

**EL ADECUADO MANEJO DE LOS CONFLICTOS Y LOS
PROCESOS DE NEGOCIACIÓN, COMO CONTRIBUCIÓN A LA
MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL Y SUS RESULTADOS**

Ensayo

**PRESENTADO POR:
CLAUDIA OLIMPA PRADO PEÑA
Cd D0103798**

**TUTOR:
M.B.A. ANA ELSA VARGAS ESPINOSA**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
Bogotá, D.C.
2014**

INTRODUCCIÓN

Manejo de conflicto y el proceso de negociación está presente en la vida cotidiana de las personas, a lo largo de nuestro diario vivir, nos vemos enfrentados a diversas situaciones, que nos ponen en la tarea de hallar soluciones razonables a diversas realidades con las que nos enfrentamos, ya sean laborales, familiares, de convivencia, entre otros, en virtud de lo anterior el presente ensayo se orienta al análisis de las diversas metodologías que debemos conocer en las empresas para el manejo de los conflictos buscando responder a la pregunta ¿El adecuado manejo de conflicto, y el procesos de negociación mejora la satisfacción laboral?, En estos casos cuando las relaciones y condiciones laborales se deterioran, se desencadenan los conflictos laborales los cuales afectan la satisfacción laboral.

Dado que son diversas las razones de los conflictos, deben estar siempre las condiciones para su solución, mediante diferentes tipos de negociaciones, toda situación conflictiva se convierte de una u otra manera en una patología empresarial, tomando las relaciones laborales y sus entornos como una vida institucional, guiado por normas generales disciplinarias que no se ligan si no entra en juego la formación y el desarrollo de equipos de trabajo.

Para crear condiciones laborales favorables, se deben tratar los conflictos de manera directa, abordándolos con la profundidad que se amerite, encausando el recurso humano a un sistema en el que haya una adecuada resolución de conflictos, que creen satisfacción e integración laboral guiada hacia la integridad de cada individuo y afrontada de manera individual y particular.

Cuando un conflicto no es manejado apropiadamente, se crean sombras en las relaciones laborales permanentes de las personas, que afectan situaciones laborales rutinarias, muchos de hechos pueden ser manejables y al tratarse adecuadamente, contribuyen al enriquecimiento de relaciones fuertes que provocan que la comunicación sea efectiva.

El presente ensayo expositivo pretende analizar las estrategias y tácticas necesarias para el adecuado manejo de conflictos y procesos de negociación, como contribución a la mejora del ambiente laboral y sus resultados, para lo cual se hará una adecuada investigación de los diversos autores.

ANTECEDENTES

El manejo no adecuado de un conflicto es como el combustible que necesita un incendio para propagarse; el no adecuado manejo de este, puede generar en una organización grandes pérdidas no solo de dinero, sino de talento humano, el manejo de conflicto y el proceso de negociación sirve a los gerentes y directivos en la búsqueda de nuevos enfoques que les permitan crear las alternativas necesarias para un adecuado ambiente laboral, que mejore la productividad.

Los resultados de estas alternativas deben ser continuos, y su temática debe estar orientada a la administración que permita controlar los niveles de conflicto, hasta alcanzar bajos índices de conflictividad y altos niveles de productividad y ambiente laboral.

La existencia de conflicto laboral es habitual en todo coexistir empresarial, esta situación está compuesta de una parte empresarial y otra trabajadora, en donde claramente sus intereses llegan a ser de una u otra forma contrapuestos. Estos pueden darse por una

consecuencia directa de las relaciones cotidiana o por alguna influencia inherente a la propia empresa determinando que los conflictos laborales están incluidos en los conflictos sociales.

MARCO TEÓRICO DEL CONFLICTO

El Conflicto.- Un conflicto se define como un “conjunto de comportamientos, metas y métodos divergentes” (Jim Murphy, 2002, P31). Es decir que son dos individuos incompatibles.

En la actualidad el manejo del conflicto se atiende con relevancia, para resolverlos de manera satisfactoria procurando cambios positivos dentro de las organizaciones.

Dentro de la administración de las organizaciones, hay un empeño en identificar las fuentes o causa que generan estas diferencias, con el propósito de desarrollar herramientas de mejora que proporcionen un adecuado ambiente laboral basado en la tolerancia y el respeto.

