, pero a todo, es decir, presenta una actitud negativa y tiene una idea preconcebida de que no lo van a ayudar como el piensa. <b>Recomendación.</b> - El vendedor debe demostrar amabilidad, cordialidad y atención, con el fin de persuadir y cambiar la actitud del cliente.
<b>Conversador</b>	<b>Descripción.</b> - Suelen quitar tiempo al vendedor, pues conversa de cualquier tema, por lo que resultaría ineficaz para los intereses de la empresa. <b>Recomendación.</b> - Escuchar a los clientes siempre y cuando el tiempo sea prudente y demostrarles con amabilidad que existen más clientes que deben ser atendidos.

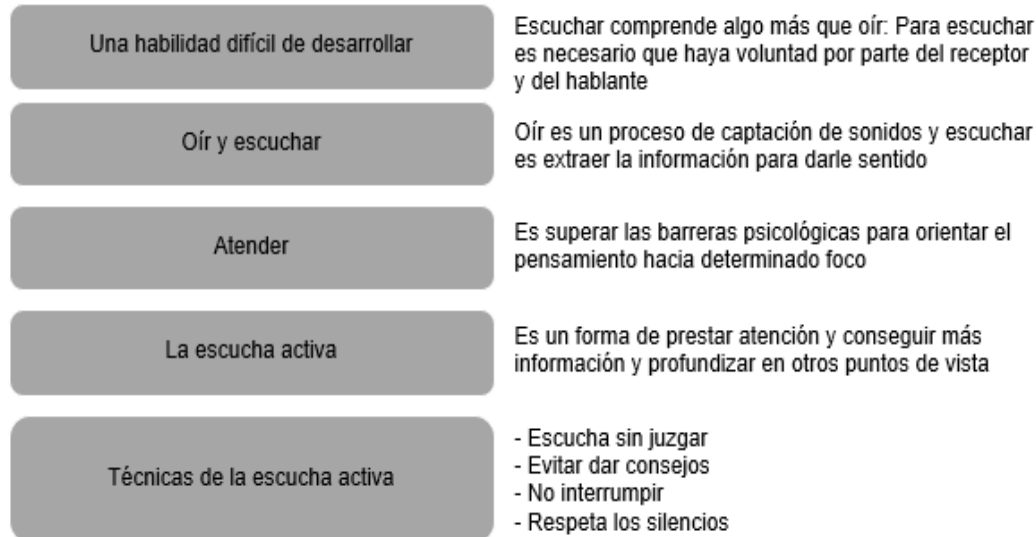
---

Elaborado por: Los autores.

La tabla 2 muestra diez tipos de clientes con los que los agentes vendedores pueden tener conflictos o problemas.

b. **La escucha activa:** Se debe escuchar la versión de cada una de las partes para saber exactamente donde se originó el problema y la posible causa o efecto del conflicto.

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita



**Figura 5.** La escucha activa. Fuente: Rogers & Farson (1979).

En la figura cinco se observa los pasos para obtener información importante y precisa.

c. **Identificar el conflicto:** Las causas más comunes se generan por entregas a destiempo, cambios de precios inesperados o por pedidos que el cliente cancela o desiste de la compra.

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Temas	Saber	Saber hacer	Ser
Entregas a destiempo	Demora más de 72 horas en la entrega	Coordinación para entrega inmediata	Responsabilidad Respeto Lealtad
Cambios de precios inesperados	Alza de precios sin comunicar al cliente	Respetar los valores totales de la negociación	Eficiencia Seriedad Pacto
Cancela el pedido o desiste de la compra	El cliente pierde la venta	Conciliación para aceptar o devolver el producto	Compromiso Eficacia Iniciativa Cordialidad

**Figura 6.** Identificación de los problemas más comunes. Fuente: Los autores.

Se muestran los problemas más comunes que generan conflictos con los clientes y sus posibles soluciones.

d. **Negociar:** Se debe negociar con las partes involucradas que son el cliente y el agente vendedor como representante de la empresa, con la predisposición de:

