

Manejo de resolución de conflictos organizacionales



Presentado por:

Julieth Paola Melo Guecha

Presentado a:

Docente: Mérida Dionaty Castro Castaño

Diplomado en Alta Gerencia

Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá D.C

2020 - 2

Introducción

En la economía actual, las empresas son el factor más importante. Las organizaciones no son las instalaciones o la maquinaria, en sí el alma de estas son las personas, son las que ejecutan los procesos productivos, son las que brindan nuevas ideas, los que generan las ganancias, los que cumplen con los objetivos, los que crean el clima laboral. Las personas no se pueden programar para que ejecuten tareas sin pensar, las personas tienen sus propias ideas, sus propias alegrías, sus propios inconvenientes y es aquí, en esto último, cuando se pueden generar los conflictos.

La resolución de conflictos es un tema importante para todas las organizaciones, pues la metodología que se utilice o el manejo que se le dé, puede ser crucial para determinar su futuro. Por más grandes o pequeños que puedan ser las dificultades siempre generarán algún cambio al interior de la compañía. El diálogo siempre será el principio vital para la resolución de cualquier diferencia que pueda existir, siempre será la mejor y tal vez la única manera de edificar un escenario óptimo para el trabajo decente basado en la normativa vigente y en el respeto de los derechos de trabajadores y de empleadores.

Los conflictos deben ser tenidos en cuenta y analizados como fallas que se presentan. Muchas veces, la alta gerencia desconoce los inconvenientes que puedan existir en niveles más bajos de las empresas, lo cual puede generar que los trabajadores se sientan abandonados laboralmente. Las fallas que puedan existir en cualquier departamento de la compañía deben ser manejadas de la manera más apropiada, abriendo el espacio para soluciones innovadoras y de consenso que permita que el ambiente laboral sea el adecuado.

Un gran número de organizaciones han incluido en su cultura un excelente manejo de conflictos, de la mano de expertos y líderes. Sin embargo, existen muchas otras empresas que siguen cometiendo el error de no prestarle atención a estos o discriminando y sancionando a las personas que buscan mejores condiciones laborales para cada uno de ellos, y es aquí donde se desacata la norma y donde se altera el clima laboral, llevando a un estancamiento en general, porque nadie trabaja a gusto donde no le valoran.

Manejo de resolución de conflictos organizacionales

Las personas se convierten en sujeto de cultura humana mediante su pertenencia a diversos grupos. El primer grupo es la familia, ubicando a los miembros en un espacio y rol en dicho sistema. Otro grupo al que cada individuo, generalmente pertenece es a un grupo de trabajo. Los grupos de trabajo son un dispositivo que puede surgir de forma natural o hecho artificialmente. En cualquiera de los casos, los grupos de trabajo requieren un método de división de las tareas que permita el cumplimiento de los objetivos de ese grupo en particular, así como de una empresa completa. En la división de tareas encontramos aquellos que cumplen la función de liderar al grupo de trabajo y otros que son los delegados de cumplirlas. (Vigier H., Pasquaré C., Menichelli F., y Tarayre C. 2015).

Los grupos de trabajo comparten una gran cantidad de tiempo juntos, lo que conlleva a que se pueden crear amistades muy fuertes que se buscan apoyarse siempre, también, fomenta el sentimiento de admiración hacia aquellas personas que ejercen la tarea de líder y que enfocan a los compañeros a conseguir de manera efectiva y eficiente los logros y metas propuestas, pero, es de igual forma un espacio para que se generen problemas y conflictos que pueden alterar de cierta forma la estabilidad del clima laboral.

Los conflictos en las empresas son tomados como tabús debido a que muchas veces el miedo a perder un trabajo hace que los empleados no busquen mejoras que beneficien a todos en general, y cuando se ve la creación de sindicatos los ven como los enemigos, generando un estancamiento en la búsqueda de mejorar siempre. Cuando un sistema, en este caso una empresa, es pasiva deja de generar ideas nuevas y se vuelve obsoleto. Cuando nada está mal, nada puede mejorar.

El manejo de resolución de conflictos es de vital importancia para un líder, debido a que de este dependen varios cambios que se podrían hacer internamente en la organización. Los conflictos en varias ocasiones son entendidos como negativos para la organización, pero, llevados de la mejor manera pueden volverse oportunidades. Muchas veces las empresas fracasan por no realizar una dirección correcta a estos inconvenientes, esto sucede comúnmente, debido a la poca información que se posee sobre el tema, lo que genera ambigüedad cuando se presentan haciendo que todo al interior de la organización colapse en temas económicos y de ambiente laboral.

El clima organizacional es un asunto importante que se ha venido trabajando con fuerza en los últimos años en las organizaciones, esto debido a que el éxito o el fracaso dependen mucho del manejo que se le puede dar a este tema. En la actualidad, las empresas comprenden la importancia que tiene el cuidado del talento humano, puesto que, se ha comprendido a nivel general que, este es el recurso más importante que se debe cuidar siempre.

El manejo del talento humano puede ser complejo debido a todos los factores que se deben tener en cuenta para lograr conseguir un clima organizacional estable, que permita que todas las personas trabajen en pro de cumplir con los objetivos de la organización. Los conflictos internos que se puedan presentar en las empresas representan un porcentaje alto de tiempo invertido para su resolución, pues según la American Management Association, cerca del 24% del tiempo laboral de los ejecutivos de altos niveles e intermedios es utilizado en mitigar los impactos de los conflictos entre los sindicatos y la gerencia, entre jefes y trabajadores y entre trabajadores entre ellos.

