

EL CONFLICTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, PRODUCTIVIDAD
Y RELACIONES INTERPERSONALES.

AUTORES:

DIANA CATALINA GÓMEZ FERNÁNDEZ
NURY MARCELA PRIMICIERO JAMAICA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO
BOGOTÁ D.C. COLOMBIA
MAYO 10 DE 2010

EL CONFLICTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, PRODUCTIVIDAD
Y RELACIONES INTERPERSONALES.

AUTOR:

DIANA CATALINA GÓMEZ FERNÁNDEZ
NURY MARCELA PRIMICIERO JAMAICA

DOCENTE:

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO
BOGOTÁ D.C. COLOMBIA
MAYO 10 DE 2010

INTRODUCCIÓN

La excesiva jerarquización la lucha de poderes, son los principales agentes generadores de ambientes hostiles, así mismo la verticalización alienante de la alta dirección en la toma de decisiones y direccionamiento estratégico, reflejos de una pobre productividad y procesos no eficientes, así como la minimización del ser en entornos poco saludables y desgastantes.

Nos encontramos frente a un escenario de carácter normativo, con límites definidos creado para el logro de unos objetivos específicos, establecidos como lineamientos de una cultura organizacional, que busca combinar de manera efectiva el Talento Humano con la tecnología.

Se hace necesario establecer parámetros que permitan la convivencia y armonización de todos estos actores, dentro de ambientes laborales que favorezcan el aumento de la productividad y la ejecución de procesos, llegando a cumplir con los objetivos propuestos, dentro de un marco de armonía y bienestar para el empleado.

Es necesario identificar cuáles son las principales variables que interviene en las relaciones interpersonales y cuál sería el manejo adecuado de estas, minimizando el conflicto y los factores que lo producen. Aunque resulta importante destacar que propiciar el conflicto dirigido y controlado permite a la organización contar con grupos laborales y socialmente viables, creativos y dinámicos.

En razón de lo anterior, el ensayo está dividido en tres núcleos temáticos, que permiten evidenciar las distintas relaciones que se pueden presentar en las organizaciones, así mismo identificar los factores que influyen directamente en la aparición del conflicto y de ambientes hostiles y poco productivos.

Como resultado se tiene la necesidad de establecer políticas que favorezcan el equilibrio interno, cuidando la interacción con el entorno, restableciendo los procesos de sensibilización del empleado y la estructura administrativa que desarrollen un crecimiento sustentable y la participación activa de los distintos actores.

En este orden de ideas y conceptos, es importante señalar que la atención integral al hombre, demanda la satisfacción de las necesidades, la autorrealización y el sentimiento de pertinencia, sin duda alguna se puede decir que un empleado altamente satisfecho se tornará más competitivo en la consecución de las metas y objetivos empresariales.

CAPITULO I

1. FACTORES DE CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un sinnúmero de desafíos y de nuevos retos, no solo a nivel competitivo y de mercados, en vista que hoy en día las empresas se han convertido en el lugar donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo es allí donde las relaciones interpersonales toman más fuerza y el reto se ve dimensionado en el hecho de aprender a adaptarse a gente que es diferente, a un universo de personas con necesidades individuales, que han de concretarse en la colectividad de una empresa. Generando como resultado que aquellas organizaciones que son capaces de manejar con eficacia la diversidad, serán también capaces de poder enfrentar los cambios y evaluar el accionar dentro de ellas. El hecho de hacer parte de la organización ya nos convierte en un elemento fundamental de la misma, por lo cual es determinante la responsabilidad con la cual actuemos y tomemos decisiones.

Por esto decimos que las organizaciones son la expresión de una realidad, que permite la posibilidad de cambios y ser flexibles frente a situaciones extremas, que exigen de la Gerencia compromiso, dinamismo y animo conciliador, con el objetivo de maximizar las ganancias, generar crecimiento en el mercado, posicionamiento y reconocimiento, así como la voluntad de entrega e identificación del empleado con respecto a la empresa.

