

## El Conflicto y la Negociación desde la Complejidad en las Organizaciones Pública

### *The Conflict and Negotiation from the Complexity in Public Organizations*

Autores: Aimeé Oscarina González Luque, M.Sc.<sup>1</sup>  
Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC)  
[Aimeeogl@gmail.com](mailto:Aimeeogl@gmail.com)

#### Resumen

Esta investigación corresponde al área gerencial en donde el tema de los conflictos y la negociación tienen gran importancia debido a la complejidad en las organizaciones pública de hoy en día, las cuales demandan un abordaje distinto a lo tradicional. Se presentan algunas concepciones sobre el tema, entre ellas su naturaleza, principales consecuencias y posibles soluciones. De igual manera, se destaca el papel que desempeña quienes participan en la solución de los conflictos organizacionales. En el presente, se analizarán un conjunto de aportaciones y diversos estudios que ayudarán a buscar posibles soluciones positivas a las diversas problemáticas organizacionales, a través de un buen liderazgo y una comunicación efectiva. La investigación es documental, diseño bibliográfico, nivel descriptivo. Se consultaron fuentes bibliográficas que sirvieron como antecedentes relacionados con estudios previos con esta investigación. Como bases teóricas en relación en lo siguiente: Sheriff, Lewin, Fayol, Taylor, Kotler y Armstrong y Van de Vliert. Una vez diferenciando los tipos de conflictos y sus resultados negativos y positivos, permitirán el abordaje de una solución.

**Palabras Claves:** Conflicto; negociación; complejidad; liderazgo y comunicación efectiva.

#### Abstract

This research corresponds to the management area where the issue of conflict and negotiation is of great importance since complexity in today's public organizations demands a different approach to the traditional. Some conceptions are presented on the subject, its nature, main consequences and possible solutions, and this also highlights the role played by those involved in the resolution of organizational conflicts. In addition, a set of contributions and various studies will be analyzed that will help to seek possible positive solutions to the various organizational problems, through good leadership and effective communication. The research is documentary, bibliographic design, descriptive level. Bibliographical sources were consulted that served as a background related to previous studies with this research. As theoretical bases in relation to the following: Sheriff, Lewin, Fayol, Taylor, Kotler and Armstrong and Van de Vliert. Once differentiating the types of conflicts and their negative and positive results, they allow the approach of a solution.

**Keywords:** Conflict; negotiation; complexity; leadership and effective communication.

Fecha de Recepción: 20-11-2020

Fecha de Aceptación: 25-11-2020

Fecha de Publicación: 21-12-2020

<sup>1</sup> Abogado, Magister en Negociaciones Económicas Internacionales, Doctorante en Ciencias Gerenciales. <https://orcid.org/0000-0002-0032-0501>

## Introducción

En el transcurso del tiempo, las organizaciones de cualquier nivel social, empresarial o en cualquier ámbito público y privado que en mayor o menor medida se encuentren instaurada, asentada y/o jerarquizada, los conflictos surgirán, existirán por el solo hecho de que la misma está conformada por seres humanos complejos.

En consecuencia, es un aspecto fundamental a considerar en la resolución de conflictos que a su vez fortalecerá la capacidad de planear, llevando a cabo distintos procesos de diálogos que a la larga generarán un valor agregado de aprendizaje continuo en la organización, mejorando oportunamente su capacidad para afrontar los nuevos desafíos que imponen las relaciones humanas dentro del entorno.

Tomando en consideración lo importante que son las negociaciones, se deben de plantear cuáles son los parámetros a considerar cuando se va a negociar para obtener los resultados deseados de manera efectiva y eficiente en la práctica para la organización. Además, es importante definir conceptualmente: ¿qué se entiende por conflicto?, así como también ¿cuáles son las etapas del conflicto?, ¿tendrán los conflictos incidencias en las tareas de los colaboradores?

En tal sentido, es importante determinar los conceptos pertinentes referente a las preguntas planteadas en el párrafo anterior para así establecer las pautas, estrategias y procesos durante el desarrollo de la negociación. Para cualquier empresa, la resolución de conflictos es de vital importancia, por cuanto este trae como consecuencia una serie de factores positivos que permiten el propósito, naturaleza de la organización. Existen aspectos negativos que destaca la dificultad de la comunicación en diversas áreas o niveles de la estructura organizativa, trayendo como resultado el no lograr las tareas y objetivos planificado.