La complejidad de los conflictos laborales requiere que haya un constante desarrollo de ciertas habilidades directivas que permita la disminución de los efectos negativos en gran forma, y que, además, sea en un periodo de tiempo que no perjudique a la organización. Los conflictos laborales son, en términos generales, inevitables. Por lo cual, es indispensable que dentro de cualquier organización independiente de a que se dedique, y de la mano de excelentes líderes, siempre debe tener sistemas de gestión de conflictos que brinden a cada empleado y al empleador la posibilidad de evitar al máximo la aparición de conflictos mediante métodos de consenso, conciliaciones y arbitrajes que conlleve a que, cualquier tipo de diferencia llegue a convertirse en un fuerte conflicto.

Solucionar conflictos dentro de una organización, cómo ya se ha anunciado con anterioridad, puede ser difícil debido a que tratamos con personas, por lo cual es indispensable para un buen líder, una excelente organización, un óptimo clima laboral conocer cuáles pueden ser los modelos de resolución de conflictos y métodos de mediación que permitirían mitigar los inconvenientes que estos traen consigo, pero a pesar de que se ha avanzado mucho en este tema, aún hay organizaciones que no hacen uso de estas metodologías porque no logran comprender la

importancia que tiene contar con un personal que se siente a gusto en su entorno laboral y cuyo tema puede influir incluso, en temas económicos.

Para poder comprender bien y analizar de manera más adecuada, debemos iniciar por la definición de conflicto y es que, este está concebido como *“la interferencia deliberada bien sea en forma activa o pasiva de un individuo o grupo cuya intención es intimidar a una de las partes para el logro de sus objetivos, al utilizar para ello el poder impidiendo el avance de la organización.”* (Valbuena, Morillo, Montiel, Hernández, 2012, p.271).

Los conflictos organizacionales se pueden catalogar en cinco categorías conforme a la actitud que se manifiesta ante ellos. Cuando se denomina concientizado se refiere a que se sabe que existe en la organización, de característica contingente es cuando sucede de forma accidental, se denomina desplazado cuando se sabe que existe, pero se evita ubicándolo en otra parte. El conflicto de categoría latente sucede al momento que se intuye, pero se encubre, y por último, se encuentra el falso, que es cuando se percibe pero al confrontarse se clarifica y desaparece.

Todo conflicto entre grupos, entre personas puede ocasionar en la empresa situaciones que pueden ser positivas y negativas, o también, constructivas y destructivas. Esto sucede porque en un conflicto puede conllevar en dicho grupo a la unión, la búsqueda de nuevas soluciones innovadoras y diversas para solucionar inconvenientes y mejorar los métodos para resolver problemas. Por otro lado, los conflictos organizacionales también pueden generar en varias ocasiones frustración, pérdida de relaciones, así como crear barreras para la comunicación afectando el desempeño de los miembros de la organización. Depende de la empresa escoger cuál camino escoger en la solución, teniendo en cuenta todos los factores incluyendo la ley.

Es importante también no desconocer la normativa que rige en cada país con respecto a los conflictos organizacionales, pues es bien sabido que el desconocimiento de la norma no lo exime de estar en la obligación de cumplirla, teniendo en cuenta las repercusiones que puede tener un mal manejo del conflicto en términos legales. En Colombia en temas laborales se presenta la Carta Magna y adicionalmente, el Código Sustantivo de Trabajo el cual es un conjunto de

procedimientos legales que tiene como finalidad la reglamentación de las relaciones individuales entre el empleador y el empleado para conseguir un balance mutuo.

Lo primero que se debe tener en cuenta como organización es que, por lo menos en Colombia, en la Constitución Política de 1991, en el artículo 39 está consignado el derecho sindical, expresando lo siguiente: *“Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.”* (Const., 1991, art. 39). Es importante tener en cuenta esto, debido a que muchas veces los sindicatos son mal vistos, más, sin embargo, realmente son grupos de personas que buscan obtener mejores condiciones laborales, y a la larga, esto repercute en la productividad.

Por otro lado, también en la norma colombiana, se encuentra El Código Sustantivo de Trabajo, que respecto al tema de conflictos brinda de igual forma, la legalidad en el derecho de poderse asociar y formar un sindicato según lo contempla el artículo 353, y adicionalmente queda estipulado en el artículo 354 que: *“En los términos del artículo 292 del Código Penal queda prohibido a toda persona atentar contra el derecho de asociación sindical. 2. Toda persona que atente en cualquier forma contra el derecho de asociación sindical será castigada cada vez con una multa equivalente al monto de cinco (5) a cien (100) veces el salario mínimo mensual más alto vigente, que le será impuesta por el respectivo funcionario administrativo del trabajo. Sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.”*

Conforme a la normatividad establecida y enunciada con anterioridad, como empleador, por lo menos en Colombia, se debe comprender que constitucionalmente es un derecho la creación de los sindicatos y con los cuales, las empresas no deberían entrar en conflictos, entendiendo que lo que se pretende es la mejora para todos los miembros de las organizaciones y al final lo más sano siempre será llegar a acuerdo por medio del diálogo y de la negociación.