Teniendo en cuenta la definición expuesta al inicio de este Marco teórico, otros autores coinciden en que el conflicto es el desacuerdo entre dos o más personas, para Taylor pensar la empresa consiste en la elaboración de recomendaciones técnicas para superar el conflicto. (Massimo Desiato, Maria Fernanda Guevara, 1998, P 156).

Desde un enfoque Psicológico, esta corriente creada por Sigmund Freud atribuye los conflictos a factores reprimidos del subconsciente, para cuya investigación desarrolla una compleja técnica, para el tratamiento de trastornos nerviosos y mentales o de la personalidad. (E., Kardiner, A, Horney, K., entre otros.).

Torrego (2003) define el conflicto como situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles.

Desde un enfoque estructuralista, Para Coser (1968), el conflicto es una lucha sobre valores o reclamo de estatus, poder y recursos escasos en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales. Y afirma (1956) que *un conflicto es social cuando trasciende lo individual y procede de la propia estructura de la sociedad.*

Hocker y Wilmot (1995) definen el término como *“una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas”* Katz y Kahn (1977) argumentan que *dos sistemas (personas, grupos, organizaciones) están en conflicto cuando interactúan directamente, de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro.* (Alcover De La Hera, C.M. ,2006).

Tipos de Conflicto.- Actualmente las empresas dan un alto grado de importancia a los conflictos, ahora estos se interpretan como un fenómeno normal e inevitable, tomándolo como una oportunidad de mejora, en el ambiente laboral. “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” (Jay Folberg, 1997).

Se pueden identificar tres tipos de conflictos:

- **Intrapersonales**, surgen dentro de la compañía como consecuencia de la insatisfacción y contradicciones.
- **Interpersonales**, surgen entre las personas por enfrentamientos de intereses, valores, normas y comunicación deficiente.
- **Laborales u organizacionales**, surgen entre los grupos de trabajo, áreas y están vinculados a la interrelación laboral que se presenta a diario como:
 - ✓ Los Colectivos.
 - ✓ Los surgidos durante una negociación de un convenio o acuerdo colectivo.
 - ✓ Los que den lugar a la convocatoria de Huelga.
 - ✓ Los derivados de discrepancias
 - ✓ Las controversias colectivas, (José Javier Miranzo Díez, 2001, P273)

Fuentes del Conflicto.- Dentro de las principales fuentes del conflicto se encuentran:

- ✓ Diferencias individuales.
- ✓ Diferencias en la percepción de los acontecimientos, cuando se presenta la pérdida de autoridad, la incompatibilidad o el trato injusto y desigual. (comportamientos)
- ✓ Diferencias funcionales y organizacionales.

Las diferencias de objetivos de intereses, siempre producen alguna especie de conflicto. (Chiavenato, 2009; Harris, 1995)

Clasificación del Conflicto.- Las clasificaciones de los conflictos dependen de las situaciones a las que se enfrenten los individuos

PRIMERAS CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS

- a. Conflictos individuales y colectivos
- b. Conflictos jurídicos y económicos o de intereses.

Los conflictos individuales afectan a un solo trabajador por el contrario los **conflictos colectivos** afectan a varios de ellos.

Los conflictos jurídicos o de interpretación tienen su origen en la aplicación o interpretación de una norma legal o convencional existente, son **solucionados por vía judicial**.

Los conflictos económicos o de intereses, surgen cuando se pretende crear una norma o la modificación a una existente y su solución está determinada por la intención que tenga el estado en la negociación a crear nuevas normas, (Manuel Jesús González García, 2006, p 8).

Dados los anteriores, el reconocimiento de los diferentes conflictos es la forma de buscar las posibles soluciones, teniendo en cuenta que al desconocerlo, el afrontar su solución es más complicado.

Determinemos que un conflicto es un proceso por el que una parte percibe que sus intereses son contrapuestos con los de otra parte afectándolos negativamente.

