



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

RESOLUCION Y MANEJO DE CONFLICTOS

Autor:

Carlos Andrés Pereira Reyes

Ensayo de Seminario de Grado

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO
Bogotá, 2012



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

RESOLUCION Y MANEJO DE CONFLICTOS

Autor

Carlos Andrés Pereira Reyes

Trabajo Presentado a:

Docente: Faneth Serrano Ledesma

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO
Bogotá, 2012

INTRODUCCION

La necesidad de solucionar los conflictos en los distintos campos laborales de las organizaciones resulta ser algo que en la actualidad se maneja desde las principales áreas de Talento Humano y Oficinas de Salud Ocupacional de las organizaciones; allí los profesionales en el campo analizan los diversos ambientes laborales y las actitudes en las que incurren los empleados al momento de verse afectada la organización por causa de la generación de choques entre las diferentes posturas que allí conviven y son así mismo entes dentro del ambiente laboral cotidiano, el uso de las estrategias de resolución de conflictos hace que se logren acuerdos que generan bienestar tanto interna como externamente al interior de las organizaciones.

Los diferentes roles que se adoptan al interior de las organizaciones permiten identificar tanto las fallas en el manejo de los conflictos y los desacuerdos, como los errores que se comenten al no darle un manejo adecuado ante las situaciones que se presentan ya sean de oposición como de desacuerdo, utilizando las técnicas de resolución de conflictos de una forma desorientada, por tanto es significativo que dentro de esos roles se evalúen las ventajas y las desventajas para saber abordar el conflicto de la mejor manera dándole solución pronta y oportuna.

OBJETIVOS

- 1- Identificar las fallas en el manejo de los conflictos dentro de las organizaciones.
- 2- Analizar entre las fallas la presencia de conflictos por roles.
- 3- Proponer estrategias respecto de las técnicas más acordes para el manejo y la negociación de los conflictos.

RESOLUCION Y MANEJO DE CONFLICTOS

La resolución y el manejo de los conflictos es un tema que se viene operando en la actualidad dentro de las organizaciones, como la forma de distensionar los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades por parte de los empleados en cualquier nivel de la misma, previniendo o evitando inconformidades y desacuerdos internos por medio de la utilización de las diferentes herramientas gerenciales que permiten resolver las diferencias prevaleciendo el interés general pero acentuando en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos.

El análisis de los orígenes de los apremios y de los múltiples agentes provocadores de los conflictos parten principalmente de la aparición de intereses personales, acompañados de insatisfacciones respecto a los estilos de supervisión y a su vez de los pobres estilos de comunicación; esto genera desacuerdos entre los que conviven dentro de un mismo ambiente de interacción; la importancia de identificar las causas de los conflictos dentro de las organizaciones y dentro de un ambiente laboral, permite deducir qué tan destructivo o constructivo es el conflicto por medio del establecimiento de parámetros tales como la presencia o ausencia de motivación entre las personas.

Según Octaviano Domínguez (2001), "La presencia del conflicto en una organización no debe minusvalorarse porque sea de moderada intensidad o de repercusión poco importancia, en realidad nunca se sabe del poder expansivo de las situaciones conflictivas y cuando arrasan y envuelven nuestra vivencia entorpeciendo todo"

Manejo de Conflictos para una decisión efectiva (2007), "En los textos sobre "Administración", o "Comportamiento organizacional" se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones "dentro" de las personas; interpersonales, que surgen de

enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.”

Los aumentos o disminuciones en la participación de estos en los diferentes proyectos que se realizan al interior de las organizaciones, los deseos de adquirir nuevos aprendizajes, aumentar sus habilidades y destrezas; son bastante constructivas ya que generan una clasificación a los diferentes tipos de conflictos ya sean de roles, de grupos sociales o de carácter internacional y las diversas formas de evadir o afrontar los mismos partiendo de la implantación de diferentes estrategias de mitigación, manejo y la capacidad de negociación que tenga el encargado de llevar dicha responsabilidad.

En las organizaciones existen diversas situaciones donde se presentan ciertos ambientes de conflicto e incompatibilidades, estas son observadas principalmente en los estudios que realizan al interior respecto de las emociones y deseos que se ven involucrados en los empleados, muchas veces en las partes que comúnmente interactúan dentro de una negociación y en el comportamiento de los mismos tanto en la afirmación en el grado de satisfacción de intereses propios como en la cooperación en el grado de satisfacción de los intereses del otro, y es allí donde varios estilos de manejo de conflicto ayudan a la productividad interna de los procesos de la organización.

