

UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y MARKETING INTERNO EN EL SECTOR HOTELERO

María del Carmen Paradinas Márquez¹

Resumen

En las últimas décadas las empresas se están viendo inmersas en la necesidad de adaptarse a nuevos retos y afrontar el cambio de manera que les permita, no solo sobrevivir, sino seguir generando ventaja competitiva y especialmente las empresas dedicadas al sector turístico, motor tan importante de la economía española.

Una de las formas de destacar en el entorno es centrar sus esfuerzos estratégicos en aumentar sus ventas y atraer al mayor número de agentes relacionados con el turismo, pero ello implica que en ocasiones dejen, al cliente interno fuera de sus planes competitivos.

Precisamente, uno de los principales valores en estas organizaciones es el capital humano que las componen. Son ellos los que hacen que la organización funcione y el hecho de trabajar en un ambiente con el menor número de conflictos posible y un buen clima laboral hace que sean más productivos y los mejores embajadores de marca, tanto del centro de trabajo como de la localidad turística en la que éste se ubica, suponiendo así un elemento dinamizador de la economía local.

El objeto de este trabajo es analizar qué herramientas, como las conocidas *Alternative Dispute Resolution*, emplean las empresas para gestionar los conflictos que se puedan dar entre el personal laboral y conseguir con ello generar un sentimiento de pertenencia y vinculación del personal hacia la empresa.

El análisis se ha centrado en la revisión el estado actual del tema focalizando la investigación en la posible repercusión que el conflicto pueda tener de cara al turista.

Palabras Clave: Gestión del conflicto, Marketing interno, ADR, Sector hotelero, Turismo.

¹ María del Carmen Paradinas Márquez, doctoranda por la Universidad. Rey Juan Carlos de Madrid, Profesora de ESIC Business & Marketing School de Madrid (España). Abogada y Mediadora. E-mail: carmen.paradinas@esic.edu

USE OF CONFLICT MANAGEMENT TECHNIQUES AS A BUSINESS MANAGEMENT AND INTERNAL MARKETING TOOL IN THE HOTEL SECTOR

Abstract

In recent decades, companies are being immersed in the need to adapt to new challenges and face change in a way that allows them not only to survive, but to continue to generate competitive advantage, especially companies dedicated to the tourism sector, which is such an important engine of the Spanish economy.

One of the ways to stand out in the environment is to focus their strategic efforts on increasing their sales and attracting the greatest number of tourism-related agents, but this implies that sometimes they leave the internal customer out of their competitive plans.

Precisely, one of the main values in these organizations is the human capital that they are made up of. They are the ones who make the organization work and the fact of working in an environment with the least possible number of conflicts and a good working environment makes them more productive and the best brand ambassadors, both of the workplace and of the tourist location where it is located, thus assuming a dynamic element of the local economy.

The aim of this paper is to analyse which tools, such as the well-known Alternative Dispute Resolution, are used by companies to manage conflicts that may arise among their staff and thus generate a feeling of belonging and connection between staff and the company.

The analysis has focused on reviewing the current state of the issue, focusing the research on the possible impact that the conflict may have on tourists.

Keywords: Conflict management, internal marketing, ADR, hospitality industry, tourism.

1. INTRODUCCIÓN

Es evidente que el hombre es un ser social y también es algo que ya no se discute el hecho de que, desde el primer momento en el que entabla relaciones con otras personas, surge el conflicto. Es por ello que, en el entorno de las organizaciones resulta interesante estudiar cómo las mismas gestionan los conflictos, qué herramientas emplean y cómo afecta al bienestar de sus empleados, por ende, a su productividad y en última instancia al sentimiento de pertenencia a la organización.

En este trabajo se realiza un acercamiento al estado actual del tema en cuanto al conflicto y su gestión y/o resolución en el marco de las organizaciones y en concreto de las que conforman el sector turístico – hotelero.

Para ello, se ha creado una contextualización amplia a cerca del conflicto en la que se atiende a sus rasgos definitorios para posteriormente centrar el estudio en los factores que pueden desencadenarlo dentro de las organizaciones, de tal modo que se pueda realizar un diagnóstico del conflicto que permita prever sus efectos y canalizarlos hacia un enfoque positivo.

Es importante para el desarrollo óptimo de la actividad requerida dentro de una organización el hecho de que su capital humano trabaje en un ambiente saludable ya que, si no es así, ello tendrá una repercusión negativa de cara al cliente y de cara a la propia organización que tendrá que afrontar unos costes derivados de la falta o disminución de la productividad y además tendrá que hacer frente a una serie de costes emocionales difícilmente cuantificables, pero igualmente perjudiciales.