Otro factor negativo es la falta en la motivación, la cual genera estrés emocional, aumentando las diferencias entre colegas y colaboradores, lo cual va a desembocar en aspectos negativos en cuanto a la productividad o la prestación de servicios.

Toda esta situación es contraproducente por las consecuencias negativas que arraiga como consecuencias psicológicas en el individuo, generando indolencias, ausencias en el trabajo e indisciplinas. Son muchos los autores que en los últimos años vienen centrando sus estudios empíricos en los conflictos, dando lugar a una nueva ciencia, la conflictología, ciencia de carácter abierto que conjuga innumerables sistemas de conocimiento, disciplinas y tecnologías, de la que surge la sociología del conflicto desde la que se desarrolla, según la premisa siguiente:

Una intensa y profunda renovación en la comprensión del ser humano y de las sociedades y actividades que este conforma, trata de facilitar el tratamiento adecuado en cada persona o sociedad en conflicto, para que esta misma pueda recuperar su autoestima y seguridad, para poder solucionar sus propias crisis y conflicto. (Eduardo Vinyamata, 2004, p.16.)

La competitividad y productividad empresarial se genera a partir de una actitud positiva, por medio de la cual se impulsa el desarrollo de estrategias, acciones y proyectos que involucran la participación de cada una de los departamentos que componen a las organizaciones, con el fin de generar diferencias y valores agregados que mejoran la percepción de los clientes y ayuden a ganar la preferencia de los consumidores.

La base de todo conflicto se resume en la negociación, debido a que es donde se desarrolla una serie de habilidades y competencias de tipo gerencial para aplicar las herramientas de control. El autor Lax, nos resume las herramientas y nos invita a acudir al diálogo, puesto que, servirá en el ámbito de organización y así obtendremos resultados positivos y favorables para cualquier resolución de conflictos.

Con el presente artículo se busca dar a conocer las circunstancias que genera u originan los conflictos, con el fin un abordaje para su respectiva solución utilizando diferentes estrategias de negociación, de esta manera se persiguen los siguientes objetivos:

- Definir a través de las distintas teorías el origen de los conflictos.
- Conocer las diferentes causas y motivos que generan los mismos.

- Identificar el tipo de liderazgo acorde para lograr cumplir los objetivos de la organización.
- Detallar los estilos de comunicación apropiados con el fin de establecer una negociación efectiva para resolver los conflictos.
- Determinar las estrategias y técnicas prácticas con la finalidad de construir los objetivos de negociación.

Con estos objetivos podremos analizar y definir cuáles son los intereses de las partes dentro de un proceso de negociación con la finalidad de obtener los mejores resultados que culminen y resuelvan definitivamente con el conflicto.

En relación a los conflictos organizacionales Johnson (2006), afirma que “son diferentes a todos los tipos de conflictos existentes, pues circunscribe al interior de un grupo de personas que comparten una misma responsabilidad, que realizan una serie de funciones que se interconectan y que están ligados por objetivos que orientan el desarrollo de la organización”. Es decir, que dentro de una organización pudieran surgir conflictos entre personas que comparten una misma responsabilidad y que estos pudieran en cierta manera afectar el desarrollo o desenvolvimiento de dichas actividades.

La mayoría de las empresas enfrentan una serie de riesgos como pueden ser la competencia, falta de rentabilidad o cambios dentro o fuera de su entorno, además estos factores tienen gran impacto en el desarrollo de una administración eficiente que incluya un ambiente sano y positivo entre sus trabajadores. Por lo tanto, es importante poder establecer si: ¿existirán modelos conductuales que tengan incidencia en los conflictos?, así mismo, si s afirmativa la respuesta se debe también responder la pregunta consecuente a la anterior, ¿qué niveles de conflictos existirán?

Esta problemática a la que se enfrentan las organizaciones públicas generan conflictos a lo interno en las mismas y como es lógico afectan la estabilidad y su desarrollo, de allí deriva la importancia de que estas organizaciones públicas empresariales realicen una planificación adecuada que permita identificar claramente estas dificultades y utilizar sus fortalezas para poder

enfrentar los retos a nivel gerencial y comercial, para ello se necesita una serie de herramientas que les permitan mejorar estos aspectos negativos.

Para Hiam (2005), “los conflictos en las organizaciones no representan un aspecto negativo, pues deben considerarse como una fuente de apreciación de reconocimiento de las diversas percepciones que existen entre el equipo de trabajo y las partes interesadas”.