Las ideas acerca del manejo de conflicto tuvieron una evolución interesante durante el siglo XX. Expertos como Frederick W. Taylor, pensaban que todos los conflictos amenazaban la autoridad de los gerentes, por ello se debían evitar o resolver con rapidez. Sin embargo nuevos estudiosos de las relaciones humanas reconocen el carácter inevitable de los conflictos aconsejando vivir con ellos pero resolviéndolos si fuese posible.

A comienzos de la década del setenta los especialistas en comportamiento organizativo indicaron que los conflictos tenían resultados positivos y negativos dependiendo de su naturaleza e intensidad, introduciendo la idea de que las organizaciones podían contaminarse con los aspectos negativos de los conflictos. Por ello se hizo necesario que los gerentes desarrollaran habilidades y competencias que les permitieran manejar los conflictos con eficacia.

Dado lo anterior de no haber conflictos en una organización, se toma como estado de conformidad, en el cual no hay desarrollo de nuevas ideas. En la medida en que aparecen los conflictos y estos se intensifican es probable que se mejore el desempeño de la organización.

Entre las consecuencias del conflicto se encuentra la ira y con ella en algunas ocasiones los empleados buscan la manera de sabotear o hacer quedar mal la empresa para la que desempeñan su trabajo, por ser el conflicto una patología social, se hace necesaria su solución, restaurando la armonía y adaptando a los individuos involucrados en la adaptación de las normas establecidas.

Teniendo en cuenta las numerosas definiciones que encontramos del conflicto, los teóricos coinciden en que este no debe manejarse de manera rígida, por el contrario debe ser un proceso flexible y de evaluación constante si lo que se pretende es que sea productivo y eficaz.

“Fisher y Ury (1981), Hocker y Wilmot (1985, Stuart (1980) y Wehr (1979) son algunos de los que proponen procedimientos graduales para abordar y manejar eficazmente las situaciones conflictivas”, (Debora Borisoff, David A. Victor, 1991, P2).

PRINCIPALES CAUSAS DEL CONFLICTO

Los conflictos se pueden derivar de muchas causas, dadas las diferentes interacciones que a diario tenemos en nuestro entorno laboral, y que aumentan nuestra dependencia unos a otros. Esta dependencia crea la probabilidad de diferencias de pensamientos y actos que son el detonante para la posibilidad de un conflicto.

El comportamiento de cada individuo provoca enfrentamientos dadas sus conductas, pensamientos, culturas e ideologías, estas características pueden dar lugar a situaciones desfavorables en las que las rivalidades o diferencias no sean de fácil solución, como otras que por el contrario suceden y no son percibidas porque no impactan la convivencia laboral y por ello no concretan un conflicto.

Estas causas pueden asemejarse a un variado menú alimentario, dentro de ellos tenemos causas de comportamientos, como intelectuales frente a conceptuales; Emocionales, Firmes frente a pasivos; Interpersonales, Persuasivos frente a dominantes; Directivo, delega responsabilidad y autoridad frente a grandes cantidades de trabajo; Valores, las personas vistas como inversión frente a las personas vistas como un gasto; Metas, realización Total frente a realización parcial; métodos, paga comisiones frente a Salarios. (jim Murphy, 2002, P51).

Los conflictos pueden originarse por diferentes causas según lo visto anteriormente, sin embargo los más sobresalientes son los propuestos por S Robbins, (ROBBINS, Stephen. Obra cit., Pp. 464 – 467).

Este autor nos enfoca en:

- ✓ **Causas personales**, se ubican en estas causas las características derivadas de la personalidad, el temperamento y el modo de ser,

enfocados en las percepciones, las emociones que en ocasiones causan las diferentes reacciones negativas, se incluyen en este grupo los deseos y aspiraciones, las frustraciones, los celos las envidias, en donde se crean las necesidades de reconocimiento, el respeto, el deseo de progreso, de pertenencia a un grupo.

- ✓ **Causas derivadas de la comunicación**, la comunicación es un elemento importante en las relaciones diarias, Una comunicación poco clara es un inminente detonante de un conflicto, , dado que por este medio podemos llegar a malos entendidos, desinformación, problemas semánticos, mentira o el engaño, los gestos, que forman parte del lenguaje están en este grupo.
- ✓ **Causas estructurales o del entorno**. En este grupo de encuentran las disposiciones legales, (despidos sin Justa causa), Políticas tributarias, condiciones inseguras en el trabajo, escasez de recursos, los sistemas de reconocimientos laborales, estilos de mando.