Teniendo en cuenta la creciente necesidad de establecer organizaciones sanas, enmarcadas dentro de los lineamientos de excelencia, calidad y productividad, ha llevado a potencializar todos sus recursos en busca de

privilegios y reconocimientos institucionales, que deben ser orientados a la creación de espacios que desarrollen al empleado no solo técnica sino socialmente. Como lo cita Herzberg “Si queremos motivar a la gente en su trabajo, se sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento.”¹

Dada esta afirmación se establece que las organizaciones más que una herramienta de producción y utilización de recursos, son el marco propicio para el desarrollo de las distintas relaciones que se pueden presentar entre el talento humano y su entorno, determinando en estos, actitudes más que comportamientos y son puntos de referencia para avanzar en el mejoramiento del talento humano mediante la sensibilización y aprestamiento de elementos como la capacitación, que le permitan al trabajador el conocimiento de la empresa, su identificación, políticas y desarrollo del negocio.

Para el logro de todos estos objetivos en la organización es indispensable cumplir con parámetros de eficacia y eficiencia hacia los clientes, e internamente satisfacer las necesidades propias de sus empleados; propiciando un aumento en la productividad. Pero a su vez es importante resaltar que estas estructuras no se encuentran al margen del conflicto; puesto que “toda sociedad es un escenario de enfrentamientos entre diferentes grupos que rivalizan por el control de recursos; la vida social genera inevitablemente división de intereses, metas opuestas y conflictos”². Los conflictos son normales y contrariamente a lo que se piensa pueden resultar benéficos.

Por otra parte, se ha dejado de lado el cubrimiento de necesidades y objetivos organizacionales previamente establecidos, en busca del

¹ <http://www.scribd.com/doc/15124966/Resumen-CBM>

² <http://www.scribd.com/doc/20117743/Teoria-conflicto-en-organizaciones>

mejoramiento continuo y de generar valor en cada uno de los procesos existentes en las organizaciones, se han ido tipificando una serie de conflictos que no en todo los casos han sido generadores de nuevas estructuras de comportamiento y que tampoco han favorecido el entorno laboral.

De esta manera, no solo se afecta el ambiente laboral sino el logro de los objetivos y metas establecidas por la alta gerencia; por este motivo es necesario conocer y analizar las distintas variables que influyen en la marcada tendencia del conflicto como elemento desgastante y poco productivo desvirtuando las nuevas teorías que ubican al conflicto como una forma sana de lograr una reacción positiva e integradora de los diversos grupos de trabajo.

Algunas organizaciones deben afrontar ambientes relativamente estáticos, pero son estos ambientes espacios que potencien la existencia del conflicto, ya que su misma calma adormece a sus gerentes y grupo de trabajo, exponiendo de esta manera la eficacia de la organización. Hablamos entonces que “la capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que pueden servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez”. Se precisa entonces conocer todos los actores y su interrelación para hacer del conflicto un proceso de análisis que promueva comportamientos deseables y asertivos obteniendo respuestas favorables, el mejoramiento de los logros y la capacidad de adaptabilidad de los participantes en dichas operaciones buscando que se agregue valor tanto a la empresa como a los participantes.

En busca de razones que puedan evidenciar el conflicto desde un marco social, es claro que la abundancia de información, la interpretación y la

particularidad de los hechos pueden ser factores determinantes al momento de esclarecer el contenido de estas relaciones interpersonales, pero resulta importante destacar que la existencia de una buena comunicación favorece la creación de nuevos canales, la difusión adecuada y a tiempo de la información, así como la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones, aumentando la confianza entre los miembros de la organización, el libre flujo de la información, el interés por el desarrollo y crecimiento de los trabajadores. Evidenciando de esta manera que toda organización debe proveer al empleado las herramientas necesarias que faciliten procesos de interacción, así como el trabajo en equipo; mejorando los estándares de productividad y clima organizacional.

Es importante tener en cuenta que en todo tipo de empresa la presentación de conflictos es un tema del día a día, el objetivo está en convertirlo en una fortaleza, las causas de generación de conflictos son diversas y para cada organización existen algunas que se presentan con más frecuencia.

Los factores de creación de conflictos son diversos como veremos a continuación³:

➤ **Interdependencia laboral:** Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.

Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

- Interdependencia combinada: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.
- Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.

³ <http://www.monografias.com/trabajos34/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml#factor>

- Interdependencia reciproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.

➤ **Diferentes objetivos:** Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización.