Además de realizar una contextualización amplia del conflicto, se realizará un estudio amplio del mismo ya que hablar de gestión del conflicto es más adecuado, especialmente en el ámbito organizacional, que hablar de resolución del conflicto. No todo conflicto es susceptible de solucionarse, pero en las empresas, las personas que las integran se encuentran bajo una situación de convivencia en la que en muchas ocasiones resulta imprescindible mantener unas relaciones que, si se rompieran, provocarían un fuerte impacto dentro de la organización. Es por ello que, en las ocasiones en las que un conflicto no se puede resolver, si se aplican técnicas de resolución de conflictos las partes podrían aprender a convivir con el conflicto de tal manera que ello cause el menor impacto posible en el seno de la empresa, sin olvidar que no sólo hay que referirse al impacto económico, sino también al emocional.

Teniendo esto en cuenta, el término gestión de conflictos es más amplio que el de resolución de conflictos tal y como señalan Yirik et al. (2015), ya que la resolución abarca la reconciliación de conflictos mientras que, la gestión de los mismos engloba, no solo la reconciliación, sino cómo dirigir los conflictos destructivos hacia conflictos con resultados constructivos.

En los últimos años se ha visto cómo las organizaciones han comenzado a centrarse en gestionar a las personas desde un punto de vista holístico, lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos procedimientos y nuevas fórmulas que generan, en aquellas que las emplean, una mejor adaptación a los cambios y, por tanto, un mejor posicionamiento y la generación de ventajas competitivas. Ello es consecuencia de la comprensión de que el capital humano que integra la organización es el motor de la misma, y sin él, no existiría. De ahí que, cuando una empresa emplea recursos para situar a las personas que la integran

en el centro, comiencen a surgir conceptos que años atrás no eran ni prioritarios ni tan siquiera tenidos en cuenta por los departamentos de recursos humanos, tales como *employer branding* interno o marketing interno, o el *employee centricty*, es decir, empoderar al empleado situándolo en el centro de la estrategia empresarial.

2. ANTECEDENTES

1.1 Conflicto

Como forma de aproximación a cualquier concepto resulta de utilidad acudir a la definición que del mismo hace la Real Academia de la Lengua Española (RAE), donde podemos encontrar diversas acepciones que, como veremos, ninguna de ellas resulta positiva: “Combate, lucha, pelea.” “Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.” “Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.” “Problema, cuestión, materia de discusión”.

Una vez vistas estas definiciones, el lector no puede tener un concepto positivo del conflicto ya que las expresiones, “lucha”, “situación desgraciada” o capacidad de generar “trastornos neuróticos” en ningún caso sugieren la calma y la paz que las personas que se enfrentan a él necesitan para resolverlo. En estos casos, se ve como una situación en la que sólo puede haber vencedores o vencidos (Die, 2013). El hecho de que suela entenderse el conflicto desde este prisma se debe, entre otras cosas, a que éste se encuentra muy ligado a las emociones de los individuos que se ven inmersos en él.

Algunos autores enmarcan el conflicto desde esta misma perspectiva como Hocker y Wilmot (2014) definen el término como “una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas”, si bien para Coser (1970), “el conflicto es una lucha sobre valores o reclamo de estatus, poder y recursos escasos en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados sino también perjudicar o eliminar a sus rivales”. Otros lo ven como un fracaso, una disfunción social (Sayas, 2015).

Algo más alentadora resulta la última acepción propuesta por la RAE al considerar el conflicto como un “problema”, “cuestión” o una simple “materia de discusión” ya que, las discusiones entre individuos no tienen por qué generar necesariamente un conflicto. Partiendo de este punto vista son recientes las teorías que ven el conflicto como algo positivo, creativo y generador de oportunidad, de crecimiento y capaz de desarrollar nuevos paradigmas que impulsen a las partes no solo hacia el crecimiento personal, sino que colaboren con el crecimiento social (Gómez, 2013).

Esta visión positiva del conflicto es muy útil y práctica desde el punto de vista de la gestión del conflicto en las organizaciones al poder verse beneficiadas incluso por la aparición del conflicto siempre que estas sean eficaces (Paterson, 2014; Arias – Cardona y Arias – Gómez, 2017).