Son innumerables las causas que generan conflicto, estas causas pueden ser tan variadas como los objetivos e intereses mismos que tienen las personas, en ocasiones incluso el mismo estrés y las tensiones del día a día, conlleva a detonar una de las diferentes causas que a su vez crea conflictos, para los cuales la empresa debe estar atenta a su solución, para que este no afecte la productividad y el entorno laboral.

Sin importar la causa origen del conflicto, se deben determinar las soluciones y desarrollar un adecuado manejo del conflicto, enfocado a mejorar el ambiente laboral, la productividad y el desempeño de los colaboradores, por ello la tarea de los administradores debe ir más allá de planear, administrar, dirigir y controlar, a esto se debe sumar el correcto conocimiento del manejo de conflicto, que pueda llevarse a cabo

y que no siempre es el mismo. Los gerentes y administradores, deben desarrollar las capacidades necesarias para resolver conflictos, es de gran utilidad el saber manejar una confrontación, y sumamente importante el saber identificar las causas que originan el conflicto dado que una vez identificadas las causas se pueden adoptar las medidas preventivas para que estos no vuelvan a suceder.

ANALISIS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Manejo del conflicto.- El manejo del conflicto, tiene que ver con las estrategias y actividades que se toman para prevenir las tensiones que se creen derivadas de las confrontaciones, con el fin de crear ambientes de convivencia pacífica justa y equitativa. Se debe distinguir entre manejo del conflicto y la resolución de los conflictos.

La resolución de conflictos se enfoca en las soluciones centradas en resultados, por el contrario el manejo del conflicto nos refiere la percepción de diferencias incompatibles que producen alguna forma de interferencia u oposición, no importa si estas referencias son reales o no. (Stephen P. Robbins, David A. de Cenzo, 2009, P 394).

En la actualidad las empresas se están preocupando por un tema que en otros tiempos no era relevante, y se consideraba como diferencia entre funcionarios, mediante diferentes mecanismos e instrumentos administrativos y gerenciales se buscan mejoras que minimicen los conflictos y mejoren el desempeño, creando ambientes en los que prevalezca el respeto y la tolerancia.

Folger y Taylor (1992) La mediación es una alternativa a la violencia, la autoayuda o el litigio, que difiere de los procesos de negociación y arbitraje. Es el proceso mediante el cual los participantes, con la

asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. (Eduard Vinyamata, 2007, P18)

Autores como March y Simon (1958) o Cyert y March (1963), entienden el conflicto como algo innato al desarrollo de labores de una organización, en donde se presentan conflictos por motivos individuales, colectivos, intraorganizacionales y extraorganizacionales..

Gramsci (1962) y posteriormente, Foucault (1992), argumentan que desde el inicio de toda organización, es inevitable dentro de ellas la generación de poder por ello nace una resistencia y una determinación conflictiva.

Para Edwards y Scullion (1994) investigadores del Industrial Relations Research Unit de la U. de Warwick, las relaciones laborales deben ser entendidas como un conjunto de prácticas actuaciones y estrategias en la que el objetivo debe ser el control del proceso de trabajo, sin embargo el control puede crear conflictos dado que en ocasiones se crean mayor prioridad a los proyectos personales.

*Existen diferentes **Estilos de manejo de conflicto***, Los estilos de manejo de conflicto son cinco basados en la combinación de la asertividad y la cooperación.

- ✓ **Estilo Competitivo**, Se basa en dominar las preocupaciones propias, en esta lucha de poder se encuentra un ganador y un perdedor.
- ✓ **Estilo Complaciente**, Se basa en satisfacer las preocupaciones ajenas sin pensar en las propias, en este estilo se encuentra la gente generosa que busca mantener las relaciones, es propia de empleados insatisfechos que se

conforman con leves aumentos salariales con lo que se obtiene su lealtad.