También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos:

- Recursos limitados: Lo que sucede a menudo es que cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
- Estructuras retributivas: Las probabilidades de conflicto aumentan cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo, más que al de la totalidad de la organización. Este grupo debe ser muy parcial con respecto a sus miembros a la hora de asignar resultados favorables y mostrara la actitud opuesta a la hora de asignar a personas ajenas al grupo los que fueren desfavorables.

➤ **Diferencias De Percepción:** Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto. Principales factores que llevan a los que los grupos de una organización perciban la realidad de forma diferente son:

- Diferentes Objetivos: la diferencia de objetivos entre grupos contribuye claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.
- Diferentes horizontes temporales: las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta las

diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera fundamentales tengan escasa importancia para otro, y que por consiguiente de ello pueda derivarse un conflicto.

- Posiciones incongruentes: en una organización suelen existir los distintos estándares en cuanto a posición. El caso de un estándar único y absoluto es anómalo. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías.
- Percepciones inexactas: las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

➤ **Creciente demanda de especialistas:** Los conflictos entre especialistas y generalistas son, los más frecuentes entre grupos. Los especialistas y generalistas se ven y ven sus papeles respectivos desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, se incrementan el número de especialistas y este tipo de conflictos continua en aumento

Como podemos observar los conflictos son generados por diferentes causas pero lo importante es determinar la verdadera raíz del problema para así determinar las acciones a tomar con respecto al mismo

CAPITULO II

2. IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD

2.1. ESTUDIO DE CASOS

2.1.1. Clínica La Font

CLÍNICA LA FONT institución médica de carácter privado cuya actividad primordial es la atención médica quirúrgica en consulta y cirugía plástica facial y corporal. La Font es una empresa cuyo compromiso es lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con altos índices de calidad, seguridad y cumplimiento, apoyada en un equipo humano competente y en la aplicación de tecnología actualizada en sus procesos, buscando el mejoramiento continuo organizacional, además de contar con el reconocimiento y premios nacionales e internacionales.

Posee cinco unidades de negocio, que son derivadas del nombre propio de la clínica a saber: Hotel La Font, Casa La Font, Spa Médico La Font, Academia y Clínica La Font; siendo esta última el estandarte del Grupo Empresarial. Pero estas por si solas no logran ser independientes de la matriz principal, se posee una dependencia financiera total frente a la actividad económica de la clínica, lo cual genera gran inestabilidad y presión dentro del grupo empresarial, puesto que sobre la coordinación de las otras unidades de negocio se ejerce estricto control y exigencia económica bajo la política de autosostenibilidad.

Aunque se posee un bagaje importante frente a los aspectos de calidad y certificación, no siempre las decisiones y los procesos son escalados de

manera eficiente; se centran bajo una única dirección y las decisiones provenientes de la alta gerencia son de carácter vertical, arbitrario y coercitivo. Lo cual limita las posibilidades de una resolución integrativa y definida con respecto a los distintas decisiones que se puedan llegar a tomar.

Por otra parte, el recurso humano tiene una alta rotación, vinculaciones laborales inestables, se evidencia una impuesta identificación al empleado hacia las políticas de la empresa y poco sentido de pertenencia, además de evidenciarse una clara autoridad jerárquica frente un grupo de personas que actúan bajo subordinación y masificación, no existe la posibilidad de promociones inmediatas dentro del personal, siempre se está en busca del recurso humano externo.

La existencia de lineamientos específicos en cuanto al direccionamiento estratégico y el buen desempeño por parte de la subgerencia de procesos, además de la existencia de protocolos y un sistema de calidad bien estructurado establecerían un engranaje adecuado que a pesar de ser una fortaleza y de permitir ofrecer valor a la razón de ser de La Font, no logra subsanar el aspecto financiero y las puntos inestables en el entorno laboral que son un reflejo de lo que hoy por hoy La Font internamente está experimentando.

Pueden existir múltiples caminos viables para la solución de un conflicto, solo el análisis y la toma de decisiones adecuadas permiten resolver asertiva y eficazmente la situación de divergencia presente en las organizaciones, posiblemente en el caso de estudio si se logra establecer un direccionamiento estratégico centrado en un control y medición de los cambios, se habla de conseguir resultados en las distintas dependencias, que tendrán labores de sinergia que favorecerán no solo la adquisición de recursos sino el clima laboral.

