

## **La comunicación efectiva como fundamento en la resolución de conflictos organizacionales**

### **Effective communication as the basis for resolving organizational conflicts**

**Recibido:** 22/09/2019 **Aceptado:** 25/09/2019

Luz Denis Barros Ospino<sup>1</sup>

[jesusmonsalvo@hotmail.com](mailto:jesusmonsalvo@hotmail.com)

Yomaira Díaz Pinto<sup>2</sup>

[yomairadiaz@hotmail.es](mailto:yomairadiaz@hotmail.es)

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como propósito analizar la comunicación efectiva como fundamento en la resolución de conflictos organizacionales, sustentándose en las teorías de Andrade (2007), Berracoli, A. (2000), Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R. (2005), Robbins y Judge (2009) entre otros; desde el punto de vista metodológico en Méndez (2006), Hernández, Fernández y Baptista (2006). Catalogando la investigación, es documental y descriptiva, con diseño no experimental transaccional descriptivo, la revisión de la información se realizó a través de la observación documental de textos y fuentes electrónicas. De la investigación realizada se deriva que, todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se entable algún tipo de intercambio de información estará presente esa posibilidad. En una empresa es una realidad latente y manifiesta, la diversidad de criterios conduce a los trabajadores a manifestar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder. Por lo cual, el fomentar la comunicación efectiva entre los miembros de la organización de forma fluida y diáfana contribuirá a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos. Igualmente, mejorará ostensiblemente el clima organizacional, sentido de pertenencia y todos aquellos factores que contribuirán a optimizar la organización.

**Palabras clave:** Comunicación Efectiva, Resolución de Conflictos, Organizaciones..

**Clasificación JEL:** I23

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze effective communication as a basis for solving organizational conflicts, theories sustained in Andrade (2007), Berracoli, A. (2000), Hellriegel, D; Slocum and Woodman J, R. (2005), Robbins and Judge (2009) among others; from a methodological point of view Mendez (2006), Hernández, Fernández and Baptista (2006). Cataloging research is documentary and descriptive, with transactional descriptive non-experimental

---

<sup>1</sup>Lcda. en Trabajo Social. (Universidad de la Guajira) Maestrante de Gerencia de Recursos Humanos (URBE).  
[jesusmonsalvo@hotmail.com](mailto:jesusmonsalvo@hotmail.com)

<sup>2</sup> Lcda. en Nutrición (Universidad Metropolitana de Barranquilla). Maestrante de Gerencia de Recursos Humanos (URBE). [yomairadiaz@hotmail.es](mailto:yomairadiaz@hotmail.es)

design, review of information was carried out through observation of documentary texts and electronic sources. From research conducted follows that any communication process brings inside the possibility of conflict, as each person some kind of exchange of information is filed will be present that possibility. In a company is a latent and manifest reality, the diversity of approaches leads workers to express a position opposed to the desired and required by the leading manager. Therefore, the foster effective communication between members of the organization smoothly and transparent will help improve production processes and reduce potential conflicts. Similarly, significantly improve the organizational climate, ownership and all those factors that contribute to optimizing the organization.

**Key words:** Effective Communication, Conflict Resolution, Organizations.

**JEL Classification:** I23

## 1. INTRODUCCION

La exigencia de una eficiente comunicación en las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos es cada vez más incuestionable. No obstante, aun con la creciente globalización y los cambios organizacionales. En la actualidad se conoce quede los factores perturbadores en una empresa, el principal reside en la falta elemental de comunicación, incluso en situaciones que se perciba que se dan procesos de entendimiento aceptables, generalmente no son adecuados lo que genera a una ruptura de vías de comunicación.

La ausencia de una acertada y bien dirigida política comunicacional, acarreará situaciones indeseables, llegando incluso a afectar el clima organizacional, por lo cual los actores en manifiesto conflicto deben necesariamente establecer algún contacto que les permita indagar en lo que verdaderamente desea el contrincante. Sólo así podrán ambos jugadores enterarse, negociar y aceptar propuestas que los beneficien de forma satisfactoria. De allí, que la fluidez de la comunicación dependerá de cada una de las partes en conflicto. Para propiciar el entendimiento, los intervinientes en divergencia deben partir del principio de la confianza. Por lo cual, el fomentar la comunicación efectiva entre los miembros de la organización de forma fluida contribuirá a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos organizacionales.

## **Efectividad del proceso de la comunicación en las organizaciones**

Si bien es cierto, que las organizaciones de éxito han mostrado verdadero interés en mejorar las comunicaciones, en otros casos, no se han desarrollado efectivos planes que maximicen las habilidades comunicacionales de los actores intervinientes. En tal sentido, Jones y George (2006), expresan que la comunicación eficaz se constituye en factor relevante y en ventaja competitiva para el logro del intercambio de información necesaria tanto para los planes organizacionales como para lograr el desempeño efectivo de cada colaborador.

En el marco de las consideraciones anteriores, se puede afirmar que la comunicación se constituye en uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social; ella representa un hilo conductor para los procesos administrativos; de modo que les permiten a los directores aprovechar la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones.