Aquellos que tiene una visión positiva, entienden que no hay que tratar de eliminar el conflicto, sino que hay que saber aprovechar sus aspectos positivos. Ello no implica que

nieguen su parte de negatividad, y de ahí que se hable de la funcionalidad / disfuncionalidad del conflicto entendiendo por conflictos funcionales los que traen consecuencias positivas para los implicados en él como puede ser su desarrollo individual o grupal; y entendiendo por conflictos disfuncionales aquellos que traen consecuencias potencialmente negativas (Gómez, 2009).

Pero ¿de qué depende que un conflicto sea funcional o disfuncional? Principalmente del manejo que se haga de la situación, de la forma en la que se gestione. Y es precisamente esa forma de gestionar el conflicto, una de las herramientas que hará posible que una organización se posicionarse ventajosamente con respecto a sus competidoras.

Por tanto, cualquier conflicto puede derivar en consecuencias negativas o positivas, la clave está en saber responder con los recursos adecuados (Van de Vliert y De Dreu, 1994; Rahim, 2017).

1.2 Conflicto en las organizaciones

Las organizaciones están formadas por personas y tal y como se ha referido, y es admitido por la comunidad científica, donde hay relación entre personas, hay conflicto. Pero en el estudio del conflicto en las organizaciones se dan dos variables que intervienen en esta cuestión al conjugarse dos tipos de intereses; por un lado, los interpersonales y por otro, los colectivos. Esas personas que conforman la organización no pueden dejar de lado sus intereses personales, pero al mismo tiempo trabajan organizadas mediante procesos y estructuras establecidas para alcanzar un mismo propósito marcado por la cultura organizacional.

Las disputas, tanto entre las personas como entre los equipos, suelen tener su origen en conflictos de personalidad, de reconocimiento, de recursos, de estrategia, de objetivos, de rol o de rendimiento por poner algunos ejemplos. En todos estos conflictos no intervienen abogados para resolverlos, como ocurre en otros ámbitos de la vida de la organización, sino que, por lo general, no son resueltos o la resolución se enfoca de manera superficial y normalmente por un superior sin formación específica en gestión del conflicto. Además, este tipo de situaciones suelen estar enconadas durante demasiado tiempo y es en el momento de su escalada y posterior estallido cuando afectan al rendimiento de la organización.

Pero dependiendo del motivo que haya sido el desencadenante y de cómo se maneje el conflicto éste podrá ser productivo o improductivo (Gutiérrez, 2017) y sus consecuencias podrán ser positivas o negativas (Pondy, 1967; Brown, 1983 o Castro, 1987). Tal y como manifiestan Munduate et al. (1993) dentro de las estrategias organizativas pueden estar la creación de tensión y el conflicto como algo positivo si se dirige del modo más efectivo posible.

El conflicto, en general, es un proceso, y como tal se compone de varias fases, causas y tipos, por lo que resulta fundamental para gestionarlo correctamente, realizar un análisis profundo que tenga en cuenta todas estas cuestiones. Sólo con un buen análisis del conflicto se podrá afrontar de la manera más eficiente y eficaz eligiendo la, o las técnicas más adecuadas para su gestión.

Las empresas que no poseen herramientas de gestión del conflicto ni procesos que lo analicen incurren en una serie de costes tanto económicos como emocionales que a la larga implican un deterioro en la organización no sólo por la disminución de la productividad sí no porque además se va creando un sentimiento de malestar que provoca la falta de compromiso que debe imperar en el capital humano.

La dificultad de la gestión de conflictos en el ámbito laboral radica en que la motivación del individuo para participar en un grupo u organización tiene una doble vertiente: por un lado, la necesidad de ganar dinero para cubrir sus necesidades básicas e intereses materiales y por otro, menos visible pero no menos patente, la necesidad de cubrir otros intereses intangibles como el deseo de realización, de desarrollarse, de reconocimiento por parte de los demás y en general del grupo al que pertenece o se integra, y todo ello impregnado de una fuerte carga emocional y afectiva que en el marco de las relaciones laborales, en la mayoría de las ocasiones, se reprime (Meneses – Carvajal, 2013).

1.2.1 Utilización de técnicas de resolución alternativa de conflictos

Desde hace décadas, las empresas norteamericanas de todos los sectores (público y privado) vienen utilizando sistemas de gestión del conflicto como el *coaching*, el arbitraje o la mediación, conscientes de que su aplicación, reduce los referidos costes económicos y emocionales (Braubaker et al., 2014).