Existen una visión muy distinta a lo que usualmente pudiésemos creer acerca de los conflictos, pudieran generar un aspecto positivo dentro de la organización pública puesto que dentro de la diversidad de criterios pudieran surgir ideas positivas que sean para esta.

Los conflictos generan una serie de posiciones e intereses que en la mayoría de las veces pueden entrar en contradicción entre las partes, este es inherente al ser humano y está presente durante toda su vida, vivir en sociedad genera intereses y posiciones que entran en contradicción unas con otras ya que cada persona constituye una individualidad.

En la parte organizacional pública es fundamental manejar y negociar los conflictos ya que, se puede generar un clima laboral inadecuado donde las personas no se sientan a gusto a la hora de desempeñar su trabajo y se limitan las posibilidades de crecimiento de la institución.

Los conflictos se generan en los factores sociales que surgen en la evolución de la sociedad, en el desarrollo de situaciones incompatibles y diferentes estos responden a una emotividad que produce tensiones y frustraciones dentro de la interacción social, personal y laboral.

En el ámbito empresarial la ausencia de motivación en los empleados va produciendo poco interés para desarrollar buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores, en cambio un conjunto de trabajadores motivados tendrá una mayor disposición a desarrollar buenas relaciones interpersonales basadas en el respeto, la tolerancia y la confianza, entendiéndose que una sana convivencia promoverá una comunicación eficiente y efectiva, dando origen un excelente ambiente laboral.

Para Essentials (2005), “la mediación en los conflictos es un proceso fundamental que todas las empresas deben desarrollar, con el fin de generar estrategias que permitan controlar la gestión de acuerdos que cumplan con las expectativas e intereses de los trabajadores”. Se deben

percibir los posibles errores respecto a la forma en que se estructuran y organizan las diferentes actividades, para generar satisfacción en las expectativas de sus empleados.

En vista de la definición anterior se puede concluir que, para resolver conflictos se busca que de manera voluntaria las partes concilien en su disputa a través de una comunicación eficaz, la búsqueda de opciones a la solución creativa de problemas, de tal manera que sea de forma voluntaria el interés de los involucrados en resolver el conflicto, la neutralidad como figura de importante relevancia facilita la comunicación entendiendo que una discusión bilateral no llegará a ningún acuerdo por cuanto se crean diálogos sordos.

### Definición conceptual de conflicto

Según lo investigado, el conflicto se produce cuando existe una manifestación de intereses opuestos en forma de disputa. Históricamente, se asociaba el conflicto a algo negativo, algo que necesariamente se hubiera de eliminar o evitar, de hecho, hasta mediados del siglo XX, los principales estudios de psicología social y organizacional se basaban en la eliminación de los conflictos (Sheriff, Lewin, Fayol, Taylor, etc.). De hecho, Lewis (1956), define el conflicto como una lucha por los valores, por los bienes escasos, la potencia y el estatus, lucha en la que el objetivo de los antagonistas es neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.

En la actualidad, se entiende y se admite la existencia del conflicto, asumiendo que no necesariamente ha de ser siempre negativo. Actualmente se define el conflicto como un desacuerdo intenso u oposición de intereses o ideas.

Uno de los autores que define el concepto de conflicto es Zapata (2011), el cual expresa que se trata de situaciones donde los intereses de las partes están desacuerdo. Sin embargo, como comentábamos anteriormente, desde el Siglo XX se ve el conflicto como algo negativo, pero, hay que entender que como partes no siempre estaremos de acuerdo según sea la situación. Es por ello que, existe la negociación de conflictos. Por otro lado, existe otro autor que nos ayuda a

entender el concepto del conflicto, cabe resaltar, además, que es una de las concepciones más relevantes para definir el concepto en la actualidad.

Thomas (1992) pp. 653, señalando el conflicto como “el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”.

Después de haber revisado el concepto de Thomas, encontramos una secuencia de eventos, en la que los primeros determinan el transcurso de los siguientes y por tanto sus resultados, estableciendo las siguientes etapas:

#### **1º Conciencia:**

Se produce cuando una parte del conflicto percibe que la otra parte le afecta o le puede afectar de forma negativa.

#### **2º Pensamientos y emociones:**

Es esta definición, la que anticipará las posibles vías de acuerdo o los límites del desacuerdo.