Sin embargo, es frecuente observar la ocurrencia de situaciones que pudieran ser desfavorables para el recurso humano de la organización, como la utilización de un lenguaje informal por parte del personal, canales de comunicación inadecuados, mensajes inconexos o sin contenidos, desviación de significados, creando en el receptor un mar de dudas que afecta, en aumento o disminución, la productividad en la organización, y consecuentemente, el desempeño de cada uno de los individuos.

Por el contrario, la comunicación debe constituirse en un factor esencial o herramienta estratégica que permite mejorar la imagen corporativa de la organización, su proyección pública; pudiendo, por esa vía, aumentar sus beneficios. En este sentido, Enebral (2004) señala la importancia de la capacidad para comunicarse, habilidad esta que permite hacer la diferencia en una organización, basada en los resultados operacionales y estratégicos esperados por esta.

Sin duda, en el criterio de Andrade (2007), el género comunicacional cuya forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución, es aquella que se desarrolla en el seno de esta, destinada a interconectar a los públicos internos y externos; constituyéndose en un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar; pues de la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión organizacional.

En este sentido, la comunicación se da en un sistema complejo y abierto, que es influenciado por el medio ambiente; en donde interactúan personas que manifiestan actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. De allí que, para la gerencia de las organizaciones se hace determinante el redimensionamiento de los procesos comunicacionales mediante la preservación de valores culturales con el apoyo de los avances tecnológicos.

Así entonces, las organizaciones requieren diseñar estrategias comunicativas conformadas por una serie de elecciones que permiten ubicar los elementos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello distintivo de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.

En este mismo sentido, Berracoli (2000) señala que una estrategia de comunicación se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno que brinda la organización al personal, proveedores y a su público consumidor o clientes. Tal estrategia de comunicación fomenta cuantitativa y cualitativamente, intercambios de información, con el objeto de que la comunidad conozca lo que sucede en su entorno; pero también este proceso debe ser útil para la estimulación de una actitud positiva hacia las condiciones socioculturales. Igualmente en, la determinación de la promoción de los valores, creencias, ritos y mitos.

Ahora bien, dentro de la perspectiva comunicacional como factor de apoyo a los retos de las organizaciones modernas, se requiere la implantación de la comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores e identidad; es decir,

promover que en el medio ambiente interno se genere un clima de comunicación efectiva, el cual será el inicio de una excelente comunicación hacia el exterior.

Definida de forma simple, esta comunicación interna, de acuerdo a los señalamientos de Naranjo (2011), es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

En igual sentido, Villafañe (2007) afirma que el principal quehacer de la comunicación interna se apoya estructuralmente en el proyecto de la organización. Pero en esta, como acotan Marañón y otros (2007), debe atenderse a la doble distinción entre comunicación formal e informal, por una parte, y descendente, ascendente, horizontal y diagonal, por otra, como mecanismos posibles para que la información fluya adecuadamente, los individuos se adapten a la organización y se integren a su entorno.

Es importante mencionar que la comunicación toma diversas direcciones en las organizaciones según lo esbozado por Porret (2012), pues este autor establece en primer lugar, la *comunicación descendente*, que es utilizada por directivos con la finalidad de dar ciertas órdenes e informaciones a los empleados de niveles inferiores, con el objetivos de minimizar la incertidumbre. De tal manera que, que este tipo de comunicación básicamente se pone de manifiesto con:

- Las instrucciones de trabajo: relacionadas con la explicación del propósito de tareas asignadas y cómo ejecutarlas.
- Procedimientos y prácticas de la organización: mediante este flujo de comunicación se establecen las normas, privilegios, derechos y responsabilidades de todos los miembros de la empresa a través de los manuales de descripción de

cargos, manuales de procedimientos, políticas, organigramas, entre otros.

- Retroalimentación: en relación a la corrección y evaluación del desempeño de los trabajadores, de esta forma podrán tener la oportunidad de mejorar la calidad de la ejecución de responsabilidades y funciones.
- Adoctrinamiento: este tipo de comunicación permite transmitir la cultura empresarial, los valores entre otros aspecto que pueden determinar en el nivel gerencial.

En segundo lugar, el flujo de la comunicación puede ser *descendente*, la cual permite a los trabajadores sentir la libertad de manifestar sus inquietudes, asumiendo a la vez responsabilidad por sus actuaciones. En este tipo de comunicación suele existir interferencia en la información que va a los niveles superiores, normalmente a causa del temor a que los jefes conozcan situaciones que probablemente no son del interés de dicho nivel. (Rivera, 2012).

En tercer lugar, se puede mencionar la *comunicación horizontal*, la cual no es un flujo de información formal de la organización, por lo que no pueden señalarse los mecanismos de funcionamiento, pero definitivamente aporta ventajas ya que puede permitir coordinar actividades entre los departamentos de forma eficiente. No obstante, presenta como punto de interferencia el uso de cierto código propio de cada dependencia de la empresa.

Finalmente en cuarto lugar, la *comunicación diagonal* es considerada como informal cuya propósito puede ser aumentar la cantidad de información sin hacer uso de los canales jerárquicos, así que básicamente lo que la interfiere es el propio sistema jerárquico de la organización (Rivera, 2012).

