



Escuela Superior de  
Administración Pública



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

# BUEN GOBIERNO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Vigilada MinEducación

**UNIDAD 1**  
**DIDÁCTICA**

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Autor: Albert Rodríguez

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

**Facultad:** Pregrado

**Denominación del programa:** Administración Pública Territorial

**Nombre de la asignatura:** Resolución de Conflictos en las Organizaciones

**Modalidad<sup>1</sup>:** Virtual

**Tipo de asignatura<sup>2</sup>:** Teórico-Práctica

**Número de créditos<sup>3</sup>:** 1

**Horas de acompañamiento directo:** 16

**Horas de trabajo independiente:** 16

**Nombre del autor:** Albert Rodríguez

**Asesoría Pedagógica y Control de calidad:** Equipo de Educación y Entornos Digitales ESAP

**Fecha última versión:** 15/08/2017

**Corrector de estilo:** Katherine Rueda Sanmiguel

**Diagramación:** Luis Antonio Mayorga Velandia

**ISBN:** 978-958-652-538-1

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

---

<sup>1</sup> Presencial, distancia o virtual.

<sup>2</sup> Teórico-práctica o teórica.

<sup>3</sup> Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 del 2010 y Decreto 1075 del 2015).

## CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....  | 5  |
| OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....   | 5  |
| JUSTIFICACIÓN .....   | 6  |
| ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA.....                                      | 8  |
| PLAN DE FORMACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....  | 9  |
| UNIDAD DIDÁCTICA. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES .....                  | 11 |
| RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....  | 11 |
| CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES ..... | 13 |
| TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL .....                       | 13 |
| TEMA 2. LA INTERVENCIÓN .....   | 38 |
| TEMA 3. MODELOS DE PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES .....       | 45 |
| ESTUDIO DE CASO.....  | 48 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 51 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR.....                               | 51 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS .....   | 51 |
| WEBGRAFÍA.....  | 52 |
| GLOSARIO .....  | 54 |

## LISTA DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Intensidad del conflicto ..... | 37 |
|---|----|

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Tipología de respuestas ante el conflicto en función de los intereses propios y de la otra parte..... | 18 |
|---|----|

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

En esta Unidad Didáctica vamos a centrarnos en la cultura de paz y, por tanto, en las estrategias de resolución pacífica de conflictos en el ámbito de la organización administrativa.

La filosofía que subyace en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) entiende que las organizaciones –y las organizaciones administrativas entre ellas– están llamadas a jugar un papel activo en la configuración de la sociedad. En este caso, desde el Eje de Buen Gobierno y Resolución de Conflictos se pretende que la construcción teórica de la RSC no se centre en exclusividad en el sector privado, sino que ineludiblemente preste atención a la actuación de la Administración, tanto en sus relaciones externas con la sociedad civil como en las relaciones internas que establece con sus personas empleadas/funcionarias.

Crear organizaciones más sanas supone unir las prácticas y los valores de la gestión alternativa de conflictos con los principios y valores del desarrollo organizacional.

## OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Interpretar de forma crítica el conflicto organizacional y los elementos que lo caracterizan para aplicar técnicas y herramientas de análisis y diagnóstico a través del diseño de un proceso de intervención para la gestión y transformación de un conflicto en el ámbito de la organización administrativa.

## JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones, como las personas, inevitablemente han de gestionar conflictos y situaciones de cambio. Esa inevitable realidad se puede convertir en oportunidad de crecimiento si se aprende a gestionar de forma positiva y, por tanto, se aprovecha la situación conflictual o de cambio para afrontar aspectos del diseño organizacional, de la relación y de la convivencia en el seno de la organización.

Una visión proactiva (dinámica, creativa y emprendedora) y sistémica del conflicto en las organizaciones permite trabajar preventivamente los conflictos y el cambio. Por ello, con la aparición de los conflictos, la organización estará preparada para gestionarlos y transformarlos de forma positiva con herramientas y procedimientos previamente consensuados, conocidos y participativos.