Según Carlos Melo (2009), “Existe un motivo concreto para el surgimiento del Conflicto, y éste se relaciona con la existencia de “deseos opuestos”. En un combate, en una pelea, se enfrentan deseos opuestos y el efecto de ello provoca el carácter de los elementos que califican un Conflicto”

Cuando dos o más intereses se encuentran en estado activo, buscando su realización y perfeccionamiento, se presenta el grado más recio del Conflicto. Los intereses propios se enfrentan a los intereses opuestos y cada uno busca prevalecer sobre el otro. El efecto previsible de esta acción (porque en su estado activo los

intereses conducen precisamente a la acción), solo puede conducir a un resultado: un interés se impone sobre el otro, un interés prevalece y el otro no. En esta lógica resulta muy difícil entender estados intermedios o resultados parciales. Para establecer que un Conflicto en particular ha concluido se necesita también establecer qué interés ha prevalecido y qué interés ha desaparecido.

Un ejemplo muy claro de esto expresa que dentro de un nivel jerárquico las más altas posiciones o cargos son los que terminan tomando las decisiones, la esencia fundamental en la toma de decisiones y más aún en la resolución de conflictos es la de alcanzar diferentes resultados satisfactorios para lograr la prosperidad, la tranquilidad y la buena productividad de las empresas donde el concepto de Gana – Gana que en las partes afectadas se encuentra incluido en algunas definiciones de lo que son acuerdos que satisfagan los intereses legítimos de ambas partes sin centrarse en las posiciones ya que puede resultar muy difícil compatibilizar en la aceptación de las partes si cada una defiende su posición.

Según Victoria Flórez (2012), “Una definición de negociación nos indica que es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo GANAR-GANAR. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen por qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar.”

Vale la pena mencionar que algunos de los conflictos pueden ser dañinos e innecesarios, es de anotar que algunos de estos dejarán plasmadas dentro de las organizaciones ciertos daños que solo se arreglarán por medio de la mejora del clima afectivo como lo llaman los expertos utilizando técnicas que suavicen las diferencias entre los grupos e individuos, el enfoque preventivo que se le puede llegar a dar a los conflictos dentro de las organizaciones es el de realizar constantes integraciones grupales donde el clima afectivo ya mencionado sea una constante que permita activar por así decirlo, mejores

estímulos motivacionales que permitan adecuar directivos subordinados que tengan mente abierta y disposición para utilizar los mecanismos de resolución de conflictos.

Manejo de Conflictos para una decisión efectiva (2007), "Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros."

El manejo que se le da a los conflictos desde el momento en que esos se identifican en primera instancia, es el de desarrollar y aplicar habilidades de discusión con personas de confianza describiendo la situación al detalle con el fin de que los inconvenientes permitan ser tomados en cuenta para que se les aplique un periodo de enfriamiento por así decirlo y posteriormente se tomen las acciones pertinentes para ser subsanado, por otro lado es necesario tener en cuenta que dentro del periodo o momento de enfriamiento se debe reflexionar acerca de los gustos y las preferencias que tienen cada una de las partes en conflicto.

Aparte de lo que se debe realizar comúnmente dentro del proceso de manejo de conflictos, es de vital importancia el verificar lo que se escuchó o lo que se entendió dentro de la inconformidad para que se identifiquen las acciones posibles a tomar sin focalizarse en las personas ya que esto puede generar desacuerdos más grandes y demoras en la resolución de los desacuerdos.

Según Octaviano Domínguez (2001), "Tradicionalmente, para el buen manejo de los conflictos se reconoce en ello a personas de edad madura que tengan suficiente experiencia y que a través del viejo método de ensayo y error han adquirido capacidad para enfrentarse con éxito a las situaciones conflictivas. Pero, es un éxito que en ocasiones se interrumpe por grandes fracasos y todos se preguntan por qué

la falla, en donde estuvo el mal manejo del conflicto, sobre todo en una persona de experiencia.”