Por otra parte si se satisface y cumple con las necesidades del talento humano existente se observa ganancia no solo en el factor económico, sino en tiempo, capacitación y productividad, disminuyendo considerablemente la inversión por parte de la Gerencia de Talento Humano en profesionales especializados en contratación, aplicación de pruebas y si se obtiene una adecuada respuesta del grupo de colaboradores ya existentes.

El establecer puntos neutros permite que las unidades de negocio generen cambios en su interior y planteamientos estratégicos para cumplir con el punto de equilibrio estimado para cada departamento, así como poder fortalecer cada área en crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.

La Font cuenta con la infraestructura necesaria, las certificaciones y los distintos procesos de calidad para llegar a ser tomada como figura de receptivos para pacientes en el exterior y en sus distintas modalidades de negocio como son Hotel, Spa, Hospedaje rural y Academia.

Se observan ambientes hostiles, una Alta gerencia que experimenta fatiga, cuando los cambios favorecerían las respuestas y el mejoramiento en los distintos procesos así como coordinadores con metas claras y puntos de seguimiento específicos, personal menos inconforme y dispuesto a trabajar por el restablecimiento financiero de la Institución.

Se espera una determinación de la Alta Dirección frente al aspecto de lograr alianzas con otros médicos para evitar la dependencia financiera que recae sobre los hombros del Presidente y cirujano.

Podemos concluir entonces, que no es posible vivir sin la existencia del conflicto, pero también es claro que la forma en la cual se maneje dicho conflicto y se de la adecuada participación a los actores del mismo favorecerá notoriamente el entorno de la organización, propiciando espacios

de crecimiento y dinamizando grupos que hagan parte de una planeación exitosa.

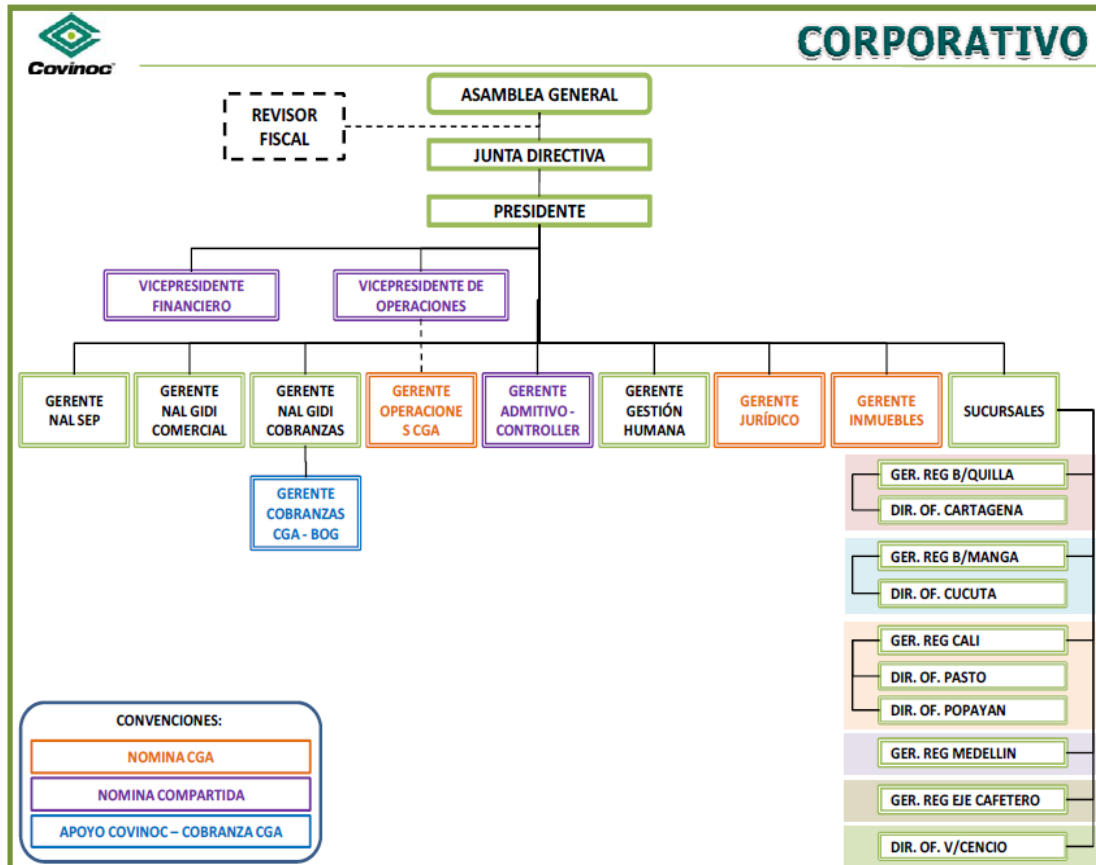
Al no establecer medidas de control que eliminen o manejen el conflicto de manera acertada y oportuna, se da pie a la aparición de factores que van a incidir directamente sobre cada una de las políticas de la organización. Para poder avanzar en los objetivos de calidad, rentabilidad, expansión y estabilidad es necesario verificar la compatibilidad existente entre las metas de la organización y las propias del cliente interno y de la misma gerencia; cuando se haga la debida aplicación de definición de roles, capacitación, aprestamiento de los distintos procesos e identificación del recurso humano con respecto a la compañía será más factible determinar que existen un engranaje sincrónico y no un conglomerado de recursos en contraposiciones.

