



LA GERENCIA DE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS: ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

CONFLICT MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS: STRATEGIES FOR ACTION

Hernández, Janeth

Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela

Jhernandezc@urbe.edu

Mosquera, Amy

Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela

amymosquera@hotmail.com

Recibido: 12/07/2011 **Revisado:** 16/07/2011 **Aceptado:** 20/07/2011

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad documentar algunos aspectos relativos a la gerencia de conflictos organizacionales, destacando planteamientos recientes acerca de la variable en el contexto de sus tipos y su relación con un especial grupo de interés dentro de las organizaciones, como son los empleados, destacando los aspectos inherentes a la relación entre conflictos y manejo de los mecanismos de dirección, en este caso, la negociación. El estudio se considera básico y documental, y estuvo soportado en autores reconocidos en materia gerencial, como: Fuentes (2001), Bell y Smith (2001), entre otros. Los resultados permitieron destacar las estrategias de acción más eficaces para gerenciar conflictos organizacionales, de acuerdo a resultados de estudios desarrollados en diferentes contextos empresariales.

Palabras claves: Gerencia, Conflictos, Organizaciones, Negociación, Estrategias.

ABSTRACT

This research aimed to document some aspects of the management of organizational conflict, emphasizing on the recent approaches in the context of variable types and their relationship with a special interest group within organizations such as employees, highlighting the aspects of the relationship between conflict handling and steering, in this case negotiation. The study is considered basic and documentary, and was supported by authors in the field as managerial Fuentes (2001), Bell and Smith (2001), among others. The results highlight the most effective strategies to manage organizational conflicts, according to results of studies conducted in different business contexts.

Keywords: Management, Conflicts, Organizations, Negotiation, Strategies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, por los procesos de cambios presentes en las organizaciones y la diversidad de personas interactuando en ellas, se generan en su seno diversidad de



conflictos, sin que estos puedan en ocasiones eliminarse, pero la institución puede en cambio elegir la manera de minimizarlos a su máxima expresión. Por tanto, la gerencia deberá buscar dada la cantidad de trances, una respuesta constructiva en los procesos de resolución. No obstante, para ello requerirá de un conjunto integrado de procedimientos que le ayuden a solucionar las disputas, poniendo en funcionamiento prácticas preventivas orientadas a gestionar no solo un altercado aislado, sino también diversidad de conflictos dentro de la organización o en sus relaciones.

Así, es posible que las empresas no aborden los conflictos de una manera sistemática sino por separado; en ocasiones se tratan como acontecimientos aislados o por categorías, dependiendo de los casos, sin que se examinen en conjunto para descubrir el origen o para obtener una información crítica sobre su funcionamiento.

Lo ideal sería buscar la manera de crear enfoques secuenciales y lógicos, para solucionar los conflictos como una manera efectiva de gerenciar, implementando procedimientos que surjan como producto de establecimientos de políticas gerenciales capaces de crear situaciones productivas para la empresa, aumentando la posibilidad de que esos procedimientos sean utilizados con un sentido de responsabilidad, involucrando las partes para rendir cuentas de la naturaleza y los resultados de los cambios, para mejorar el funcionamiento de la organización.

Por tanto, considerando que el conflicto es inevitable en cualquier organización, la gerencia deberá aprovechar las oportunidades que se presentan con él, para cambiar el clima organizacional o para mantenerse en evolución continua, en respuesta tanto a fuerzas internas como externas.

EL CONFLICTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Se ha definido el conflicto, según Fuentes (2001), como un proceso iniciado cuando una de las partes percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima. Sin embargo, dentro de las organizaciones modernas algunos problemas son simplemente molestias menores aceptadas como un componente natural de su existencia; otros evitan que las relaciones se realicen en todo su potencial y algunos llegan a ser tan severos, causando irreparables daños a individuos, familias, medios laborales y comunidades enteras.

Es común afirmar que toda institución existe para que las personas se encuentren y se orienten hacia un bien compartido, definiendo las acciones a realizar, los momentos para lograrlas, la situación donde se desarrollan, evaluándolas, determinando los responsables de ejecutar dichas acciones para materializar lo propuesto, operacionalizando los objetivos con el propósito de tomar decisiones, orientando los roles de las personas o grupos con el fin de no duplicar funciones ni desdibujando los objetivos, proponiendo igualmente situaciones de evaluación para detectar objetivamente si existen desviaciones en lo planificado.

