

**LA IMPORTANCIA DE UTILIZAR HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN EL  
MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA  
DE LOS ANDES “Coandes Ltda” SUCURSAL PASTO**

**DIANA CATALINA GUERRERO ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**LA IMPORTANCIA DE UTILIZAR HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN  
EL MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “Coandes Ltda” SUCURSAL PASTO**

**DIANA CATALINA GUERRERO ORTEGA**

**Trabajo de Diplomado, presentado como requisito parcial para optar al título  
de Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Esp. Nelson Mora**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Febrero de 2010**

## DEDICATORIA

*A Dios por darme el regalo más grande... Una segunda oportunidad para vivir, para ser mejor y sobre todo para disfrutar de las pequeñas cosas de la vida...*

*A mi abuelita María por ser la madre más hermosa y llena de amor que cualquier persona desearía tener; la que con una sonrisa y un abrazo hace feliz mi alma y mi corazón, porque con su mirada pura y sincera demuestra la belleza de su ser...*

*A mi Papá Guillermo Guerrero quien con esfuerzo y dedicación supo superar cualquier obstáculo y hacer de mí un buen ser humano; porque con sus palabras y actos me demostró que con amor, humildad, trabajo, perseverancia y ante todo con dedicación se alcanza cualquier meta por difícil que parezca.*

*A estos dos seres maravillosos les agradezco su apoyo incondicional, por ser mi mayor ejemplo de vida y sobre todo por ser mi mayor motivo para vencer cualquier obstáculo de la vida...*

*A mis amigas del alma Elizabeth y Nubia con quienes he compartido alegrías y penas, secretos, anhelos, esperanzas, frustraciones, juegos, momentos de gloria y de desesperanza... en fin toda mi vida hasta hoy; porque es por ustedes, sus hijos, y sus familias que soy lo que soy, puesto que sus palabras, actos y apoyo ayudaron a formar mi personalidad pero sobretodo a valorar el verdadero significado de la amistad; la cual hoy considero un tesoro invaluable que la vida me regaló en dos seres llenos de belleza por dentro y por fuera y que espero conservar hasta el último de mis días...*

*En general a todas las personas que hicieron de este proyecto de vida una realidad.*

*A mi familia, amigos, Docentes, Compañeros, entre muchos otros... en fin a todas las personas quienes me brindaron su apoyo, cariño y comprensión en los diferentes momentos de mi vida.*

*Mil y mil gracias a todos por hacer de esta realidad uno de los instantes más inolvidables y felices de mi existir.*

## **RESUMEN**

En cualquier organización no importa si es pequeña o grande siempre existe diferentes tipos de conflicto que se originan por una serie de variables las cuales pueden ser internas o externas; que de una u otra forma afectan el desarrollo normal de las mismas, es por lo tanto que cabe anotar que es el gerente o el responsable del talento humano quien debe entender la importancia de aplicar una serie de herramientas administrativas para el manejo y la solución de conflictos, las cuales se pueden extraer con la ayuda de las diferentes teorías desarrolladas a lo largo de este tema, de tal forma que el conflicto genere más consecuencias positivas que negativas, puesto que se considera este como un motor de cambio que puede contribuir al éxito y al fracaso de la empresa.

Por lo tanto el presente documento es una propuesta que se divide en una parte teórica y otra práctica aplicable a la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES "Coandes Ltda" sucursal Pasto, la que se pudo estructurar después de un diagnostico realizada a la labor del gerente y al ambiente interno de la organización en cuanto al tema de manejo y solución de conflictos, la cual tiene la finalidad de ayudar a la gerencia a solucionar las diferentes problemáticas que en la actualidad posee, a causa de la poca importancia que se ha dado a este tema y porque no se aplicado ninguna herramienta administrativa que le permita manejar y solucionar los conflictos con mayor rapidez y con menos margen de error.

## **ABSTRACT**

In any organization, no matter how small or large there is always different types of conflict that arise from a number of variables which can be internal or external, that one way or another affect the normal development of them, is therefore that it should be noted that the manager or supervisor is human talent who must understand the importance of implementing a series of administrative tools for managing and resolving conflicts, which can be extracted with the help of different theories developed along this topic, so that the conflict creates more positive than negative consequences, since it regards this as an engine of change that can contribute to success and business failure.

Therefore this document is a proposal that is divided into theory and practice applicable to other construction companies in the Andes "Coanda Ltda" branch Pasto, which was able to structure a diagnosis made after the work of the manager and the internal environment of the organization on the issue of conflict management and resolution, which aims to help management solve the various problems that currently owns, because of the low priority given to this subject and because it is not applied any administrative tool that allows you to manage and resolve conflicts more quickly and with less margin for error.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	12
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.4 OBJETIVOS.....	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos: .....	14
2. JUSTIFICACIÓN.....	16
3. MARCO TEÓRICO .....	17
3.1 CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN EN LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO .....	17
3.2 CONFLICTOS Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	17
3.3 COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS .....	18
3.4 SOLUCION DE CONFLICTOS .....	19
3.5 CONFLICTO, NATURALEZA Y ALCANCE .....	19
3.6 CONSECUENCIAS NEGATIVAS Y POSITIVAS DEL CONFLICTO .....	20
3.7 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES, TIPOS Y CAUSAS .....	22
3.8 MANEJO DE CONFLICTOS: PARA UNA DIRECCIÓN EFECTIVA .....	23
3.8.1 Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia. ....	24
3.9 NEGOCIACIÓN EFECTIVA.....	25
3.10 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS.....	27

3.11 LA NEGOCIACIÓN DEL CONFLICTO .....	27
3.12 CONFLICTO LABORAL.....	28
3.12.1 Generalidades del conflicto en la empresa .....	28
3.12.2 La organización como sistema.....	28
3.12.3 El conflicto en la organización conflicto laboral.....	29
3.13 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS .....	29
4. DESARROLLO DEL TEMA: “LA IMPORTANCIA DE UTILIZAR HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN EL MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LOS ANDES .....	31
4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
4.1.1 Misión.....	31
4.1.2 Visión .....	31
4.1.3 Filosofía .....	31
4.1.4 Historia.....	31
4.2 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “COANDES LTDA” SUCURSAL PASTO .....	32
4.3 PROPUESTA.....	33
4.3.1 Propuesta teórica de la utilización de herramientas administrativas.....	33
4.3.2 Propuesta práctica de la utilización de herramientas administrativas .....	43
5. CONCLUSIONES .....	48
6. RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
NETGRAFÍA .....	51

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Relación de conflictos entre grupos y desempeño organizacional.....	18
Cuadro 2. Plan de acción.....	47

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Conflicto Organizacional general .....	34
Figura 2. Conflicto organizacional especificado .....	35
Figura 3. Modelo de manejo y solución de conflictos aplicada a la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES "Coandes Ltda" sucursal Pasto .....	39

## INTRODUCCIÓN

Por diferentes circunstancias las personas en la actualidad se ven obligados o desean trabajar, al provocar de esta manera que en promedio cada uno de ellos realicen jornadas laborales de ocho horas diarias, convirtiéndose este en un tiempo significativo en el cual se desarrollan una serie de aspectos que afectan a los colaboradores como personas y como trabajadores, teniendo en cuenta que todos los seres humanos somos diferentes por lo tanto poseemos diferentes formas de pensar y de actuar, de donde se puede resaltar que un cambio de percepción en los individuos por cualquier factor por pequeño o insignificante que parezca puede crear conflicto lo que a su vez puede hacer cambiar el clima laboral o el estado de “equilibrio” en el cual puede ser se encuentre una empresa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho es importante resaltar que la generación de conflictos positivos o negativos que afectan el desarrollo de una empresa tiene que ser manejados con un grado muy alto de responsabilidad entre otras variables o herramientas a saber, dado que si esto no sucede las consecuencias de dicho conflicto pueden ser fatales para la misma; este es el caso de la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “Coandes Ltda” sucursal Pasto la cual por no manejar y solucionar adecuadamente los conflictos hoy enfrenta una realidad complicada que ha afectado significativamente en el desarrollo normal de la organización.

Se reconoce que existen muchas falencias por parte de la gerencia o del responsable del talento humano de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto, en cuanto a la gestión del manejo y la solución de conflictos, por lo que es necesario realizar un diagnostico de forma oportuna que permita posteriormente formular una serie de recomendaciones que pueden ser aplicables según el criterio de la gerencia y de acuerdo a las necesidades propias de dicha empresa, así como también por organizaciones que tengan semejanzas o aspectos en común con “Coandes Ltda” quien es el objeto de estudio de dicho trabajo.

Por lo tanto a continuación se presenta una propuesta que servirá de apoyo en el manejo y solución de conflictos para el gerente o el responsable del talento humano en la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto, ya que se considera este tema uno de los más importantes en el ámbito empresarial, puesto que en cualquier organización siempre existirá condiciones que influyan en la creación de conflicto, y es la gerencia la responsable de hacer del conflicto una situación de provecho o no.

## **1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “Coandes Ltda” sucursal Pasto, el grado de manejo y solución de conflictos es mínimo ya que si existe conflicto este es manejado en el mejor de los casos en el momento o simplemente se aplaza de tal forma que se minimice el impacto. Esto a causa de que la gerencia o el responsable del talento humano no ha tomado en cuenta o no conoce sobre la importancia de dicho tema; puesto que se ha pensado que es preferible que no exista ninguna situación de conflicto que afecte el desarrollo de la misma, sin entender que los conflictos hacen parte del estado normal de cualquier organización puesto que es este quien permite realizar cambios que dinamizan a la misma.

Por otro lado no hace uso de las diferentes herramientas administrativas aplicables para dicho propósito, dado que el gerente o el responsables del talento humano de esta empresa es Ingeniero civil quien posee medianos conocimientos administrativos, sin decir que esto sea malo, pero sí se debe reconocer que esto afecta notablemente en el manejo y solución de conflictos por parte de la gerencia, generado de una u otra forma que esta empresa hablando de la sucursal Pasto no puedan ser más competitiva frente a empresas del mismo tamaño de otras partes del país y del mundo.