Ante la necesidad de desjudicializar los asuntos y de resolver de la manera más constructiva, rápida, eficaz y menos costosa aquellos que ni siquiera son susceptibles de resolverse judicialmente, pero necesitan una intervención, normalmente profesional, surgió en Estados Unidos lo que se conoce como ADR (*Alternative Dispute Resolutions*) para ofrecer a los individuos y a las organizaciones una serie de técnicas que resolvieran de manera satisfactoria sus disputas (Acland, 1990).

Estas técnicas son cada vez más empleadas por las organizaciones para la gestión y resolución de conflictos ya que aportan una serie de ventajas como son el acercamiento entre las partes, la posibilidad de conservar las relaciones (cosa que en un procedimiento judicial es casi imposible) y el ahorro de costes y tiempo.

Estas técnicas son muy útiles y cada una de ellas ofrece unas posibilidades distintas por lo que es conveniente realizar primero un mapa del conflicto y un diagnóstico que permitan escoger la más adecuada para cada situación. Normalmente existen unos patrones de conflicto, pero difícilmente en una organización se pueden encontrar dos conflictos iguales porque cada parte interviniente es distinta. De ahí la necesidad de hacer un buen análisis previo para saber qué técnica aplicar.

Normalmente se habla de resolución alternativa de conflictos o ADR (*Alternative Dispute Resolutions*) para hablar de técnicas de resolución de éstos, alternativas a la vía judicial. Es interesante detenerse en esta apreciación por cuanto no parece adecuado hablar de resolución “alternativa” de conflictos entendiendo que la única otra alternativa es la judicial. Es decir, debería desecharse la idea que se acude a estas técnicas en vez de a la judicial, como si necesariamente se pudieran resolver judicializándolos, pero las partes prefieren no hacerlo, por cuanto en la vida (tanto personal como profesional) existen infinidad de conflictos que pueden afectar gravemente a las personas y/o a las

organizaciones y nunca se van a poder resolver en un entorno judicial, ya que ni siquiera la propia ley los contempla.

La utilización de la mediación, tanto entre equipos como entre personas, reporta numerosas ventajas por cuanto la misma ofrece un amplio abanico de posibilidades en si misma.

La mediación es un proceso por el que dos o más partes que se ven implicadas en una disputa acuden a un tercero imparcial para que les ayude a resolverla por si mismos. Este detalle es importante ya que el mediador debe ser un canal de comunicación entre las partes que consiga que se establezca un ambiente de diálogo que permita la escucha y la posible resolución del conflicto a través de los acuerdos adquiridos por ellos mismos. Y en caso de que el mismo no se pueda resolver, por lo menos que se pueda mantener la relación, cuestión muy importante en los equipos de trabajo.

Y ese abanico de posibilidades que ofrece la mediación es el que está a disposición del mediador, que atendiendo al tipo de conflicto al que se enfrenta y a sus causas, elegirá un tipo de mediación u otra o una combinación de las diferentes escuelas.

1.3 Importancia de la gestión del conflicto en las empresas del sector hotelero

1.3.1 Marketig Interno como herramienta de empleabilidad local

Es relativamente reciente la tendencia a ubicar al capital humano en el centro de la organización. El ecosistema empresarial actual está en constante cambio y las empresas deben tener la capacidad suficiente para adaptarse al cambio a través de políticas coherentes con el entorno. Se puede entender por ecosistema aquel espacio donde las organizaciones que lo componen compiten y a la vez colaboran entre si encontrándose cada una de ellas relacionadas por una serie de elementos más allá del tradicional concepto de *stakeholders*.

Estos elementos a su vez están integrados por otros que configuran el engranaje del sistema como son:

- Ámbito geográfico donde opera la empresa: internacional, nacional o local.
- Factores externos: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y medioambientales.
- *Stakeholders*: sociedad, proveedores, accionistas, clientes, empleados y competidores.
- Áreas de gestión: administración, producción, personal, comercial, finanzas e I + D.
- Recursos con los que opera la organización: naturales, técnicos, financieros y recursos humanos.

Tal y como se puede observar en esta descripción de elementos y verse más claramente en la siguiente figura, los recursos humanos se encuentran en el centro.

Figura 1: Elementos que componen el ecosistema empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Es precisamente esa idea de poner al capital humano en el centro de la organización, lo que ha llevado a la aparición de conceptos como en *employer branding* interno, o marketing interno, el de *employee experience*, o más recientemente, el de *employee centricity*.