Las soluciones constructivas requieren de trabajo arduo y sistémico, integrador y dinámico que genere en el ambiente esquemas de autocontrol, mejoramiento y cambio, que permiten un colectivo de alternativas, toma de decisiones grupales, confianza y fortalecimiento de la comunicación entre los distintos niveles de la organización.

2.1.2. Covinoc S.A.

Covinoc S.A. es un operador logístico de crédito y cobranza que cuenta con una robusta plataforma tecnológica. Se encuentra enfocada en negocios relacionados con el acceso al crédito, desde la administración de la información comercial, respaldo de transacciones, servicios profesionales de recuperación de cartera y descuento de títulos valores. Se cuenta con información sobre Identificación de Cédulas y NIT, comportamiento de pago, ubicación de clientes y hábitos de compra.

Covinoc tiene la siguiente organización jerárquica:



4

De acuerdo al anterior organigrama se evidencian las diferentes gerencias que existen en la empresa, el conflicto que se presenta está afectando a toda la compañía y nace en la presidencia, vicepresidencia de operaciones y gerencia administrativa.

La presidencia siempre había dado su voto de confianza al gerente administrativo persona que lleva en la compañía alrededor de 25 años, el contaba con la potestad de tomar decisiones de situaciones cotidianas, individuales o de gran envergadura para la compañía; se presentaban ambientes molestos para el personal ya que en algunos casos el poder de

⁴ Manual de la Calidad Covinoc S.A.

dicha gerencia era manejado de manera parcializada y las preferencias se hacían notar, pero la compañía inicio una etapa de grandes cambios en pro de su crecimiento contando con tanto nuevos socios estratégicos como nuevos negocios y han permitido el ingreso en nuevos mercados, este crecimiento compromete a que cada persona de la Alta Gerencia se encuentre en constante capacitación y modernización en los procesos utilizados.

Se dio la apertura de una nueva sede ubicada en el norte de la ciudad, donde se trasladaron algunos departamentos que estaban en la sede centro; la alta gerencia y algunos cargos de calidad directiva y coordinación fueron trasladados a la nueva sede; el gerente administrativo por las áreas que tenía bajo su mando (Gestión humana, administración de personal, Mejoramiento continuo, administración de inmuebles, recursos físicos y control interno) queda con asignación de oficina en cada una de las sedes lo cual le seguía dando el poder que siempre se le había manifestado.

La gerencia administrativa inició un proceso en el cual el trabajo estaba siendo observado de forma minuciosa por la presidencia y la vicepresidencia de operaciones con el objetivo de identificar las falencias que se tenían para empezar a quitar áreas de esta gerencia.