En el derecho laboral actual, las negociaciones colectivas que se llevan a cabo entre jefes y trabajadores, comúnmente, denominados organizaciones sindicales, siempre serán la forma más eficiente y pacífica para todos aquellos que viven del trabajo se puedan reunir para conseguir su progreso económico y social, siempre mediante la celebración de acuerdos colectivos que permitan regular las condiciones laborales para la prestación de servicios de los empleados en el

lugar de trabajo. De igual forma, esas negociaciones llevadas a cabo componen un importante elemento de progreso de la legislación laboral.

La capacidad de consensuar y lograr un acuerdo conveniente entre dos o más partes dentro de un conflicto laboral son habilidades valiosas que se deben cosechar dentro de cualquier empresa debido a todos los beneficios que esto trae consigo. Lamentablemente, se puede observar diariamente y en diversos sectores de la economía como la aviación, la banca, entre otros, las disputas que se han formado donde al final no se obtuvo ganancia en ninguno de los actores implicados. Entonces, es importante realizar un análisis de cuáles son las estrategias y metodologías adecuadas que se deben ejecutar siempre, siguiendo al pie de la letra la normativa y los reglamentos internos de cada organización, con el fin de que los efectos negativos no sean mayores.

La Organización Internacional del Trabajo refiere que los conflictos laborales pueden ser de gran o poca trascendencia, de carácter individual o colectivo, suceder únicamente en el lugar de trabajo o abarcar muchas empresas. Por otro lado, las causas que generan ciertos conflictos son variadas y puede depender de varios factores como: inconvenientes en los pagos, condiciones de alto peligro para los trabajadores y puede llegar a incluir el paro de todos los empleados por no permitir la creación de un grupo sindical.

Dichos conflictos pueden ser resueltos de formas sencillas con resolución en el instante del inconveniente y, por otro lado, pueden llegar a ser más complejos y requerir de expertos en el tema. La OIT establece que principalmente existen cuatro tipos de conflictos. El primero de ellos es denominado conflicto individual, que se presenta entre el empleador y el empleado o varios empleados, siempre y cuando estos últimos no actúen como grupo. El segundo tipo de conflicto es de tipo colectivo, que como su nombre lo indica se presenta cuando hay cierto número de empleados que actúan como conjunto. El conflicto sobre derechos es el siguiente tipo de conflictos y este se presenta cuando los empleados están en desacuerdo con sus derechos teniendo en cuenta las normas. Por último, el conflicto sobre intereses es aquel que pretende la creación de nuevos derechos y obligaciones derivado de un fracaso en un proceso de negociación.

Los conflictos pueden ser de diferente naturaleza y por lo cual requiere de diversas metodologías para su resolución, por lo cual es importante analizar las estrategias que pueden ser ejecutadas para conseguir este objetivo. La resolución de conflictos es un proceso que debe ser llevado de la mejor forma puesto que la existencia de estos refleja inconvenientes dentro de la organización y altera el clima organizacional, lo cual se ve reflejado en los malos resultados que se puedan llegar a obtener, así que la mejor forma para mitigar los efectos negativos, y lo más apropiado siempre será optar por una estrategia que permita una efectiva solución.

Las estrategias son, a grosso modo, la forma de convertir toda la teoría que existe en acciones reales y efectivas. Una estrategia que sea correcta debe estar compuesta por canales y formas de comunicación que no permita que se generen nuevos malentendidos. Las estrategias permiten anticiparse a los efectos del entorno tanto interno como externo donde generalmente se presentan los conflictos al no alinear la estrategia enfocándose en la misión, visión y objetivos organizacionales.

Chiavenato (2009:473), indica que *“todas las decisiones estratégicas repercuten en las relaciones de poder, la política y los conflictos entre personas y grupos de la organización. Esto se traduce en congruencia y concentración por parte de los miembros de la institución con la estrategia desde un proceso continuo de aprendizaje.”*

Una de habilidades gerenciales más predominantes es el manejo de los conflictos. En cualquiera de las etapas de los procesos administrativos puede nacer algún inconveniente que se dificulte y genere en diversos tipos de inconvenientes que, cuando se manejan mal, traen inconformidad, displicencia o negligencia en el ejercicio de las funciones en la empresa. Esta es la razón por la cual, los gerentes y altos mandos deben prepararse para manejarlos en beneficio del grupo de trabajo y de ellos. En el momento en el que se lleve a cabo una negociación, cada uno de los miembros implicados toma la decisión de si manejará el conflicto de forma positiva o negativa.

Los conflictos dentro de las organizaciones son omnipresentes y más teniendo en cuenta la diversidad que actualmente se presentan en las empresas, el manejo de los conflictos es diferente en cada organización y, además, estamos en un entorno globalizado. Un conflicto que se presente en una organización no siempre constituye un factor negativo, si bien lo negativo es hacerle un mal manejo, los conflictos son, en realidad, oportunidades puesto que, de este se pueden derivar

ideas innovadoras, detecciones de fallas dentro de la organización, permite el crecimiento personal, entre otras ventajas.

En muchas organizaciones, se maneja la creencia de que manifestar y comunicar lo que está mal en los procesos es un problema que puede perjudicar al individuo haciéndolo perder su trabajo o a la empresa en general haciendo que pierda oportunidades, pero, la verdad es realmente contradictoria a esto. Cuando se mantiene el pensamiento de que todo está bien internamente no se busca la forma de mejorar en ningún aspecto lo cual conlleva a un estancamiento, más sin embargo si se brinda la oportunidad a los trabajadores de manifestar los desacuerdos se mantiene una cultura de mejora continua.