Esta idea de poner al personal que integra la organización en el centro de políticas y estrategias (*employee centricity*) se debe a la consideración de que uno de los aspectos diferenciales entre las empresas es el talento que atesoran, ya que son el motor que las impulsa.

Y la mejor manera de retener el talento es crear una experiencia del empleado similar a la que se crea con la experiencia del cliente. Las empresas son conscientes de que para crear y mejorar la experiencia de los empleados tiene que aplicar aquellas estrategias y procesos de marketing que utilizan para crear esa experiencia del cliente y al igual que con éste, debe centrarse en las necesidades.

Como ya se expuso, los costes del conflicto son elevados, tanto económicos como emocionales. Las personas quieren trabajar en entornos saludables y una empresa en la que los conflictos no se gestionan de forma adecuada lleva a generar un mal ambiente laboral en el que las personas no quieren permanecer: Así, el hecho de tener una alta rotación implica unos costes de entre el 50% y el 200% del salario anual de un trabajador (LinkedIn Talent Solutions, 2019).

En cuanto a la empleabilidad local se refiere parece claro que una empresa ubicada en un determinado entorno, en la que el factor humano se ha colocado en el centro de su estrategia, atraerá a un gran número de personas de la localidad en la que opera. Si ha realizado importantes avances en cuanto a la atención de su personal, su bienestar y su alineación con la cultura organizacional, esta empresa contará con un gran número de embajadores de marca que fomentarán la atracción de talento.

En el caso de la industria hotelera es habitual que las personas que integran la organización sean residentes en el entorno, lo cual supone un impulso a la economía local que fomenta el bienestar de sus habitantes y por qué no, puede ser un factor a tener en

cuenta por las administraciones públicas para luchar contra la despoblación. Y ello es así porque el turismo es una actividad económica y como tal influye en el desarrollo económico de países, regiones y localidades y en el capital social de un país (Rojas-Berrio, Rojas-Berrio y Robayo-Pinzón, 2019), por factores como la creación de empleo entre otros. Lo cierto es que, tradicionalmente, el desplazamiento del turismo hacia el litoral ha provocado la despoblación de muchas zonas del interior y se han visto imposibilitadas para mantener la adecuación de los equipamientos y servicios que el turista reclama (Vázquez, Millán y Arjona, 2017) si bien la tendencia es hacia el desarrollo y la promoción de nuevas experiencias en cuanto al turismo de interior se refiere, aprovechando sus espacios naturales, su patrimonio y su gastronomía, lo que está ayudando a la empleabilidad local de esas zonas más despobladas.

Es necesario resaltar el hecho de que en cuanto a la empleabilidad local se refiere, no resulta apropiado, tal y como apunta Albuquerque (2014, p:5) hablar exclusivamente de desarrollo municipal ya que “a veces el ámbito local de acción abarca varios municipios con características económicas, laborales y medioambientales similares. Así pues, las fronteras de los sistemas productivos locales no tienen por qué coincidir con las fronteras municipales”. El hecho de ampliar el marco de referencia del concepto de empleabilidad local resulta más acorde con la globalización y el dinamismo actual en el empleo si bien es lógico pensar que los individuos prefieren permanecer en su ambiente y no tener que emigrar para conseguir un puesto de trabajo acorde con su formación y necesidades. A pesar de la globalización, en la sociedad actual se tiende a buscar un equilibrio entre el individuo y su entorno sociocultural y natural (Millán, Millán y Arjona, 2016).

El mercado mundial cada vez es más cambiante y ofrece mayores desafíos, por lo que los territorios necesitan de una serie de elementos para ser competitivos, así, cuanto más atractivos sean, más importante será el papel que juegan en su desarrollo (Guzman – Sala, 2019), jugando en esta ecuación un papel fundamental el capital humano.

Por ello, es muy importante que las acciones de reclutamiento estén coordinadas entre la empresa, la población, las autoridades locales y centrales y las organizaciones sociales del entorno que permitan reforzar la labor de los propios empleados como embajadores de marca.

1.3.2 La gestión del conflicto como herramienta para la mejora del clima laboral y retención del talento en los hoteles

Tal y como se ha referido, la experiencia del empleado está siendo integrada en las políticas y estrategias de las organizaciones porque se ha demostrado que aquellas que ponen a su personal en el epicentro de la organización obtienen mayores ventajas competitivas.