Ahora bien, para Marañón y otros (2007), en la comunicación efectiva, deben prevalecer los valores y la identidad, dando lugar a la reflexión socio-educativa, de que los valores se muestran como referentes, pautas o normas que de algún modo orientan los comportamientos de las personas hacia los cambios sociales. De allí que, se constituyen en guías orientadoras de la conducta de las personas y los grupos.

Dentro de este mismo orden de ideas, desde la perspectiva social, los valores se constituyen en modelos ideales de realización personal que se plasman en la conducta a lo largo de la vida; se muestran como una concepción personal de algo que es preferible para el sujeto mismo o para el colectivo social, y desde la dirección, se consideran aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, sustentados en la apreciación de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir determinados fines.

Por otra parte, los autores mencionados sugieren la internalización de los valores organizacionales, pero este es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión de los colaboradores. Atendiendo a criterios de jerarquía como la durabilidad, integralidad, flexibilidad, satisfacción, polaridad, jerarquía, trascendencia, dinamismo, aplicabilidad y complejidad, afirman que los valores son distintos en cada escenario organizacional. Estas características es necesario que se consideren al momento de establecer las estrategias comunicacionales interna o externa, de forma tal que dichos valores se conviertan en formas de actuación.

De la misma manera, cuando se expresa el término identidad, para Marañón y otros (2007) se hace referencia al espacio socio-psicológico de pertenencia, integrado por el conjunto dialéctico de rasgos, significaciones y representaciones que comparten los miembros de una organización y que permiten que se reconozcan conscientemente. Lo que conduce a considerar el componente identidad entre los elementos definitorios de la organización, es que esta permite al hombre, como individuo social o como parte de una colectividad, adquirir comprensión de su singularidad con respecto a otros hombres o colectividades.

De tal forma que, una organización adquiere una identidad cuando los trabajadores comparten algunas representaciones referidas a sus tradiciones, historias, raíces comunes, estilos de vida, creencias, valores, costumbres, actitudes y rasgos, que de

una forma posibilita la adopción de un único lenguaje respecto a la cultural y la emisión de un lenguaje común.

Por otra parte, en esta misma línea discursiva, Cervera (2006) manifiesta que la comunicación en las organizaciones debe estar al servicio de los objetos estratégicos, generando compromiso a nivel ejecutivo, visualizando a los trabajadores como clientes internos, siendo éstos los que lideren la filosofía y potencien a la alta dirección, en donde no se admiten comportamientos estancos, enfocando la comunicación interna con visión integral en sus cuatro sentidos –ascendente, descendente, diagonal y horizontal– sin privilegiar a una de ellas solamente.

De lo planteado debe inferirse que, la relevancia de los canales comunicacionales y las competencias de las personas repercuten en la eficacia de la gestión de los miembros de las organizaciones, una vez que se construya una ambiente en que concurra un mismo lenguaje entre todos los colaboradores y que esté orientado a lograr las metas comunes, mediante el diálogo y las interacciones entre ellos, que posibilitarán la integración de voluntades, así como consenso, adquirir un compromiso colectivo y forje el sentido de identificación y pertenencia hacia la organización.

### **Conflicto organizacional visto desde la dinámica de las organizaciones moderna**

Para Carneiro (2007), el conflicto es un proceso donde una persona hace el esfuerzo premeditado para terminar con la voluntad de otra, mediante lo que puede denominarse como bloqueo para que no logre obtener sus propósitos, metas o intereses. Por otra parte, Amado (2005) establece que el conflicto quiere decir desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones, donde evidentemente intervienen diferentes opiniones que pueden ser filosóficas, diferencias

en relación a la precepción de algo, o emociones ligada a situaciones de rivalidad o competencia.

Desde otra perspectiva Kiniki y Kreitner (2003) opinan que el conflicto es una situación donde una parte percibe que sus intereses se contraponen con los de otra. Ahora bien, debe entenderse el conflicto como una parte inevitable de la vida del ser humano, que no es positivo ni negativo en sí mismo, sino que depende de cómo se maneje se podrá adquirir habilidades para lograr su solución constructiva.

Es decir, que lejos de etiquetar el conflicto como un suceso de carácter negativo o positivo en las relaciones personales o empresariales, lo realmente importante es entender cómo puede transformarse, puesto que si se el conflicto es tratado de forma errada acarreará inevitablemente la ruptura de relaciones, desacuerdos por malentendidos, inclusive puede producir violencia o agresión no solo verbal sino además física.

Ahora bien, para alcanzar lo que define Ury (2000), como el proceso de transformación del conflicto destructivo en constructivo, se deberá manejar acertadamente el conflicto, de esta manera emerge la confianza que pueda permitir un acercamiento entre las partes, posibilitando de esa manera el dialogo de forma que puedan encontrar puntos en común y coincidencias, aprovechando la oportunidad de satisfacer a todos los participantes.

Desde esa perspectiva, la presencia de un conflicto se hace visible y percibido por las partes. Por otra parte, es necesario que existan intereses contrarios y complejos de conciliar y que sean totalmente manifiestos, lo cual induce a generar enfrentamiento que se produce por el desagrado que la misma situación se percibe como inevitable y que según lo expresa Carneiro (2007) “se veía venir” (p. 24).