#### **3º Intenciones:**

Las intenciones, aunque en parte describen la conducta en un conflicto, deben diferenciarse de ésta, ya que se establecen como un propósito.

#### **4º Conductas:**

Las conductas forman parte de la observación realizada por los integrantes del conflicto. Son las características propias de los negociadores, y atendiendo a sus expresiones y manifestaciones observables, se pueden identificar las siguientes conductas principalmente:

- **Competencia:** Cuando una parte trata de lograr sus objetivos sin tener en cuenta los intereses de la otra parte ni las consecuencias.
- **Colaboración:** Se busca satisfacer los intereses de ambas partes.
- **Evitación:** Aun admitiendo la existencia del conflicto, se intenta evitarlo o alejarse del mismo. Se produce una conducta evasiva.
- **Adecuación:** Una parte antepone los intereses de la otra sobre los suyos propios.
- **Compromiso:** Ambas partes renuncian a algo estableciendo un compromiso. Un aparte compensa a la otra para dividir el fruto de la negociación indivisible.

## 5º Interacción:

La interacción se produce como fruto de la reacción de un parte frente al comportamiento de la otra parte.

Una vez analizadas las diferentes etapas y eventos propuestas por Thomas, ha de tenerse en cuenta que este modelo es cuestionable en algunos aspectos, por cuanto la estructuración de estos eventos dentro del proceso, no necesariamente se integran en el orden propuesto, ya que, por ejemplo, el proceso podría venir marcado desde el inicio por las intenciones. De hecho, estos episodios pueden interactuar entre sí a lo largo del proceso, modificando la secuencia propuesta.

Otro modelo es el propuesto por Van de Vliert (1998) pp. 351, exponiendo que, “dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra”.

Van de Vliert (1998) pp. 352-353, distingue entre “conflictos centrados en las tareas y que ayudan a mejorar los resultados (funcionales), y conflictos centrados en las personas, que obstaculizan la consecución de los resultados (disfuncionales)”.

El autor basa su modelo en la distinción entre conductas que pueden ser espontáneas o estratégicas, siendo a su vez de tipo de-escalativas o escalativas:

## 1º Conductas De-Escalativas:

- Reducen las posibilidades de que la otra parte también llegue a frustrarse.
- Reducen las posibilidades de un conflicto de relación en el futuro.
- Resuelven los actuales conflictos.
- Reducen o previenen la intensificación del conflicto actual.

### 2º Conductas Escalativas:

- Aumentan las posibilidades de que la otra parte también llegue a frustrarse.
- Aumentan las posibilidades de un conflicto de relación en el futuro.
- Crean los actuales conflictos.
- Aumentan o generan la intensificación del conflicto actual.

### 3º Conducta Espontánea:

- No son intencionales

### 4º Conducta Estratégica:

- Forma parte de un plan consciente para prevenir o estimular el conflicto.

Atendiendo a la definición propuesta por Morán y Fínez (2014) se explica el conflicto atendiendo a las siguientes concepciones del mismo:

“Proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de independencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder Redorta (2007)”.

## El Conflicto de las Organizaciones

Para Picard (2007) en sí no es malo ni bueno, lo importante es la forma en que se maneje. La teoría de March y Simón (1958), acepta el conflicto como algo inherente a la estructura de la

organización. Por ello no debe ser ignorado, sino más bien tomado en consideración como fruto de mejora de las relaciones y la consecución de logros en la organización.

Por su parte Coser (1956), establece:

- El conflicto mantiene la identidad de la organización.
- El conflicto ayuda a mantener la relación.
- El antagonismo es considerado como parte de las relaciones.
- El conflicto con otros grupos favorece la integración de los miembros, buscando objetivos comunes.
- Los miembros del grupo en conflicto con otros grupos, son más tolerante e internamente.
- El conflicto es considerado un elemento de equilibrio, manteniendo cohesionados los objetivos del grupo.

Para Lewicki, Litterer, Minton y Saunders (1994), los conflictos en las organizaciones se clasifican según los siguientes niveles donde ocurren:

**1º Conflicto intrapersonal o intrapsíquico:** En este nivel el conflicto ocurre dentro del propio individuo.

**2º Conflicto interpersonal:** Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, compañeros de trabajo etc.

**3º Conflicto intragrupal :** Este nivel de conflicto se da dentro de un pequeño grupo, como puede ser dentro de las familias, dentro de las empresas, clases, etc.