En tal sentido, las instituciones deben reconocer los objetivos personales de sus miembros, puesto que en esa medida llegan a comprometerse con los objetivos de la



organización, existiendo por parte de ellos una mayor apropiación y pertenencia de la empresa; pero si por el contrario los objetivos organizacionales permanecen ocultos o difusos, se manifestarán percepciones distorsionadas de ellos, por lo cual surgirían conflictos en el interior de ellas.

De acuerdo a las nuevas teorías, los conflictos se encuentran determinados por factores estructurales dentro de la organización siendo parte integral de los procesos de cambio, por lo que es parte natural de cualquier relación comunicacional, sin embargo, lo importante es saber cómo manejarlo, puesto que puede tener diversas consecuencias dentro de la empresa.

Las personas que forman parte de una organización son cada vez más heterogéneas, en cuanto a género, religión, raza; esto hace que una empresa esté más expuesta a tener situaciones de conflicto, en consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas, mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo.

Por eso se dan las situaciones problemáticas dentro del ámbito organizacional, siendo una situación que ocurre cuando individuos o grupos tienen necesidades particulares diferentes a los de otros, y empiezan a prevalecer sobre los requerimientos de los demás, generando un ambiente de competencia, de mal clima, donde cada uno busca su propio interés sin considerar en qué medida afecta a los demás individuos o miembros de otros grupos.

Por ello, la gerencia debe estar preparada para gestionar adecuadamente el conflicto, dando paso a acciones que favorezcan la solución y no afecten a la organización, ya que muchas veces el no saberlo enfrentar puede llevar a situaciones negativas para la empresa, por tanto se deberá analizar el alcance de las repercusiones del mismo, para evitar se manifieste constantemente dando paso a la improductividad, desmotivación y desarmonía. Por lo tanto, los desacuerdos podrían ser productivos cuando se desarrollan en base al dialogo y el respeto a las nuevas ideas, debiendo manejarse con eficiencia las diferencias que pudieran destruir las bases que sostienen un equipo.

Siendo allí donde la gerencia deberá encontrar los puntos en común del equipo, ubicándolos en la misma ruta sin determinar los rasgos de la personalidad de los involucrados, enfocándolos a la persecución de los objetivos, generando compromisos, estimulando la cortesía corporativa con una comunicación adecuada, una posición firme en la que se pueda medir la tolerancia, generando espacios que alimenten la diversidad, pero sin llegar al irrespeto y al abuso premiando los comportamientos agresivos.

Para ello es necesario definir de una manera precisa las tareas, la autoridad y responsabilidad, los cambios de roles, reasignación de recursos, los controles, además de establecer procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes, modificando los estilos de coerción por el de persuasión, permitiendo una diversidad de enfoques que estimulen la eliminación de sus diferencias, apartando la definición del problema en términos de valores.



Esta situación definitivamente no puede ignorarse, por el daño muchas veces irreversible que le puede originar a la empresa en pro del alcance de sus objetivos, de su misión, por tanto, se deben buscar soluciones que conlleven a que la gerencia afronte el hecho con las herramientas, conocimientos necesarios, que permitan dar paso a logros donde garanticen un mejor desempeño del actual comportamiento organizacional afrontado por la empresa.

Fuentes (2001) señala que en toda organización el conflicto es inevitable y tiene mucha incidencia en su clima organizacional, desde luego, según la manera como se le gerencia, los resultados pueden ser inadecuados o bien conducir a la organización a su eficiencia que es lo esperado.

En concordancia a los antes señalado, el hecho de que el conflicto sea frecuente o parte de la vida, no significa que sea fácil su manejo. Dentro de ese marco, un conflicto llevado inadecuadamente, puede conducir a situaciones bien desfavorables para el desarrollo de un proyecto, tal como lo indica Bell y Smith (2001), que el bloqueo en la comunicación, donde se pueden restringir informaciones importantes, distorsión deliberada de hechos para defender una posición en el grupo, se rompe la coalición de grupo y se forman emparejamientos o subgrupos (en algunas ocasiones, con no muy sanos propósitos), se puede propiciar una lucha de ganadores- perdedores difícil de resolver; donde por supuesto a nadie le gusta perder.

En estos casos, la aceptación del conflicto como algo consustancial a la organización exige de un cambio de actitudes personales y colectivas que no puede realizarse al margen de la cultura social e institucional imperante. Mientras se generaliza, serán frecuentes las disfunciones debidas básicamente a dos hechos:

- a) La evaluación de las situaciones bajo concepciones tradicionales.
- b) La imposibilidad de realizar generalizaciones sobre la bondad de los conflictos.