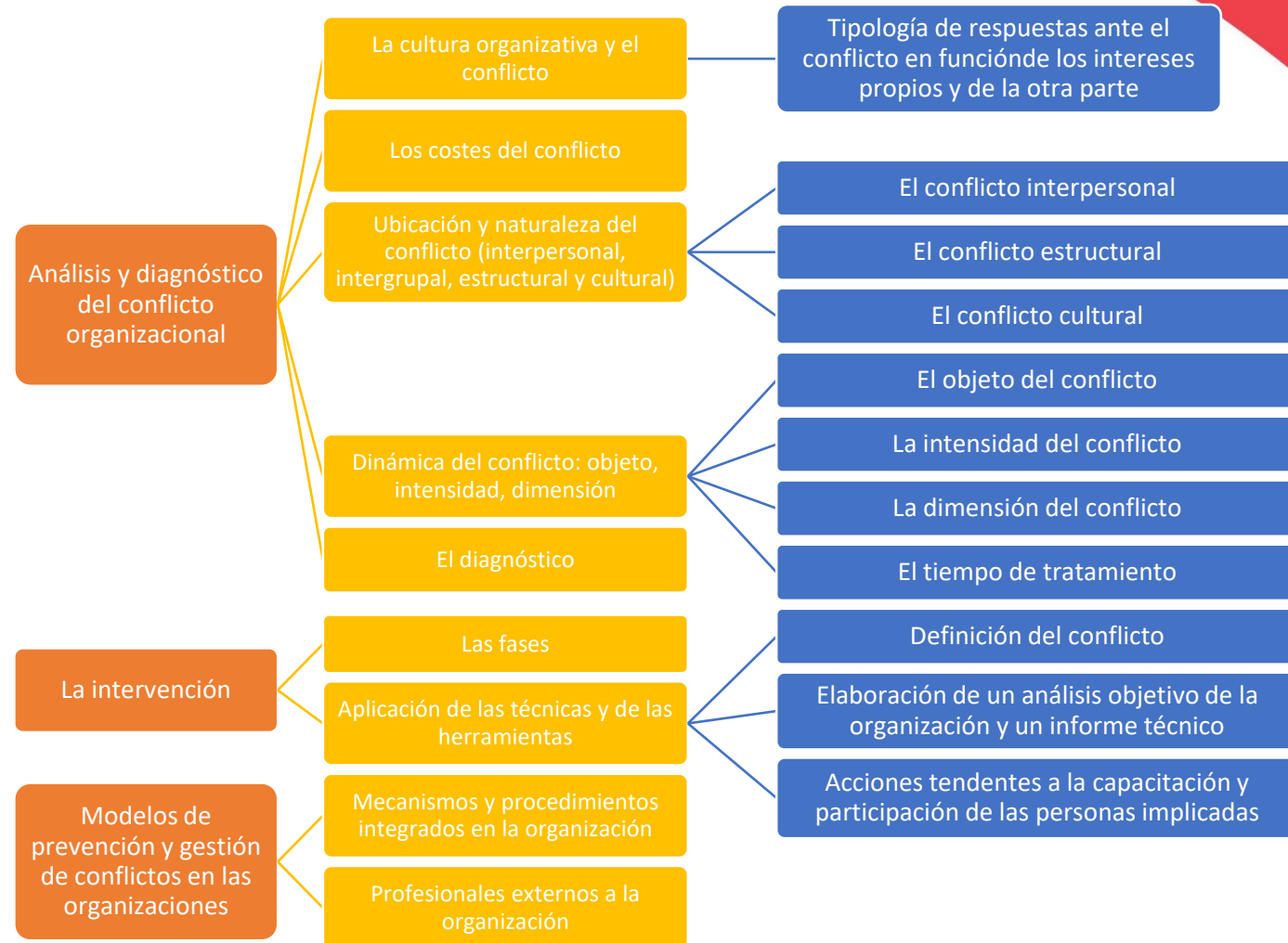
El no tratamiento o el tratamiento convencional (adversarial) de los conflictos tiene un coste para las personas, las organizaciones y, por supuesto, la sociedad. En el caso de las organizaciones públicas o privadas, un conflicto negativo no tratado es inversamente proporcional a la cantidad y la calidad de producción o de prestación de servicios de una organización.