En un hotel es muy importante contar con un capital humano comprometido con la empresa ya que existe una estrecha relación entre ese compromiso y el éxito de la experiencia del cliente (Yohn, 2016).

El sector hotelero se caracteriza por un alto nivel de rotación entre los empleados, especialmente en grandes hoteles, pero es interesante recalcar que ese hecho no se debe exclusivamente a la estacionalidad o a las crisis económicas, sino que hay factores como el mal clima laboral y la conflictividad que influyen a la hora de tomar la decisión de

dejar el puesto de trabajo.

De hecho, durante la fuerte crisis económica, que afectó gravemente a España y a tantos otros países del entorno, el turismo ha sido uno de los pocos sectores que, aunque lógicamente, se ha visto afectado, se ha mantenido en cuanto a los resultados relativamente positivos presentados (Gómez, Medina y Puyuelo, 2015), lo que permite precisamente hablar de mayor estabilidad en el empleo en comparación con otros sectores y dentro del mismo. De nuevo entra en la ecuación el capital humano y la importancia de la calidad del “trabajo emocional” ya que frente a la crisis, tal y como apuntan los referidos autores Gómez, Medina y Puyuelo, los turistas están dispuestos a pagar más por un importante aumento de la calidad pero por el mismo precio quieren más valor añadido.

Se trata de un tipo de empleo en el que el trato con el cliente produce un cierto desgaste. Si a eso se le añade un mal ambiente de trabajo y una falta de compromiso por parte del personal, el abandono y/o el absentismo están casi garantizados.

Casi todo el personal de un hotel entra en contacto directo con el cliente en un momento u otro de la estancia de este y si las personas están trabajando en un ambiente de conflictividad mal gestionada, el cliente, si no lo percibe directamente, seguro percibirá una calidad de trato inferior a la esperada. Eso, en una sociedad como la actual, tiene una enorme importancia debido al uso de las redes sociales. La valoración de la experiencia que el cliente es un factor que va cobrando cada vez más peso porque la sociedad está mostrando una notable tendencia hacia el uso de redes sociales e internet para valorar sus opciones de ocio y en muchas ocasiones escoger su lugar de alojamiento en el destino elegido, no ya tanto en base al precio, sino a las opiniones del resto de usuarios.

De hecho, según el informe Luxury Brand de 2018 (en Villena, 2019) los hoteles tienen mucho seguimiento en las redes sociales, pero en ellas también se vierten comentarios de la experiencia del cliente, experiencia que en primera instancia es brindada por el capital humano que compone el establecimiento.

Tal y como aseguran Leal y Hernández – Maskivker (2016), a través de internet y de las redes sociales, los consumidores se han ido empoderando a través de la calificación de productos y servicios, lo cual en cierta medida le permite regular el comportamiento empresarial.

El capital humano es por tanto un factor importante en cuanto a los valores intangibles de las empresas, a los que tanto interés muestran en las últimas décadas tanto las organizaciones como la academia y por ello, aquellas, deben contar con herramientas de gestión del talento con el fin de retenerlo y atraerlo sin olvidar que los equipos son heterogéneos y por lo tanto su gestión debe adaptarse a cada circunstancia requiriendo una estrategia diferencial (Passos-Simancas y Arias-Aragonés, 2016).

Esa heterogeneidad genera conflicto en el momento en que las personas que conforman la organización interactúan y es lo que hace relevante el empleo de técnicas de gestión del conflicto adecuadas y adaptadas a cada situación de disputa si se quiere mantener un buen clima laboral y por ende retener el talento y atraer el mejor.

Si ello se enfoca desde el punto de vista de la empleabilidad local, el hecho de que las personas quieran trabajar en un entorno saludable o una “empresa sana”, hará que la atracción de talento y la retención del mismo sea relativamente sencilla, si se cuenta con empleados convertidos en embajadores de marca gracias a las buenas prácticas aplicadas

a su quehacer diario y a la gestión adecuada de la conflictividad laboral, entendida como aquella que no es susceptible de judicializarse.

3. METODOLOGÍA

Para el presente estudio se ha realizado una revisión bibliográfica sistemática de la literatura referente al objeto de investigación. Para ello se ha definido dicho objeto en tres planteamientos, como son: en análisis del conflicto en el marco de las organizaciones, la relación existente entre el marketing interno y la generación de embajadores de marca como herramienta de empleabilidad local y por último la gestión del conflicto como herramienta para la mejora del clima laboral en las empresas dedicadas al sector hotelero.