**4º Conflicto intergrupual:** Este último nivel del conflicto se produce entre diferentes grupos, entre diferentes naciones, sindicatos y patronal, entre diferentes empresas o partidos políticos etc.

## El Conflicto entre los Políticos y los Funcionarios

Nos encontramos ante uno de los puntos más delicados de la realidad administrativa, además, es uno de los temas clásicos de la Ciencia de la Administración. En este apartado simplemente se expondrá el problema sin ánimo de agotar los planteamientos teóricos y sin hacer un análisis empírico toda vez que el tema tiene una dimensión suficiente para un estudio. Gulick y Urwick, ya se preocuparon en los años treinta por esta relación dialéctica (Gulick, Urwick, 1937), entre la dimensión política y la dimensión funcionarial.

Su postura es inequívoca: el político, que es el elemento que asegura la legitimidad del sistema, es el que dirige, el empleado público (el experto), es el que asegura la eficacia, siempre a sus órdenes, afirman Gulick y Urwick. Pero esta declaración de intenciones no oculta el problema.

El político posee toda la fuerza que le otorga el poder formal frente al burócrata que goza del poder del experto y del dominio de la estructura y de las reglas:

La profesionalidad juega a favor de los burócratas y contra los políticos, ya que implica la permanencia de los primeros y la temporalidad de los segundos. [...] los burócratas intervienen activamente en las decisiones de los políticos. Estas [decisiones] se basan en la información es que los burócratas han acopiado durante años de permanencia y experiencia y que sólo ellos conocen y manejan. Pero aún es más importante su intervención en la adopción misma de las decisiones y en su ejecución posterior (Baena del Alcázar, 1993).

### La Negociación.

La negociación surge cuando dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar llegar un acuerdo mediante la comunicación, en aras de evitar el conflicto. Las partes cuentan con sus propios recursos, pero necesitan algunos recursos de la otra parte, estando abiertos al intercambio de los mismos. Además, ambas partes reconocen que

el acuerdo es más beneficioso que la divergencia y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo” Munduate (1994).

Según Ury (1993), la negociación es un proceso de comunicación mutua encaminado a lograr un acuerdo con otra parte, cuando existen intereses compartidos e intereses opuestos.

Fisher (2012) define la negociación como un proceso conjunto en el que cada parte intenta lograr, sin dañar los intereses del otro, más de lo que podría lograr actuando de forma independiente.

Según las definiciones expuestas, se entiende la negociación como un proceso encaminado a la consecución objetivos de forma conjunta, que no se alcanzan individualmente, todo ello, buscando puntos de encuentro y realizando sesiones por cada una de las partes intervinientes. Para que se produzca una negociación, es requisito indispensable que las partes implicadas tengan la voluntad de llegar a acuerdos.

Hablar de negociación suele ser sinónimo de resolución de problemas en forma de diálogo. Cualquier necesidad a remediar es, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando, por ello es que la negociación es considerada como un elemento de la conducta humana.

## Metodología de la Negociación

### 1.- Objetivo General. -

- Dar a conocer la importancia que tiene el concepto de negociación y el manejo de conflictos como elementos básicos para la resolución de conflictos.

### 2.- Objetivos particulares. -

- Presentar las técnicas básicas para mejorar las habilidades de negociación.
- Conocer las principales estrategias, tácticas y técnicas de negociación y su aplicación en el manejo de conflictos organizacionales.

- Identificar las características que debe reunir una persona para entablar una negociación exitosa.
- Evaluar como un conflicto puede ser provocado por una mala negociación y, a su vez, puede ser resuelto con una buena negociación

La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando estos no dependen exclusivamente de nosotros, sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses.

Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios: debe conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible; debe ser eficiente; debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, y es duradero.

### **La Comunicación Verbal y No Verbal.**

#### **La comunicación verbal:**

Se refiere al lenguaje oral o escrito como canal de comunicación con la intención de transmitir un pensamiento, se debe procurar un adecuado contenido sobre lo que queremos expresar adaptado al nivel de quien nos escucha.

#### **La comunicación no verbal:**

Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual, la comunicación de objetos tales como ropa, peinados o incluso la arquitectura o símbolos y la infografía, así como a través de un agregado de lo anterior,

como la comunicación de la conducta. Debido a que hay un monitoreo continuo en lo que hacemos y el otro percibe. Keats, (1992 p. 79-82).