Ha quedado constatado que los mecanismos no adversariales de gestión y resolución alternativa de conflictos tienen un efecto positivo sobre la actividad de la organización y, además, producen una disminución de los costos relacionados con el tratamiento con métodos adversariales: huelgas, despidos, pleitos, sanciones, etc.

Las acciones encaminadas a transformar positivamente un conflicto organizacional deben dirigirse a tratar los aspectos culturales de la organización, así como los aspectos estructurales de esta, que en demasiadas ocasiones determinan los conflictos interpersonales directos.

Los mecanismos de gestión de conflictos pueden diseñarse y ubicarse en el interior de la organización o establecer y pactar una intervención externa de profesionales.

## ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA





**PLAN DE FORMACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA**

| Competencia general de la Unidad Didáctica  | N° y nombre de la Unidad Didáctica                     | Estructura temática   |
|---|--|---|
| <p>Interpreta de forma crítica el conflicto organizacional y los elementos que lo caracterizan para aplicar técnicas y herramientas de análisis y diagnóstico a través del diseño de un proceso de intervención para la gestión y transformación de un conflicto en el ámbito de la organización administrativa</p> | <p>Resolución de conflictos en las organizaciones.</p> | <p>1. Análisis y diagnóstico del conflicto organizacional</p> <p>La cultura organizativa y el conflicto.<br/>           Tipología de respuestas ante el conflicto en función de los intereses propios y de la otra parte.<br/>           Los costes del conflicto</p> <p>Ubicación y naturaleza del conflicto (Interpersonal, intergrupala, estructural y cultural).</p> <p>El conflicto interpersonal<br/>           El conflicto estructural<br/>           El conflicto cultural</p> <p>Dinámica del conflicto:</p> <p>Objeto, intensidad, dimensión<br/>           El objeto del conflicto<br/>           La intensidad del conflicto<br/>           La dimensión del conflicto<br/>           El tiempo de tratamiento<br/>           El diagnóstico</p> |

| Competencia general de la Unidad Didáctica  | N° y nombre de la Unidad Didáctica                     | Estructura temática  |
|---|--|--|
| <p>Interpreta de forma crítica el conflicto organizacional y los elementos que lo caracterizan para aplicar técnicas y herramientas de análisis y diagnóstico a través del diseño de un proceso de intervención para la gestión y transformación de un conflicto en el ámbito de la organización administrativa</p> | <p>Resolución de conflictos en las organizaciones.</p> | <p>2. La intervención</p> <p>Las fases.</p> <p>Aplicación de las técnicas y de las herramientas.</p> <p>Definición del conflicto.</p> <p>Elaboración de un análisis objetivo de la organización y un informe técnico.</p> <p>Acciones tendentes a la capacitación y participación de las personas implicadas.</p> <p>3. Modelos de prevención y gestión de conflictos en las organizaciones</p> <p>Mecanismos y procedimientos integrados en la organización.</p> <p>Profesionales externos a la organización.</p> |

## UNIDAD DIDÁCTICA. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

### RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

La gestión del cambio es uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones y con el cambio, los conflictos y las disputas. La cultura organizacional determina la respuesta con que la organización responde ante estas situaciones. Desde una respuesta beligerante y adversarial, a otra que lo evita u otra que tiende a la negociación y colaboración.

Se puede afirmar que el conflicto puede resultar caro no solamente en términos económicos, también se incrementa la lista de gastos si se considera el tiempo, las energías e incluso la salud.

Realizar un buen análisis del conflicto organizacional determinará una buena intervención de resolución. En el análisis del conflicto se deben considerar tres esferas: la interpersonal, la estructural y la cultural. Todas ellas están estrechamente interrelacionadas y el tratamiento de una de ellas hace necesario el tratamiento de las otras para poder transformar positivamente el conflicto. Es razonable esperar que los conflictos organizacionales profundos, que requieren cambios estructurales y culturales para su transformación positiva, tarden años en producirse.