Los resultados organizacionales altos son directamente proporcionales a un nivel medio de conflictos, es decir, cuando se presentan pocos o muchos conflictos en las empresas, los resultados organizacionales no son los esperados, más, sin embargo, cuando hay conflictos, pero no demasiados, que se salgan de control, es cuando se presenta un mayor nivel de rentabilidad.

Entonces, es importante comprender como ya se había dicho con anterioridad, el conflicto entre personas es inevitable, pero que este llevado de la mejor forma y siendo del tipo apropiado es beneficioso para la compañía en varios aspectos, aunque las empresas siempre buscan evitarlo por miedo a que este traiga resultados negativos que no se puedan remediar. Las fuentes de los conflictos individuales, por lo general son tres: las diferencias personales, las deficiencias de información e incompatibilidad de roles. La primera tiende a ser lógica, pues conflictos por diferencias personales se pueden encontrar en cualquier parte, entre vecinos, en compañeros de universidad, inclusive en la familia, la segunda se refiere a cuando un mensaje no llega al receptor o llega de forma errónea, entonces estas se pueden malinterpretar y, por último, la incompatibilidad de roles es cuando las actividades de los miembros de la organización son interdependientes. También, es importante comprender que cuando en la empresa se presenta un estrés introducido en el ambiente, se generan conflictos porque cuando, por ejemplo, una empresa funciona con un presupuesto deficiente se genera una insatisfacción en los empleados por inconvenientes en los sueldos.

Después de comprender lo que es un conflicto, haber examinado la normativa vigente en Colombia y en el mundo según la Organización Mundial del Trabajo, los tipos, las fuentes que

conlleven a generarlos y demás aspecto, es importante ahora, analizar cuál debe ser la selección del método adecuado para el manejo de los conflictos. La idea siempre será, en los métodos de resolución de conflictos, llegar a ser asertivos y adicional, que haya colaboración, más, sin embargo, en muchos conflictos no se haya este equilibrio. La cooperación es traducida como la validez de la relación, en tanto que la asertividad indica la importancia del tema. Entonces, la capacidad de cooperación y la asertividad son mutuamente incluyentes.

Según Whetten & Cameron (2016:313) existen cinco tipos de metodología para el manejo de conflictos. Es importante comprender que la escogencia del tipo de respuesta que se le da en cuanto al manejo de un conflicto depende mucho de las habilidades que se tengan como líder, pues si contamos con una persona que tiene capacidad de coordinar, planificar bien una estrategia, tener habilidades comunicativas, empatía, entre muchas otras, entonces optará por llevar la situación de un modo u otro.

Los autores enuncian la primera metodología como la respuesta de coacción (asertiva, no cooperativa), refieren que *“es un intento de satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades del otro individuo.”* Esto se consigue mediante el uso de la autoridad, amenazas, tácticas manipuladoras o ignorando las peticiones de la otra parte. En esta ocasión se lleva a cabo cuando por parte del jefe se hace un uso descarado de la autoridad u otras maneras de intimidación que son a la larga egoístas y evidencian una desconfianza propia por parte de esa persona. Esta estrategia cuando es utilizada masivamente genera en el ambiente laboral pesado, creando resentimientos e incompatibilidad.

La segunda metodología enunciada en el libro de habilidades directivas es el método de complacencia (cooperativo, no asertivo) cuando *“se satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios.”* El problema del uso frecuente de ese método es que se enfoca en la conservación de una relación amistosa a costa de hacer una evaluación crítica de los problemas y de proteger, únicamente, los derechos individuales. El resultado de esto es que las demás personas se aprovechen del jefe, minimizando su autoestima al darse cuenta de que los trabajadores lo están utilizando para conseguir sus objetivos, mientras esa persona fracasa en lograr cualquier avance propio.

La respuesta de evasión es la tercera metodología, (no cooperativa, no asertiva), la describen como: *“descuidar los intereses de ambas partes al esquivar el problema o posponer una solución.”* La evasión es la metodología en la que todos los miembros pierden debido a que no se contempló ninguno de los intereses reales de los involucrados. Siempre será vista como la respuesta que brindan los directivos preparados de forma deficiente en el ámbito emocional cuando se trata de manejar el estrés asociado con las confrontaciones.

Cuando existe un punto intermedio entre los niveles altos y bajos de asertividad y cooperación nos encontramos en el uso de la metodología de respuesta de compromiso. El compromiso es aquel intento de conseguir satisfacción parcial para las partes, en la forma en que todas reciben la mitad de lo que se quería conseguir. Para conseguir esto, se solicita que todas las partes realicen sacrificios para conseguir una ganancia común. Esta metodología posee un enorme atractivo de practicidad para los altos mandos. Los efectos negativos de esto suceden cuando se pide continuamente a los empleados que dividan la diferencia, da la impresión de que sus directivos están enfocados en solucionar los conflictos menores que los problemas generales. Es importante también reconocer el mérito de las personas y no solo dividir todo por igual.

El método número cinco es el de colaboración (cooperativo, asertivo) *“es un intento de resolver por completo los problemas de ambas partes.”* Es llamado también método de “solución de problemas”. El objetivo busca encontrar soluciones a las causas del conflicto, que sean satisfactorias para ambas partes, más no busca encontrar las fallas o culpables. Este método puede que no sea el apropiado siempre para cada situación, cuando se maneja de manera correcta posee un efecto más beneficioso para todos: adicional fomenta la colaboración y confianza, en tanto que admite el valor de la asertividad.