En este sentido, el análisis de los conflictos debe considerar de manera complementaria tanto su perspectiva individual como social. Desde la dimensión individual supone una percepción, desde el punto de vista más social puede considerarse la situación en la que grupos de personas e instituciones apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.

Su tratamiento ha de considerar la naturaleza holística de la organización, y los elementos que configuran las situaciones en conflicto. Asimismo, obliga a diferenciar situaciones que participando de alguna característica de los conflictos, responden más bien a problemas concretos; esto es, distinguir entre el potencial de conflicto y situaciones conflictivas.

No obstante, parece aconsejable que la actuación a realizar sea preventiva e incida sobre las causas o sobre las condiciones antecedentes, valorando en todo caso si la intervención es oportuna y conveniente. Las formas de enfrentarse para solucionar



conflictos, denotan las ideas dominantes en la organización y suponen aproximaciones diferentes sobre la dirección.

Así, por ejemplo, en un modelo pluralista, la dirección se enfoca a equilibrar y coordinar los intereses de la organización para que las personas puedan trabajar juntas dentro de los límites impuestos por las ambiciones formales de la organización, cuya realidad refleja la de los diferentes agentes que intervienen.

Por lo tanto, cuando en la organización se acepta la situación de conflicto, es más seguro su manejo estimulando la creatividad y la innovación lo que hace a la empresa más efectiva y adaptativa, en tanto exista un inadecuado control administrativo, la situación será destructiva, estimulando la lucha interna además de generar competencia por temas pocos productivos, mostrando necesidades personales de control.

LA RELEVANCIA Y EL ALCANCE DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Ante la realidad de la existencia del conflicto en las organizaciones, los gerentes se han estado preparando para establecer acciones, estímulos motivacionales que permitan minimizarlo o eliminarlo, para garantizar un clima positivo, que sea productivo para que pueda enfrentar los retos, generar cambios que favorezcan su operatividad.

Partiendo de estas consideraciones, no es difícil comprender que hay algunos aspectos que pudieran ser definidos como básicos para enfrentar un conflicto en las organizaciones modernas, y que han sido descritos ya por Calviño (2004) como requisitos necesarios para su solución eficaz; ellos son:

1. Reconocer y aceptar la existencia del conflicto (percepción del conflicto).
2. Voluntad de solucionar el conflicto.
3. Necesidad de búsqueda de una solución efectiva (constructiva). Los llamados "conflictos buenos" o "productivos", son solo aquellos donde las partes implicadas quieren solucionar la situación existente.
4. Tener la creencia, convicción y flexibilidad para creer y estar convencidos de que las personas (incluido uno mismo) pueden cambiar y asumir una conducta colaborativa de conciliación.
5. Tratar de dar una solución a tiempo porque la dilación puede llevar a efectos acumulativos que pudieran convertirse en problemas irreversibles.

Según el citado autor, estas consideraciones acercan a las organizaciones modernas y humanas bastante al conflicto, siendo imposible establecer límites entre estos tres aspectos (conflicto, contexto y hombre). Atendiendo a estas consideraciones, el contexto, puede ser definido como el conjunto de circunstancias en que se sitúa un hecho, muchas veces determina el feliz o infeliz desenlace de un problema.



Calviño (2004), refiere: detrás de las realidades adversas muchas veces se esconde la mediocridad, el desinterés, la incapacidad de entrega a una causa, la falta de profesionalismo, la existencia de prejuicios, entre otros problemas. Estas realidades personales pueden florecer en un momento y situación determinada, donde por ejemplo, no está presente el gerente, o éste no advierte lo que se esconde detrás de determinadas acciones manipulativas y malsanas de alguna persona de un grupo, que si bien puede ser circunstancial, surge la conflictividad, dejando huellas que pueden lacerar las relaciones interpersonales en un grupo determinado.

Este nuevo enfoque psicológico, según Calviño (2004), ha llevado a los especialistas a concluir que los seres humanos estudiados psicológicamente, sean en forma individual o grupal, deben serlo siempre en función y en relación estrecha con el contexto real de todos los factores concretos que configuran la situación. Finalmente en relación al tercer elemento: el hombre, que de acuerdo a Bleger (1975, pág. 125), menciona:

"Los conflictos están implicados en todos los ámbitos de la conducta (psicosocial, sociodinámico e institucional) y en estrechas interrelaciones entre sí. De esta manera, el problema puede ser estudiado en cada individuo tomado aisladamente, como un conflicto interno o personal; puede ser analizado en cuanto conflicto grupal e institucional, sin que estos estudios sean incompatibles entre sí, sino que inversamente integran una sola totalidad única. Un estudio completo debe abarcar todos estos ámbitos".