“tener experiencia en el manejo de conflictos, se requiere conocer sus causas, el momento de su evolución en un proceso, los factores que lo atenúen o incrementen, así también, se debe ser capaz de prevenirlos, identificar con anticipación el campo y los elementos de un conflicto en ciernes, atenuar sus consecuencias y solucionar con el menor daño posible aquel que se encuentre en franca evolución. Así también de poder estimar el impacto de sus efectos en el individuo y sus dimensiones sociales como la familia, el área laboral y la comunidad.”

Algunos de los errores que incurren los negociadores o mediadores de conflictos se presentan a raíz de la mala preparación y falta de experiencia de los mismos olvidando el principio del Gana – Gana y dejando de lado los enfoques de la resolución de mismos tal como son el, evitar los comportamientos de intimidación, la paciencia y la tolerancia, tomarse a pecho los ataques personales y el arbitraje, esto afecta enormemente el proceso de resolución de conflictos en el sentido de desbocar emotividad y perder la objetividad de la resolución.

Las alternativas en la negociación se ejecutan por medio de principios fundamentales tal como son los éticos, morales, legales, pero principalmente en los que tienen que ver con la equidad, existen peligros en la afectación de las relaciones personales cuando no se separan los individuos del objeto de la negociación, por tanto no se fijan límites claros y reglas que sean efectivas al momento de proteger las relaciones entre las partes minimizando la variedad de las posibilidades de solución y así mismo los objetivos, los cuales deben buscar la estabilidad de los mismos.

Según Carlos Melo (2009), “Conceptualmente el Conflicto no desaparece nunca. Entre el conjunto algunos desaparecen, otros cambian y otros nuevos aparecen, pero constituye una irracionalidad el suponer que la dinámica social vive exenta de Conflicto en un momento dado. La propia naturaleza del ser humano lo prepara para

enfrentar el Conflicto, la especie humana ha demostrado ser la más evolucionada para vencer las contrariedades.”

La percepción del Conflicto puede ser muy diferente a partir de que se entienda que no es ajeno absolutamente a nadie. En tanto una persona o una Organización se encuentra enfrentando un Conflicto, todo el resto lo está haciendo simultáneamente, tan solo cambian las formas y los grados de dificultad.

El conocimiento y la experiencia del negociador en la resolución de los conflictos es pieza fundamental dentro de los estilos de solución de conflictos, puesto que utiliza herramientas que le permiten identificar con anticipación las discrepancias generadoras de los mismos conflictos atenuando sus consecuencias y posteriormente estimando los posibles impactos y los efectos que estos mismos generaron, es necesario tener en cuenta que los conflictos son parte fundamental del ajuste de las mismas relaciones interpersonales y de los individuos, lo cual da a entender que algunos de esos conflictos pueden llegar a ser útiles y constructivos.

Dentro de estos estilos se enfatiza en el poder de las posturas de cada persona y su habilidad para destacar su poder y argumentación en los temas que esté tratando, no obstante se considera que es el más común, el siguiente que es el de complacer los intereses del otro es la contra parte de los estilos de manejo de conflictos puesto que muestra una forma de sacrificio de los intereses propios por sobre el común, por otro lado se muestra que la evasión puede disponer el conflicto para otro momento o simplemente el retiro ante una situación amenazadora, la colaboración por su lado implica en poner esfuerzos para trabajar con las otras partes y llegar a acuerdos identificando intereses similares y resolviendo diferentes condiciones de disputa.

Según Octaviano Domínguez (2001), “En los grupos, simplemente la actuación de un líder informal, verá con recelo el ingreso de otra persona con características de liderazgo. El hecho de ejercer influencia sobre el grupo aunque no se tenga otra

retribución además de la satisfacción de sentir que los demás son influenciados y guiados; el percibir que esa influencia puede ser arrebatada, predispone al conflicto. Con eso es suficiente para crear una perturbación importante en las relaciones interpersonales de los miembros del grupo.

Todo conflicto que no corresponda a la evolución de un grupo hacia su integración bajo una dirección deliberada y que resulta como un hallazgo o encuentro imprevisto de la vivencia cotidiana, es una evidencia de desorden o entropía organizacional que llevará más daño a la organización que beneficio.

Es probable algunos argumentos carezcan de la necesaria contundencia para el caso de las personas en particular, dado que no ayuda mucho en el tratamiento del Conflicto propio el entender que todas las demás personas se encuentran también enfrentando el suyo, pero en el caso de las organizaciones sujetas a dinámicas importantes de competencia, el hecho tiene relevancia trascendental.