Después de conocer algunos de los métodos para manejar los conflictos laborales, unos más convenientes que otros, es importante aplicarlos en las organizaciones acorde a la situación teniendo en cuenta que siempre lo mejor será buscar alternativas que beneficien a la organización y mitigar lo mayor posible las consecuencias negativas.

Manejar negativamente un conflicto requiere de una pelea de contrarios, en un clima organizacional de destrucción, pasando por períodos de lucha, desgaste y destrucción. El

resultado siempre será tensión y frustración. La capacidad de saber manejar conflicto es, sin duda, una de las habilidades interpersonales más importantes que necesita un gerente.

Un ejemplo sobre un manejo complejo de los conflictos en las organizaciones fue el que se presentó en Colombia entre Avianca y la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC). El conflicto llegó hasta el cese de actividades, además, se presentó ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos una solicitud de otorgamiento de medidas cautelares, pues se refirió que hubo una violación de los derechos propios de la libertad sindical, concretamente el derecho a la negociación colectiva, pues se omitió la oportunidad de encontrar una solución de mutuo acuerdo al conflicto.

En situaciones como el presentado entre Avianca y la ACDAC se evidencian los intereses económicos de una economía que es capitalista y globalizada y se antepuso al cumplimiento de los derechos y libertades de los trabajadores, los cuales resultaron afectados, teniendo en cuenta que si en empresas grandes como esta aerolínea, siendo la más antigua del mundo con operaciones ininterrumpidas presenta inconvenientes en tema de resolución de conflictos con los trabajadores quienes son en realidad el capital más importante, entonces es visible que el tema aunque ya tiene un reconocimiento importante en la administración, todavía hay falencias que impiden que se puedan solucionar fallas lo que al final genera más inconvenientes, y gastos de dinero para la compañía como resultó en este caso.

En la actualidad, hay muchos ejemplos de organizaciones, donde al interior se encuentran varios casos de diferentes falencias presentadas en el ámbito de resolución de conflictos, similares al caso relacionado anteriormente. El propósito de analizar estos casos se basa en tomarlo como experiencia para tratar de no cometer los mismos errores que perjudicaron a la compañía y ejecutar de la misma forma lo que se realizó bien.

Para resolver los conflictos la mejor forma de hacerlo es por medio de la negociación entre las organizaciones y los empleados, más, sin embargo, cualquier negociación es imperfecta y compleja. Las personas que ejercen como negociadores requieren conocer sus competencias, hasta cual punto les es permitido llegar con el fin de conseguir bienestar para todos, además se busca que el grupo arbitrario conozca perfectamente los errores más comunes que en tema de negociación existen

Los errores que generalmente se presentan en las negociaciones según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia son cuatro: temor al conflicto, mala planeación, anclarse en posiciones y no saber manejar el valor. El temor al conflicto es básicamente, aquel sentimiento presente en todos, de no entrar en situaciones de estrés, por eso hacer hasta lo imposible en evitarlo. Esto se soluciona con entrenamiento, fortalecimiento emocional y con soporte de la dirección.

La mala planeación se refiere a cuando los negociadores no planean en forma correcta las negociaciones que se harán, utilizando la intuición y el empirismo. La forma de que esto no suceda es con la entrega de una estructura de la negociación y de utilizar una serie de herramientas para poder volver operacionales las buenas prácticas de la negociación.

El tercer error más frecuente es anclarse en posiciones, es decir, cuando se presenta una tendencia natural a expresar en forma anticipada las opiniones y tomándolo como opiniones finales. Por último, el siguiente error más común es no saber manejar el valor, presente cuando los negociadores no tienen habilidades para aumentar el valor, ni para tomar la parte de este.

La capacidad de solucionar estos errores en cada persona, hace que un negociador sea efectivo al momento de eliminar los aspectos negativos de los conflictos y hacer relucir los aspectos positivos que se puedan generar de los acuerdos. Por lo cual, aumentan las probabilidades de que los diálogos beneficien a la mayor cantidad de miembros posibles, más, sin embargo, no prestarle atención a esto puede hacer que el proceso sea dispendioso y se alargue más de lo debido.

Las causas que permitieron que el caso de Avianca llegara hasta instancias internacionales y que le hayan impuesto una sanción económica tan fuerte pudo ser debido a diversas causas como opiniones variadas, diferentes puntos de vista, lo que sí es claro es que se dejó un precedente al ser un tema mediático y que adicionalmente, con los cambios culturales que se han venido viendo donde ya las personas no son tan permisivas con las injusticias.

El campo laboral no es indiferente a ese tema de rupturas y transformaciones, lo que ha conducido a que cada vez sea más complejo solventar un conflicto laboral, a que se esté llevando un amplio número de casos a las cortes laborales no solo por temas individuales también, por casos de derecho colectivo. Se puede observar que se está pasando por una época de crisis de

relacionamiento entre trabajadores y empleadores, adicionalmente se está atravesado por la falta de eficacia y pertinencia de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos los cuales son aquellas herramientas que permiten obtener diferentes oportunidades para solucionar los conflictos por sí mismos o con la ayuda de un tercero sin requerir asistir a los estrados judiciales.