Cada conflicto es único, de la misma forma la intervención debe mantenerse en este principio, no existe una fórmula universal. Es necesario conocer la organización, conocer la percepción de las partes implicadas y que éstas participen activamente en el proceso de gestión y resolución. Para ello, la intervención debe considerar la formación del conjunto de las personas involucradas en el conflicto para dotarlas de herramientas y habilidades para la gestión de conflictos.

La intervención del equipo de profesionales debe consensuar qué herramientas usar y cómo utilizarlas. La mediación representativa, como una forma eficiente y eficaz de tratar el conflicto globalmente, garantiza la participación de todos los miembros de la organización en el proceso, mediante sus legítimos representantes. Éste es un espacio propicio para llegar a acuerdos que mejoren la comunicación entre las partes, que mejoren las estructuras organizacionales y que favorezcan un debate sobre los aspectos culturales de ésta.

Una organización proactiva, dinámica, creativa y emprendedora sobre el tratamiento del conflicto establece un autoexamen constante de la estructura y cultura organizacional, con la pretensión de establecer mecanismos de prevención y responder eficientemente cuando surjan los conflictos y sean de baja intensidad y dimensión. Estos mecanismos de enfrentar conflictos pueden estar integrados en la organización o pueden ser externos.

## CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

### TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

El conflicto es algo inevitable que afecta a las organizaciones y a quienes forman parte de ellas. La gestión y resolución de conflictos puede llegar a considerarse una estrategia en el intento de mantenerse a flote en un remolino de aguas en permanente agitación, cambio y evolución continua, y en respuesta a fuerzas tanto internas como externas.

Para la gestión del cambio y de los conflictos inevitables que conlleva, la gestión alternativa de conflictos se propone como un enfoque sistémico proactivo. Dicho enfoque requiere del necesario autoexamen continuado de las relaciones interpersonales, así como del espacio de convivencia dentro de la organización, con la intención de que permita detectar los elementos que pueden generar conflictos negativos. Esta estrategia de observación y evaluación permanente tanto de la estructura como de la cultura organizacional permite abordar los conflictos con previsión, tratando de evitar el estallido o la manifestación violenta de éste.



#### Importante

La concepción y percepción que se tenga del conflicto determinará la actitud hacia su tratamiento.

#### 1.1. LA CULTURA ORGANIZATIVA Y EL CONFLICTO

La importancia de la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en el análisis de las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica.

La existencia de una cultura organizacional en el seno de una organización permite a los integrantes de ésta el desarrollo de ciertas conductas y la inhibición de otras.



### Importante

El hecho de que una organización desarrolle y fomente una cultura interna y externa abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de las personas empleadas e incluso de las personas usuarias.

Si las personas se comprometen, colaboran y son responsables en el seno de la organización, ello se debe a que la cultura laboral se lo permite. Por el contrario, actitudes competitivas, individualistas o agresivas es muy posible que estén relacionadas con el tipo de cultura organizacional que vivan sus personas empleadas.

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL

A-Z Definiciones

La cultura organizacional ha sido definida por los investigadores como la interacción de valores, actitudes y conductas que comparten los miembros de una empresa u organización. Los autores conciben la cultura organizacional como aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Todas las organizaciones poseen una cultura que les es propia. Es decir, disponen de un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan los miembros que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

La cultura organizacional se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la misma dinámica de la organización. Se debe tener en cuenta que la cultura de la organización es algo que tiende a ser muy estable y su modificación no es fácil, puede llevar varios años, puesto que conlleva cambios de valores, filosofía, misión, conductas, etc.

Esa misma cultura organizacional también determina la forma en que la organización enfrenta y gestiona los conflictos. Como señalan Constantino y Sickles (1997), “las respuestas de las organizaciones al conflicto no se dan de forma separada y aparte de la cultura de la organización, o de las actitudes, prácticas y creencias del sistema y sus miembros”.

**TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL**

 **Definiciones**

La cultura organizacional ha sido definida por los investigadores como la interacción de valores, actitudes y conductas que comparten los miembros de una empresa u organización. Los autores conciben la cultura organizacional como aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

 **Ideas Claves**

La cultura de la organización influirá en la respuesta al conflicto y en la variedad de reacciones ante éste.