De seguir con dicha situación la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto está destinada a no avanzar, es decir, a seguir siendo parte del gran número de empresas que lo único que buscan es autoabastecerse y sobrevivir, sin tener en lo más mínimo la intención de buscar nuevos mercados o nuevas formas de hacer las cosas que las conlleven al éxito. También es importante resaltar que dicha situación puede conllevar a que exista una mayor rotación del personal , puesto que la motivación si existe es mínima, ya que por medio de un análisis situacional y de una entrevista con el responsable del talento humano se pudo determinar que si no se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores o no se da soluciones efectivas a los diferentes problemas de la organización simplemente el grado de compromiso y la motivación de los colaboradores disminuirá de tal manera que desaparecerá, entre algunas de las cosas que puede suceder, lo que en última instancia perjudicaría a todos los miembros de la organización de una u otra forma puesto que se ha comprobado que el impacto generado en una persona puede influir en el impacto sobre los demás.

Por lo tanto esta situación hace necesaria la implementación de una propuesta basada en las necesidades propias de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto, es decir que abarque la forma, la técnica, los objetivos y el alcance entre otros, pero en especial que contribuya a determinar la importancia del manejo y la

solución de conflictos por parte de la gerencia o del responsable del talento humano, ya que aquí cabe resaltar que en una organización se trabaja con personas y para personas.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por qué es importante la utilización de herramientas administrativas en el manejo y la solución de conflictos en la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “Coandes Ltda” sucursal Pasto?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Cuál es el comportamiento del gerente o del responsable del talento humano de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto, frente al manejo y la solución de conflictos?
- ✓ ¿De que manera está afectando a la organización y al gerente o responsable del talento humano de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto, el desconocimiento o la falta de importancia frente al tema de manejo y solución de conflictos?
- ✓ ¿Cómo puede influir las diferentes teorías del manejo y la solución de conflictos en la problemática de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto.

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Determinar la importancia de la utilización de herramientas administrativas en el manejo y la solución de conflictos en la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “Coandes Ltda” sucursal Pasto.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar el comportamiento del gerente o del responsable del talento humano de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto frente al manejo y la solución de conflictos.
- ✓ Realizar un diagnostico sobre la manera en que el desconocimiento o la falta de importancia frente al tema de manejo y solución de conflictos puede afectar a la organización y al gerente o responsable del talento humano de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto.

- ✓ Indicar la utilidad de las diferentes teorías administrativas relacionadas con el manejo y la solución de conflictos en una propuesta basada en las necesidades y características propias de la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto, que pueda ser aplicable por parte del gerente o del responsable del talento humano de dicha organización.

## 2. JUSTIFICACIÓN

En una empresa existen un número grande de responsabilidades que deben asumir las diferentes personas que hacen parte del área administrativa, pero se dice que la mayor responsabilidad dentro de una empresa recae sobre el gerente o el responsable del talento humano de la misma, puesto que es él o ella quien debe ser la cabeza de pensante y decisiva en la toma de decisiones, además que es este personaje quien debe resolver los diferentes conflictos que se presentan por el simple hecho de que se trabaja con personas.

Por lo tanto después de analizar algunas situaciones a lo largo de la formación profesional y personal, se encontró que el tema de manejo y solución de conflictos es de gran importancia para la gerencia del talento humano, puesto se considera esta es la área más indicada para hacer uso de herramientas administrativas que permitan solucionar los diferentes problemas que se presentan a nivel interno de la mejor forma posible, por lo que dicho tema debe ser desarrollado de forma lógica y consecuente con la realidad para que realmente sea aplicable, ya que se ha podido demostrar que si se es fuerte a nivel interno en una organización será menos complejo ser competitivo a nivel externo, de esta manera este tema se convierte en algo muy aplicable para la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “Coandes Ltda” sucursal Pasto puesto que ella se encuentra en procesos de cambio continuos que generan de una u otra forma conflicto.

Por los fundamentos teóricos y prácticos del presente documento se puede decir que el mismo puede servir como guía para el gerente o el responsable del talento humano de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto, que acepta la existencia de diferentes tipos de conflictos y por lo tanto la importancia de manejar y solucionar los mismos de forma rápida y con menos margen de error, esto con el fin de no seguir perturbando el pleno desarrollo de la organización el cual se ha visto afectado sustancialmente por la situación anteriormente nombrada, dado que se ha reconocido que lo que más marca la diferencia entre los gerentes del talento humano es, la calidad en la toma de decisiones y el uso que se da a las herramientas administrativas que le ofrece la empresa y el medio que lo rodea.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN EN LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

**Conflicto:** Este término se refiere al proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses, en este concepto además se debe incluir interdependencia e interacción. Esta definición es lo suficientemente flexible como para implicar conflictos desde sus formas más leves hasta los actos de violencia más abiertos.

**El conflicto funcional versus el disfuncional:** Algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, éstas son formas constructivas y funcionales del conflicto. Hay conflictos que obstruyen en desempeño del grupo; éstas son forma disfuncionales o destructivas del conflicto.

*El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo rara vez son mutuamente excluyentes, de modo que las formas en que los individuos perciben el conflicto pudieran tener una influencia importante en su efecto en el grupo. Un integrante del grupo podría percibir una acción como disfuncional, porque su resultado es personalmente no satisfactoria para él. Sin embargo la acción sería funcional si hace progresar los objetivos del grupo.*<sup>1</sup>

#### 3.2 CONFLICTOS Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Como dijimos, los conflictos pueden tener consecuencias positivas o negativas para la organización, según su cantidad y manejo. Toda organización tiene un nivel óptimo de conflicto que puede considerarse muy funcional: favorece el desempeño positivo. Cuando el nivel de conflictos es bajo, el desempeño mengua. Es menos probable que haya innovaciones y cambios, y la organización tiene dificultades para adaptarse al entorno modificado. Si se mantiene un nivel bajo de conflictos, se pone en peligro la supervivencia misma de la organización. Por otro lado si el nivel de conflicto se eleva demasiado, sobreviene el caos que también plantea una amenaza de supervivencia para la organización. Un ejemplo es la cobertura de la prensa popular de los resultados de los “disensos” en los sindicatos de trabajadores y su efecto en el desempeño. Si se acentúan las luchas entre facciones rivales de un sindicato, éste pierde eficacia en su misión de defender los intereses de sus miembros. “*La relación entre el grado de conflictos entre grupos y desempeño de la organización congruente con una perspectiva*

---

<sup>1</sup> [en línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/62.htm>

contemporánea se presenta en la siguiente figura, aplicada a tres situaciones hipotéticas”.<sup>2</sup>

**Cuadro 1. Relación de conflictos entre grupos y desempeño organizacional**

	Grado de conflicto entre grupos	Efecto probable en la organización	Organización caracterizada por	Desempeño organizacional
Situación I	Bajo o nulo	Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación lenta a los cambios del entorno</li> <li>• Pocos cambios</li> <li>• Pocos estímulos para generar ideas</li> </ul>	Escaso
Situación II	Óptimo	Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apatía</li> <li>• Estancamiento</li> <li>• Avance hacia las metas</li> <li>• Innovación y cambio</li> <li>• Búsqueda de solución a los problemas</li> <li>• Creatividad y adaptación rápida a los cambios del entorno</li> </ul>	Elevado
Situación III	Elevado	Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trastornos</li> <li>• Interferencia en las actividades</li> <li>• Coordinación difícil</li> <li>• Caos</li> </ul>	Escaso

Fuente. Este estudio

### 3.3 COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

La comunicación y las habilidades “humanas” relacionadas con ellos son esenciales para cualquier intento de desarrollo gerencial y de liderazgo. El ex presidente de Arthur Andersen, Lawrence A. Weinbank, dice: “El conocimiento puramente técnico sólo lo llevará hasta cierta distancia. A partir de allí, son fundamentales las habilidades interpersonales”. Entre éstas, la habilidad para enfrentar los conflictos interpersonales es importantísima. Según su definición formal, el conflicto es un desacuerdo entre personas sobre aspectos sustantivos o emocionales.

Los gerentes y los líderes pasan mucho tiempo manejando conflictos de diversa índole. Los conflictos sustantivos implican desacuerdo sobre aspectos tales como los objetivos, la asignación de recursos y recompensas, las políticas y procedimientos; y las asignaciones laborales. Los conflictos emocionales son el resultado de de sentimientos de ira, desconfianza, desagrado, temor y resentimiento, así como de choques de personalidad. Ambas formas de conflicto pueden causar problemas en el lugar de trabajo. Pero cuando se manejan bien,

<sup>2</sup> IVANCEVICH, Jhon M. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill, 2005. p.358.

pueden ser útiles para promover un elevado nivel de desempeño, creatividad e innovación.

### **3.4 SOLUCION DE CONFLICTOS**

Cuando una o más de las condiciones están presentes, un gerente informado esperara que ocurran conflictos. Cuando eso sucede, entonces se podrán “resolver”, en el sentido de corregir sus causas, o “suprimir” cuando las causas subsisten pero las conductas conflictivas son controladas. Los conflictos suprimidos tienden a acentuarse y a resurgir en una fecha posterior. También pueden contribuir a otros conflictos sobre el mismo tema o sobre otros relacionados. La auténtica solución del conflicto elimina sus causas y reduce el potencial de ocurrencia de conflictos similares en el futuro. *“Los gerentes pueden probar varios enfoques para restaurar las situaciones con el fin de resolver los conflictos entre individuos o grupos”*.<sup>3</sup>

### **3.5 CONFLICTO, NATURALEZA Y ALCANCE**

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastroso, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. En cuanto a la naturaleza y sus causas existen muchísimas aportaciones de acuerdo a los investigadores. Así algunos concluyen señalando que para definir la naturaleza del conflicto es preciso alcanzar los propios objetivos, aunque a veces puede ser muy difícil, debido a que nuestros objetivos suelen ir más allá del problema que se manifiesta en un momento dado.

Sin embargo, hay quienes señalan, que las diferentes creencias o sistemas de valores pueden dar lugar a conflictos cuando las personas que albergan estas diferencias tan fundamentales compiten por objetivos diferentes de los cuáles perciben que sólo podrán alcanzarse uno.

Es por eso, que Deborah Borisoft y David A. Victor (Gestión de conflictos, ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 191) destacan que cuando se trata de un conflicto de valores, ideas, sistemas de creencias o recursos, habrá que elegir la fórmula más adecuada de abordar el conflicto. Por tanto, cuanto más comprometida esté, a nuestro modo de ver, la identidad personal y ciertos valores

---

<sup>3</sup> SCHERMERHORN, John R. Administración. México: Limusa S.A., 2004. p.339.

básicos, más probable será que se produzca un conflicto y más difícil resultara resolver las diferencias existentes.