El gerente administrativo decidió tomar unos días de vacaciones tiempo que fue aprovechado por el presidente y vicepresidente de operaciones para derogar ciertas funciones, la primera acción tomada fue revocar la dirección del proyecto de cambio del software financiero el cual ha sido uno de los proyectos de mayor inversión realizados por la compañía, siguiente a esto las áreas de administración de personal y gestión humana le fueron entregadas a la vicepresidencia de operaciones, áreas que son neurálgicas ya que la nómina está centralizada y algunas determinaciones de tipo

económico eran tomadas por el gerente administrativo, la ubicación que tenía en la sede del norte fue removida y solo quedó con una oficina en el centro, las decisiones en las cuales él participaba activamente ya no le estaban siendo consultadas.

El poder que tenía fue disminuyendo de manera abrupta y esto ha sido una situación tensionante en la compañía, ya que se están presentando despidos masivos autorizados por la vicepresidencia de operaciones justificándolos en la reducción de costos; la guerra de poderes que en este momento se vive en la compañía genera ambientes hostiles de trabajo en el cual el reconocimiento individual está siendo una prioridad y siendo realistas, el vicepresidente trabaja en función de sus procesos y sistemas sin importar el bienestar de sus empleados, en la gerencia administrativa aunque se tenían ciertas preferencias el trabajo realizado también era importante y la satisfacción laboral lo era aún más por lo cual las decisiones o problemas se consultaban en dicha gerencia pero ya esto no es posible porque el gerente no cuenta con la autoridad para decidir por sí solo.

El ambiente que se vive en Covinoc S.A. no es agradable para ninguno de sus empleados todos trabajan con el miedo de que ese será el último día de trabajo, que cualquier error por mínimo que sea podrá causarle consecuencias nefastas.

La lucha de poder no ha dejado ver que si todos trabajaran de manera unida el rumbo de la empresa no sería tan exitoso como lo es ahora; lo sería mucho más debido a que la empresa cuenta con personas altamente calificadas pero subvaloradas lo que quiere decir que su capacidad de trabajo no está siendo aprovechada al máximo.

2.2. ANÁLISIS DEL IMPACTO GENERADO POR EL CONFLICTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El impacto que genera la presencia de conflictos laborales se vuelve un problema para las organizaciones, la falta de motivación compromiso y efectividad en las labores realizadas son algunas de las manifestaciones que se demuestran con este tipo de situaciones. Las relaciones laborales son del día a día y trabajar en un ambiente donde la incomodidad e insatisfacción está presente no es benéfico ya que todo esto redundará en el peligro de los resultados productivos que se buscan en la compañía

Es necesario que los conflictos sean resueltos de manera que se transformen en una fortaleza para las compañías ya que esto generará mayores beneficios en los aspectos económicos, sociales, culturales, productivos entre otros. No se debe continuar con la mentalidad de las empresas en las que el factor humano era visto como una parte más de la organización, hoy en día lo es todo son las personas las que construyen o destruyen la organización y la época actual solo puede estar orientada a la obtención de resultados favorables y los conflictos de no ser resueltos satisfactoriamente no colaboran con este objetivo en general.

Conociendo los distintos enfoques y factores que favorecen la ocurrencia de los conflictos resulta importante destacar que los gerentes y directores de las diferentes organizaciones deben su atención y parte de su tiempo a la resolución de conflictos, lo cual genera no solo un gasto a nivel económico y humano, sino que además permite la incursión de nuevos modelos administrativos que aporten habilidades y recursos hacia una solución común e integrativa.

CAPITULO III

3. ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL

La alta gerencia, los administradores y directivos de las distintas organizaciones son personas que deben ser capaces de ir más allá de los planteamientos, que favorezcan la aparición de escenarios productivos, dinámicos y estables, en donde se evidencie la existencia de sistemas de calidad que buscan no solo satisfacer las necesidades de los clientes sino también establecer relaciones perdurables y efectivas con sus empleados.

“Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto”- Folberg.⁵

De acuerdo a lo anterior los gerentes y directivos deben darle importancia al ambiente laboral pues este forma parte del activo de la empresa y como tal debe ser valorado, tal como lo afirma Davis y Newtron cuando señalan “las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia revela su comportamiento”.⁶ En este punto es importante determinar que las características individuales del empleado pueden ser interpretadas como variables que impliquen un

⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/manejo-de-conflictos-para-una-direccion-efectiva.htm>

⁶ <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>

cambio o transformación en la percepción que la organización y sus directivos tienen.