La cultura de la organización influirá en la respuesta al conflicto y en la variedad de reacciones ante éste:

- a) Desde una respuesta beligerante y adversarial.
- b) La evitación de éste.
- c) La negociación y colaboración, es decir, respuestas no adversariales.



### 1.1.1. TIPOLOGÍA DE RESPUESTAS ANTE EL CONFLICTO EN FUNCIÓN DE LOS INTERESES PROPIOS Y DE LA OTRA PARTE

Se considera que el interés –tanto individual como de la organización– es el factor determinante de la intención estratégica de dos partes en conflicto. Así pues, se definen cinco actitudes diferenciadas donde se pueden situar las partes en conflicto en cuanto al interés con la relación por el otro (entre las partes) y al interés propio (individual de cada uno). Esta clasificación es útil para ilustrar la gama de respuestas en función de los intereses de las organizaciones y los individuos frente a un conflicto.

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

- **Evitación:** supone un bajo compromiso con los intereses propios y con la relación o los intereses del otro. Supone una estrategia de evitación, negación, huida o retirada.
- **Acomodación:** supone un bajo compromiso con los intereses personales y un alto compromiso con la relación o con los intereses de la otra parte. Se sigue una estrategia de allanarse, adular y estar de acuerdo.
- **Control:** refiere a un alto compromiso con los intereses personales y un bajo compromiso con la relación. Sugiere una estrategia de competitividad, coercitiva, controladora.
- **Compromiso:** supone la equidistancia con los objetivos personales y con la relación o los intereses de la otra parte en la que todo es negociable. Sigue una estrategia de regateo, reducción de expectativas y un poco para cada uno.
- **Colaboración:** con un alto compromiso con la relación con la otra parte y con los objetivos e intereses personales. Con una actitud semejante a: “Yo prefiero esto... ¿cuál es tu elección?”. Y una estrategia de obtener información, buscar alternativas, dialogar. De alguna manera, lo que en negociación colaborativa supone ampliar las alternativas, ampliar el pastel.

Figura 1. Tipología de respuestas ante el conflicto en función de los intereses propios y de la otra parte



Fuente: Elaboración propia.

TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL

## 1.2. LOS COSTES DEL CONFLICTO

Constantino y Sickles (1997) afirman que una gran mayoría de los responsables organizacionales subrayan el alto coste tanto en términos de dinero y tiempo invertidos en los esfuerzos de resolución y litigios como también el impacto negativo en la mayoría de los casos sobre las relaciones con y entre las personas empleadas o con clientes y usuarios.



### Importante

Se puede afirmar que el conflicto puede resultar caro no solamente en términos económicos, también se incrementa la lista de gastos si se considera el tiempo, las energías e incluso la salud, relacionada esta última de forma íntima con el ausentismo laboral.

Además, se debería tener en cuenta lo que Acland (1997) considera los gastos de oportunidad, el desperdicio de días, la dispersión de energías y esfuerzos para actos más creativos; afirma que el desperdicio de oportunidades es el gran agujero negro del presupuesto humano.



### Para Saber más

Puede consultarse la ley de Resolución de Conflictos Administrativos de Estados Unidos en [www.justice.gov/adr/pdf/adra.pdf](http://www.justice.gov/adr/pdf/adra.pdf)

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

La importancia que los costes del conflicto tienen para las empresas y para la Administración ya fue considerada en 1990 cuando el Congreso de los Estados Unidos aprobó la ley de Resolución de Conflictos Administrativos (*Administrative Dispute Resolution Act of 1996*), lo que supuso un rápido crecimiento del número de programas de Gestión Alternativa de Conflictos (GAC) en el seno de las Administraciones y agencias federales norteamericanas. La introducción de mecanismos de gestión alternativa de conflictos en las organizaciones ha supuesto, según varios estudios, un aumento de la calidad y la cantidad de producción, así como una reducción de la conflictividad, disminuyendo los costes relacionados con despidos, huelgas y medidas de control.