También se hace referencia de que existen diversas definiciones del término de conflicto, así Cross, Names y Beck (1979) lo definen como: "discrepancia entre dos o más personas". Justamente, las discrepancias vienen dadas por la naturaleza del conflicto.

Por su parte Thomas (1976) lo considera como proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado a ésta a punto reimpedir el logro de algunos de sus objetivos o intereses. Deustch (1971) destaca, que "el conflicto se produce siempre que se dan actividades incompatibles. Un acto incompatible con otro se opone, se interpone o afecta, o de algún modo, hacer que el primero sea menos probable o menos eficaz.

Wiltmot y Hocker (1985) indican, que "el conflicto es una lucha expresa entre al menos dos partes interdependiente que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte le impide alcanzar sus objetivos".

También se puede definir como un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo, que es el resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores.

Se deduce de las definiciones señaladas, que existen elementos comunes en ellos, objetivos, lucha expresa, frustración, percepción e interdependencia, interferencia y diferencias.

Lo cierto, que la visión moderna del conflicto reconoce que tiene un mayor alcance y que en algunos casos, este puede ser de utilidad, facilitativo y funcional. No obstante, no se niega que el conflicto puede ser dañino, sino que las consecuencias del conflicto dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación. Es así, que ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno intensivamente y no nos extrañe que algunas empresas no funcionen bien incluso con pequeños conflictos.

### **3.6 CONSECUENCIAS NEGATIVAS Y POSITIVAS DEL CONFLICTO**

Con respecto a las positivas se tienen:

- ✓ El conflicto estimula el análisis crítico. De acuerdo a H.M. Carlisle (Management: concepts and situaciones; Chicago SRA, 1976) no hay una situación más perjudicial para la organización que él no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención. Señala Carlisle, que el atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan estimula a

las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el conflicto actúa como un disuasivo de la conformidad.

- ✓ El conflicto motiva. El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.
- ✓ El conflicto es un precursor de cambio. El cambio organizacional no es posible sin conflicto. El conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de cosas.
- ✓ El conflicto a veces limpia la atmósfera. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado. Señala L.R.Pondy (Organizational Conflict, concepts and models administrative; Science Quartely, vol 12, 1967) que si se permite la expresión de este conflicto latente, puede dar lugar a una catarsis que reduzca la tensión y que conduzca a mejores relaciones.
- ✓ El conflicto dentro de los grupos genera cooperación dentro de los mismos. El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se una más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación es rara veces mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría.

En lo concerniente a las consecuencias negativas del conflicto se tienen:

- ✓ El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. Es decir la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.
- ✓ El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente.
- ✓ La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.
- ✓ Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna. El ausentismo y la rotación de personal

### 3.7 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES, TIPOS Y CAUSAS

Brown y Moberg (Organization theory and Management) señalan tres tipos:

*a. Conflictos de papel. No es más que desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Recuerde que un papel es un conjunto de actividades asociadas con algunas partes o posición en un grupo o en la sociedad. De aquí, que los miembros de la organización tiene al menos dos tipos de papeles, aquellos que se relacionan con el trabajo (superior, subordinados, etc.) y los que se refieren a sus vidas privadas (esposo, madre, padre, secretario de un club, etc.) Los conflictos de papel aparecen cuando un individuo experimenta desacuerdo sobre lo que se espera que haga. R.L. Kahn, D.M: Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek y R.A. Rosenthal (Organizacional Stress, studies in role conflict and ambiguity, New York, Willey, 1964) consideran que los conflictos de papel se presentan en cuatro formas básicas: conflictos de papeles entre emisores; entre emisor y receptor, entre papeles y el del papel personal.*

*b. Conflicto interpersonal. Cuando surge entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel y las formas más comunes son: 1.- conflictos por recursos escasos, estos son aquellos sobre los presupuestos y las instalaciones. Son difíciles de manejar cuando la escasez es absoluta y cuando no pueden compartirse los recursos. 2.- por objetivos, que surgen cuando hay desacuerdo sobre las metas, objetivos o valores. 3.- Por los medios, que son más intensos cuando hay poco conocimiento u opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados. 4) Por los hechos. Dos ingenieros que trabajan en forma independiente pueden salir con diferentes respuestas al mismo problema de diseño del producto. Muchos conflictos por los hechos pueden resolverse mediante una mejor comunicación y una corriente de información más eficaz.*

*c. Conflictos entre unidades. Ocurre entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero las causas por lo general son diferentes.<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> [en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/ser-y-conflicto/ser-y-conflicto.shtml>

### 3.8 MANEJO DE CONFLICTOS: PARA UNA DIRECCIÓN EFECTIVA

“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 vificante del conflicto”-Folberg.

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

En encuesta internacional realizada a inicios de los años noventa, se preguntó a 1500 directivos de empresas de tres continentes ¿cuáles serán las habilidades principales que debe tener el directivo del siglo XXI? Las respuestas más reiteradas fueron:

- a. Formulación de estrategias.
- b- Direccion de recursos humanos.
- c- Negociacion y solución de conflictos.
- d - Mercadotecnia y ventas.

En ambas, el manejo de conflictos, se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una dirección efectiva.

Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones.

Fisher, uno de los especialistas más conocidos en el tema de negociaciones dice: “...el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros...”.

Con estos enfoques, la dirección de las organizaciones debe centrarse en atender las llamadas “interfaces”, lo que algunos especialistas denominan los “espacios en blanco”, que son los puntos en que se interconectan diferentes partes de un proceso, o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el directivo asume una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. Mainiero y Tromley expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan “...no debemos temer al conflicto, pero reconocemos que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso...”.

### **3.8.1 Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia.**

Con los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

Reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

- ✓ Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.
- ✓ Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.

- ✓ Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.
- ✓ Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: *“acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar competencia interna, entre otros”*.<sup>5</sup>

### **3.9 NEGOCIACIÓN EFECTIVA**

Hay que partir de la base que no se puede prescindir de un proceso de negociación cuando una parte carece del dominio total sobre la otra (Kennedy, 1990).

Para alcanzar acuerdos armónicos hay que poner énfasis en los intereses y no en las posiciones (Fisher, 1996a). En la negociación basada en posiciones, conocida como “positional bargaining” por expertos de la Universidad de Harvard, las partes asumen una postura, argumentan en su favor y se encierran dentro de ella; mientras más la defienden más se comprometen con una posición. Normalmente se parte de puntos de vista extremos y se hacen pequeñas concesiones sólo cuando es necesario proseguir la negociación. Son habituales los usos de tácticas dilatorias, amenazas de ruptura, inmovilismo. Este tipo de negociación mira el corto plazo, al poner énfasis en lo que se puede ganar de manera inmediata (Rodríguez, 2002). En términos prácticos se produce una especie de competencia por obtener la mayor ganancia posible, sin que importen mucho las relaciones de vínculo que se puedan establecer en el futuro. Es lo que se conoce como ganar/perder. Lo que uno gana lo pierde el otro.

Es difícil que las partes que negocian lleguen a un acuerdo satisfactorio si se concentran únicamente en sus posiciones y más aún si estas posiciones son extremas. Cada parte se centrará en lograr que la otra abandone o ceda. Bajo estas circunstancias, si llega a materializarse un acuerdo, lo más probable es que quede mal definido y tenga pocas posibilidades de cumplimiento.

La negociación que privilegia los intereses es aquella en que ambas partes están dispuestas a ganar o perder algo. En la medida que las partes logran descubrir sus intereses crearán las oportunidades de satisfacer en mejor forma sus

---

<sup>5</sup> [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/manejo-de-conflictos-para-una-direccion-efectiva.htm>

aspiraciones y podrán llegar a acuerdos más beneficiosos. En lugar de competencia existe cooperación para alcanzar un acuerdo satisfactorio. Es un ganar/ganar que mediante la generación conjunta de opciones permite construir un acuerdo satisfactorio y posible de cumplir. En el largo plazo permite mantener una relación positiva a los negociadores.

Lograr una negociación efectiva o exitosa tiene como condición o pre-requisito descubrir e identificar los intereses. Por lo general las posiciones son concretas y explícitas (precio, plazo, lugar), en cambio los intereses suelen ser implícitos y además intangibles, una sumatoria de necesidades, deseos, preocupaciones, temores, responsabilidades. ¿Cómo descubrir los intereses de la otra parte?. La mejor manera es mediante la formulación de preguntas claras y precisas (sin que aparezca como un interrogatorio), por ejemplo, preguntarle a la pareja: “¿Qué te molesta de mí?”.

También ayuda a descubrir los intereses cuando nos colocamos en el lugar del otro, cuando pensamos en las situaciones que está viviendo el otro y las asumimos como propias. A su vez, si deseamos que tengan en cuenta nuestros propios intereses, nada mejor que expresarlos, ponerlos de manifiesto.

¿Es posible centrar una discusión en los intereses?. Contribuye a ese propósito cuando existe el análisis previo de un problema, postergando las respuestas o soluciones para una etapa posterior. La curiosidad por conocer intenciones despierta mayor interés en un diálogo que la propuesta de soluciones. Veamos el siguiente ejemplo: dos compañeros de oficina, que comparten el mismo espacio físico, discuten porque uno quiere abrir la ventana y el otro quiere cerrarla.

Ninguna solución logra satisfacerlos sobre que tan abierta pueda quedar; un pequeño espacio, la mitad, casi toda, o turnos de tiempo abierta y cerrada. ¿Cómo negociar?. Preguntando al que quiere abrirla y seguramente su respuesta será: “Para obtener aire fresco” y la respuesta del que quiere cerrarla será: “Para que no exista corriente de aire”. Solución: abrir una ventana en un recinto contiguo, logrando así la entrada de aire fresco, sin producir corriente. Ambos ganaron.