1. Ganar-perder
2. Perder-ganar
3. Ganar-ganar

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

**Tabla 3**

Estrategias acción-efecto para la solución de conflictos con clientes

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Escuchar</b>	Analizar a detalle el motivo del inicio del conflicto, escuchando los motivos por los cuales existe inconformidad.
<b>Disculpase</b>	Si bien es un acto profesional el admitir un error, en el cliente provoca un efecto emocional, puesto que se expone un lado humano por parte de la empresa, además que la interacción entre el agente vendedor y el cliente regresa a un estado más estable.
<b>Preguntar y repreguntar</b>	De esta manera se muestra interés por resolver cualquier inconveniente suscitado y el compromiso que tiene la empresa para con cada cliente.
<b>Alinearse con el cliente</b>	Cuando se presenta inconformidad, el encargado debe de ser lo más comprensivo posible, de modo que se reestablezca el vínculo inicial.
<b>Analizar opciones</b>	A medida de lo posible, proponer al cliente más de una opción para solucionar el inconveniente, de modo que se observe mayor profesionalismo que una mera improvisación.
<b>Otorgar compensaciones</b>	Si existe una estrategia empresarial de fidelización de clientes, entregar una compensación (descuento,



David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

**por los** promoción, obsequio, etc.) y asegurando de que en una futura visita el usuario no tendrá otro inconveniente similar.

**Personalizar**

En la gran mayoría de transacciones, el elemento emocional juega un papel fundamental en el comprador, por lo que fomentar una relación de confianza, conocer más al cliente, brindará una mejor interacción entre ambas partes.

---

Fuente: Elaborado por los autores.

La tabla 3 muestra siete estrategias para negociar con el cliente, con el objetivo ganar-ganar entre las partes involucradas.

e. **Aceptación bilateral:** Las partes involucradas deben aceptar la solución del conflicto, luego de haber diagnosticado imparcialmente el problema y la mediación, sin afectar a ninguna de las partes involucradas, esto genera satisfacción y fluidez en el comercio.



Figura 7. Fases del conflicto. Fuente: Los autores

La figura anterior, muestra que escuchar y negociar con el cliente genera integración.

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

## **CONCLUSIONES**

En el presente trabajo, se realizó una investigación para observar el servicio de logística que estamos brindando a nuestros clientes en la ciudad de Cuenca, hemos concluido que la empresa debe poner énfasis en la comercialización de todas sus líneas, por el momento en el mercado son conocidas solo las pinturas Económica y la Reflections, se debe trabajar en mejorar el servicio en entregas más rápidas y eficientes, de esta manera los clientes comprarán con más frecuencia, en muchos casos los clientes aseguran que el tiempo de entrega es muy tardío.

La empresa debe subir sus stocks manejando sistemas de control de inventarios con máximos y mínimos, para evitar desabastecimientos de los clientes, y de esta manera ofrecer un servicio eficiente y óptimo, mejorar la logística e incrementar las ventas.

El sistema de facturación debe tener seguimiento en línea, para identificar los procesos en los que se demoran demasiado en emitir la factura, del pedido solicitado por el cliente.