Como líderes de las organizaciones actuales la resolución efectiva de conflictos debe ser una habilidad ya que las compañías se encuentran en un escenario de constantes cambios en el cual los conflictos organizacionales no deben ser un impedimento para el desarrollo y cumplimiento de objetivos; la creación de un clima organizacional adecuado es vital y como lo menciona Fisher, uno de los especialistas más conocidos en el tema de negociaciones dice: "...el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros...".⁷, manejar esta habilidad en conjunto con todos los miembros de la organización es importante, las ideas que se pueden desprender podrían ser de éxito para la empresa.

De esta manera podemos afirmar, que modificar o establecer una estrategia por parte de la dirección sugiere que toda decisión debe ser respaldada por valores y por objetivos, que han de ser socializados en el interior de la organización, y demanda de esta el conocimiento, aprestamiento y convergencia de los mismos hacia la optimización de resultados y logro de los índices de productividad.

Es claro que no es posible vivir sin la presencia del conflicto, pero también es importante resaltar que la forma como se maneje éste y sé de la adecuada participación a los actores del mismo favorece notoriamente el entorno de la organización, generando espacios de crecimiento y dinamizando grupos que hacen parte de una planeación exitosa. Es así como las soluciones constructivas requieren de trabajo arduo, sistémico, integrador el cual permite

⁷ IBIDEM

el desarrollo de ambientes de esquemas de autocontrol, mejoramiento y cambio que permiten un colectivo de alternativas, toma de decisiones grupales, confianza y fortalecimiento de la comunicación entre los distintos niveles de la organización.

En los casos mencionados en los cuales el clima organizacional que se vive es negativo la habilidad de la alta gerencia para su hacer integrar las partes puede evitar ciertos problemas en el presente o que conlleven consecuencias a futuro, ya que resolución. El diseño de estrategias orientadas a la resolución de conflictos en pro de un clima organizacional apropiado no debe ser visto como una tarea más ya que se deduce que algunos de los aspectos que se relacionan a continuación buscan la consolidación de un ambiente sano, por lo cual se propone que las estrategias a manejar en las empresas sean las siguientes:

3.1. Covinoc S.A:

La solución debe estar dirigida a crear un ambiente integrativo donde los intereses de cada una de las partes se satisfagan y creen valor dentro de la compañía. Se propone realizar una reunión en la cual las partes involucradas Presidencia, Vicepresidencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa expongan los puntos que les interesa. ¿Cuáles serían las herramientas que utilizarían para el fortalecimiento de cada una de las áreas que tienen a cargo? así se formaría un equipo de trabajo donde cada persona tenga unas responsabilidades, metas y objetivos claramente definidos y que todos estén en sincronía con la mega de Covinoc S.A. por lo cual se realizaría una planeación que incluya metas del corto, mediano y largo plazo.

Se identificarían los puntos en los que cada departamento es fuerte y así se podría realizar una redistribución de áreas de acuerdo a las habilidades de

cada persona que lo dirige, es importante integrar las otras gerencias haciendo un trabajo conjunto en pro de la organización.

Se propone tener en cuenta las recomendaciones y sugerencias que plantea el personal de la compañía a través de mecanismos activos de participación para encontrar soluciones objetivas a los problemas que se presentan, lo cual generaría confianza y compromiso que es de vital importancia para la empresa

3.2. Clínica La Font

- ❖ Establecer puntos neutros para el manejo y eliminación del conflicto.
- ❖ Identificación de posibles soluciones integrativas en las distintas áreas permitiendo la sinergia entre las unidades de negocio.
- ❖ Direccionamiento estratégico integrativo, expansivo y rentable.
- ❖ Gerencias Descentralizadas con control centralizado.
- ❖ Determinar cuáles son las debilidades sujetas a transformación y que puedan ser una fuente de oportunidades.
- ❖ Socialización efectiva al personal de decisiones que provienen de la alta gerencia.
- ❖ Involucrar al talento humano en los distintos procesos de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Planteamiento de penetración en el mercado.
- ❖ Considerar la creación de alianzas estratégicas.
- ❖ Establecer políticas de fidelización que favorezcan la llegada de nuevos pacientes.
- ❖ Realización de investigación de mercado y ofertar de manera significativa sin disminuir calidad y seguridad, pero si propiciando el espacio para ingresos más constantes.