En otra concepción los métodos de negociación según las teorías de Roger Fisher y William Ury Año (2003) dentro de su aplicación al interior de las empresas tienen como parte fundamental enfocar centralmente sus puntos, en identificar las partes afectadas que se encuentran involucradas dentro del conflicto sabiendo de antemano las situaciones que se presentaron e ir clasificando dentro de una escala de valores los intereses de cada parte afectada sin dejar que cada una de ellas trate de vencer a toda costa a la opuesta, así mismo dar importancia a la concentración por las posiciones que sirven en la mayoría de situaciones para obtener beneficios comunes y no los intereses los cuales pueden ser particulares en muchos de los casos, ya que lo que se busca es generar variados acuerdos que beneficien a las partes.

Según Victoria Flórez (2012), “Las tácticas de negociación engañosas tienen un objetivo: desequilibrar a la otra parte y vencerla. Un buen negociador debe estar preparado para salir airoso de esas situaciones. Recientemente, el Sr. Eduardo Moane (Conflict Management Group – Harvard) relataba una situación en la que se encuentran en una mesa de negociación un grupo de japoneses y un grupo de norteamericanos. Los japoneses en la mesa de negociación pedían permiso, de vez

en cuando, para ir al baño. Los americanos querían un receso para comer, pero los japoneses decían que no era una buena idea detener el proceso. Luego se descubrió que los japoneses comían en el baño. Esto generaba un desbalance para los norteamericanos porque estaban cansados y con hambre”

“Todas las personas no reaccionan de la misma manera ante situaciones de conflicto. Su comportamiento de “respuesta personal” es lo que se denomina “estilo en el manejo de conflictos”. El enfoque sobre este tema más difundido en la bibliografía sobre administración es el que formularon en los años setenta Thomas y Kilmann”.

De acuerdo con la literatura asociada al manejo y la resolución de conflictos tanto en los negocios como en las organizaciones, es de vital importancia resaltar lo que han hecho las escuelas de negociación a lo largo de la historia en cuanto a las determinadas situaciones que se han visto envueltos países en los tiempos y momentos que ha atravesado el mundo, y la forma como se han venido logrando acuerdos ya sean beneficiosos o no para algunos en los temas de resolución y manejo de los conflictos, algunas de ellas han optado por posiciones extremas en aplicaciones de máxima ventaja y doblegación de las partes afectadas donde los negociadores no tienen una autoridad completa.

Dentro de las organizaciones los roles que cada persona adopta dentro del cumplimiento de las funciones tienen por objeto sobresalir entre los demás por medio de la realización de actividades interdependientes, esto en algunos casos puede generar ayudas o caídas a los demás por cuanto los conflictos entre roles pueden tomar posturas negativas como de fatiga en el momento que las exigencias del trabajo superan o exceden las capacidades de cada sujeto trayendo consigo consecuencias para la organización tales como los sobrecostos que pueden incurrir en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio.

(Bryans y Cronin, 1983). "Este tipo de conflicto puede presentarse debido a las presiones económicas por desempeñarse laboralmente a como de lugar (por necesidad) y ser socialmente productivo. "El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación porque las necesidades del sistema social de la organización con incompatibles con las del sistema técnico".

La importancia de resolver cualquier tipo de conflictos y de antemano habiendo hecho ya una identificación de las partes interesadas (grupos o individuos), es necesario saber con cuántas de estas partes se cuenta para la resolución del mismo ya que todos participan pero no todos tienen los mismos deseos de que se solucione el conflicto de manera rápida, esto se logra mediante algo que se denomina la pre-negociación la cual se efectúa con anterioridad para armonizar los intereses individuales de cada una de las partes, a esto se debe enfatizar que las partes representen o no los intereses de los otros individuos, ya que estos no estarían involucrados personalmente con las negociaciones o acuerdos a donde se quieren llegar.

Si bien existen urgencias para el alcance de algún acuerdo, las amenazas de las crisis demoran los procesos de conciliación a su vez que el número de personas involucradas en el conflicto aumenta, genera una serie de costos para la organización no solo a nivel monetario sino de carácter motivacional tal como son, el alejamiento de los miembros de algún equipo de trabajo, sabotajes a los equipos o inclusive a los miembros de la organización hasta problemas de salud.