Además, se debe capacitar a los agentes vendedores, para que tengan más aptitudes en la gestión de comercialización, y puedan brindar con profesionalismo un mejor servicio al cliente, por cuanto existe competencia directa en esta línea de productos, con el fin de mejorar el servicio a nuestros clientes.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Directiva de la Empresa Adheplast S.A. de la ciudad de Cuenca, por el permitir el desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social; [Social research techniques]. Editorial Lumen, Argentina. Recuperado de <https://n9.cl/dljs>
- Araújo, H., & Nascimento, E. d. (2011). Los conflictos buenos y no tan buenos; [Good and not-so-good conflicts]. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 977-996. Recuperado de <https://n9.cl/2lq8>
- Armas-Hernández, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos; [Mediation in conflict resolution]. *Educar*, 32; 125-136. Recuperado de <https://n9.cl/y4g5e>
- Bernal-Ávila, E. M., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Estructuras organizativas favorables a la Eficiencia Empresarial. [Organizational structures favorable to Business Efficiency]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 3-31. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.370>
- Berrios, M., & Martínez, L. (2008). Negociación, mediación y solución de conflictos; [Negotiation, mediation and conflict resolution];. *Debates IESA*, XIII(3). Recuperado de <https://n9.cl/hbfy>
- Blanco-Carrasco, M. (2012). La alternativa de la mediación en conflictos de consumo: presente y futuro. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 0(42), 129-152. Recuperado de <https://n9.cl/dpbga>
- Cadena, J., Vega, A., Real, I., & Vásquez, J. (2016). Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora, México; [Measuring the quality of service provided to customers for Restaurants in Sonora, México]. *Ingeniería Industrial, Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(17); 41-60. Recuperado de <https://n9.cl/bjnu>
- Casales, J. (1995). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución; [Conflict in organizations and mediation techniques as solution strategies]. *Revista cubana de psicología*, 12(1-2); 27-38.
- Dávila-Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. [Inductive and deductive reasoning within the research process in experimental and social sciences]. *Laurus*, 12(Ext), 180-205. Recuperado de <https://n9.cl/5me8>

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

- Massey, G.R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. [Antecedentes de conflicto en la relación interfuncional del marketing con las ventas]. *European Journal of Marketing* , Vol. 39 No. 11/12, pp. 1327-1344. <https://doi.org/10.1108/03090560510623280>
- Ríos-Delgado, T. (2016). Estrategias de Negociación y Gestión de Conflictos como Herramienta para los Gerentes. [Negotiation Strategies and Conflict Management as a Tool for Managers]. *Gestión En El Tercer Milenio*, 19(38), 7-12. Recuperado de <https://n9.cl/acfzo>
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework. [La interfaz de ventas y marketing en las empresas de bienes de consumo envasados: un marco conceptual]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119. Recuperado de <https://n9.cl/cgsk>
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución; [Conflicts and alternative forms of resolution]. *Tabula Rasa*. 1, 265-278. Recuperado de <https://n9.cl/nl12>
- Hernández, J., & Mosquera, A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción; [conflict management in modern organizations: strategies for Action]; *CICAG*, 8(2); 77-87. Recuperado de <https://n9.cl/0i81>
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? [Los mundos de pensamiento de marketing y ventas: ¿Qué diferencias hacen la diferencia?]. *Journal of Marketing*, 71, 124-142. Recuperado de <https://n9.cl/prwv>
- Jares, X. (2002). Aprender a convivir. [To learn to live together]. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 44, 79-92. Recuperado de <https://n9.cl/yioq>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos del Marketing. [Marketing Fundamentals]. *Person Education*. Recuperado de <https://n9.cl/axka>
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War Between Sales and Marketing. [Ending the War Between Sales and Marketing]. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://n9.cl/kc4xs>
- Labrador, B. (2007). La identidad y la negociación de conflictos en las organizaciones complejas; [Identity and conflict negotiation in complex organizations]; *TELOS*. 9(2); 255-266. Recuperado de <https://n9.cl/hvqb>