Cabe señalar que, el conflicto organizacional, para Mitroff (2000 Citado por Robbins y Judge 2009) debe verse desde una óptica distintiva con disputa, pues bien refiere el autor que el conflicto comprende un proceso, donde emerge la

insatisfacción o desacuerdo entre las partes involucradas, mientras la disputa es uno de los resultados del proceso conflictivo.

En todo caso, el proceso conflictivo puede abarcar meses y años, se considera amorfo e impacta las distintas maneras de pensar y el trabajo de las personas involucradas. No obstante la disputa se caracteriza por la puntualidad, es decir, se mencionan elementos como fechas, actores, tema; asimismo expectativas de la solución adecuada.

Hellriegel, Slocum y Woodman (2005) manifiestan que el conflicto en las organizaciones, se genera se presenta necesidades enfrentadas entre las de un grupo o algún empelado respecto a las necesidades de otros grupos o trabajadores en particular, generando un ambiente de competencia poco deseable en donde cada uno por su cuenta buscan satisfacer sus propias metas sin importar el grado de afectación a las metas de los otros inclusive sin considerar el impacto al entorno de convivencia.

De acuerdo a Robbinsy Judge (2009), el conflicto se presenta desde diferentes perspectivas, por tanto existen un conjunto de situaciones en el cual se destacan indicadores de conflicto subyacente o a punto de emerger como lo son, dificultades al comenzar o terminar proyectos complejos, demanda declinante de los productos o servicios, insatisfacción de los clientes, ingresos decrecientes, críticas de grupos externos, imposibilidad de efectuar las transiciones mayores de una empresa familiar a una gerenciada profesionalmente, cambios de dueños o de gerentes, rotación de empleados, estrés, alta cantidad de empleados con problemas de salud.

Adicionalmente se consideran los conflictos subyacentes en las organizaciones; entre los cuales se sitúan moral baja y calidad del trabajo laboral, el daño a los equipos y maquinarias, la hostilidad en los ambientes de trabajo, la comunicación; la conformación de equipos de trabajo interdepartamentales que se perciben como perjudicadores del flujo del trabajo; falta de productividad. Ahora bien, si estas situaciones en una organización no se toman en cuenta se estará negando la existencia de conflictos y por supuesto no se corregirán sus causas.

En el marco de las consideraciones anteriores, se debe establecer que el conflicto organizacional emerge de la existencia de problemas, divergencias o incongruencias entre criterios en el marco empresarial; en tal sentido, por ser la empresa una estructura humana en ellas se suscitan inevitables incompatibilidades de criterios entre trabajadores y directivos; y otros aspectos donde se involucran escenarios o contextos distintivos o diferenciador, pues no todas las personas coinciden en iguales posturas sociales, políticas, culturales, afectivas, laborales y esto puede ocasionar la ruptura de ideas sociables hasta llegar a hacer un conflicto.

### **Panorama de las fuentes generadoras de conflicto organizacional**

Son diversos los elementos o aspectos atribuidos a las fuentes generadoras de un conflicto organizacional, aquí se denotan hechos que dan origen a la ocurrencia de problemas en el ambiente de las organizaciones siendo entre ellos:

*Percepción:* De acuerdo a Robbins y Judge (2009), los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente, lo cual es normal, pues donde existen personas quienes interactúan e intercambian ideas van a haber discrepancias, ya que todos los individuos son diferentes y con vidas complejas. Bajo esta concepción, quien afirme que su organización no los tiene, algo pasa, observándose como su crecimiento se frena porque las personas no están involucradas en desarrollo de la misma, o no quieren realizar aportes ni intercambios de información con sus compañeros de labores para lograr los objetivos del equipo y la organización.

Según el mismo autor, los conflictos actúan como catalizadores para mejorar el desempeño de las personas y por ende de las organizaciones. En tal sentido, las organizaciones modernas, deben enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fortalezas, y no en debilidades para desaparecerlas; es decir, que los individuos conozcan la forma de manejarlos con sentido ético, empleando elementos como la

motivación, percepción, el uso de habilidades y sentimientos a partir del conocimiento de sí mismos.

Hellriegel, Slocum y Woodman (2005), admiten que las diferencias de objetivos entre grupos o equipos contribuyen a la existencia de discrepancias de percepción en los mismos. Por ello, en cualquier grupo o equipo de trabajo, se suelen unificar criterios y aclarar objetivos, de lo contrario no se tendrá la dirección deseada, por lo tanto es imposible replantear innovaciones en los procesos materia de trabajo de dicho equipo.

*Trabajo en Equipo:* Hellriegel, Slocum y Woodman (2005) señalan que otra fuente de conflicto es la fecha límite sobre cómo perciben los integrantes de los equipos las prioridades, así como la asignación de las actividades. No obstante, al momento de la formulación de un proyecto se debe discutir el lapso para la ejecución de las actividades, dándole prioridad a las tareas más importantes, a pesar de tener una premura aparente, por su importancia e impacto en la organización, se establece con holgura el tiempo de entrega del proyecto.