*Para clarificar intereses podemos definir el dónde vamos, más que quedarse en el de dónde venimos. La gente quiere saber más lo que se hará mañana que justificar lo que se hizo o no se hizo ayer. El futuro despierta mayor curiosidad que el pasado. Gráficamente es posible observar la diferencia que existe entre las posiciones y los intereses a través de un iceberg (Farré, 2004).<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> [en línea] Disponible en: [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto\\_de\\_asuntos\\_públicos/r2007101994dad12.octubre.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_públicos/r2007101994dad12.octubre.pdf)

### 3.10 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

En términos generales, el conflicto interpersonal es primero desacuerdos o conductas incompatibles que producen ira, desconfianza, temor, rechazo o resentimiento. Cada individuo enfrenta sus conflictos interpersonales mediante uno, o una combinación, de cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales: evasivo, conciliador, de forzamiento, comprometidos y colaborativo.

*Estilo evasivo:* Actitud que consiste en retirarse de las situaciones de conflicto o en mantenerse en una posición neutral.

- ✓ *Estilo conciliador:* Actitud que busca la reducción o eliminación de diferencias reales o percibidas para considerar las opiniones de los demás acerca de una situación.
- ✓ *Estilo de forzamiento:* Actitud basada en usar las diferentes formas del poder, como el coercitivo, a fin de dominar a una persona o grupo, y en ejercer presión sobre los demás para que acepten las opiniones propias acerca de una situación.
- ✓ *Estilo comprometido:* Disposición de todas las partes a ceder en algunas de sus opiniones y considerar las ajenas a fin de llegar a un acuerdo.
- ✓ *Estilo colaborativo:* Voluntad para identificar las causas de fondo de los conflictos, para compartir información abiertamente y considerar los intereses propios y ajenos, en la búsqueda de soluciones de beneficio mutuo.<sup>7</sup>

### 3.11 LA NEGOCIACIÓN DEL CONFLICTO

Hay 3 formas de manejar el conflicto (las más frecuentes):

- ✓ **Negociación:** 1er mecanismo más adecuado. Interviene sólo las partes implicadas. Mayor identificación del pacto y compromiso.
- ✓ **Mediación:** 2º si no funciona el primero. Es voluntario. Una 3ª parte/persona trata de resolver el conflicto. Tiene autoridad pero no tiene poder.
- ✓ **Arbitraje:** 3º si no funcionan ni el 1º ni el 2º. También existe una 3ª parte/persona. La decisión final debe ser acatada obligatoriamente. Similar a la mediación pero tiene poder y puede tener autoridad.

---

<sup>7</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. Administración. México: International Thomson Editores, 1998, pp 627-632.

- Si la solución del conflicto puede negociarse: la negociación es más exitosa.
- Si la solución del conflicto NO puede negociarse: la mediación más exitosa.
- Si no funciona la mediación: el arbitraje.<sup>8</sup>

### 3.12 CONFLICTO LABORAL

**3.12.1 Generalidades del conflicto en la empresa.** Los conflictos pueden ser de orden interpersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos" (Chiavenato, 1994)  
 Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.

Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros" (Chiavenato, 1994).

**3.12.2 La organización como sistema.** El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. Teniendo en cuenta que esta se concibe como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos (dentro de esa relación entre sus partes), e intercambios de información y recursos con el medio externo. En este sentido la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (entropía). En los momentos en los que aparece el desorden (conflicto) se tiende a corregirlo y esa corrección de la entropía lleva a que se instaure un orden superior y a posteriori la organización (el sistema) se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

En primer lugar vale la pena clarificar el término organización que en el resto de este documento se empleará indistintamente para nombrar cualquier compañía comercial: "existe una organización cuando dos o más personas se unen y

---

<sup>8</sup> [en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos56/conflicto-laboral/conflicto-laboral2.shtml>

coordinan sus actividades con el fin de alcanzar una serie de objetivos comunes" (Bryans y Cronin, 1983). Existen diversas teorías de la organización que buscan comprender, explicar y predecir el comportamiento del ser humano dentro una organización; entre ellas se cuentan: 1. La teoría clásica de las organizaciones; 2. La escuela de las relaciones humanas y 3. La Teoría General de los Sistemas (abiertos).

**3.12.3 El conflicto en la organización conflicto laboral<sup>9</sup>.** Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios). Con respecto a las dimensiones del conflicto laboral, existe una cierta confusión en cuanto a las causas y las manifestaciones, y en ciertos casos estas tienden a confundirse.

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

- ✓ Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- ✓ Conflictos entre jefes de departamento.
- ✓ Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
- ✓ Conflictos entre personas de un mismo departamento
- ✓ Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- ✓ Conflicto entre el individuo y su trabajo.

### **3.13 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS**

Para que una organización alcance sus metas, los Administradores deben poder resolver los conflictos de manera funcional. La solución funcional de conflictos significa que estos se zanján por compromiso o por colaboración entre las partes en conflicto. Es posible establecer un compromiso cuando cada parte está

---

<sup>9</sup> [en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/conla/conla.shtml>

interesada en cumplir sus propias metas y las metas de la otra parte, además de estar dispuesta a emprender una negociación en la cual se termine haciendo concesiones, hasta llegar a una solución racional del conflicto. La colaboración es una forma de manejar el conflicto en que las partes intentan lograr sus metas sin hacer concesiones, ideando una solución a las diferencias que les proporcione mejores frutos.

Jim Press y sus colegas japoneses en Toyota manejan los conflictos mediante la colaboración; como se reúnen a menudo, se escuchan y resuelven pacientemente sus diferencias, pueden diseñar y fabricar autos que capten una mayor cantidad de clientes estadounidenses y que incorporen las fuerzas de ingeniería y manufactura de Toyota.

Además del compromiso y la colaboración, existen tres maneras de manejar los conflictos: acomodación, elusión y competencia.

*Acomodación:* una de las partes renuncia a las demandas que hace la otra parte. La acomodación ocurre cuando una parte tiene más que la otra y es capaz de conseguir sus metas a expensas de la parte débil.

Cuando los conflictos se *eluden*, ambas partes tratan de ignorar el problema y no hacen nada por resolver su desacuerdo. Eludir los conflictos es ineficaz porque no se aborda el origen real del conflicto, de modo que éste se mantiene y obstaculiza la comunicación y la cooperación.

La *competencia* ocurre cuando cada parte de un conflicto trata de maximizar sus propias ganancias y tiene poco interés en comprender la postura de la otra parte y llegar a una solución que permita a ambas partes conseguir sus metas. La competencia puede intensificar los conflictos, pues cada parte trata de maniobrar para superar a la otra. Como forma de enfrentar los conflictos, la competencia es ineficaz para las organizaciones, puesto que ambas partes están más interesadas en “ganar” la batalla que en cooperar para encontrar la mejor solución para su empresa y que sea también aceptable para los dos lados. Enfrentar los conflictos mediante la acomodación, la elusión o la competencia es una forma ineficaz desde el punto de vista de la organización porque ninguna de las partes coopera ni colabora para hallar una solución aceptable para sus diferencias. *“Cuando las partes en conflicto están dispuestas a cooperar e idean soluciones aceptables estableciendo compromisos y colaborando, es más probable que la organización logre sus metas”.*<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer. Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill, 2000. p 613.

#### 4. DESARROLLO DEL TEMA: “LA IMPORTANCIA DE UTILIZAR HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN EL MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LOS ANDES (Coandes Ltda) SUCURSAL PASTO”.

##### 4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



Esta es una empresa de origen Ecuatoriano con una sede en la ciudad de Bogotá y una oficina en la ciudad de Pasto, ha orientado su actividad a la construcción de obras hidráulicas, de saneamiento y viales.

**4.1.1 Misión.** Contribuir al fortalecimiento de la infraestructura urbana y rural, desarrollando proyectos de ingeniería en los que la ética profesional y el trabajo eficiente sean los fundamentos que orienten nuestras acciones.

**4.1.2 Visión.** Mantenernos como una empresa constructora líder, reconocida por la sociedad a través de su participación exitosa en los grandes proyectos de ingeniería.

**4.1.3 Filosofía.** Brindar servicios de óptima calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, utilizando todas las herramientas administrativas y técnicas necesarias para la planificación, ejecución y control del desarrollo de los procesos y el mejoramiento continuo de los mismos, comprometiéndonos con la calidad del proyecto, con el medio ambiente y con la comunidad.

**4.1.4 Historia.** Fundada en agosto de 1981, Constructora de los Andes, COANDES CIA. LTDA., es una sólida empresa 100% ecuatoriana, que ha orientado su actividad a la construcción de obras hidráulicas, de saneamiento y viales.

A lo largo de estos años, ha mantenido el compromiso de prestar sus servicios con la mayor eficiencia y calidad, sin escatimar esfuerzos ni recursos, a fin de que las

obras a su cargo se desarrollen y completen exitosamente, cumpliendo estrictamente lo acordado con sus clientes, para lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el beneficio de la comunidad.

A partir del año 1998, adquiere presencia internacional con la apertura de una sucursal en Santa Fe de Bogotá, Colombia, donde ejecutó dos importantes obras para la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, encontrándose actualmente realizando varios proyectos de ingeniería.

#### **4.2 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “COANDES LTDA” SUCURSAL PASTO**

En su oficina en la ciudad de Pasto laboran cinco personas el jefe de obra o el gerente, dos ingenieros civiles, el ayudante del tipógrafo, el conductor y la secretaria. El jefe de obra se encuentra en la ciudad de Bogotá y hace visitas periódicas con el fin de evaluar la evolución de las obras y el comportamiento del personal, pues considera que esta es la forma adecuada de dirigir una oficina según su criterio de Ingeniero civil y no de Administrador de Empresas.

Si existe algún tipo de conflicto se lo maneja por correo electrónico o por celular, lo cual limita y retarda la solución; puesto que no hay una comunicación clara y fluida por tiempo y por la distancia. Entre los mayores problemas que se enfrenta en esta empresa son, en primera instancia la falta de recursos económicos disponibles para el manejo de caja menor, pago de nómina, pago de servicios y compras entre otros; esto se da porque no hay un presupuesto o una relación de gastos por adelantado, que permita tener conocimiento de las necesidades propias de la oficina para su desarrollo normal.

Además una vez presentadas las cuentas a la oficina principal en Bogotá existe retraso en consignarse lo cual hace que todo se pague o se compre con retraso generando inconformidad porque además la plata se consigna a una persona en especial a su cuenta propia lo que genera en algunos momentos inconsistencias.