- ✓ **Estilo Participativo**, Punto intermedio entre el dominio y la pacificación, es una satisfacción moderada e incompleta para las partes involucradas, es ideal para actividades de negociación de presupuestos, adquisición de equipos entre otras.
- ✓ **Estilo Colaborador**, Refleja el deseo de satisfacción de ambas partes, basado en la filosofía de gana-gana.
- ✓ **Estilo Evasivo**, Es la combinación entre un asertivo y un cooperador, son personas indiferentes a las preocupaciones de otros que permanecen al margen de los conflictos dejando que los involucrados resuelvan sus conflictos. (Manuel Jesús González García, 2006, P9).

Métodos de Solución de Conflictos.- Los estilos de resolución de conflictos van estrechamente relacionados con sus métodos.

- ✓ Confrontación y Solución de Problemas.
- ✓ Confrontación, contención y conexión del enojo.

De acuerdo a las variadas definiciones de conflicto es necesario entender que estas definiciones coinciden en determinar que un “conflicto es una interacción entre dos o más personas, en la cual cada una de ellas percibe a la otra como una amenaza para conseguir sus objetivos o satisfacer sus necesidades”, (Lluís Casado Esquiú, Valentin Prat Estefanell, 2007, P18). Así las cosas el conflicto se considera normal dadas las múltiples interrelaciones que el ser humano tiene a diario. “Cuando hablamos de problemas, estamos hablando de elementos que obstaculizan el correcto o normal desempeño de los procesos, situaciones y fenómenos que nos rodean. Estos problemas pueden ser

alteraciones generadas accidental o voluntariamente por agentes externos y su resolución se convierte entonces en algo de suma importancia para restituir las condiciones de normalidad antes existentes” (<http://www.definicionabc.com/general/problemas.php>).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, en el problema las partes tienen diferencias entre sus ideas o posiciones y estas a su vez entienden la necesidad de buscar posiciones dirigidas a la solución sin involucrar sus sentimientos y manteniendo la comunicación abierta y activa.

Un problema mal definido o mal resuelto puede ser origen de un conflicto (Lluís Casado Esquiú, Valentín Prat Estefanell, 2007, P 39). De esta forma el conflicto puede determinarse como una fase difícil del problema, ya que en ella se involucran los sentimientos y la comunicación es pobre o nula creando la necesidad de incluir una tercera parte que ayude a reestablecer la comunicación perdida con el ánimo de encontrar una solución.

Los problemas no son paralelos a los conflictos, dado que los problemas se identifican con mayor facilidad, los conflictos generan una reacción defensiva síntoma que estos generan miedo, a diferencia de los problemas los cuales usualmente no son ocultos son expuestos de manera espontánea por los individuos.

La solución a los conflictos necesita de técnicas objetivas que requieren de habilidades e inteligencia emocional, cuya efectividad es de difícil demostración al entrar de lleno en el mundo de lo subjetivo. (Lluís Casado Esquiú, Valentín Prat Estefanell, 2007, P11), La palabra conflicto tiene una connotación negativa que dificulta que sea considerado como un elemento a gestionar para el crecimiento

organizacional. (Lluís Casado Esquius, Valentín Prat Estefanell, 2007, P32).

Confrontación y solución de problemas, confrontación amable y sensitiva, rechazando la combatividad y el abuso, identifica las fuentes reales del conflicto y lo resuelve en forma sistemática. Mediante la conciencia, de la existencia de conflicto entre las partes, adicional incluye una decisión de confrontación asumiendo enfrentarse a las diferencias buscando soluciones, en la confrontación las partes mediante cooperación deciden aceptar sus desigualdades; a menudo los conflictos se resuelven en esta parte si este no es muy complicado, a su vez debe haber una determinación de la causa del conflicto, es allí donde las dos partes analizan sus opiniones, actitudes y sentimientos con el fin de identificar el problema real. La determinación del resultado y los pasos posteriores desarrollan medios específicos para reducir o eliminar las causas del conflicto, de no poderse modificar se diseñan propuestas enfocadas a trabajar entorno a las causas para solucionar con éxito, por último el seguimiento a la práctica de las solución con el fin de comprobar si los acuerdos se mantienen y son efectivos. Uno de los factores importantes en la solución de problemas es la confianza que se genere entre las partes.