Por su parte, Robbinsy Judge(2009) menciona que es recomendable establecer parámetros para definir los tiempos de operación de las tareas y actividades según su importancia. Esto lleva a que un grupo o equipo determinado cree estereotipos con respecto a los demás dentro de la organización. Por consiguiente, se debe evitar insistir en las diferencias entre grupos, mediante esto se tiende a reforzar los estereotipos.

Refiere el autor, que los estereotipos provocan deterioro de las relaciones entre los equipos de trabajo y aparecen los conflictos, lo cuales son susceptibles de convertirse en funcionales mediante la discusión a partir de las discrepancias planteadas, donde percepción sea la vía al cambio de actitud. En la medida en la cual ocurra esto, la interacción será fluida, dando paso a la solución de los problemas orientada a la sostenibilidad organizacional, mediante la funcionalidad del tema en debate.

En este sentido, no se trata de trabajar juntos y evitar conflictos, sino convertirlos en conflictos funcionales, siendo necesario que los directivos, gerentes o líderes de los equipos de trabajo e inclusive integrantes de los mismos, sean proyectista hacia la diversidad, generalidad y profundidad de las opiniones sobre un tema determinado, generando el debate sobre un tema desde contextos distintivos, en consecuencia se fortalecerán de forma enriquecedora la decisiones a adoptar para luego implantarlas en la organización.

Para el autor antes mencionado, dentro de este proceso de generación de conflictos, debe intervenir otro proceso importante representado por la negociación, para lo cual cada uno de los integrantes del equipo de trabajo requieren preparación, haber desarrollados habilidades, teniendo una actitud de servicio a los demás, a manera de enfrentar este proceso sabiendo que la persona con quien se está negociando también debe ganar algo, con el fin de darle la sostenibilidad requerida en el tiempo.

*Valores:* Para Hellriegel, Slocum y Woodman (2005), los conflictos pasan por el prisma del factor individualidad, el sistema de valores de las personas, sus diferencias e idiosincrasia. Cuando un individuo difiere en cuanto a la importancia de algo, está concediendo valores como la libertad, placer, trabajo, respeto a uno mismo, honestidad, obediencia e igualdad. Las costumbres, los modos de hacer alguna cosa, son parte de la cultura, los cuales pueden generar conflictos con otra persona que posea diferencias culturales respecto a la que se exponga.

Dentro de este contexto, Robbins y Judge (2009) afirma que el conflicto de metas incluye inconsistencias entre los valores y las normas de la persona o del grupo; además de las exigencias o metas asignadas por los niveles jerárquicos altos de la organización. Se presenta un tipo de conflicto meta cuando se le asignan o seleccionan metas incompatibles con una persona o grupos, pues están reñidos con la capacidad de lograrlas.

**Comunicación:** Para Robbins y Judge (2009) el conflicto se relaciona con la comunicación, donde las expresiones, la capacidad de escucha a los demás, genera dificultades semánticas, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación. De acuerdo al autor, los conflictos igualmente generan efectos o impactos sobre la organización o parte de ella, desde la satisfacción que pueda representar el mismo en los miembros con los resultados que se perciben como favorables, hasta la generación de situaciones de violencia y estrés. Evidentemente, una adecuada gestión de los mismos es determinante para el alcance efectivo de las metas organizacionales.

## **Tipologías de los conflictos desde la perspectiva de las organizaciones modernas**

Los conflictos organizacionales, abordados desde el enfoque de Barlet y Kayser (2002) pueden ser intrapersonales, intergrupales e incluso entre organizaciones, este fenómeno puede generar diversos escenarios o formas de expresión según sea el caso, siendo fundamental identificarlos para una adecuada administración. En relación con los criterios planteados por Hellriegel, Slocum y Woodman (2005), los conflictos organizacionales pueden verse desde la óptica individual a través del:

*Conflicto por fracaso:* supone la existencia de una situación que produce el fracaso en la obtención de las metas deseadas por el individuo, en el marco organizacional es inevitable que algunos de sus integrantes experimenten frustración a lo largo de la vida laboral, pues en esta se presentan situaciones donde las personas sólo pueden alcanzar el éxito a expensas de otras.

*Conflicto de Intereses:* comprende un conflicto individual de carácter interno presentado cuando se desea alcanzar algo que tiene tanto aspectos positivos como negativos.

*Conflicto de atracción vs evasión:* puede ser sólo atracción cuando en la situación presentada por el individuo este se encuentra forzado a elegir entre dos realidades las

cuales ofrecen aspectos positivos pero son excluyentes, al tomar la decisión se está renunciando a los beneficios que brindaba la otra opción. También puede ser únicamente de evasión cuando la situación en la cual las dos opciones que se le presentan al individuo no le reportan ningún beneficio, entonces se verá forzado a seleccionar la que considere menos negativa.