- ❖ Difusión masiva en los diferentes canales con el fin de lograr posicionamiento no solo de la marca, sino además permitir ingresos constantes.
- ❖ Apoyo a las otras unidades de negocio.
- ❖ Propiciar un ambiente laboral que favorezca el desarrollo intelectual y social del empleado.
- ❖ Capacitación al personal que favorezca la ejecución efectiva de políticas de calidad.
- ❖ Creación de una cultura organizacional para optimizar la relación del cliente interno, el entorno y las normas de la compañía, brindando la posibilidad de crecimiento personal, el autocontrol y la competitividad.

Al establecer un direccionamiento estratégico centrado en un control y medición de los cambios, se habla de conseguir resultados en las distintas dependencias, que tendrán labores de sinergia que favorecerán no solo la adquisición de recursos sino el clima laboral.

El satisfacer y cumplir con las necesidades del talento humano existente se observa ganancia no solo en el factor económico, sino en tiempo, capacitación y productividad, disminuyendo considerablemente la inversión por parte de la Gerencia de Talento Humano en profesionales especializados en contratación, aplicación de pruebas y si se obtiene una adecuada respuesta del grupo de colaboradores ya existentes.

Los puntos neutros permite que las unidades de negocio generen cambios en su interior y planteamientos estratégicos para cumplir con el punto de equilibrio estimado para cada departamento, así como poder fortalecer cada área en crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.

La Font cuenta con la infraestructura necesaria, las certificaciones y los distintos procesos de calidad para llegar a ser tomada como figura de

receptivos para pacientes en el exterior y en sus distintas modalidades de negocio como son Hotel, Spa, Hospedaje rural y Academia.

Al no establecer medidas de control que eliminen o manejen el conflicto de manera acertada y oportuna, se da pie a la aparición de factores que van a incidir directamente sobre cada uno de los objetivos de la organización. Para poder avanzar en los objetivos de calidad, rentabilidad, expansión y estabilidad es necesario verificar la compatibilidad existente entre las metas de la organización y las propias del cliente interno y de la misma gerencia; cuando se haga la debida aplicación de definición de roles, capacitación, aprestamiento de los distintos procesos e identificación del recurso humano con respecto a la compañía será más factible determinar que existen un engranaje sincrónico y no un conglomerado de recursos en contraposiciones.

CONCLUSIONES

- Con el anterior ensayo nos queda claro que la generación de conflictos son necesarios en las empresas para crear ambientes dinámicos en los cuales se puedan construir oportunidades de mejoramiento, esto enfocado en la agregación de valor y crecimiento continuo de la compañía.
- El clima organizacional es base fundamental de la compañía y debe ser atendido de la misma manera como se atienden los asuntos financieros o productivos ya que el no reconocimientos de las necesidades puede ser el comienzo de un gran cumulo de problemas en las organizaciones
- El diseño de estrategias nos lleva a definir que la alta dirección debe estar en constante conocimiento de las necesidades de el talento humano ya que es el factor más importante de la empresa y de este depende el éxito de la misma

Como partícipes de la alta dirección la responsabilidad que se encuentran en nuestras manos es grande pero todas las oportunidades de generar ambientes de trabajo satisfactorios llenos de resultados positivos es un reto que no se debe olvidar

BIBLIOGRAFIA

- Holm-Detlev Köhler. Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Editorial Delta, 2009, 706 p. ISBN: 978-84-92453-80-1
- Lourdes Munduate Jaca. Gestión del conflicto, negociación y mediación. Gestión del conflicto, negociación y mediación. 2006, 340 p. ISBN: 978-84-368-1924-3
- Manual de la Calidad Covinoc S.A.
- <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/download/rqruuvuvz/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20del%20Conflicto.pdf>
- <http://www.hfainstein.com.ar/alumnos/resconflic.html>
- <http://www.scribd.com/doc/15124966/Resumen-CBM>
- <http://www.monografias.com/trabajos34/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml#factor>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/manejo-de-conflictos-para-una-direccion-efectiva.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>
- <http://books.google.com.co/books?id=INmP0fx7390C&lpg=PA15&dq=teoria%20del%20conflicto%20en%20las%20organizaciones&pg=PA14#v=onepage&q&f=false>