- Le-Meunier-Fitzhugh, K., & Piercy, N. F. (2008). The Importance of Organisational Structure for Collaboration between Sales and Marketing. [La importancia de la estructura organizacional para la colaboración entre ventas y marketing]. *Journal of General Management*, 34(1), 19–36. <https://doi.org/10.1177/030630700803400102>
- Martínez Heredia, N. (2018). Reseña de: Leónov, Nikolai (2017). Bases de la Conflictología, Granada, EUG. *Revista de Paz y Conflictos*, Vol.12 (2), 257-262. Recuperado de <https://n9.cl/f907>
- Malaver, F. (1999). La investigación en gestión empresarial. [Research in business management].. *Revista Latinoamericana de Administración*, 23; 62-77. Recuperado de <https://n9.cl/mrgk>
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. [Techniques for conflict management, negotiation and articulation of effective alliances];. *Provincia*, 10, 53-71. Recuperado de <https://n9.cl/yd74>
- Moore, C. (1995). El proceso de mediación; [The mediation process].. Argentina: Granica. Recuperado de <https://n9.cl/eb5v>
- Mora Contreras, C. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. [The quality of service and consumer satisfaction]. *Revista Brasileira De Marketing*, 10(2); 146-162. Recuperado de <https://n9.cl/15q4a>
- Narayandas, D. (2019). Lucha de dos planetas; [Fight of two planets]. *Instituto Europeo de Gestión Empresarial*. Recuperado de <https://n9.cl/jrli>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). Sistemas de resolución de conflictos laborales; [Labor dispute resolution systems]. Recuperado de <https://n9.cl/48cw>
- París, S. (2005). La transformación de los conflictos desde la filosofía para la paz; [The transformation of conflicts from the philosophy for peace]. Recuperado de <https://n9.cl/5fbh3>.
- Piercy, N. (2006). The strategic sales organization. [La organización estratégica de ventas]. *The Marketing Review*, 6(1), 3-28. <https://doi.org/10.1362/146934706776861564>
- Restrepo, C., Restrepo, L., & Estrada, S. (2006). Enfoque estratégico del servicio al

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

cliente; [Strategic approach to customer service]. *Scientia Et Technica*, 12, 289-294. Recuperado de <https://n9.cl/v350s>

Rogers, C., & Farson, R. E. (1979). Active listening. *Organizational Psychology*. [Escucha activa. Psicología Organizacional]. 168-180.

Rozenblum-de-Horowitz, S. (1998). Mediación en la Escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente. [Conflict resolution in adolescent education]. Argentina: Aique Grupo Editor S.A. Recuperado de <https://n9.cl/jby1z>

Saavedra, J., Linero, O., & Gutiérrez, R. (2011). Propuesta de integración como respuesta al conflicto interdepartamental entre ventas y mercadeo; [Integration proposal in response to the interdepartmental conflict between sales and marketing]. *Ciencia y Técnica Administrativa*, 10(02). Recuperado de <https://n9.cl/rpqh>

Suares, M. (1996). Mediación, conducción de disputas comunicación y técnicas. [Mediation, management of communication and technical disputes]. Buenos Aires, Paidós.

Super Intendencia de compañías, valores y seguros. (2018). Estudios sectoriales - Productividad en la industria Ecuatoriana de la construcción. Período 2013 - 2017. [Sector Studies - Productivity in the Ecuadorian construction industry. Period 2013 - 2017]. Recuperado de <https://n9.cl/0fwfb>

Torres, J. (2003). El nuevo papel de la psicología en la solución de conflictos; [The new role of psychology in conflict resolution]. *Psicología desde el Caribe*. 12, 5-10. Recuperado de <https://n9.cl/xax0>

Urgilés-Urgilés, S. L., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). El coaching y la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblián Ltda. [Coaching and labor productivity at the Biblián Ltda Small Business Savings and Credit Cooperative]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 408-435. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.463>

Valbuena, M., Morillo, R., Montiel, M., & Hernández, J. (2012). Gerencias estratégica y los conflictos organizacionales; [Strategic management and organizational conflicts];. *Multiciencias*, 12; 270-276. Recuperado de <https://n9.cl/dxen>

Valencia-Naranjo, D., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano. [The organizational climate and its impact on the motivation of Human Talent]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 436-467. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.464>

David Ricardo Calle-Abril; Juan Carlos Erazo-Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Vinyamata-Camp, E. (2015). Conflictología. [Conflictology]. *Revista De Paz y Conflictos*, 8(1), 9-24. doi:[10.30827/revpaz.v8i1.2717](https://doi.org/10.30827/revpaz.v8i1.2717)

Xifra, J. (2009). La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones; [Managing potential conflicts in organizations]. Barcelona, España: Gedisa.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).