Estas consecuencias que traen consigo los conflictos se deben manejar de manera que el individuo sienta que la organización para la que trabaja se preocupa por él y por sobretodo sus problemas personales, creando talleres de apertura de opiniones y preocupaciones de modo que el profesional analice el conflicto desde puntos de vista objetivos, determinando sus causas

ya sean directas o indirectas para así poder solucionarlo de una manera adecuada.

Según Vilma Balmaceda (2009), “El Conflicto tiende a distraer nuestra atención de lo que son nuestros verdaderos intereses, creando otros intereses (“demostrar que yo tengo la razón” “cobrarme todas las que me ha hecho”, “ponerlo en su sitio”, etc.).

Estos “intereses instintivos” pueden eclipsar el logro de los verdaderos intereses relevantes y hacer más difícil encontrar una solución satisfactoria para ambas partes

El análisis de los conflictos por roles se centra básicamente en dos tipos de factores, el primero es el factor organizacional el cual tiene por objeto dentro de la organización ubicar el individuo dentro de la jerarquía al interior de la misma para determinar las características del mismo en la capacidad del desempeño de las actividades, resolución de problemas, etc. Y el segundo es el factor al nivel de las relaciones personales, donde las diferentes personalidades de cada individuo entran a interactuar con los otros de manera que los lazos de poder y de comunicación atenúan o agrandan los conflictos repercutiendo en las relaciones personales de los miembros de la organización.

Esa intención corporativa de las relaciones y sus efectos dentro de las organizaciones, establecen expectativas dentro del conjunto de roles y las diferentes interpretaciones que se hacen de la conducta del mismo para con los demás, al interior de las organizaciones distintos sujetos pueden manejar varios roles relacionados con sus funciones específicas dentro de un proceso los cual debe localizarse en los puntos vulnerables del mismo para con su ambigüedad identificando las deficiencias de los canales de comunicación que este pueda llegar a tener y por supuesto los aumentos en la tensión y estrés que maneje el individuo.

Psicología Social y de las Organizaciones: Roles y Socialización (2012), Cada persona desempeña el rol de una manera. No solo en el comportamiento, sino

también en cada uno de los emisores de rol, sus variando expectativas. El desempeño de rol afecta también a la personalidad. En un estudio de Liebermann, se encontraron cambios de actitudes en un grupo de trabajadores iguales que fueron cambiados, unos a supervisores y otros a delegados sindicales. Al volver a sus puestos anteriores recuperaron la actitud inicial, pero los que quedaron la mantuvieron o la afianzaron.

El modelo es disfuncional sobre todo por los rápidos cambios que se dan en la sociedad. Kahn y cols. Proponen otro modelo, estudiando las relaciones interpersonales que intervienen, las presiones formales e informales, las características personales y los conflictos posibles. Pero aún plantean el problema como "adopción de un rol" configurado por un conjunto de rol dentro de la organización. No se tiene en cuenta la posibilidad de negociar el rol para redefinirlo, lo cual puede ser beneficioso para ambas partes. Posteriormente asumen un modelo de sistema abierto, en el que la incorporación se define como la intersección de dos sistemas existentes, con facetas propias de cada uno y otros resultados de la intersección.

Las definiciones de los roles se dan por medio de procesos de identificación de diferentes patrones de trabajo y conductas dentro de las organizaciones que son parte fundamental de los comportamientos de los individuos y se llegan a distinguir por adopción de normas y expectativas para aceptación de los mismos roles y se pueden llegar a observar desde dos perspectivas las cuales hacen referencia a la perspectiva de la organización donde se ajustan los patrones ya mencionados y la perspectiva vista desde los compañeros donde el individuo está integrado a los patrones de relaciones sociales previamente establecidos junto con sus relaciones de grupo.

Según María Isabel de Arquer (1994), En general, las personas buscan desempeñar roles congruente con su sistema de creencias y valores. Cuando no se consigue, pueden surgir conflictos personales y situaciones que son vividas como fuente de gran tensión para la persona, la cual las soporta con un gran coste emocional, por tener que pasar por encima de su sistema de valores, ya que el cambio de trabajo no resulta sencillo dada la situación del mercado laboral.