Por otro lado no existen o no se dan a conocer los perfiles y las funciones del personal lo que genera incertidumbre y por momentos abuso de autoridad, ya que la ausencia del jefe de obra hace que todos de una u otra manera hagan lo que crean que es correcto, lo que produce un ambiente laboral incomodo pues los rumores y cualquier tipo de opinión se presta para la creación de un conflicto.

Esta empresa cumple con todos los requisitos de ley para el personal directo y el de outsourcing, aunque para los segundos se incumple un poco en el tiempo de pago ya que como decía anteriormente no existe ni un presupuesto ni reglas de trabajo claras y específicas, aunque cabe anotar que esta empresa está certificada por ISO 9001-2000.

Al realizar la entrevista con el gerente o el jefe de obra se encontró que no existía ningún mecanismo para solucionar y manejar conflictos y que a diario se enfrentaban a conflictos de todo tipo ya sea por presupuesto, por deseo, por falta de comunicación o simplemente por la falta de reglas y de una figura de autoridad; sin decir que se necesite de un supervisor de tiempo completo para trabajar, pero sí para asumir responsabilidades y para resolver conflictos oportunamente; de aquí la importancia de tratar el tema de la utilización de herramientas administrativas para el manejo y la solución de conflictos.

En conclusión el conflicto en el cual se encuentra el personal y la empresa como tal es a causa que no se ha utilizado ningún tipo de herramientas administrativas ni tampoco se ha tomado ningún tipo de medidas para manejar y solucionar los conflictos o para hacer de este algo positivo que genere cambios que contribuyan al éxito de los proyectos y de la organización.

De seguir con dicha situación de conflicto que en la actualidad presenta esta empresa en su sucursal en la ciudad de Pasto tendrá tendencia a crecer a tal punto que se convertirá en algo difícil y porque no imposible de manejar, por lo tanto a criterio del autor se considera que es hora que la gerencia o el responsable del talento humano empiece a visualizar la importancia de manejar y solucionar adecuadamente los conflictos de una forma más técnica, pero también aplicable desde cualquier punto de vista.

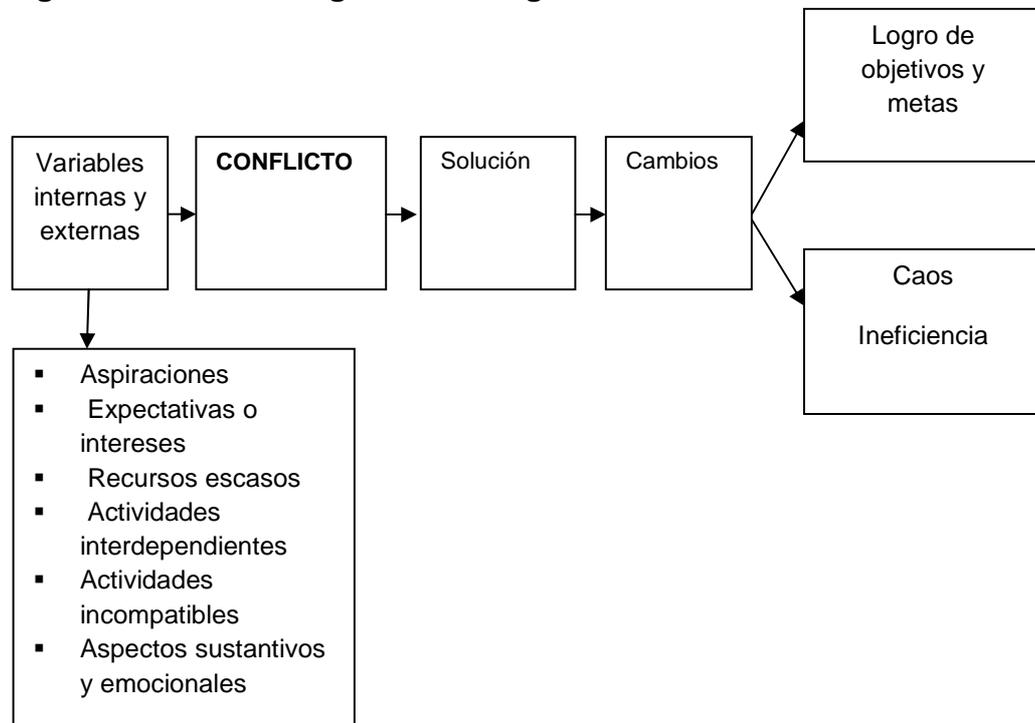
Por lo tanto a continuación se presenta una propuesta la cual se divide en una parte teórica y en otra que es práctica según la realidad de la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto, que se puede utilizar como apoyo para la gerencia en cuanto al manejo y la solución de conflictos, y que además puede servir de punto de partida y de guía; ya que en su contenido se expone técnicas, formas y pasos que pueden ser aplicadas sin inconveniente alguno, ya que está expuesto en un lenguaje claro y preciso entendible para cualquier persona y de gran uso para los gerentes o para la persona que desarrolle dicha función en la organización.

## **4.3 PROPUESTA**

**4.3.1 Propuesta teórica de la utilización de herramientas administrativas.** La propuesta teórica se basada en las diferentes teorías mencionadas anteriormente, la cual se ajusta a las necesidades propias de la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES "Coandes Ltda" sucursal Pasto; la cual puede ser aplicada por el gerente o el responsable del talento humano de dicha organización con el fin de saber manejar y solucionar los conflictos que en la actualidad posee.

En primera instancia en la explicación de un modelo general creado por el autor de lo que es el conflicto, el cual se presenta de la siguiente forma:

**Figura 1. Conflicto Organizacional general**



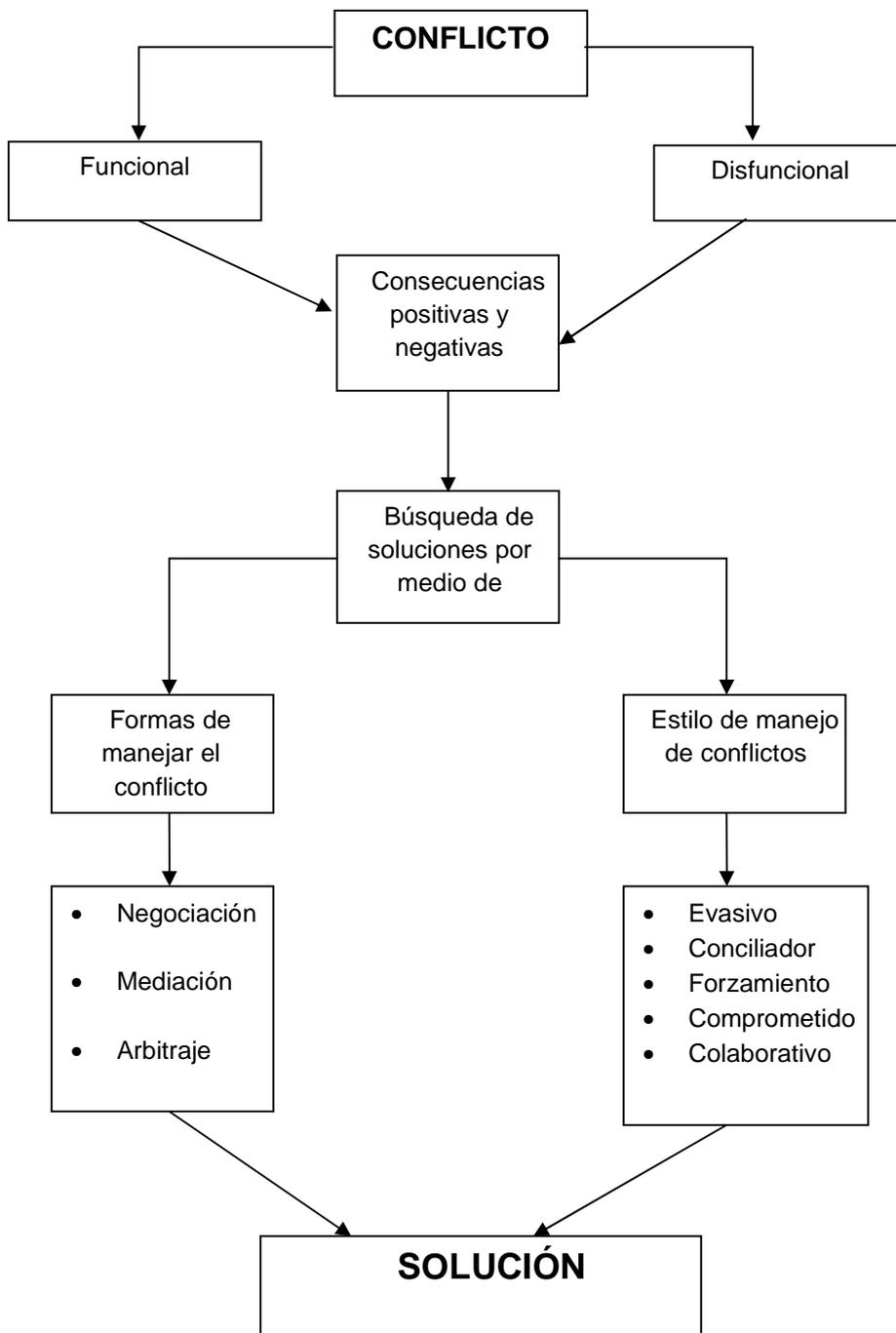
Fuente. Este estudio

Para explicar el gráfico anterior lo primero que se debe empezar diciendo es, que un conflicto se crea por un cambio producido en el entorno este puede ser provocado por variables internas y externas, las cuales después de un análisis y de la aplicación de una serie de técnicas y estrategias permiten la solución a los conflictos de una manera más óptima.

Lo que en última instancia termina generando cambios de diferentes tipos aunque se haya llegado a una condición de solución ya sea parcial o total, para luego de esta manera encaminar estos cambios hacia el logro de objetivos y metas. O simplemente que los mismos si no se ha tomado la mejor decisión en cuanto a la solución del conflicto conlleven al caos o a la ineficiencia, de aquí el valor de entender la importancia del tema de manejo y solución de conflictos por parte de la gerencia o del responsable del talento humano y la aplicación del mismo en su gestión.