Las ideas expuestas permiten señalar que las personas no solamente son portadoras de conflictos, hay individuos conflictivos, que en dependencia de las disciplinas y/o autores han sido clasificadas con diferentes terminologías. Así por ejemplo, los especialistas en comunicación Bell y Smith (2001), caracterizan a estas personas como focos de problemas. Sin embargo, las organizaciones modernas son identificadas como generadoras de conflictos, pudiendo ser personas ineficientes o por el contrario, muy productivas, muy inteligentes, como en ocasiones son estigmatizados.

Sobre la base de lo antes señalado, es fácil percatarse de la complejidad que encierra el tema del conflicto, de la necesaria integración de los tres elementos, tanto para su análisis como para su gestión, así como eliminar la ingenua idea centrada en que una receta teórica o práctica proporciona la solución del problema. En consecuencia, en las organizaciones modernas no debe menospreciarse ningún esquema teórico del conflicto, por el contrario, deben ser utilizados todos, buscando acciones coherentes y honestas seguras, las cuales serán siempre favorecedoras para la toma de decisiones en la mediación del mismo.

De tal manera, el conflicto organizacional podría conducirse dentro de las empresas de la manera en la cual el gerente lo dirija, pero resultará importante que la dirección elimine aquellos conflictos que afecten negativamente los esfuerzos de la institución para lograr sus objetivos, analizando las causas que lo han generado, sus manifestaciones, las consecuencias, los efectos con el propósito de buscar las soluciones para evitar una situación negativa para la empresa, para el grupo y para los individuos que la conforman.



Al determinar el tipo de conflicto, la gerencia deberá buscar su solución para evitar climas negativos, valiéndose de la negociación, que en ocasiones no todos los gerentes pueden dominar, por tanto habrá de considerar a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de acuerdo a su preparación, sus habilidades y la actitud de servicio hacia los demás, de tal manera que enfrente la negociación, con el fin de darle la sostenibilidad requerida en el tiempo.

Por ello, los conflictos organizacionales son manejables, resultando en ocasiones positivos, puesto que las personas que laboran en una organización comparten su espacio productivo, se determinan por los factores internos propios de su personalidad, cultura, educación, conocimientos del desempeño, expectativas funcionales y del contrato psicológico, además de los factores externos que son propios de la organización resultantes de la interacción laboral con otras personas.

EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS COMO POLÍTICAS DE LA GERENCIA

Un conflicto bien gerenciado es la manera más usual en la que las organizaciones procesan un cambio a nivel institucional, siendo los supervisores los responsables de manejarlo, por ello se estudian los sistemas de gerenciamento de conflictos a su vez que se revisan los canales establecidos para resolverlos.

Por esta razón, se considera que el gerente moderno deberá saber controlar las situaciones conflictivas, siendo esta una de sus habilidades primordiales, por las dinámicas de cambio producidas en el entorno de las organizaciones, ya que se busca una mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes, las cuales implican la integración de equipos multidisciplinarios, nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo o las estructuras planas que reducen los niveles de dirección por la promoción de la celeridad en la toma de decisiones.

Con estos enfoques, la dirección de las organizaciones deberá centrarse en los puntos en que se enlazan las diferentes fases de un proceso o con el entorno en la que se desenvuelve y es allí donde el directivo asume una posición más de mediador que de árbitro, resaltando determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Es por ello que las organizaciones modernas se interesan por entrar en el campo de la prevención; tal como lo consideran Bell y Smith (2001), quienes gozan de un enfoque preventivo al desarrollo de conflictos en las relaciones humanas en el contexto laboral, aún más si hay personas que adoptan actitudes hostiles permanentemente.

En las organizaciones actuales el talento humano cuenta con recursos suficientes para tratar un conflicto. Los referidos autores, comentan que las reacciones ante tal situación deben seguir estrategias basadas en reacciones naturales, siendo interesante ver cómo en las empresas modernas no solo es considerado el enfoque preventivo, sino que también la posición crítica ante las respuestas de las personas supuestamente "normales" o neutralizadoras del problema.