Como ya se ha comentado, la imagen que uno mismo tiene acerca del propio rol, afecta a la configuración del mismo. Esto, que puede ser positivo, puede tener consecuencias nefastas cuando la persona se empeña en incluir como perteneciente a su rol, algún rasgo de su personalidad o alguna actitud que no son aceptados en el sistema de roles en el que se ha de funcionar. Por ejemplo, la persona que, en un puesto de una organización pacifista y de ayuda humanitaria, mantiene actitudes y conductas pro-beligerantes, de acuerdo con su sistema de valores, para acabar con los males o problemas de un sector de la población.

Los aportes que la identificación de roles genera dentro de una organización junto con sus expectativas tanto propias como lejanas y sus patrones de conducta, enmarcan ciertos objetivos y políticas que son propias de cada empresa y hacen que estas enfaticen dentro del cumplimiento del deber individual y las expectativas que cada individuo espera recibir por parte de la empresa y su ambigüedad por el propio rol desempeñado, establecen prioridades en tareas y actividades específicas así como los procedimientos dentro de un proceso y que tanta interacción tienen con los demás, esto con el fin de resolver los conflictos del rol.

Según María Isabel de Arquer (1994), "Entre las formas de afrontamiento de las situaciones de conflicto y/o ambigüedad de rol, destaca la búsqueda de información. Ésta puede ser de gran valor tanto para definir áreas o parcelas de ambigüedad del propio rol, como para obtener criterios que permitan establecer prioridades en los casos de conflicto de rol. La información acerca de lo que se espera de uno (tareas, responsabilidades, deberes, derechos, etc.) puede buscarse dentro de la propia organización, por ejemplo, en las personas con las que se interacciona."

El manejo de los roles que desempeña cada individuo, y la relevancia de su capacidad para evitar o afrontar los diferentes conflictos que se forman desde los desacuerdos y las incompatibilidades de las personas en los intereses propios que se colocan por encima de los generales, la administración moderna por medio del empleo de sus técnicas de resolución

de conflicto plantea desde la dirección de las empresas diferentes estrategias tanto para abordar los conflictos cuando estos ocurren como para prevenirlos.

Así pues se lleven a cabo de manera correcta las políticas y se cumplan los objetivos y metas de las empresas en los tiempos acordados con los plazos definidos y que haya una interacción y cierta armonía de los equipos de trabajo, los cuales son pieza fundamental para hacer prosperar tanto económica como en el ámbito de capital humano dentro del sector de la economía al cual este generando utilidades.

Las principales estrategias que se pueden llevar a cabo desde la planeación tienen gran incidencia en la resolución de conflictos dentro de las organizaciones, todo esto con el fin que aumente la productividad y mejoren constantemente las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo, una de las principales es el ser sensible ante las relaciones de los empleados desde cualquier nivel sea operativo o directivo dentro de las relaciones de trabajo, es de anotar que no solo es importante que se haga el trabajo, que se realicen las actividades sino como se realizan y con qué disposición se hacen.

Según María Isabel de Arquer (1994), "La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto. Ya sea a través de los mecanismos legales vigentes dentro de la legislación laboral de cada nación (que se comenta en otro apartado de este trabajo para el caso colombiano) o dentro de unos lineamientos particulares de la empresa, estos espacios de expresión son la base de cualquier concertación. Partiendo del hecho de que en la mayoría de conflictos de esta índole los sujetos involucrados saben qué tipo de elementos van implícitos, merece la pena "lavar la ropa sucia en casa" y dirimir las diferencias en los mejores términos antes de tener que recurrir a instancias externas que probablemente medien en detrimento de la armonía natural que debería caracterizar al grupo"

Los líderes de las organizaciones tienen la misión de tener motivados a sus empleados todo el tiempo, así como la elaboración de talleres de integración y apertura de opiniones continuas de cómo se están desempeñando las relaciones al interior por medio del análisis de las causas tanto directas como indirectas en el momento en el que surgen los conflictos, las estrategias tienen que tener ciertos objetivos que traten de definir y explicar la información clave acerca del proceso de mediación y que asegure compromisos por parte de las posturas que se encuentran en conflicto respetando ciertas reglas que se propongan antes de cualquier altercado.

Dentro de las estrategias que se pueden llegar a plantear en sus inicios se debe plantear el problema tal cual se observa y por medio de la generación de preguntas para cada una de las dos partes en que le afecta de forma específica y por qué creen que las cosas se desarrollaron de forma tal que afecto los intereses de cada uno, todo esto con el fin de plantear soluciones diversas que sirvan a una o a las dos partes en desacuerdo.