*Conflicto de Papeles:* Cabe destacar que la mayoría de las personas desempeña roles múltiples, presentándose los conflictos cuando una persona recibe mensajes incompatibles acerca del comportamiento adecuado para un tipo de desempeño laboral. En relación a estos conflictos, Hellriegel, Slocum y Woodman (2005) refieren que en las organizaciones pueden observarse conflictos funcionales los cuales comprenden la confrontación grupal que aportan mejoras y beneficios; en cuanto a los de tipo disfuncional son generalmente los confrontados por razones intergrupales que en vez de beneficiarla impiden el desempeño eficaz y eficiente de esta, teniendo impacto negativo en el desempeño de los individuos, tanto en el ámbito grupos como organizacional.

Por otro lado, refieren los mismos autores la incongruencia de estatus se originan cuando la organización asigna tareas al personal sin considerar la concordancia entre el grado de preparación del trabajador con la habilidad requerida para efectuar las tareas asignadas, o bien a la asignación de elementos simbólicos del estatus que establecen cierta posición dentro de la estructura de la empresa. Otra de ellas es la resistencia al cambio, esto ocasiona incertidumbre asustándolos y al mismo tiempo ocasionan el prejuicio de que este representa una amenaza.

*Conflicto emerge:* Para Hodgetts y Altman (2003) este es consecuencia de dos diferentes situaciones. La primera por una situación *no-aceptable*, a través de este clima la persona conoce como mínimo la distribución probable de resultados de cada curso alternativo de acción, llegando incluso a identificar la de preferencia por encima del resto. También este conflicto se presenta producto de la alternativa seleccionada con resultados conocidos, lo cual no es suficientemente buena, es decir

no comprende los estándares de satisfacción. Una segunda situación es aquella que los autores denominan no-comparable caracterizada por el hecho que las personas conocen la distribución probable de los resultados pero no puede llegar a identificar una alternativa preferida.

### **Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos**

En el proceso de ejecución de estrategias no es suficiente formularlas acertadamente, es necesario además, que toda la comunidad o las partes en conflicto se comprometan con la ejecución de las mismas. De allí, la pertinencia de fijar metas, políticas y asignar recursos, pues las estrategias tienen que estar presentes de manera permanente y deben ser evaluadas. El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias, es la retroalimentación oportuna y adecuada.

El propósito de la estrategia es poder alcanzar alguno o algunos de los objetivos definidos, con lo cual los grupos tienen diversos y múltiples niveles para desarrollar las acciones que les permitan resolver situaciones de diferente índole en el ámbito laboral. Dentro de estas estrategias se encuentran muchos tipos, como por ejemplo, negociaciones específicas, para organizar, fortalecer la empresa, para enfrentar conflictos, promoción del liderazgo y desarrollo del talento humano, entre otras. La aplicación de estrategias requiere de múltiples niveles de análisis que permiten entender dónde están los nudos críticos, a dónde se quiere llegar y cómo lograr las metas y objetivos establecidos

Por lo tanto, tal como lo afirma Soler (2002) y en ello coincide Gabaldón (2003), es indudable que existe un conjunto de acciones bien definidas para aplicar estrategias en un conflicto organizacional. De allí que se hace necesario evaluar la disposición hacia el cambio, de forma que se facilite la una clara visión, pudiendo determinar aquellas necesidades más resaltantes. Una vez ello, es necesario la construcción de un diseño del proceso de cambio más apropiado, considerando la estructura de trabajo, lo cual permitirá llevar a cabo un plan comunicacional dinámico

e interactivo. Igualmente, se deberá revitalizar la capacidad de lograr acuerdos para coordinar todas las situaciones inmersas en los conflictos, mediante la generación de acciones en pro de transformaciones individuales y colectivas.

En virtud de lo antes expuesto, la resolución eficaz de los conflictos permite renovar en muchos casos la organización por medio de cambios estructurados y gestionados desde la propia situación conflictiva. En ese sentido, el directivo debe considerar los procesos de conflictos como resilientes y desde ellos producir oportunidades de mejoras para la organización y para sus miembros, enriqueciendo y potenciando las competencias mediadoras.

En este sentido, Dessler (2002) afirma que el gerente actual debe sacar provecho de los conflictos, ya que su ocurrencia es inevitable y útil para la organización, pues representan oportunidades de cambio, retando al líder en utilizar su habilidad e ingenio para tanto reconocer como controlar la situación conflictiva y de esta manera desarrollar competencias negociadoras.

En el marco de las consideraciones anteriores, se trata de convertir el conflicto en cooperación, para lo cual el gerente debe contar con habilidades y el desarrollo de competencias que lo capaciten en el pensamiento estratégico para influir, inspirar, orientar y persuadir a otros, lo que indefectiblemente implica ser un líder que inspire confianza y tenga un eficaz manejo de la comunicación.

Para Hernández y Mosquera (2011), en la actualidad existen cuatro funciones que los líderes de toda organización deben desarrollar para lograr transformar el conflicto de forma exitosa como lo son, la planificación de las tareas; la organización de las responsabilidades; el control del logro de metas de acuerdo a los planes preestablecidos y la dirección.

Es importante resaltar que, toda gerencia o dirección organizacional necesita entender la naturaleza del conflicto, disputa o controversia que se presente, ya que en

opinión de Hernández y Mosquera (2011), la respuesta que se tenga al enfrentar una determinada situación será la responsable de detonar o no el conflicto; en este sentido, es totalmente inadecuado negar su existencia, pues lo productivo será encontrar la solución mediante su transformación.