Sin embargo, los nuevos enfoques sobre los conflictos sugieren que los directivos pueden utilizar estrategias para enfrentarlos con el fin de que el conflicto sea productivo. Para Bateman y Snell (2005) se debe seguir una estrategia de cuatro etapas:

- Investigar a los que participan en la controversia mediante entrevistas para recopilar la información.
- Decidir cómo resolver el conflicto conjuntamente con el personal involucrado.
- Actuar explicando las decisiones de manera razonada para evitar que las situaciones se repitan en el futuro.
- Hacer seguimiento de la situación, documentando el conflicto y supervisando los resultados.
- Por otro lado, existen especialistas que manifiestan que las estrategias deben ser:
 - Reducir el conflicto cuando va adquiriendo un carácter disfuncional que pueda perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.
 - Resolver el conflicto cuando resulte imprescindible porque su permanencia puede resultar negativa a través del dominio o supresión, del compromiso o de una solución integrativa.
 - Estimular el conflicto ya que la ausencia de confrontaciones puede generar inercia en la organización y no pudiese reflejar los cambios que resulte necesario realizar.

De lo anteriormente expuesto se puede plantear no existe ningún estilo o estrategia que pudiese ser la mejor, la efectividad de tales estrategias dependerá del estilo gerencial de la organización, de los objetivos y de las metas, además de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

LA NECESIDAD DE GERENCIAR LOS CONFLICTOS

Actualmente se distinguen claramente las funciones a desarrollar por los directivos, entre las que se destacan cuatro principales: la planificación del trabajo, la organización de las funciones, el control de la consecución de metas u objetivos de acuerdo a los planes u objetivos preestablecidos, y la dirección como tal.

Sin embargo, a la par que se han perfilado las funciones y actividades básicas implícitas en la labor de dirección, se ha tratado de convertir a los jefes o directivos en líderes partiendo de los presupuestos que es el líder, quien se gana a los otros, logra movilizarlos para el logro de metas, influye en los demás, los inspira, induce al cambio; siendo un orientador que no necesita de la fuerza, sino que trabaja a través de la persuasión.

No es suficiente que el pensamiento estratégico del directivo tenga un elevado nivel de claridad para desempeñar eficazmente la labor de dirección, sino también las cuatro



principales funciones señaladas anteriormente, conllevan a su vez un conjunto de subfunciones como por ejemplo, la retroalimentación a diferentes niveles, el replanteamiento y la renovación de objetivos, la toma de medidas y de sanciones, la evaluación y el adiestramiento del personal, el enfrentamiento a los cambios tanto internos como externos pero que repercuten en la organización.

En cada una de ellas existe un elemento crucial, al que en algunas ocasiones se le hace caso omiso, se trabajó con personas diferentes, en diferentes niveles jerárquicos e incluso en el mismo nivel pero en disímiles momentos o circunstancias, o sea, que existe el reto de alcanzar metas y objetivos comunes con personas (tanto en un nivel vertical como horizontal) que son seres humanos únicos e irrepetibles, con necesidades, historias personales, filosofía de la vida, características de personalidad que difieren y que en ocasiones hasta se contraponen.

Para la dirección es fundamental comprender la naturaleza de las controversias y, posteriormente interiorizar la idea de que, muchas veces, son las respuestas a las situaciones las que los causan. La clave no está en negar los problemas, sino en solucionarlos. Para esto resulta útil conocer los procesos de cambios, los conflictos y cómo manejarlos.

En este sentido, el directivo tiene una tarea más amplia que implica abrir los canales de comunicación entre los integrantes del grupo para establecer una red íntegramente conectada, sus funciones son velar por la libertad de expresión y facilitar el autoaprendizaje por medio de intervenciones y propuestas para trabajar sobre las causas de los conflictos y sus consecuencias en el grupo.

Es por ello que el líder actual, formado en la complejidad de las redes sociales, respeta la autonomía de los grupos de trabajo, particularmente en el sentido de que la comprensión de los conflictos y problemas organizacionales, está estrechamente vinculada con la asunción de un rol, de otra forma: la toma de decisiones sobre una contingencia en una complejidad particular está de la mano de quien ostenta el rol que está estrechamente comunicado con dicha complejidad o red de complejidades, por lo que uno de los rasgos de un líder actual radicaría en el respeto y la confianza en la decisión estrechamente vinculada con el rol.