La crisis de relacionamiento y la generación de problemas laborales con pocos resultados positivos ocasionan ciertas dudas e incertidumbres, que deberían ser solucionadas con el fin de evitar el estancamiento y mejorar los resultados de los conflictos que por una u otra forma se generan en las empresas. ¿Se necesitan en las empresas la creación de modelos diferentes para solucionar conflictos teniendo en cuenta los conflictos que se generan en un entorno laboral?, ¿Las compañías no están abiertas a los cambios que se puedan presentar por evidenciar por parte de los empleados las fallas internas? Entonces. Se requiere un modelo de resolución de conflictos diseñado desde, por y para los miembros del mundo del trabajo.

La reestructuración de los modelos de negocio muchas veces depende también de la normativa vigente que haya en el Estado, por lo cual se tiene que analizar si las leyes presentes son suficientes para poner las condiciones en conflictos laborales. Cuando un individuo o sindicato y una organización entran en conflicto y se requiere de la intervención de los entes gubernamentales se evidenció que, en muchas ocasiones se presenta demora y altos costos en los procesos laborales, además la ineficacia en los últimos años de los mecanismos de conciliación laboral.

El manejo de conflictos es un proceso que requiere generar avances y estar en constante evolución, con el propósito de que existan nuevos métodos y metodologías más eficaces que busquen siempre, beneficios ante cualquier dificultad. Este proceso requiere ser asumido como un reto para todos los empleados, no se trata solo de la alta gerencia o el departamento de Recursos Humanos, se necesita del compromiso de todos con el fin de superar los problemas y desafíos laborales. Los desafíos son más fuertes y con mayor fuente de aprendizaje cuando el sistema de resolución de conflictos de una empresa se reorganiza, reestructura o revitaliza para estar a la altura de los requerimientos del personal. Cuando una empresa afronta el proceso de reestructuración y reorganización completa se deben tomar medidas para mejorar el rendimiento del sistema anterior.

Sin importar la dimensión del cambio, la Organización Internacional del Trabajo refiere que el proceso requiere seguir de seis pasos principales con el fin de que se logre con éxito:

- Evaluar la situación existente. Sacar una evaluación del rendimiento existente podría ser complejo dado que se anuncia la alternativa de cambio y puede generar un comportamiento de resistencia por parte de las personas que hacen parte de la institución.
- Identificar las brechas de rendimiento
- Convencer a otros de la necesidad del cambio
- Preparar una estrategia de cambio
- Implementar y monitorear la estrategia de cambio
- Evaluar los resultados

Al cumplir con el proceso rigurosamente, se pueden generar nuevos sistemas de resolución de conflictos mejores y más eficaces que permita a la organización no presentar inconvenientes graves por desacuerdos en los empleados, también se puede analizar las posibilidades e innovar dentro de la empresa. Es importante reconocer que el mundo se encuentra en una constante evolución y que no se puede permitir ninguna organización caer en la obsolescencia en temas del manejo del talento humano, pues es claro que las personas son la parte fundamental de cualquier empresa y mantener un clima laboral óptimo permite que se trabaje de la mejor forma para conseguir los resultados.

Las organizaciones deben de quitar esa nota mental que indica que las personas pelean sin ninguna razón o que se deben silenciar a los empleados para mantener el control. Las organizaciones que, en la actualidad se observan como exitosas y lugares donde las personas quieren trabajar es aquellas donde se toma las opiniones de todos, sin importar si es jefe de área, gerente general o personal de aseo. Es importante comprender que se deben solucionar las fallas, en la medida de lo posible, para mitigar de mayor forma el impacto que puede tener un mal manejo de conflictos.

La lógica refiere que solucionar todos los problemas y fallas en las empresas es imposible, muchas veces por falta de recursos o en otros casos, por opiniones diversas entre los grupos de trabajo. No existe actualmente, una metodología que sea capaz de responder a todos los aspectos relacionados con el tema de negociación, teniendo en cuenta que en la literatura se puede

encontrar muchos autores que expresan sus diferentes enfoques, y que estos pueden ser contradictorios entre unos y otros, o sencillamente, existen situaciones muy complejas que son únicas donde no se puede aplicar al pie de la letra metodologías existentes. Sin embargo, como se está en una constante búsqueda de encontrar alternativas que permitan que la resolución de conflictos sea un proceso efectivo para todas las partes, nace el método de negociación de Harvard, también conocido como “método de negociación basado en principios.”

Esta metodología tiene como base fundamental el estudio de siete principios, los cuales son: intereses, opciones, legitimidad, relación, comunicación, compromiso y alternativas. Con la correcta ejecución de este proceso se busca propiciar escenarios adecuados que permitan la obtención de beneficios que satisfagan a todas las partes, en la medida de lo posible, basados en los métodos tradicionales de negociación.

El primer principio de la metodología de Harvard es el interés, pues en este punto cada una de las partes implicadas en la negociación expresan lo que buscan conseguir al terminar. Identificar el interés tiene como finalidad la comprensión de los factores que lograrían satisfacer las necesidades de los miembros. Este método elimina la figura de la posición objetiva y antagónica de cada parte.

Las opciones son el segundo principio en la teoría de Harvard. Los autores Fisher y Ury (1981), definen las opciones como *“todas aquellas posibilidades que tienen las partes para ponerse de acuerdo sobre un tema, conceptualizando las opciones, como posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro.”* La forma de crear opciones es una de las partes más innovadoras y de mucha importancia en los procesos de negociación.

La idea fundamental en los procesos de generar nuevas opciones, se basa en la idea de agrandar el volumen del negocio para todos. La experiencia del Proyecto de Negociación de Harvard plantea que uno de los motivos por los cuales son concluyentes las opciones que están expuestas en la mesa de negociación o de las alternativas que están fuera de la misma, es porque están basadas en criterios claros marcados por la objetividad y la igualdad.