Según estas propuestas de Givens (2005), podemos tomar como ejemplo algunos de los principales signos del lenguaje no verbal:

- La palma de la mano abierta: Expresa sinceridad.
- El puño cerrado: Expresa nerviosismo y ocultación de la verdad.
- Los hombros caídos: Revela incapacidad para afrontar la situación.
- Sentarse con las dos piernas unidas paralelamente: Revela orden y cuidado.
- Cruzar la pierna en un ángulo de 90° al nivel de la rodilla: Persona ambiciosa. competitiva.
- Sentarse sobre una pierna: Revela conformidad e indecisión.
- Marcha rápida al andar: Dinamismo, ansiedad, prisa.
- Pasos irregulares: timidez, inseguridad o cansancio.
- Echarse hacia atrás en una butaca: Revela confianza y seguridad en uno mismo.
- Cruzar manos o piernas: Oposición, frontalidad, opacidad.

## El Liderazgo

Para Chiavenato (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". La influencia que una persona ejerce sobre un grupo para lograr determinados objetivos o resultados, se denomina liderazgo.

Atendiendo a la definición de Daft (2006), podemos entender el liderazgo como:

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

## Estilos de Liderazgo:

**1º Liderazgo autoritario:** El líder autoritario es quién toma de decisiones, fija las directrices que ha de obedecer el grupo. Utiliza técnicas directivas rígidas, controla al equipo favoreciendo la dependencia y la obediencia.

**2º Liderazgo democrático o participativo:** El líder democrático toma decisiones finales y señala directrices, pero consulta y busca el consenso del equipo en las decisiones que les incumben.

**3º Liderazgo liberal o “Laissez-Faire”:** Este estilo toma su nombre de la frase “dejar hacer, dejar pasar”. En el estilo liberal, el líder delega totalmente en sus colaboradores la autoridad para tomar decisiones, sin responsabilizarse del grupo y sin tomar la iniciativa. El estilo liberal, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, pudiendo llegar a la confusión y al caos, salvo que los colaboradores sean altamente cualificados y capaces.

## La Mediación

El proceso de mediación es aquel que ofrece un resultado satisfactorio para las partes en conflicto, este es proceso más común utilizado ya que el mediador se convierte en una tercera persona neutral que permite que las partes tengan comunicación a la hora de tratar sus problemas o disputas, sus causas e intereses sobre este, además permite la búsqueda de soluciones más prácticas y convenientes para las partes.

El mediador debe ser objetivo a la hora de entender las percepciones y objetivos de las partes para poder asistirles en el proceso de mediación, en este proceso se debe trabajar en los siguientes aspectos:

- Identificar y entender las causas subyacentes al conflicto.
- Comunicarse constructivamente.
- Encontrar opciones que puedan ayudar a manejar sus problemas.
- Escoger las mejores soluciones mutuamente aceptadas.
- Alcanzar acuerdos mutuamente aceptables que les ayudarán a lidiar con sus conflictos.

### Los Mediadores de Conflictos en las Organizaciones

La fórmula que un mediador aplique dependerá del tipo de mediación y del contexto cultural donde la mediación se lleva a cabo. Estos pueden variar (entre directivos y no-directivos) y el comportamiento del mediador frecuentemente puede asumir un rol de apoyo, acompañamiento, delegación u ordenamiento, como se lo señala en el gráfico a continuación.

### Descripción de la Metodología de la Investigación Utilizada

La metodología utilizada para llevar a cabo la investigación de los temas propuestos, ha consistido fundamentalmente en la revisión y lectura de las principales fuentes teóricas existentes con respecto al Conflicto, Comunicación, Complejidad, Liderazgo y Negociación, generalmente desde una perspectiva enfocada a sus aplicaciones en las Organizaciones públicas. La investigación es documental, diseño bibliográfico, nivel descriptivo. Se consultaron fuentes bibliográficas que sirvieron como antecedentes relacionados con estudios previos con esta investigación. Como bases teóricas se fundamentaron en los siguientes autores: Sheriff, Lewin, Fayol, Taylor, Kotler y Armstrong y Van de Vliert.

Esta investigación es cualitativa, ya que se centra en la Ciencia Social, la cual se plantea, por un lado, las observaciones válidas competentes que pudieran conformar con gran objetividad, claridad y precisión sobre el tema de este artículo, tomando en consideración las observaciones del mundo social que engloba la gerencia hoy en día, y que hacer referencia distintos autores. Por

otra parte, mi investigación se aproxima a un sujeto real como son los conflictos y la negociación que todo gerente debe manejar y que está presente en cualquier organización del mundo. El proceso de análisis e investigación y la significación del conocimiento se fundamentan en una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico.