Las actitudes, compromiso y personalidad de los miembros de una organización eventualmente pueden relacionarse con la posición que ocupen dentro de la jerarquía de la compañía. Suele ocurrir que quienes se encuentran en la escala inferior tienen dificultad para identificarse con los objetivos propuestos por la alta administración. "Las personas, puesto que ocupan distintos niveles dentro de la organización, pueden percibir de manera diferente aquello que es conveniente y su percepción por las nociones sobre la posición y la realidad de la vida de la organización" (Bryans y Cronin, 1983).

Es de gran importancia tener en cuenta las diferentes premisas de la negociación las cuales se muestran como, "si yo gano, tu pierdes", "si pierdo perdemos los dos" para estas dos primeras en el uso y aplicación de las estrategias si se detecta que una de las dos partes está perdiendo hay que asegurarse que la otra también sienta que pierde, esto con la finalidad de que se observe lo opuesto que es ver la satisfacción de las necesidades de qué forma se ven afectadas y que impedimentos tienen para ser satisfechas,

la última es la de ganar-ganar la cual enfatiza que las partes pueden beneficiarse si trabajan en conjunto al encontrar soluciones apropiadas a los conflictos.

Una de las estrategias más innovadoras para la resolución y manejo de conflictos en los últimos tiempos en las empresas es la de la generación de un plan de acción en conjunto para cada una de las partes que llegaron a tener alguna disputa y que termino siendo un conflicto de intereses y que afecto las relaciones laborales, y consiste en la generación de instrucciones específicas donde indica a quien va dirigido, que metas u objetivos tiene y plazos de cumplimiento y por medio del apoyo de quienes, esto con el fin de comprometer a los individuos en realización de las tareas e interacción con los demás para mejorar las relaciones entre los equipos de trabajo.

En los campos organizacionales la identificación puntual de los factores en los conflictos de roles es fundamental para solucionar los desacuerdos y aquello que está entorpeciendo el correcto funcionamiento de la empresa, se componen de cinco, dentro de los cuales se observan y analizan los conflictos entre las exigencias laborales y los deseos familiares y en el no tener las capacidades suficientes para hacerse cargo de las funciones asignadas, así como el no poder satisfacer el cumplimiento de las ordenes que se le imponen.

Según el Dr. C. Alexis Codina Jiménez. 2006 “Una presentación, obligadamente resumida, de estos conceptos solo pretende informar al lector de que, el tema de manejo de conflictos organizacionales, ha sido objeto de muchas investigaciones en los últimos años y que, a partir de esto, se ha ido generando un conjunto de enfoques y “herramientas” que pueden contribuir a mejorar las habilidades de los directivos en el manejo de diferentes situaciones de confrontación”.

Los factores que tienen que ver con los cambios que pueda ejercer una persona sobre la forma de realizar su trabajo y en la distribución de su tiempo entran en conflicto al momento de recibir ciertas órdenes

contradictorias de los superiores, por tanto la adopción de medidas para contrarrestar este efecto en la medida que se le da libertad a los miembros de un equipo para la realización de sus labores este acorde a la producción laboral que cada uno de estos aporta en un periodo de tiempo específico.

Ciertas estrategias utilizadas dentro de las técnicas y estilos de resolución de los conflictos hablan de un enfoque permanente al empleado que realiza tanto labores operativas como gerenciales o directivas dentro de las organizaciones y tienen que ver precisamente con el intercambio o sustitución de metas competitivas por algunas otras que estén demandando cooperación entre las partes en situaciones de productividad, por medio de lo que los expertos llaman reducción del conflicto ante situaciones amenazantes convenciendo a las partes de actuar como árbitros imparciales frente a las situaciones previstas

CONCLUSIONES

La utilización de las diferentes técnicas de manejo y resolución de conflictos ayudan a la organización en la identificación de los diferentes choques que existen entre las personas y los diferentes equipos de trabajo al interior de las organizaciones y la pronta aplicación de estas técnicas generan acuerdos beneficiosos para las partes afectadas.

La buena preparación de los negociadores es parte fundamental de los mismos en la resolución de los conflictos por cuanto analiza y busca afondo las diferentes propuestas que son necesarias en los momentos críticos.