La legitimidad como tercer principio es definido como un mecanismo que se crea por medio de factores objetivos que se incluyen en la mesa de negociación y que busca generar un análisis

descriptivo de la situación en medio del conflicto, para resultar en soluciones justas e igualitarias. Por otra parte, las soluciones enunciadas y los procesos asociados a su planteamiento tienen que enfocarse en poseer un alto grado de legitimidad, con el fin de generar un marco referencial necesario que se apoye en la creación de resultados basados en modelos “ganar-ganar”.

El cuarto elemento del modelo de Negociación de Harvard es la relación, la cual se ha considerado un instrumento necesario en el análisis, manejo y posible solución de los conflictos, específicamente en situaciones donde se requiera el uso de persuasión. Según Fisher, Kopelman y Kupfer (1999), en este método cada elemento debe iniciar con preguntas, *“expresando la relación entre las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la capacidad de las partes para trabajar juntas?; ¿Hay una relación de trabajo entre los negociadores?; ¿Las partes están prestando atención al tipo de relación que quieren tener en el futuro?”*

En cualquier proceso de negociación, es sumamente importante la comunicación; este quinto principio se entiende por los autores Fisher y Ury como aquel elemento que posee un papel esencial que contribuye a la generación de acuerdos que satisfagan las necesidades de las partes involucradas. Otros autores como Marc y Picard (1992) definen la comunicación como *“un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos. La comunicación se realiza por dos vías: verbal y no verbal, las cuales son fundamentales para lograr las metas de una negociación y resolver conflictos.”*

El siguiente fundamento que se expresa en esta metodología es aquel que busca que se cumplan los acuerdos contemplados porque de nada sirve las mesas de negociación si todo queda en palabras. El sexto principio que enuncia Harvard es el compromiso. Generalmente, un negociador que tiene la capacidad de que se le conceda lo que se está pidiendo, obtiene beneficios que le pueden ser muy positivos para el grupo, pero negativos o injustos para sus oponentes, lo cual generaría que no se cumplieran dichos acuerdos. Cuando se presenta este tipo de situaciones se generan varias veces nuevos conflictos, lo cual requiere de un nuevo proceso de negociación, gastando más recursos y alterando el clima laboral.

Por último, las alternativas comprenden el sexto principio del método Harvard de Negociación, este se basa en la identificación de como su nombre lo indica nuevas alternativas que se pueden

presentar a los negociadores en caso de que no se llegue a un acuerdo. La importancia de este tema está en que admite a los negociadores instaurar límites en cuanto a los resultados que pueden o no esperar de la negociación. Esto se traduce en que, si los beneficios observados de las alternativas posibles son mejores a los que se pueden esperar del proceso de negociación, entonces se delimita al mínimo de ganancia esperada de la negociación.

La aplicación correcta de esta metodología permite a las organizaciones a que se pueda llevar una mesa de dialogo que beneficie a las partes implicadas, siempre es importante tener en cuenta que los inconvenientes se solucionan con respeto e igualdad. En un proceso de resolución de conflictos se deben tener en cuenta factores clave como comprender cuales son las peticiones de los miembros, cuales son las condiciones de trabajo, el origen de las fallas.

Todos los conflictos laborales son diferentes, sin embargo, aplicar metodologías que han sido tan estudiadas y analizadas con el modelo de resolución de Harvard representa para la compañía oportunidades de sacar el mejor provecho de la situación, haciendo que los empleados sientan el apoyo y comprendan que se necesitan mutuamente para lograr salir adelante en los proyectos que todos se han propuesto en el camino.

Conclusiones

El manejo de conflictos es un tema que ha sido objeto de análisis de muchas personas y organizaciones debido a la importancia que tiene, pues en los sitios de trabajo transcurre una gran parte de la vida de las personas, por lo cual se requiere que sea un lugar que cumpla a cabalidad con los derechos de los trabajadores. El tema resulta ser tan importante que posee una normatividad de peso como se puede observar en la Constitución colombiana y en el Código Sustantivo del Trabajo, además, a nivel internacional se encuentran organismos de control como la Organización Internacional del trabajo, quienes solicitan el cumplimiento de los acuerdos establecidos.

Los acuerdos internacionales y las leyes de cada país son el resultado de la lucha de los trabajadores a lo largo del tiempo, exigiendo mejora en las condiciones laborales y el respeto por los derechos de cada individuo. Este es el ejemplo más claro, para comprender que los conflictos organizacionales no siempre son negativos. Muchas organizaciones han asumido estos llamados

de atención por parte de los empleados como oportunidades de mejora en los procesos de resolución de conflictos.

Cada organización puede manejar los conflictos de formas diferentes, más, sin embargo, existe una teoría valiosa por parte de expertos en el tema que se debe tomar en cuenta para que los problemas se resuelvan de la manera más pasiva posible, siempre mediante la negociación y el diálogo. Es claro también que, tipos de conflictos hay muchos que provienen de diversas fuentes por lo cual es importante comprender cuales son las diferentes metodologías para escoger cual es la más adecuada para cada caso.

A pesar de toda la información valiosa que hay sobre este tema, es claro que en muchas organizaciones no les prestan atención a estos temas, no comprenden que cuando un grupo de trabajadores hacen peticiones es porque hay fallas en el sistema que requiere atención sino que por el contrario omiten esta información o peor aún, intimidan a los empleados para que no generen desorden laboral, esto conlleva a un mal clima laboral.