Para gestionar los conflictos organizacionales el gerente debe realizar una serie de acciones como lo son, realizar proyecciones con el fin de analizar el conflicto y sus posibles secuelas, evaluar las habilidades y capacidades propias para enfrentar la situación. Adema, el líder deberá poseer un amplio conocimiento sobre los diversos métodos de resolución de conflictos, pues de esa forma podrá reconocer de efectivamente cuál será el más idóneo.

El gerente debe ser capaz del uso herramientas para poder tener una actuación neutra ante situaciones de conflictos, de tal forma que pueda establecer la escucha activa y comprender a cada una de las partes, pudiendo mostrar el dominio de las competencias emocionales que le permitan actuar serenamente, y diseñando las estrategias para la transformación del conflicto.

## **2. METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo descriptiva documental, en cuanto a que comprende la descripción, análisis, interpretación y evaluación de los aspectos relevantes de las variables de estudio. Por su parte, Méndez (2012) considera que los estudios de tipo descriptivo se ocupan de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación. El cual tiene como objeto delimitar los hechos que conforman el problema de la investigación, identificar las características del universo del estudio, señalar formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la asociación de las variables estudiadas.

### **3. RESULTADOS DEL ESTUDIO**

En marco de las consideraciones anteriores, una estrategia útil para gestionar la solución de los conflictos organizacionales, es sin duda, el establecimiento de mecanismos o procesos institucionales, con el propósito de bajar el nivel de hostilidad interpersonal que pueda existir, lo cual inevitablemente mejorará el estrés de los trabajadores y mitigará las posibles implicaciones psicológicas.

En este mismo orden y dirección, otra estrategia gerencial para transformar el conflicto, es mantener una posición activa frente a la situación, sin considerar que prestar atención y dedicarle tiempo a estas circunstancias, le restará energía para desarrollar otros asuntos que considere mucho más productivo; es decir, el líder no puede ignorarlos conflictos. No obstante, estará aceptando la instauración de un conflicto laboral que disminuirá la moral del equipo, polarizará a las personas produciendo como resultado baja en el rendimiento laboral, mermará la creatividad y por supuesto aquellos trabajadores que son considerados como excelentes o útiles preferirán retirarse para buscar otra opción de empleo, donde no exista tal hostilidad que hace tóxico el ambiente laboral.

Cabe agregar, que otra estrategia para prevenir o anticiparse a la ocurrencia del conflicto, es cuando en la organización se establecen normas para canalizarlos, con el propósito de solventar las situaciones que pudieran alterar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, esto se considera como una iniciativa o factor positivo, en virtud de que se desarrolla una cultura de previsibilidad ante la ocurrencia de conflictos, pero no se debe cometer el error de estandarizar reglas para todas las situaciones, ya que podría incurrirse en una exagerada formalización.

Es importante resaltar que, las empresas no pueden tener como práctica usual el evadir la confrontación producto de las situaciones conflictivas, en virtud de considerarse este tipo de rutina como desfavorable para el crecimiento y

fortalecimiento organizacional, aunque no debe olvidarse que en una equilibrada medida evitar el conflicto en la actualidad pudiera llevar en el futura a la resolución.

Además, siempre el gerente debe analizar las situaciones conflictivas que se le presenten pues, podría no ser una cuestión relevante y quizá existan otros asuntos de mayor relevancia que él deba atender, de tal manera que, pudiera asignar la resolución a otra persona más idónea para ello. En ese orden, el líder debe identificar si los impactos negativos del conflicto superan los efectos positivos en la búsqueda de la solución, para los cual se hace determinante la verificación de las circunstancias que se dieron en otras circunstancias similares de conflicto.

Es inevitable entonces mencionar algunas técnicas para enfrentar los conflictos como lo es *reducirlo*, esta acción será útil para evitar que la situación se torne perjudicial e impida la correcta marcha de la organización, aquí entonces, podrá introducirse cambios organizacionales, exponer a las todas la partes intervinientes en una situación común para que la reacción sea alearse, eliminar las circunstancias que motivan el escalamiento del conflicto o asignar metas que pudieran demandar la cooperación entre ellos.

Otro método será la *resolución*, esta opción siempre se deberá aplicar cuando una vez analizada la situación por parte del gerente, este concluya que la permanencia de tal circunstancia es altamente negativa, en dicho caso tendrá tres herramientas útiles. La primera, supresión, aquí a través de su autoridad reprime el conflicto latente, para remitirlo a especialistas. La segunda, el *compromiso*, el gerente se desempeñará como un árbitro ya que su función será convencer a las partes mediante la aplicación de regla o resarcimiento, además la solución que buscará será integrativa pues intervendrá como mediador debiendo ubicar un punto donde las necesidades de las partes estén satisfechas.

Por último, en tercer lugar, el gerente podrá *estimular* el conflicto para motorizar cambios organizacionales cuando la empresa se encuentre estática o sin

productividad, para lo cual el líder podrá buscar asesoría de personas extrañas a la empresa, implantar la reestructuración organizacional y establecer esquemas para promover la competencia interna.