Para la obtención de la información expuesta, he partido desde los principios recogidos por libros y publicaciones de los autores que se mencionan en dicho artículo, desde dónde he desarrollado y he complementado los temas abordados, mediante el análisis teórico recogido en diferentes fuentes bibliográficas y estudios publicados.

Para ampliar el análisis objeto de estudio, me he basado fundamentalmente en los manuales referenciados por diversas universidades, cuyos autores recogen y resumen las teorías de mayor reconocimiento universal, ampliando en algunos casos las fuentes citadas mediante el estudio de la teoría del autor correspondiente. En algunas ocasiones, esto me ha llevado a encontrar visiones e interpretaciones diferentes respecto a los mismos fundamentos, lo que me ha obligado a contrastar las explicaciones de los diferentes autores, hasta extraer los fundamentos teóricos y argumentaciones de mayor consolidación.

En cada bloque analizado, he comenzado definiendo el significado del tema y sus principales enfoques de entendimiento según diversos autores, entrando posteriormente a analizar en profundidad sus principales rasgos, aplicaciones prácticas, consecuencias de su utilización, beneficios e inconvenientes, así como las cuestiones de mayor índole en su aplicación, todo ello recopilando y seleccionando la bibliografía existente.

Respecto a las fuentes consultadas, se ha procurado atender a las propuestas más recientes, contrastando los diferentes enfoques y visiones existentes.

Conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles Fisas (1987). Debemos entender el conflicto como algo natural e inevitable, ya que las persona tenemos intereses, valores, ideas y necesidades

diferentes. No obstante, debemos atender al enfoque del conflicto, puede ser constructivo o destructivo. Según esto, el hecho de afrontar el conflicto es necesario, comprendiendo con ello los diferentes puntos de vista y teniendo una visión más amplia que nos ayude a mejorar y adaptarnos.

Para concluir, he entendido que aquellos modelos de conflicto y negociación que mejores resultados ofrecen para la consecución de los objetivos y metas de las partes involucradas, de modo que se respondan en mayor medida a la satisfacción de sus intereses.

## Recomendaciones

A continuación, se plantean una serie de recomendaciones para la alta gerencia, con el fin de mejorar los procesos de negociación y resolución de conflictos. La alta gerencia, encargada de dirigir, controlar y evaluar los planes estratégicos de la compañía, debe reconocer la importancia del manejo y negociación de conflictos, con el fin de llegar a acuerdos efectivos que satisfagan los intereses de las partes, y que además velen por el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Principalmente, es importante, con el fin de desarrollar procesos efectivos de negociación, tener en cuenta el concepto de comportamiento organizacional, desde el cual se define la dinámica de los individuos y de las organizaciones.

La alta gerencia debe considerar que cuando las personas conforman un grupo de trabajo, inmediatamente pasan a formar parte de un sistema social a través del cual se relaciona su vida personal con su mundo de trabajo. Cada organización tiene un esquema y un conjunto estructurado de valores, normas, códigos morales, visión y misión, desde el cual se configura el comportamiento y las pautas de acción que deben seguir los trabajadores.

A partir de estos elementos se configura una especie de cultura que determina la actitud general de las personas que hacen parte de la organización. Para lograr esto, un elemento fundamental, al interior de cualquier tipo de empresa, es una buena comunicación a través de la

cual se fomenten unas buenas relaciones y un flujo de información adecuado, que, en conjunto, son los que posibilitan una adecuada negociación.

El desarrollo de procesos efectivos de negociación debe estar asociado a la calidad de liderazgo, por medio del cual se comprendan las capacidades técnicas y humanas de los empleados, potenciando sus habilidades y enfocándose a los objetivos y a la misión de la empresa. Por otro lado, para aplicar buenas estrategias de liderazgo, es adecuado conformar grupos de trabajo dentro de las organizaciones, compuestos por miembros que correspondan a diferentes sectores de la compañía, logrando así promover una buena comunicación y participación entre las distintas áreas, alineando los objetivos y diseñando las estrategias comunes que deben aplicarse para mejorar la motivación y el cumplimiento de metas.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que, en el desarrollo de procesos de negociación adecuados, el desarrollo de unas relaciones interpersonales adecuadas entre los integrantes y las partes interesadas es vital. Por ello, al interior de la alta gerencia se debe considerar que las buenas relaciones interpersonales son el resultado, por un lado, de un buen clima laboral, en medio del cual se diseñan estrategias para solucionar los conflictos de forma eficaz; y por otro lado, de unos buenos procesos de comunicación, en los cuales las personas tengan la posibilidad de participar en los proyectos de la empresa, y tengan la posibilidad de compartir sus ideas y opiniones.