Estos planteamientos han permitido realizar una definición del problema, y una correcta búsqueda exhaustiva que sirvan de aportación al estado del arte a través del manejo de los conceptos de resolución del conflicto, gestión del conflicto en las organizaciones, *employer branding*, marketing interno, *engagement*, *employee experience*, *employee centricity*, empleabilidad local y sector hotelero.

El análisis bibliográfico se ha centrado en la revisión de publicaciones de divulgación e investigación científica, informes, actas, libros, sitios web, que previamente fueron contrastados para contrastar su fiabilidad, y tesis doctorales. En ellos se han empleado de forma selectiva criterios de búsqueda que han permitido obtener los documentos más relevantes para la investigación.

Los referidos criterios, tanto en inglés como en español, ha sido: Organizational Conflict, Conflict Resolution, Engagement, Employee Centricity, Employer branding, Employee Experience, Conflict Management, Conflicto Organizacional, Gestión de Conflictos, Resolución de Conflictos Laborales, Empleabilidad Local, Clima Laboral y Empleo Sector Hotelero; criterios que además de ser introducidos en sitios web, lo han sido en diversas bases de datos: Academic Search Complete, Leisure and Tourism, Google Académico y Redalyc, Science Direct, Web of Science, ABI.

5. CONCLUSIONES

El empleo de una herramienta como es la gestión del conflicto y sus distintas técnicas adaptadas a cada disputa hace de las empresas unos lugares de trabajo más saludables lo cual, en el ecosistema empresarial actual, les aporta un valor añadido en primer lugar entre sus empleados y en segundo lugar entre las personas que buscan empleo. Estas organizaciones operan en un ámbito geográfico determinado y si gracias a su cultura, su preocupación por el empleado y sus políticas de gestión del capital humano consiguen ser un referente de empleabilidad, lo serán con toda seguridad para las personas de su entorno y por lo tanto favorecerá a la empleabilidad local.

Para la empresa, el hecho de contar con estas herramientas de gestión del conflicto desde una perspectiva colaborativa ayudará a la obtención de unos resultados a largo plazo ya que el hecho de conseguir que el personal que la integra se sienta completamente alineado con la organización no es tarea sencilla, pero implantando este tipo de medidas,

entre otras, encaminadas al *engagement* favorecerá la disminución del absentismo y la rotación, creando embajadores de marca. Pero además a corto plazo, los efectos también se revelarán ya que es relativamente sencillo apreciar los cambios en el clima laboral cuando el capital humano percibe y siente que la empresa los pone en el centro de sus políticas estratégicas.

Si estas herramientas de gestión del conflicto se implantan y estas políticas de marketing interno se llevan a cabo en las organizaciones turísticas, la rotación es menor por cuanto, una vez entendido que la misma no sólo depende de la estacionalidad, es lógico que las personas quieran permanecer en un entorno de trabajo saludable, en el que se sienten escuchadas y parte esencial de la empresa donde los conflictos son gestionados desde una perspectiva transformativa, con la intención de evitar su escalada y con el foco, no tanto en su resolución sino en la mejor manera de convivir con el conflicto que sea posible al ser este inherente a las relaciones humanas.

Y si se trata de una organización hotelera, el cliente vivirá una experiencia aún mejor de la esperada porque las personas que le atienden están motivadas y comprometidas con la empresa hasta el punto de ser los propios agentes que recomienden su centro de trabajo como un lugar idóneo en el que prestar servicios. Esto supone un valor añadido que forma parte de los tan recientemente valorados intangibles con los que cuenta la empresa y que aporta una importante ventaja competitiva frente a las del sector, tanto a la hora de retener talento, como de atraerlo, como de cara al cliente.