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

Los conflictos en muchos de los casos se relacionan con la comunicación entre las personas y la interpretación de los mensajes dentro de la organización, por tanto, lo importante es saber enfrentárselos y tener la suficiente agudeza cognitiva como para anticipar las posibles discrepancias, de modo que para lograrlo es necesario el manejo de una comunicación eficaz, como la salida más expedita para evitar, eliminar o transformar los conflictos, y de esta manera garantizar negociaciones efectivas dentro del entorno organizacional.

De allí pues que, la comunicación efectiva es el elemento ideal para la solución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones. Evitar los conflictos es evitar las responsabilidades; dado que, una empresa se fortalece con los conflictos superados y no con los evadidos. Para esto, se debe contar con personal altamente capacitado para evaluar la dimensión del conflicto, dialogar, para planear las estrategias adecuadas y de esta manera hacer frente al problema, ya que el conflicto siempre estará presente, en virtud, de que lo realmente importante es encontrar la forma más adecuada o segura para manejar su transformación hasta sacar provecho y encontrar acciones que sumen ventajas para la organización.

Finalmente se debe precisar la necesidad de fomentar la comunicación de forma fluida, diáfana y oportuna entre los miembros de la organización, a fin de contribuir a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos. Con ello, se podrá mejorar el clima organizacional, el sentido de pertenencia; aspectos que contribuyen a la optimización de toda la organización, convirtiéndose en la base para conseguir la transformación de los conflictos. Es decir, debe destacarse como las vías

para la resolución de conflictos no sólo a la comunicación sino también a las prácticas discursivas y simbólicas que promueven diálogos transformadores, a través de los cuales pueden emerger acciones significativas para los participantes.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, Alicia (2007). La función estratégica de la comunicación en el desarrollo del turismo enológico. Disponible en <http://www.fcp.uncu.edu.ar/upload/lafuncionestrategica.pdf>. Consulta 03/06/2015

Amado, L. (2005). Resolución de Conflictos. Medios Alternos para transformar conflictos de manera pacífica. Los libros de El Nacional. Colección Mineva, N° 44. Caracas (Venezuela). Edit. CEC, S.A.

Barlet, C. y Kayser, A. (2002). Cambio de la Conducta Organizacional. México. Editorial Trillas.

Berracoli, A. (2000). Estrategia de Comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional caso Gigante S.A. de C.V. en Rebeil. Antonieta y Ruiz Sandoval, Celia (comps). El poder de la comunicación en las organizaciones. México. Plaza y Valdés.

Carneiro, M. (2007). BUSINESS POCKET. Prevención, gestión y resolución de conflictos. Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes. La Coruña, España. Editorial Netbiblios, S.L.

Cervera, F (2006). Comunicación total. Madrid España. Editorial ESIC.

Dessler, Gary (2002). Organización y administración. Enfoque Situacional. Editores Prentice-hall Hispanoamericana.

Enebral, Fernández, J. (2004). Del compromiso de los directivos y trabajadores. [http://www.degerencia.com/articulo/del\\_compromiso\\_de\\_los\\_directivos\\_y\\_trabajadores](http://www.degerencia.com/articulo/del_compromiso_de_los_directivos_y_trabajadores). Consulta 03/06/2015.

- Gabaldón, F. (2003). Técnicas de Negociación. Caracas. IMMECA.
- Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R. (2005). Comportamiento Organizacional. México. Editorial International. Thompson Publishing. SA.
- Hernández, J. y Mosquera A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción. Revista Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (URBE). Volumen 8. No. 2. (Pp. 77-87). <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/157>. Consulta 11/06/2015.
- Hodgetts, R. y Altman S. (2003). Comportamiento en las Organizaciones. México. Editorial Interamericana.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). Administración contemporánea. México. Cuarta Edición Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Kiniki, A y Kreiter, R. (2003). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Mac Graw-Hill Interamericana
- Marañón R., Enrique; Bauzá, Eriberto; Bello, Ana (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. Revista Iberoamericana de Educación (RIE). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (OEI). Centro Universitario de Las Tunas, Cuba. Disponible en <http://www.rioei.org/deloslectores/1507Maranon.pdf>. Consulta 03/06/2015
- Naranjo Gandarilla, Martínez Ramírez, del Sol Nieves y Rosabal Gómez (2011). Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los Cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de Empresa Azucarera. Colombia. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2011a/895/](http://www.eumed.net/libros/2011a/895/). Consulta 03/06/2015.

- Porret, M. (2012). *Gestión de Personas: Manual para la gestión del capital humano de las organizaciones*. Pozuelo de Alarcon, Madrid. Quinta edición. ESIC Editorial.
- Rivera, J. (2012). *Dirección Estratégica de empresas turísticas*. Oviedo. Septem Ediciones, S.L.
- Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall Interamericana. décima tercera edición, México. Pearson educación.
- Soler, J. (2002). *La Calidad y eficacia de las negociaciones. Formas Estratégicas de la Negociación*. Caracas. Publicaciones UCAB.
- Ury, W. (2000). *Alcanzar la paz*. Buenos Aires. Paidós.
- Villafañe J. (2007). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid, España. Editorial Pirámide.