La correcta utilización de los estilos de manejo de conflicto permite tener una visión amplia de a donde se quiere llegar y que se busca solucionar cuando se genera un conflicto por diferencias de gustos y pensamientos dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

Es importante identificar las tácticas engañosas que desequilibran de una u otra forma a las partes en conflicto ya que al momento de dar un diagnóstico de una situación puede caer en el error de diagnosticar erradamente y agravar la situación.

El negociador no debe ser una persona impaciente que deje ideas sueltas sino que debe coadyuvar a que estas tomen un rumbo de resolución tranquilo, sin presiones y aprendiendo a no utilizar métodos de persuasión fuertes, ya que estos generaran más resistencia en la resolución del conflicto.

Es importante identificar los actores clave que pueden llegar a materializar las negociaciones en un momento específico ya que generan opiniones claras, utilizan un lenguaje adecuado, definen reglas claras de juego y de interacción de cada una de las partes y crean mesas de trabajo que permiten tocar temas complejos con tiempos específicos y horarios establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS GALADIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". México D.F. Editorial Trillas Páginas 81 a 90 (1988).

ARQUER, Maria Isabel. DAZA Felix. "Ambigüedad y Conflicto de Rol". España 1994

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NT/P/Ficheros/301a400/ntp_388.pdf

BALMACEDA, Vilma C. "Resolución de Conflictos: Negociación y Mediación; El Rol del Profesional del derecho, Uruguay (2009)"
http://www.ijcuruguay.org/pdf/Negociacion_y_Mediacion.pdf

CHIAVENATO, I Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 2001.

CHACHIN. Maribel, Estudiante Maestría en Gerencia Empresarial Universidad Fermín Toro (Venezuela -2007).

DANIEL, Dana. Conflict Resolution. Mediation Tools For Every Day. Mc Graw Hill (2001).

DOMINGUEZ MARQUEZ, DR Octaviano. "Manejo de Conflictos y Criterios en la Toma de Decisiones", Año 2001
<http://bvs.insp.mx/articulos/2/10/05082001.pdf>

FLOREZ MAZZINI, Victoria. Esquema de Negociación Basándose en Intereses, Artículo Digital Consultoría Estratégica en Gestión del Talento Humano. Enero 10 de 2012. Lima Perú
http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf

GOZAINI, Osvaldo Alfredo. Formas Alternativas para la Resolución de Conflictos, Ediciones Despalma Buenos Aires (Argentina) Año 1995.

JIMENEZ CODINA, Alexis (Phd) Artículo Virtual "Otros Conceptos y Herramientas de RRHH (Noviembre de 2006)

MELO, Manuel. Manual de Manejos de Conflictos. 30 Abril de 2009, Apuntes Comerciales. <http://apuntescomerciales.com/2009/04/30/manual-de-manejos-de-conflictos/>

MEJIA, JL.; ZORNOZA, A; "Incidencia de los factores de conflicto de rol y ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral" Universidad de Valencia España (1987)

http://www.uv.es/~meliajl/Papers/1987_Melia_Factores.pdf

MESA, Paulo Cesar. El Conflicto, Artículo extractado de Monografias.com Año 2007 <http://www.monografias.com/trabajos7/conla/conla.shtml>

MIRABAL, Daniel. TECNICAS PARA MANEJO DE CONFLICTOS, NEGOCIACION, Y ARTICULACION DE ALIANZAS EFECTIVAS. Provincia, enero –diciembre número 010, Venezuela 2003.

PATRICK, Clearly. THE NEGOTIATION HANDBOOK M.E Sharpe, 2001.

THOMAS-KILMANN. Conflict Mode Instrument, Modelo de Manejo de Conflictos. Mountain View (1974.2007)

VILLASANTE, Nelly. PROGRAMA DE FORMACION DE LÍDERES COMUNITARIOS(AS), MODULO 3: MANEJO DE CONFLICTOS. Enero de 2007. http://www.prodes.org.pe/pdf/Modulo_3_Manejo_de_conflictos.pdf

Artículo Virtual: Manejo de Conflictos Para una Dirección Efectiva

http://www.degerencia.com/articulo/manejo_de_conflictos_para_una_direccion_efectiva

<http://www.wikipedia.org/wiki/Conflicto>

<http://www.psicologia-online.com/pir/factores-que-influyen-sobre-el-proceso-de-adopcion-de-roles.html>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/manejo-de-conflictos-445430>