Confrontación, contención y conexión del enojo, Para este método la confrontación significa que el supervisor provoque el dialogo entre las partes, con el fin de evitar posteriores enfrentamientos, la confrontación pretende el dialogo en calma entre las partes. La contención debe mantener al supervisor imparcial neutralizando evitando estar a favor de alguna de las partes. Conexión, es el establecimiento de preguntas abiertas que permitan llegar a la causa verdadera que se encuentra detrás de la explosión del carácter de las partes, permitiendo

que las partes expongan sus frustraciones, brindando la confianza que les permita dejar salir su ira y minimizando el temor a perder sus puestos.

En este orden de ideas, es importante anotar que la no gestión a la solución de conflictos representa pérdidas y riesgos para la organización e incluso para los empleados y personal externo, teniendo en cuenta que se da lugar a violencia laboral, abusos verbales, bajas laborales por estrés o depresión, lo cual genera costos económicos no recuperables y en ocasiones inclusive insatisfacción de los clientes, “llegando incluso hasta la posibilidad de enfrentar demandas por incumplimiento contractual. (Slaikeu y Hasson, 1998). (<http://www.intermediacion.com/new/costo.htm>)

Para muchos autores, el afrontar los conflictos desde una visión positiva, trae consigo el ser constructivo y el crecimiento personal y grupal, implicando los recursos existentes. Y aplicando principios como la confianza, la inteligencia, la predisposición y capacidad de autoaprendizaje y el valor agregado de los líderes.

- ✓ **La confianza**, es valorar en cada persona el potencial de cambio, mejora y adaptación que por naturaleza tienen los individuos.
- ✓ **La inteligencia**, acepta la capacidad innata del ser humano con referencia a encontrar opciones realistas e innovadoras.
- ✓ **La predisposición y capacidad de aprendizaje**, se refiere al avance en la flexibilidad en el hallazgo de soluciones mediante consensos apoyados en la motivación y apoyo organizacional.
- ✓ **El valor agregado de los líderes** con respecto a su capacidad de identificar, aceptar y transformar las diferencias y conflictos en oportunidades de mejora a favor propio y grupal para un crecimiento hacia los equipos que dirige.

Negociación.- Adicional al manejo del conflicto es necesario llegar a una negociación, La negociación es un proceso privado y voluntario en el que las partes discuten entre sí y sin intervención de terceros, con el fin de alcanzar un acuerdo, lo que les permite mantener el control sobre el proceso y el acuerdo que de él pueda resultar. Puede ser competitiva (posicional) con enfoque de ganar-perder en la que cada parte trata de obtener el mayor beneficio; o colaborativa (basada en el interés) con enfoque dirigido al ganar-ganar, basada en la asunción de que la búsqueda de, al menos, un interés común, permitirá llegar al acuerdo, (Fisher, Ury 2002).

La negociación debe considerarse para analizar las causas de los conflictos existentes, plantear objetivos, generar alternativas y ejecutar, definiendo un tiempo y realizando el seguimiento a los objetivos propuestos. La negociación debe ir en pro de las alternativas necesarias con el fin de tener un Ganar –Ganar, en el cual haya un ambiente de reflexión y transparencia, basada en el respeto.

Una adecuada negociación incluye otros factores como una escucha abierta a los diferentes puntos de vista que puedan surgir, una voluntad de proponer alternativas de solución y compromiso que mantenga la cordialidad y el compromiso a mantener los acuerdos establecidos dado que cualquier posición tomada es válida si esta hace parte y lleva a la solución.

CONCLUSIONES

- ✓ Aceptar que dentro de la sociedad existen diferencias, es uno de los factores determinantes, para reconocer que los conflictos hacen parte de nuestro diario vivir, el cual genera cambios en nuestro modo de aceptar que debemos estar

prestos a la solución, y a aprender de ellos, lo que para nosotros como administradores implica desarrollo y evolución.