Cuando se reducen los costes que provoca la alta rotación, el absentismo, la falta de productividad debido a la carga emocional del conflicto y a las horas que implica su intento de resolución por parte de quien no está formado para ello, o de una empresa que no aplica las correctas herramientas de gestión del mismo, la empresa se puede permitir focalizar esos recursos en los propios empleados y aplicar políticas de *employee centricity* que a su vez revertirán en mayores beneficios y posibilidades de apostar por la planificación de estrategias encaminadas a fomentar el empleo local y las inversiones en el entorno.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Acland, A. (1990). *A Sudden Outbreak of Common Sense. Managing Conflict Through Mediation*. London: Hutchinson Business Books.
- Albulquerque, F. (2014). *Sistemas productivos locales: una mirada desde la política económica local para la generación de empleo*. OIT Argentina. Buenos Aires: Seminario CEPAL-MTE y SS.
- Arias-Cardona, A.M y Arias-Gómez, M. (2018). Conflicto y Educación Superior: narrativas y vivencias de jóvenes universitarios estudiantes de Ciencias Sociales y Humanas. *CES Pisco*, 11(1), 56 - 68.
- Braubaker, D., Noble, C., Fincher, R., Park, S. y Press, S. (2014). Conflict Resolution in the Workplace: What Will the Future Bring? *Conflict Resolution Quarterly*, 31(4), 357 - 386.
- Brown, L. (1983). *Managing Conflict at organizational interfaces*. Reading: Addison Wesley Publishing Company.

- Castro, M. (1987). *Conflicto y poder en las organizaciones*. Madrid: Centro de Publicaciones. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Coser, L. (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Die, F. (2013). Análisis de las necesidades jurídicas y metodológicas para la implementación de sistemas ADR en centros hospitalarios públicos. *Doctoral Dissertation*. Universidad Complutense de Madrid.
- Gómez y Patiño, M.G, Medina, F.X. y Puyuelo, J.M. (2015). Efectos de la crisis y propuestas para su recuperación en el sector turístico español. *Harvard Deusto Business Research*, 4(2), 62 - 72. doi:http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.72
- Gómez, G. (2013). Conflicto en las organizaciones y mediación. *Doctoral Dissertation*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Gutiérrez, T. (2017). Conflictos y relaciones en los equipos de trabajo de las organizaciones. *REICE. Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 5(10), 108 - 114.
- Guzman - Sala, A. (2019). La atractividad territorial: análisis de los factores que influyen en el desarrollo turístico de los destinos. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 2(3), 408 - 429.
- Hocker, J.L. y Wilmot, W.W. (2014). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw - Hill Higer Education.
- Leal, M.P. y Hernández - Maskivker, G. (2016). Green practices in hotels: the case of the GreenLeaders Program from TripAdvisor. *Proceedings of the 7th International Conference on Sustainable Tourism* (págs. 1 - 13). Valencia: WIT Transactions on Ecology and The Environment,. doi:doi:10.2495/ST160011
- Linkedin Talent Solutions. (2019). *Recursos para mejorar la retención de empleados*. Obtenido de [business.linkedin.com: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/es-latam-final-8-2-ebook-final.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/es-latam-final-8-2-ebook-final.pdf)
- Meneses - Carvajal, A. (2013). Subjetividad y vínculo social: el conflicto constitutivo del imaginario individual en las organizaciones laborales. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*(63), 207 - 229.
- Millán, G., Millán, S. y Arjona, J.M. (2016). Análisis del flamenco como recurso turístico en Andalucía. *Cuadernos de Turismo*(38), 293 - 321.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología*, 8(1), 47 - 68.
- Passos-Simancas, E.S. y Arias-Aragónés, F.J. (2016). El capital humano como factor de competitividad en la industria hotelera y turística en Cartagena. *Panorama Económico*, 24, 269 - 282.
- Paterson, J. (2014). *Why conflict is good for business*. Obtenido de Stanford Business School: <https://www.linkedin.com/pulse/20140328060449-11846967-why-conflict-is-good-for-business>
- Pondy, L. (1967). Organizational Conflcit: concept and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296 - 320.
- Rahim, M. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge.
- Rojas-Berrio, S., Rojas-Berrio, S.I. y Robayo-Pinzón, O. (2019). Marketing, internacionalización y turismo del patrimonio cultural: revisión bibliográfica. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 2(2), 189 - 206.
- Sayas, R. (2015). Conflcito. *Economía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 212 - 221.
- Van de Vliet, E. y. (1994). Optimizing performance and stimulating conflict. *Internatonal*

Journal of conflict management, 5, 211 - 222.

- Vázquez, F., Millán, G. y Arjona, J.M. (2017). Enoturismo en un destino de sol y playa. el caso de Málaga, una revisión bibliográfica. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 591 - 608.
- Villena, E. (2019). Social media and fashion-branded hotels: the case of Armani hotels. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 2(3), 408 - 420.
- Yirik, S., Yildirim, B.I. y Çentinkaya, N. (2015). A study on conflict management and conflict resolution in hospitality organizations. *International Journal of Arts & Sciences*, 8(8), 77 - 88.
- Yohn, D. (2016). *Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>