Si se desea un análisis más profundo sobre las implicaciones del conflicto, el gráfico que viene a continuación puede ser de gran ayuda en el momento de explicar la importancia del conflicto, este paso puede ser omitido, pero se recomienda que no; porque puede ser de gran ayuda para la gerencia o el responsable del talento humano de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto.

**Figura 2. Conflicto organizacional especificado**



Fuente. Este estudio

El gráfico anteriormente presentado se puede explicar de la siguiente forma:

Los gerentes del talento humano deben poseer diferentes capacidades, pero en especial deben tener la capacidad de reaccionar proactivamente frente a los cambios, esto haciendo uso de las diferentes herramientas administrativas que le permiten adelantarse a los cambios y a situaciones de conflicto de una u otra forma, puesto que es él o ella quien a diario se encuentra con diferentes problemáticas que demandan soluciones cada vez más rápidas y con menos margen de error, esto con el fin de encontrar un tipo de “equilibrio” que le permita sobrevivir y marcar la diferencia en un medio cada vez más complejo y más competitivo como lo enfrentan las empresas de la ciudad de Pasto.

En la actualidad los conflictos hacen parte del estado normal de las organizaciones; puesto que siempre existirá motivos de desacuerdo entre dos o más personas ya sea porque estos chocan por aspiraciones, expectativas o intereses, o porque se tiene recursos escasos, o actividades interdependientes o incompatibles o porque existe desacuerdo en los aspectos sustantivos (objetivos, asignación de recompensas y de labores, políticas, procedimientos etc.) y emocionales (ira, desconfianza, desagrado, temor y choques de personalidad etc.) entre otras, es por tal razón que el conflicto manejado de forma inadecuada genera consecuencias como ineficiencia, ineffectividad, improductividad, caos entre algunas a mencionar, esto depende de la naturaleza de la situación.

De lo anterior lo realmente importante es entender que el gerente o el responsable del talento humano siempre se enfrentara a situaciones de conflicto y que es responsabilidad del mismo encontrar soluciones rápidas que no necesariamente pueden ser las más acertadas pero si las que menos consecuencias negativas acarreen para la organización, así como también hacer de este un aspecto positivo para la misma.

En una organización se puede presentar dos tipos de conflicto, el primero de ellos es funcional y el segundo es disfuncional, el primero hace referencia al logro de las metas del grupo y el mejoramiento del desempeño, mientras que el segundo obstruye el desempeño. Lo realmente importante de esto, es que el conflicto debe existir y este no se puede catalogar apresuradamente como bueno o malo ya que las dos pueden generar consecuencias positivas y negativas, para este propósito lo primero que se debe hacer es intentar definir que tipo de conflicto es. Esto es obligación del gerente o del responsable del talento humano ya que se dice que todo depende de la óptica con la que él o ella lo mire, pues diferentes estudios determinaron que el impacto del conflicto en el individuo y en el grupo rara vez son mutuamente excluyentes, ya que las formas en que los individuos perciben el conflicto pueden tener una influencia importante en su efecto en el grupo.

Por lo tanto cabe mencionar que entre las consecuencias de la existencia de un conflicto en una organización se encuentran: que es el conflicto quien estimula el análisis crítico, ayuda a modificar aspectos en el ambiente, porque este sirve como un promotor de cambio que en ocasiones permite motivar al personal, ya que genera sentimientos de competitividad en las personas, además se dice que este revela las diferencias existentes, evidencia errores en las decisiones y expresa crisis de desarrollo esto hablando de la parte positiva del conflicto, mientras que por la parte negativa se encuentra que el conflicto despierta emociones que en algunas ocasiones no permite ser objetiva y razonable a las personas, interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de la organización, disminuye la atención de los objetivos organizacionales, retrasan decisiones, limitan recursos, afectan las relaciones interpersonales y la imagen de la organización entre otros.

En consecuencia el gerente o responsable del talento humano de la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto debe saber y entender que para emprender cualquier acción para manejar conflictos es necesario conocer o identificar en alguna medida las necesidades, expectativas e intereses de cada persona que se ve implicada en un conflicto organizacional en este caso específico, además se debe tener en cuenta el tiempo y el espacio donde se desarrolla dicha problemática. Para dicho propósito es necesario preguntarse; qué quiere, por qué lo quiere y para qué lo necesita, estos pueden convertirse en elementos básicos y de valor para iniciar una solución a los conflictos de forma adecuada. Por lo tanto la finalidad de realizar esto, es separar los intereses y las posiciones que son negociables frente a las necesidades que no son negociables.

La gerencia debe tener clara tres ideas esenciales; la primera que detrás de todo conflicto siempre existirá un cambio, la segunda es, que aunque se llegue a una solución esto no quiere decir que se ha obtenido una condición de arreglo total, y finalmente la tercera consiste en que si los conflictos no se controlan oportunamente, estos tendrán tendencia a crecer y a especializarse convirtiéndose de esta forma en algo más complejo.

El gerente o jefe de obra de la empresa "Coandes Ltda" debe de saber e informarse sobre las tres formas más frecuentes de manejar el conflicto entre ellos a saber se encuentran la negociación, la mediación y el arbitraje; de las tres la que mas sobresale en el ámbito empresarial es la primera, es decir, la negociación porque se considera es la forma más acertada y además porque esta permite tener mayor conocimiento sobre el problema y sobre el compromiso que existe en cuanto a la solución del mismo por parte de las personas implicadas en dicho conflicto, aunque se puede señalar que a veces es conveniente no hacer negociación y dejar que el conflicto llegue hasta el final.

También se debe saber e informarse sobre los que cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales que existen, los cuales se distinguen como: evasivo, conciliador, forzamiento, comprometido y colaborativo, la decisión de cual escoger

radica en cual puede ser el más eficaz en determinadas condiciones y situaciones aunque se recomienda que se escoja entre el estilo conciliador, el comprometido y el colaborativo a modo de sugerencia del autor. Puesto que estos se distinguen por lo siguiente:

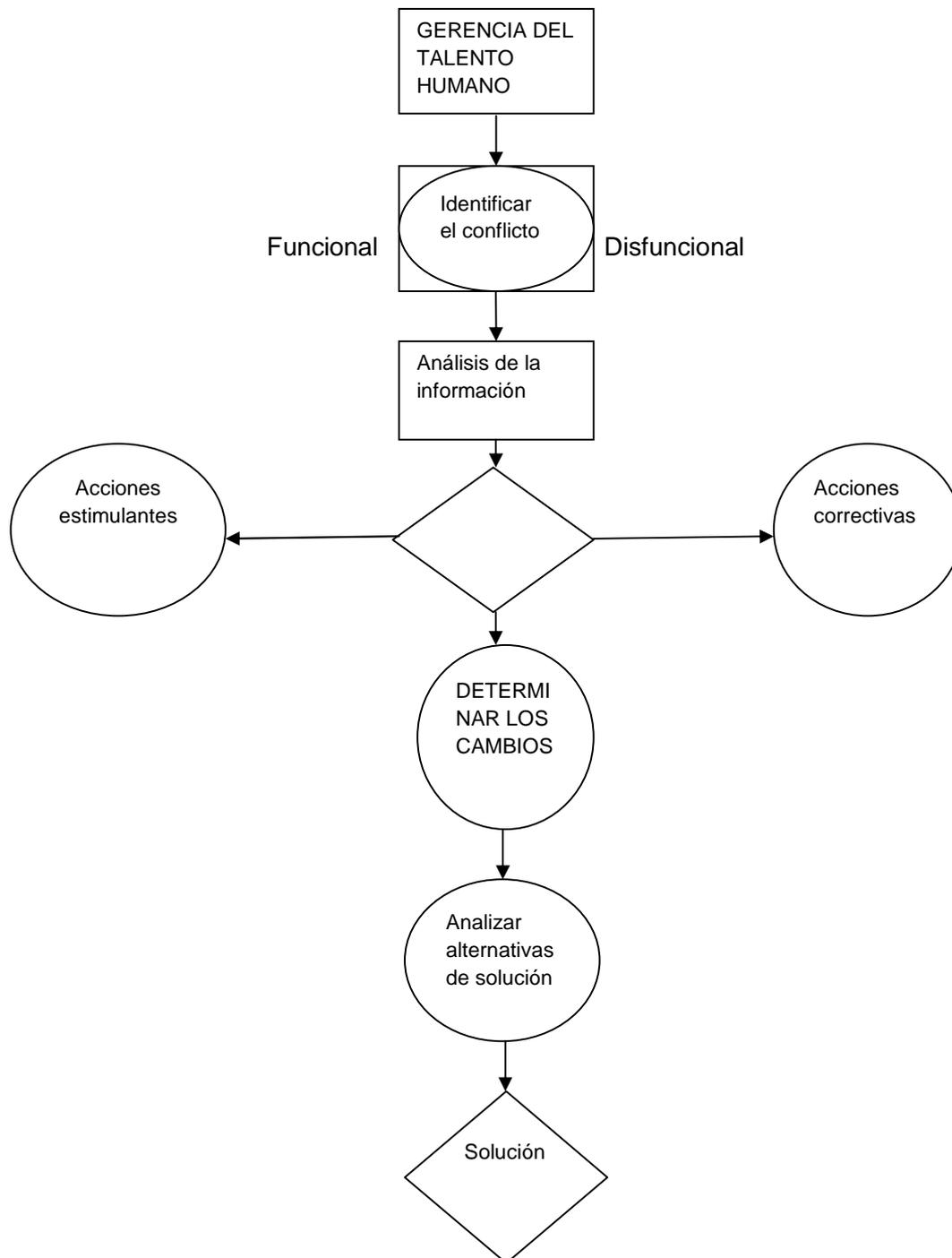
- ✓ Estilo conciliador: Actitud que busca la reducción o eliminación de diferencias reales o percibidas para considerar las opiniones de los demás acerca de una situación.
- ✓ Estilo comprometido: Disposición de todas las partes a ceder en algunas de sus opiniones y considerar las ajenas a fin de llegar a un acuerdo.
- ✓ Estilo colaborativo: Voluntad para identificar las causas de fondo de los conflictos, para compartir información abiertamente y considerar los intereses propios y ajenos, en la búsqueda de soluciones de beneficio mutuo

Aunque se aclara que para tener mejores resultados el estilo colaborativo es el que más se adecua en el momento de manejar y solucionar conflictos porque permite identificar las causas a fondo, compartir la información abiertamente y considerar los intereses propios y ajenos lo que es muy importante en el momento de realizar un proceso de negociación que permita llegar a una solución que satisfaga a las partes del conflicto.