- ✓ Los conflictos usualmente se derivan de discrepancias e incompatibilidades entre las personas, sin embargo dadas las reflexiones de los diversos autores, estos no necesariamente se convierten en acciones negativas, sino que pueden ser detonantes de cambio.
- ✓ El conflicto deja aprendizajes, dado que los acuerdos establecidos siempre buscan un resultado que beneficie a los involucrados, estos acuerdos deben ser benéficos para las relaciones, los tratos y la comunicación, dado que estos estarán presentes a lo largo de todas las interrelaciones que tengamos.
- ✓ La mediación es uno de los factores importantes que debe desarrollar la gerencia o administración de una organización, para hallar la solución a los conflictos; es el método más apropiado que debemos tomar para crear un ambiente laboral favorable.
- ✓ Un ambiente sano no solo beneficia la economía de la empresa, teniendo en cuenta que los conflictos internos pueden exteriorizarse y ocasionar múltiples pérdidas, entre ellas pérdidas de tiempo y fuga de talento humano valioso para la organización.
- ✓ Los conflictos afectan el rendimiento laboral de las personas, generando baja en la calidad de los productos o servicios impactando directamente los costos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ La negociación, es el camino que nos dirige a una adecuada mediación, la mediación, nos conduce a la resolución de los conflictos, una adecuada negociación basada en un Gana-Gana es indispensable para obtener resultados positivos, que nos dejen un aprendizaje fuerte a la resolución de los conflictos existente y una fuente de mejora continua.
- ✓ El producto elaborado de la adecuada negociación debe ser sostenible, la debemos evaluar con frecuencia y de ser necesario ajustarlo, con el objetivo de beneficiar el ámbito laboral o de convivencia dado el caso.
- ✓ Es necesario comprender que en la medida en que mayores sean los conflictos, y menor la atención que se preste, la inversión en recursos para llegar a una solución será directamente proporcional a la magnitud de los conflictos.
- ✓ La creación de comités de convivencia laboral, crea un factor de mediación, el cual genera en los trabajadores la confianza de pensar que la organización se preocupa por su bienestar, el cual no solo debe ser material, iluminaciones, mobiliario, sino que debe tratar de reducir al máximo los niveles de estrés que puedan generarse.
- ✓ Propiciar espacios abiertos en el cual las personas puedan exponer sus ideas, sin miedo al ridículo, la crítica o el juzgamiento, enriquecen el ambiente laboral, con lo cual los colaboradores se sentirán apreciados y valorados, asumiendo que su rol es importante en la organización sin importar el cargo que desempeñen o la jerarquía en la que se encuentren, los chismes,

habladurías e hipocresías dañan cualquier ambiente, ya sea laboral o personal, por ello deben ser erradicados.

- ✓ La Motivación, y un adecuado balance entre el trabajo, la vida familiar y personal, son elementos que bajan los niveles de estrés, en donde los trabajadores involucran a su familia en sus proyectos y llegan con agrado a realizar sus funciones, exteriorizando el sentir que tienen de su labor.

REFERENCIAS

Alcover De La Hera Carlos Maria. (2006) El Defensor Universitario Y La Resolución De Conflictos En Contextos Universitarios: El Caso De La Mediación Como Alternativa A Los Procesos Adversariales.

Blanco Carrasco Marta, (2010), Mediación y sistemas alternativos de resolución de conflictos. Una visión Jurídica.

Borisoff Deborah, Victor David A, (1991), Gestión de conflictos.

Casado Esquius Lluís, Prat Estefanel Valentin, (2007), El Mapa Del Conflicto: Prevenir Y Afrontar Los Conflictos.

Chiavenato Idalberto, (2004). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos.

Desiato Massimo, Guevara María Fernanda, (1998), El hombre en la teoría de la administración: antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas

Folberg Jay, Taylor Alison, (1992), Mediación: resolución de conflictos sin litigio.

González García Manuel Jesús, (2012), Gestión de conflictos laborales.

Jim Murphy, (2002), Como Manejar Los Conflictos En El Trabajo.

Murphy Jim, (2002), Cómo manejar los conflictos en el trabajo.

Miranzo Díez José Javier, (2001), El artículo 41 del E.T. y su incidencia en la esfera procesal.

Robbins Stephen P, De Cenzo David A,(1996), Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones.

Santor Salcedo Helena, (2006), La mediación en los conflictos de trabajo: naturaleza y régimen jurídico.

Vinyamata Eduard, (2007), Aprender mediación

<http://www.inter-mediacion.com/new/costo.htm>