Así, la visión vigente está vinculada con una reorganización de las capas organizativas basadas en la construcción de redes de comunicación horizontales, sustentadas estructuralmente por la capacidad autorreferencial de cada equipo de trabajo, de tal forma que los conflictos entre las redes de comunicación han de ser solucionados de acuerdo a la dinámica de los roles establecidos y la salvaguarda de la coherencia entre las redes comunicativas.

Existen varios criterios que permiten llegar a armonizar los distintos aspectos de las habilidades gerenciales con una teoría de la complejidad en las organizaciones productivas: así, la coherencia en la dirección de redes complejas de comunicación está estrechamente vinculada con la generación de un marco axiológico o de principios de organización.



Para lograr esa relación entre el marco axiológico y un manejo positivo de conflictos, irradiada por la comprensión de la complejidad y la autonomía de los roles asignados a cada nivel complejo de comunicación (transmisión de la información, capacidad para escuchar y comunicación por escrito), cobra especial relevancia una de las esferas que en la primera parte se tuvo como de vital importancia para el crecimiento empresarial: el logro de negociaciones efectivas.

Por lo que el trabajo en equipo supone el manejo de las relaciones como grupo con una excelente comunicación para llegar todos a un pacto con el cual todos estén de acuerdo con lo pactado, donde no se sacrifique la utilidad. Un conflicto en el interior de dicha lógica supone, bajo lo hasta aquí esbozado, una contingencia en la complejidad.

Para cualquier organización, el manejo positivo del conflicto dependerá del establecimiento de formas coherentes de solución a partir de la comprensión sistemática del conflicto y de su relación con la complejidad ya explicada. El arbitramento, por ejemplo, es un claro ejemplo de solución alternativa de los conflictos en coherencia con una comprensión de la complejidad de las redes sociales de toda organización.

Por ello el reconocimiento de la autonomía funcional de cada sector o de cada individuo está vinculado con la asignación de tareas, lo que permite que el establecimiento de responsabilidades en cabeza de un individuo o de un grupo de trabajo esté vinculado al rol. Así, las condiciones de manejo positivo del conflicto también están vinculadas con una posible visión del mismo bajo los elementos básicos del acto-unidad.

Así, el equilibrio necesario para un manejo positivo de conflictos, basado en la evaluación de los roles y el alcance de los comportamientos, está demarcado por el conocimiento de la complejidad de las redes que forman la organización y por el entorno interno y externo de la misma.

CONSIDERACIONES FINALES

La interrelación entre las personas, especialmente entre disputantes, es una fuente permanente de conflictos, los que su inmensa mayoría son solucionados directamente entre los involucrados por medio del proceso de negociación simple. Pero en ocasiones los participantes no pueden llegar a resolver sus diferencias en forma directa y si quieren resolver la disputa deberían recurrir a un tercero.

Aunado a lo antes expuesto, es de vital importancia situar el problema en las organizaciones modernas considerando tres dimensiones: el conflicto, el contexto y el hombre. No resultaría conveniente centrarse unidireccionalmente en el conflicto, en el contexto o en el hombre, ya que todo es importante y susceptible. Bajo la luz de lo expuesto, las organizaciones modernas deben estar dispuestas a establecer estrategias que contribuyan a generar relaciones armoniosas, en un ambiente de negociación donde se logre el bienestar psicológico y laboral.

De esta manera, las instituciones permitirían por un lado constructivo clarificar temas importantes, solucionar los problemas manteniendo un proceso de cambio a través de



una comunicación autentica, promoviendo una cooperación entre personas sobre las relaciones interpersonales, y aprendiendo las técnicas necesarias para gestionar futuros conflictos.

Así, un manejo efectivo de los conflictos por parte de los gerentes promueve el compromiso y la responsabilidad desde los rangos inferiores hacia los más altos, con el propósito de que las funciones se cumplan, permitiéndoles tener una visión profunda de cómo los trabajadores perciben la organización y donde se originan las disputas, a su vez; representa de manera adecuada los intereses de la empresa, manteniendo y apoyando un ambiente cooperativo además de respetuoso de todos los empleados desarrollando sus capacidades y destrezas en pro de un clima laboral ideal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bell, A. y Smith, D. (2001). *Aprenda a tratar con personas conflictivas*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.
- Bleger, J. (1975). *Psicología de la conducta. Conflicto y conducta*, en *Análisis dinámico del comportamiento*. La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación, desde el compromiso y la esperanza*. La Habana, Cuba. Edición Fermín Romero.
- Fuentes, M. (2001). *Mediación en la solución de conflictos*. Bogotá, Colombia. Editorial Planeta.