Por otra parte de acuerdo a diversas investigaciones se ha encontrado que existe una serie de métodos o estrategias que pueden utilizar el gerente de la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto para mejorar su gestión frente al manejo y solución de conflictos por medio de herramientas administrativas; aquí cabe destacar que para la implementación de cualquier técnica es recomendable que existan espacios abiertos y propicios para la discusión, en donde las personas implicadas puedan expresar con libertad sus sentimientos, temores o deseos de tal forma que se dé una comunicación clara y fluida; para esto es necesario que en su papel de gerente o responsable del talento humano de dicha empresa entienda que no se debe evitar en su totalidad el conflicto ya que esto genera inercia en la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulten necesarios realizar para llegar al éxito, lo que sí puede y debe hacer la gerencia es utilizar las diferentes herramientas administrativas de tal forma que el conflicto genere más consecuencias positivas que negativas.

A continuación se presenta la tercera parte de la propuesta teórica la cual refleja un modelo sencillo y claro que esta adecuado a las necesidades propias de la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto, que puede ser muy útil para la gerencia o el responsable del talento humano de la misma.

**Figura 3. Modelo de manejo y solución de conflictos aplicada a la empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES “Coandes Ltda” sucursal Pasto**



Fuente. Este estudio

Para explicar este modelo lo primero que se debe decir es que la gerencia o el responsable del talento humano es quien debe manejar y solucionar los conflictos en cualquier organización, por lo que es importante que se apoye en diferentes herramientas administrativas así como en todo tipo de teorías o aportes que se hayan hecho respecto al tema; este es el caso de la inteligencia emocional la cual ha tenido contribuciones significativas frente al tema de manejo y solución de conflictos de la cual se puede destacar lo siguiente:

Daniel Goleman en el año de 1995 publicó el libro *Emotional Intelligence* y definió a la inteligencia emocional como “la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos”. De esta forma este término tomó fuerza y se popularizó convirtiéndose en una herramienta para muchas personas de diferentes profesiones y oficios; pero en especial a la Administración de Empresas le entregó invaluables aportes, entre ellos, como la inteligencia emocional puede contribuir a la solución de conflictos.

La inteligencia emocional permite identificar comportamientos y aptitudes que pueden contribuir al manejo y a la solución de conflictos por parte de la gerencia o el responsable del talento humano, ya que se puede constituir en una herramienta útil para dirigir personas y procesos organizacionales; pues permite ser equilibrado en una reacción emocional, además permite saber controlar las emociones y los sentimientos, conocerse y auto-motivarse.

Este autor al igual que otros especialistas consideran que existen dos niveles de competencias o aptitudes de inteligencia emocional; las cuales hacen referencia a competencias personales y competencias sociales, de las cuales se puede decir que las primeras son las que hacen referencia a uno mismo, por lo tanto involucran a competencias esenciales como lo son el autoconocimiento, la autorregulación, y la auto motivación. Mientras que de las segundas competencias son las que hacen referencia a la forma en que nos relacionamos con los demás, de la cual se extrae que las competencias esenciales son: la empatía y las habilidades sociales que incluyen a la influencia, la comunicación y el manejo de conflictos entre otros.

Se dice que existen algunos atributos de la inteligencia emocional que pueden ser utilizados por la gerencia o el responsable del talento humano para la solución y el manejo de conflictos, entre ellos se encuentran: la importancia de sacar lo mejor de los demás puesto que en una condición de conflicto lo primero que se hace es sacar a relucir los defectos y los errores de los otros, provocando de esta manera aumentar la intensidad del conflicto, de ahí la importancia de empezar hablando de las cosas buenas de las personas ya que de esta manera se sentirán valorados, de tal forma que la solución al conflicto será menos compleja.

Otro atributo es ayudar a que los demás puedan comprenderse a sí mismos con sinceridad y con responsabilidad, ya que en un momento de conflicto es

importante asumir un papel responsable sobre los problemas que corresponden a las obligaciones de cada persona y sobre todo a establecer un contacto directo con los más afectados, apoyando siempre la verdad en cuanto a los datos concretos que describen los objetivos, los problemas y las soluciones.

Por lo tanto aquí se advierte que es el gerente o el responsable del talento humano quien debe ver las situaciones desde diferentes puntos de vista y que además es esta persona quien debe enfrentar los conflictos lo más rápidamente posible, de tal forma que se pueda compartir sentimientos y opiniones personales de forma oportuna que contribuyan a la solución de conflictos y porque no a la prevención de los mismos.

En el desarrollo de la inteligencia emocional un complemento es la programación neurolingüística (PNL), porque permite negociar y solucionar los conflictos de manera positiva pues permite negociar con mayor ventaja frente al adversario, de esta forma para las empresas la PNL es muy llamativa y aplicable pues permite tener grandes resultados en cuanto a solución de conflictos, trabajo en equipo, administración de personal, liderazgo, motivación, comunicación, creatividad, planificación estratégica, toma de decisiones, adaptación al cambio, selección de personas, evaluación de desempeño y ventas, entre muchos otros.

Por lo tanto todo gerente o responsable del talento humano de las microempresas de la ciudad de Pasto que quiera hacer un buen manejo y solución de conflictos debe aplicar las diferentes herramientas que proporciona la PNL la cual opera a través de los sentidos: los visuales, los auditivos y los cinestésicos por ejemplo por medio de un video o una canción entre otros.

“Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y mas importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional”. De aquí la responsabilidad que los gerentes o responsables del talento humano conozcan este tema y la forma en que este puede influir positivamente en la organización y en especial en el manejo y la solución de conflictos.

En definitiva la Inteligencia Emocional actúa como medio eficaz para operar los cambios necesarios para enfrentar la tensión y disminuir esos conflictos a través del desarrollo de aquellas habilidades imprescindibles para que toda negociación llegue a buen punto.

Aquí cabe resaltar que el perfil del gerente o del responsable del talento humano de la empresa “Coandes Ltda” debe intentar aproximarse al perfil de un buen negociador el cual se basa en características como: carisma, flexibilidad, sensibilidad, fluidez verbal, inteligencia, tolerancia, responsabilidad, inventiva, persuasión, liderazgo y espíritu de equipo entre otras, pero sobre todo las dos

mayores características que debe poseer el gerente del talento humano en el papel de negociador es tener el poder de saber escuchar y de trabajar bajo situaciones de tensión; esto con el fin de hacer un efectivo proceso de negociación el cual debe ser acompañado de una adecuada técnica que le permita tener resultados óptimos.

Una vez entendida esta parte del tema se prosigue a identificar el conflicto, esto se logra a través de un análisis de la información ya que se considera que entre las causas del conflicto se encuentra la ausencia de información y las decisiones basadas en información errónea, de aquí la importancia de colocar mucha atención en esta parte del proceso, pues de aquí se desprende pasos importantes como lo son, tomar la decisión de definir que tipo de conflicto es, es decir si es funcional o disfuncional.

Una vez definido este paso se da lugar a definir que tipo de acciones se debe tomar; si es funcional se debe realizar acciones estimulantes como enfrentamientos programados que permitan desarrollar mayores esfuerzos de trabajo, de cooperación y de creatividad, mientras que si es disfuncional se deben tomar acciones correctivas las cuales pueden resolver el conflicto por medio de la corrección de causas o simplemente suprimir el conflicto, lo que significa que las causas subsisten pero son controlables aunque salgan a flote en fechas posteriores, es decir que se desarrollen conflictos relacionados con el tema.

Después de definir las acciones se debe tener en claro una idea fundamental, la cual consiste en que según el tipo de acciones que se desarrollen se provocaran una serie de cambios significativos, los cuales deben ser analizados con detenimiento porque de esto depende las posibles alternativas de solución, las cuales se apoyaran principalmente en la mediación como forma eficaz de manejar y solucionar conflictos.

Por lo tanto cabe señalar que para realizar un adecuado proceso de negociación se debe tener en cuenta algunos pasos, entre ellos están: tomar la decisión de negociar o no en primera instancia, una vez superado este paso se pasa a definir cuál es el objetivo de la negociación; teniendo en cuenta que se debe mirar desde la óptica cuantitativa como cualitativa, luego de este paso se realiza un análisis profundo sobre el conflicto, el cual paralelamente ayuda a identificar quien es la persona idónea para realizar la negociación, esto con el fin de buscar alternativas que satisfagan las necesidades de las partes implicadas para luego de esto tomar una decisión de solución que pueda ser llevada a la práctica de la mejor forma posible.

Esto debe ser paralelamente apoyado por una serie de métodos o estrategias que pueden utilizar el gerente o el responsable del talento humano de la empresa "Coandes Ltda" para mejorar su posición frente al manejo y solución de conflictos, entre ellos a saber se encuentran: la sustitución de metas y recompensas

competitivas que generen confrontaciones, por otras que demanden la cooperación por parte de las personas implicadas en el conflicto; para esto es esencial minimizar las deferencias. Otra forma es intentando crear compromiso por parte de las personas involucradas, para esto es necesario tener en cuenta las necesidades y deseos así como también las reglas y las compensaciones que se tienen en una situación de conflicto y de arreglo ya sea este parcial o total.

También como técnica de solución se encuentra ampliar los recursos ya que se ha considerado que las organizaciones viven en continua disputa por este hecho, además otra técnica muy utilizable en la actualidad es incluir a una persona ajena a la organización, es decir, un crítico quien pueda poner en evidencia los conflictos existentes sin miedo a repercusiones.

De esta manera para finalizar se toma la decisión de cuál es la mejor forma para manejar y solucionar los conflictos, de tal modo que la misma sea la más óptima, la más rápida y ante todo la que genere un número mayor de consecuencias positivas que de negativas.

En conclusión la aplicación de este modelo puede ser de gran ayuda para la gerencia o el responsable del talento humano de la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto; por lo tanto, el mismo se convierte en una invitación para utilizar las diferentes herramientas y teorías administrativas que hagan del manejo y la solución de conflictos algo que beneficie y aumente la productividad de la organización.