Un buen clima laboral, acompañado de una adecuada comunicación, son aspectos que se reflejan en el desarrollo y en la calidad de las actividades operacionales y productivas de la empresa, las cuales tienen como finalidad última la atención y la satisfacción de los clientes. De esta manera, unas buenas relaciones interpersonales indican que hay una buena comunicación, y que al interior de la empresa se diseñan estrategias conjuntas y participativas para satisfacer de manera adecuada las necesidades y exigencias de los clientes.

Por último, es importante tener en cuenta que los conflictos organizacionales son diferentes a todos los tipos de conflictos que existen, pues se establecen al interior de un grupo de personas que comparten una misma responsabilidad, que realizan funciones que se interconectan y que

están ligados por objetivos que orientan el desarrollo de la organización. Considerando lo anterior, la alta gerencia debe enfocarse en potenciar aquello que reúne y convoca al equipo de trabajo, en aquello que los lleva a trabajar por unos mismos objetivos y metas, con el fin de evitar al máximo el desarrollo de conflictos, y de potenciar las habilidades humanas y profesionales que garantizan procesos de negociación basados en el respeto, la tolerancia y la comunicación.

## Conclusiones

Finalmente, resumir en forma concreta que el proceso de solución de conflictos, a partir de las fases de la sesión de resolución descritas son de alguna manera suficiente claras y necesarias para tomarse en cuenta cuando se va a negociar, donde la apertura de tener como finalidad explicar a los adversarios la naturaleza de la reunión y las reglas a seguir, las cuales deben brindar las siguientes explicaciones:

- 1) Que el mediador no es un juez, ni su función es probar quién tiene la razón.
- 2) Que el mediador no va a solucionar sus problemas; son los adversarios quienes tendrán la responsabilidad de la solución, él ayudará a encontrar una solución aceptable.
- 3) Se les explica el procedimiento general, durante la primera parte, se pedirá a cada uno que exprese su visión del problema, para que el mediador pueda entender sus inquietudes, luego, en la segunda parte, se podrán hablar entre sí, y en la parte final, van a trabajar juntos para decidir.

Es importante tener en cuenta que negociar significa llegar a acuerdos comunes a partir de intereses diferentes, que el buen fin de la negociación depende en gran medida de saber comunicar claramente lo que uno piensa, asintiendo cuando se esté de acuerdo y diciendo NO en caso contrario, que el lenguaje hay que empleado en una negociación debe ser sencillo y claro, facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos, para así evitar tanta frustración y desgaste entre las partes, es por ello que desde el principio de la negociación se recomienda: ser claros y directos; ser honestos; abordar el problema con valor; no tener miedo de preguntar o pedir; ser nosotros mismos; no aparentar que todo va bien y no tener miedo al rechazo.

También es importante entender que en cada negociación hay opciones y alternativas que reducen actitudes defensivas y permiten adelantar resoluciones positivas para todas las partes, que todo es negociable y la finalidad de la negociación es la de mejorar las condiciones de tiempo, recursos y alcances de los proyectos que estemos realizando y siempre tener presente que no hay que evadir el conflicto, hay que enfrentarlo de manera objetiva, una buena comunicación ayuda a evitar conflictos y, en consecuencia a llevar una mejor gestión del factor humano.

## Referencias

- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc GrawHill.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- Garaña, J. M. (2015). *Negociación efectiva. Relación marca y concesionario. Saber negociar objetivos para no volver a equivocarnos*. Madrid: ESIC.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. En M. D. Dunnette y L.M. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, (pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann. Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom.
- Van de Vliert, E. (1998). *Conflict and conflict management*. En P. J. D. Drenth, H. Thierry y C. J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, (pp. 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C. (1994). *Optimising performance by conflict stimulation*. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Zapata, G.A. (2011). *Negociación. El arte empresarial*. Colombia: ECOE Ediciones.