Los derechos laborales que no se cumplen pueden generar en la organización multas que se podrían solucionar de una forma más fácil, solo es cuestión de reestructurar y organizar el tema de solución de conflictos y comprender que para obtener una mejora continua se requiere conocer desde el punto de vista de todos los empleados las fallas para volverlas oportunidades.

Las metodologías que se apliquen dentro de la organización para solventar los conflictos generados repercuten mucho en los resultados, no es lo mismo generar un ambiente de terror y pánico cuando un empleado o grupo de empleados requieren mejoras en el entorno a cuando se les escucha y se les valora.

Si bien es cierto, las peticiones de los trabajadores, muchas veces se salen del presupuesto de la empresa en necesario plantear alternativas que compensen lo que puede llegar a hacer falta, escuchar varias opciones que permitan entablar una negociación donde se busque la opción “gana – gana,” entendiendo que no se puede aprobar todo lo que pidan los empleados. Se tiene que hacer compromisos por lado y lado que contribuyan al éxito general.

Para obtener buenos resultados se presentó grosso modo la metodología de Negociación de Harvard, que llevada de la manera correcta puede aumentar el grado de probabilidad que se

generen resultados positivos en circunstancias de incertidumbre por no saber cual es la mejor forma de optar cuando se presentan problemas.

El uso correcto del método anteriormente nombrado puede permitir que no solo se solucione un conflicto determinado, sino que por el contrario se empiece a manejar un entorno de dialogo para cualquier circunstancia y adicionalmente, permite perderles el miedo a los problemas fomentando el valor de mejora continua en todos los departamentos de la empresa. Muchas veces se gradúan profesionales en áreas administrativas, que poseen todos los conocimientos necesarios en temas de economía, contabilidad, producción, de igual forma es importante que todos los profesionales sean íntegros conociendo también la forma de actuar frente a las fallas.

Bibliografía

- Arellano O., Pablo. (2020). Resolución de conflictos laborales: la mediación laboral. Aportes al debate desde la perspectiva de la OIT. En López M. Juan P., Morad A., Juliana. (director). Mediación laboral y conflictos laborales en Colombia. (pp. 81 – 101). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana & edit. tirant lo blanch.
- Arrieta E., Vélez R. Manuela, Sepúlveda Z. Catalina, Arango V. Daniel, Fernández L. Camilo, Tobón J. (2019). Manual sobre relaciones laborales Colectivas. Colección Trabajo y Sociedad. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. 1a Ed. Colombia: Editores publicidad. ISBN: 978-958-56311-3-7.
- Caicedo L., Martínez R., Villalobos S., Murgas I. (2013). Análisis del conflicto laboral colectivo y sus mecanismos de solución. (Trabajo de grado). Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C., Colombia.
- Cardona M. Guillermo. (2000). Los conflictos colectivos de trabajo. Pontificia Universidad Bolivariana. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Colombia. Volumen 102 (pp. 62-88).
- Casales F., Julio César. (1995). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. Revista cubana de psicología. Volumen 12, N° 1-2, (pp. 27-38).

- Centro Internacional de Información. (2013). Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento. 1a Ed. Italia: OIT. ISBN 978-92-9049-699-1.
- Código Sustantivo del Trabajo. (07 de junio de 1951). Derechos de Asociación. [Ley 3743 de 1950]. DO: 27.622.
- Constitución Política de Colombia. [Const.] (1991). Artículo 39 [Título II]. Centro de documentación judicial.
- Huerta J., Rodríguez G., (2014). Capítulo 7. Manejo de conflictos. Desarrollo de habilidades directivas. 2a ed. México: Pearson Educación.
- León Y., Paz G., Suárez J. (2014). El método Harvard de negociación. Fundamentos filosóficos y ontológicos. I Jornada Binacional de Investigación. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. ISBN: 978-980-414-017-4.
- López J., Villamil E., (2020). MASC y conflictos laborales en Colombia. En López M. Juan P., Morad A., Juliana. (director). Mediación laboral y conflictos laborales en Colombia. (pp. 9 – 35). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana & edit. tirant lo blanch.
- Morad A., Juliana, González U. Giovanni, Gaitán V., Samuel, Avella M. Nicolás A., Turizo B. Marlyn. (2020). Mediación Laboral en conflictos derivados de la relación laboral. En López M. Juan P., Morad A., Juliana. (director). Mediación laboral y conflictos laborales en Colombia. (pp. 37 – 80). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana & edit. tirant lo blanch.
- Rojas S., David E. (2019). Intervencionismo oficioso de la autoridad administrativa del trabajo en los conflictos colectivos laborales: limitante para el ejercicio del derecho de negociación colectiva de los trabajadores de los servicios públicos esenciales en Colombia. (Trabajo de grado). Universidad Libre, Bogotá D.C., Colombia.
- Valbuena M., Morillo R., Montiel M., Hernández J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. Multiciencias, vol., pp. 270-276 Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela.
- Vigier H., Pasquaré C., Menichelli F., y Tarayre C. (2015). Capítulo 6. El comportamiento grupal. Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo. 1a Ed. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México ISBN: 978-607-622-415-

- Whetten D., Cameron S. (2016). Capítulo 7. Manejo de conflictos. Desarrollo de habilidades directivas. [Traducido al español de Developing Management Skills]. (pp. 305- 320). 9a ed. México: Pearson Educación.