**4.3.2 Propuesta práctica de la utilización de herramientas administrativas.** La empresa CONSTRUCTORA DE LOS ANDES "Coandes Ltda" sucursal Pasto, posee grandes conflictos al interior de la misma, es por este motivo que a criterio del autor se deben tomar medidas rápidas y efectivas de tal forma que manejar y solucionar los conflictos sea una de alternativa de gestión, que permita ser más productiva y competitiva dicha empresa.

Con este propósito claro a continuación se formularan una serie de acciones o de actividades a modo de recomendaciones que puede aplicar el gerente o el responsable del talento humano de esta empresa, estas actividades están diseñadas según las necesidades de esta organización las cuales son solo sugerencias que de aplicarse una o todas pueden tener resultados positivos para el personal y la empresa en general, aunque se deja claro que la aplicabilidad o no de dichas acciones o actividades depende del razonamiento de la gerencia.

Teniendo en cuenta la propuesta teórica anteriormente mencionada a continuación se expone los mismos conceptos pero de manera práctica, es decir se diseñaron a base de las figuras dos, tres y cuatro (2-3 y 4) pero en forma general porque se

considera que muchas de ellas pueden aplicarse en diferentes partes del proceso del manejo y negociación de conflictos.

**Actividades o acciones recomendadas:**

- ✓ **Capacitación teórica sobre el manejo y negociación de conflictos:** se considera que la propuesta teórica puede ayudar al gerente a tener mayor claridad sobre la importancia del tema y su aplicabilidad en la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto.
- ✓ **Definir responsabilidades y limitaciones frente al cargo:** se considera es de vital importancia realizar esta acción, puesto que esto es una de las cosas que genera mayor conflicto, para dicho propósito es necesario revisar los manuales de funciones y definir responsabilidades según el caso y el criterio de la gerencia.
- ✓ **Estipular una relación de gastos y un presupuesto:** para esta acción se debe estimar según meses anteriores los gastos y las posibles eventualidades de cada mes, especificando tiempo y lugar; esto con el fin de no tener inconvenientes ni retrasos a futuro con el pago o la compra de algo en especial.
- ✓ **Identificar el conflicto existente:** para este propósito se puede utilizar la observación directa, un buzón de quejas, peticiones y reclamos (QPRS) a nivel interno, también se puede utilizar un tipo de evaluación al personal en la cual no se deban identificar, en donde se pregunten cosas relacionadas al conflicto interno como por ejemplo cuales son las áreas sensibles a conflicto, que aspectos generan inconformismo, nivel de satisfacción y una lista de los problemas más frecuentes y posibles soluciones. Otra alternativa es crear confianza y compromiso en el personal, es decir brindar como alternativa la posibilidad de quien quiera y cuando quiera de hablar con la dirección de manera directa en la cual la confidencialidad, la comunicación clara y la confianza sean la base de dicha conversación.
- ✓ **Realizar reuniones de escucha:** con el fin de fortalecer la cualidad de saber escuchar se puede reunir al equipo de trabajo y hacer ejercicios anteriormente concertados de escuchar a los demás con el fin de que desahoguen sentimientos, deseos e inconformismos.
- ✓ **Definir indicadores y estándares de desempeño:** esto se realiza a través de una formulación anticipada de estándares de desempeño que se adquieren por medio de indicadores los cuales pueden ser por ejemplo:

Manejo de conflicto=No de problemas/ No de soluciones

- ✓ **Test de personalidad:** en el proceso de selección se maneja por lo general pruebas sicotécnicas y muchas de ellas también incluyen pruebas o test de personalidad que pueden ayudar a prevenir y a solucionar conflictos puesto que dejan ver en realidad las necesidades, deseos y aspiraciones del personal de la organización, esto si se trata de personal nuevo pero como la mayoría de los colaboradores de esta empresa son antiguos se pueden aplicar los mismos test pero con la ayuda de sicólogos organizacionales que puedan dar una opinión imparcial frente a la problemática y a las posibles soluciones de la misma.
- ✓ **Creación de un grupo asesor:** dicho grupo se crearía para analizar los conflictos y las posibles soluciones el cual estaría conformado por el gerente, un colaborador y un asesor externo.
- ✓ **Determinación de posibles cambios:** aquí se puede aplicar una simulación de posibles escenarios provocados por diversos cambios, par luego de esto analizar que escenario contrae más consecuencias positivas que negativas.
- ✓ **Alternativas de solución:** se puede lograr a través de una lluvia de ideas que puede darse en reuniones de un grupo asesor o entrevistas con la gerencia, o en los test o con los sicólogos organizacionales.
- ✓ **Capacitación:** realizar algunas capacitaciones al personal acerca de comunicación y manejo de conflictos, la cual puede ser desarrollada por el sicólogo organizacional.
- ✓ **Elaboración de un protocolo de negociación:** se considera que la definición de reglas y de recompensas en un proceso de negociación es de vital importancia, para ello se pueden seguir los pasos expuestos en la propuesta teórica (tomar la decisión de negociar o no, definir cuál es el objetivo de la negociación, realizar un análisis profundo sobre el conflicto, identificar quien es la persona idónea para realizar la negociación, esto con el fin de buscar alternativas que satisfagan las necesidades de las partes implicadas para luego de esto tomar una decisión de solución que pueda ser llevada a la práctica de la mejor forma posible).
- ✓ **Realizar reuniones de retroalimentación:** todo proceso debe tener una retroalimentación oportuna que permita identificar errores y aciertos en las diferentes actividades realizadas, estas reuniones pueden ser semanales.
- ✓ **Propuestas de mejoramiento:** una vez al mes se puede solicitar al personal de esta empresa presentar una propuesta con los problemas que a su parecer más le afectaron a la empresa con las respectivas soluciones que le daría.

A continuación se presenta un plan de acción que permite complementar la propuesta desarrollada anteriormente; puesto que abarca las actividades expuestas con anterioridad complementadas por los objetivos, las metas y el valor entre otras.

## Cuadro 2. Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES)	VALOR (\$)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a la gerencia y al personal.</li> </ul>	Comunicación clara y fluida.	Identificar la importancia y la aplicación del manejo y la solución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charlas en grupo y personalizadas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de ejercicios de aplicación.</li> </ul> </li> </ul>	Asesor	1Mes	1.000.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo adecuado de recursos financieros.</li> </ul>	Identificación de necesidades y disponibilidad de recursos.	Realización y ejecución de un presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de una relación de costos y gastos.</li> </ul>	Gerencia	1 Mes	1.000.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el clima laboral.</li> </ul>	Observación y de manuales de funciones.	Aumentar la satisfacción y la motivación del personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un manual de funciones y de responsabilidades.</li> </ul>	Gerencia	3Meses	2.000.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de talleres de manejo y solución de conflicto.</li> </ul>	Espacios propicios y de la cooperación entre el de la empresa.	Aplicación de la propuesta teórica y práctica en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un cronograma.</li> <li>Preparación de material didáctico.</li> </ul>	Asesor	2 Meses	2.500.000

TOTAL 7 Meses \$6.500.000

Fuente. Este estudio

## 5. CONCLUSIONES

En las organizaciones los conflictos hacen parte del estado normal de las mismas, por lo tanto todo conflicto por grande o pequeño que sea debe ser manejado de forma adecuada ya que si los conflictos no se controlan oportunamente estos tendrán tendencia a crecer y a especializarse, generando consecuencias ya sea positivas o negativas.

El uso de herramientas y teorías administrativas puede influir positivamente en la gestión que se hace en cuanto al manejo y solución de conflictos en la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto, por parte de la gerencia o del responsable del talento humano.

Después de analizar las diferentes teorías de manejo y solución de conflictos y de identificar las necesidades propias de la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto, se pudo formular de una propuesta que es aplicable a la realidad de la misma.

El manejo y la solución adecuada de los conflictos en la empresa "Coandes Ltda" por medio de la propuesta anteriormente desarrollada le permite a esta organización ser más competitiva a nivel interno y externo; puesto que con la aplicación de este tema se puede contribuir al mejoramiento de la rentabilidad y la productividad, de tal forma que se beneficie el personal y la organización en general.

El gerente o el responsable del talento humano de la empresa "Coandes Ltda" sucursal Pasto tiene la responsabilidad de hacer del conflicto una condición de provecho o no, ya que la forma en que se perciba el conflicto a nivel de individuo, puede tener una influencia importante en su efecto en el grupo.

El gerente o el responsable del talento humano de la empresa objeto de estudio debe poseer la capacidad de determinar si hay una necesidad para que el nivel de conflicto se incremente o disminuya, identificar el tipo de conflicto existente o necesario, y estimularlo o resolverlo según el caso.

La gerencia de la empresa "Coandes Ltda" debe entender que detrás de todo conflicto siempre existirá un cambio, porque aunque se llegue a una solución, esto no quiere decir que se ha obtenido una condición de arreglo total.

## **6. RECOMENDACIONES**

Es de vital importancia capacitar al gerente de la empresa “Coandes Ltda” sucursal Pasto, puesto que el debe tener claridad sobre el valor de manejar y solucionar los conflictos de manera apropiada, para que esto contribuya a la sostenibilidad de las misma.

El gerente o el responsable del talento humano de la empresa objeto de estudio es quien debe ver las situaciones desde diferentes puntos de vista, además es aconsejable enfrentar los conflictos lo más rápidamente posible con el fin de hacer de este una situación de provecho para la organización.

Para realizar un adecuado proceso de negociación es necesario que existan espacios abiertos y propicios para la discusión, en donde las personas implicadas puedan expresar con libertad sus sentimientos, temores o deseos de tal forma que se dé una comunicación clara y fluida.

## **BIBLIOGRAFÍA**

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. Administración. México: Internacional Thomson Editores, 1998, 700 p.

IVANCEVICH, Jhon M. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill, 2005. 360 p.

JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer. Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill, 2000. 705 p.

SCHERMERHORN, John R. Administración. México: Limusa S.A., 2004. 450 p.

## NETGRAFÍA

### Disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/62.htm>

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

[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto\\_de\\_asuntos\\_publicos/r2007101994dad12.octubre.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/r2007101994dad12.octubre.pdf)

<http://www.monografias.com/trabajos16/ser-y-conflicto/ser-y-conflicto.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos56/conflicto-laboral/conflicto-laboral2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos7/conla/conla.shtml>