Este tipo de actuaciones pretende crear las condiciones para que, dentro de la inevitabilidad del conflicto, éste sea más económico y humano, y se establezcan estructuras que ayuden a gestionarlo positiva y creativamente. Consultores organizacionales como Jordi Solé así lo reconocen:

“Si no hubiera conflictos, no habría innovación. Las organizaciones estarían muertas. Sólo son destructivos aquellos en que es imposible canalizar la energía que se produce. La mediación en la empresa hay que entenderla no tanto en términos de pacificación, como de ayudar a entender qué está pasando”.

**TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL**



**Importante**

Indicadores organizacionales de la existencia de un conflicto:

- a) Dificultades para llevar adelante la estrategia empresarial.
- b) Baja de rendimiento.
- c) Elevada tasa de ausentismo laboral.
- d) Elevada tasa de rotación de personal.
- e) Clima laboral deteriorado.

Objetivos de una gestión positiva del conflicto:

- a) Éxito de la estrategia organizacional (mantenimiento y desarrollo de la organización).
- b) Mejora del rendimiento (objetivos económicos).
- c) Mejora de la calidad de vida en el trabajo (objetivos sociales).

TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL



Para Saber más

Recursos en la Red sobre los costes del conflicto:

- a) En la página de Inter-mediación ([www.inter-mediacion.com/costo.htm](http://www.inter-mediacion.com/costo.htm)) puede encontrar información sobre los costes y las consecuencias de los conflictos en las organizaciones.
- b) Le invitamos a consultar un estudio sobre los conflictos empresariales promovido por el Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN para América Latina disponible en el siguiente enlace: <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1033172>.

### 1.3. UBICACIÓN Y NATURALEZA DEL CONFLICTO (INTERPERSONAL, INTERGRUPAL, ESTRUCTURAL Y CULTURAL)

---

La observación de las diversas manifestaciones conflictuales que se dan en una organización tanto en el ámbito interno, entre personas o entre departamentos, como en el ámbito externo, los llamados *stakeholders* – usuarios, proveedores, clientes, etc.–, nos ayudará a dibujar un mapa del conflicto con el que podremos aproximarnos al objeto, la intensidad y la dimensión de éste.



#### Importante

Las organizaciones que mantienen una atención constante a las relaciones interpersonales de sus profesionales, así como al espacio de convivencia de éstos en el interior y a las relaciones con otras organizaciones y actores externos a ésta son las que han construido una visión positiva y proactiva del conflicto organizacional. Éste es un importante primer paso para la gestión – preventiva– de los conflictos.

Para establecer la ubicación y la naturaleza del conflicto en el ámbito de las organizaciones, S. Farré (2004) determina tres niveles espaciales del conflicto: conflicto interpersonal, conflicto estructural y conflicto cultural, inspirado en la conceptualización que Galtung hace de la violencia.

### 1.3.1. EL CONFLICTO INTERPERSONAL



#### Importante

El conflicto interpersonal o directo se manifiesta mediante conductas humanas más o menos violentas, físicas o verbales basadas en percepciones divergentes acerca de un elemento objetivo u objetivable o personal.

- Percepciones divergentes: son las diferencias de opinión o diferencias ideológicas.
- Elementos objetivos u objetivables: divergencias en los criterios de cómo debe funcionar u organizarse una delegación territorial, la forma de atención al público, la puesta en marcha de una política pública, la protección especial de un territorio.
- Elementos personales: se refieren a elementos de la identidad personal, según la percepción de los demás, por ejemplo: “No soporto trabajar en equipo con mi compañero porque es un tirano...”, o “porque es un perezoso...”, o “porque me cae mal...”, o “porque huele mal”, “es inmigrante”, etc.).

Cuando estas percepciones divergentes se hacen incompatibles y no se pueden transformar de forma positiva mediante los canales relacionales habituales –conversación, discusión o disputa–, el conflicto se consolida en su vertiente más negativa, es decir, la comunicación violenta verbal o física, o la incomunicación entre las partes. El conflicto interpersonal o directo afecta directamente al clima laboral e incide negativamente en la productividad de toda la organización.

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL



 Ideas Claves

El conflicto interpersonal o directo afecta directamente al clima laboral e incide negativamente en la productividad de toda la organización.

**TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL**

**1.3.2. EL CONFLICTO ESTRUCTURAL**

 Importante

El conflicto estructural es inherente a la arquitectura de la organización. En el conflicto estructural están involucrados aspectos básicos del sistema de producción de la empresa u organización como son el organigrama y la jerarquía, las condiciones ambientales de trabajo, las compensaciones laborales, las retribuciones, los sistemas de formación y promoción profesional, el control de asistencia. Es la estructura la que puede ejercer violencia sobre las personas empleadas, por su carácter represivo, inflexible o enajenante.

Con frecuencia, el conflicto estructural se manifiesta por la relación entre los factores de producción y los profesionales, así como por el contexto ambiental donde desarrollan la tarea. Poco margen y ningún reconocimiento de las iniciativas personales de las personas que trabajan en la organización; espacio de trabajo

mal diseñado, con insuficiente iluminación o deficiente ventilación; inexistencia de procesos objetivos de evaluación; mecanismos disciplinarios autoritarios y subjetivos.

### 1.3.3. EL CONFLICTO CULTURAL



#### Ideas Claves

El conflicto cultural es la expresión ideológica del conflicto estructural.

El conflicto cultural es la expresión ideológica del conflicto estructural. Como afirma Farré, “la cultura interna de la organización o empresa está destinada a justificar y a preservar su estructura por medio de la promoción tácita o explícita de códigos de comportamiento o de actitudes”

–muchos de estos códigos se transmiten de forma oral, no escrita o por imitación de actitudes–. El conflicto cultural tiene su origen en la incompatibilidad entre los “códigos, los valores y las actitudes organizacionales” y los intereses, las necesidades o las percepciones de los que se han de regir por ellos, es decir, las personas empleadas en la organización o incluso de las personas usuarias.



### Importante

La manifestación del conflicto cultural puede pasar por la rigidez jerárquica, la relación competitiva entre compañeros de trabajo, el establecimiento de políticas represivas, paternalistas o pasivas ante el conflicto.

En las organizaciones se suele hablar de clima organizacional, elemento representativo de la cultura interna de la organización.

El clima organizacional es el medio interno de una organización o empresa y su atmósfera psicológica particular, la cual está íntimamente relacionada con la moral y con la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

**TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL**



**Importante**

El clima organizacional:

- a) Está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional.
- b) Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas que trabajan en ella, ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; por tanto, influye en la conducta de las personas y en el desempeño de las organizaciones.
- c) De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que individualmente cada persona trabajadora tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en su medio laboral.

La característica común del conflicto estructural y cultural es que ambos son más resistentes a ser tratados. Normalmente los mecanismos convencionales que utilizan las organizaciones para resolver conflictos están diseñados para detectar y ser aplicados a los conflictos directos, los interpersonales; puesto que tanto el conflicto estructural como el cultural son inherentes a la propia organización o empresa, y de forma frecuente afectan a la misma manera de gestionar los conflictos.



### Importante

La característica común del conflicto estructural y cultural es que ambos son más resistentes a ser tratados.

En los casos de conflicto estructural o cultural, el colectivo de trabajadores ha de recurrir a medidas colectivas de fuerza –como la huelga o el sabotaje–, a la vía judicial –el derecho laboral– o incluso al ausentismo laboral como estrategia individual. Desde este punto de vista, para el profesional de la gestión de conflictos, el ausentismo laboral es un indicador del grado de conflicto interno en las organizaciones.

El conflicto interpersonal es fácilmente expresión de la existencia de un conflicto estructural y cultural y, al mismo tiempo, el primero sirve para consolidar los otros dos. Éste es un círculo vicioso sólo tratable positivamente teniendo en cuenta todo el sistema organizacional.

#### 1.4. DINÁMICA DEL CONFLICTO: OBJETO, INTENSIDAD, DIMENSIÓN

---

Las personas consultoras de desarrollo organizacional, como las personas responsables de los departamentos de Recursos Humanos, ya están familiarizadas con los conflictos crónicos en las organizaciones, que a menudo se deben a desacuerdos internos y rivalidades en relación con la mejor manera de distribuir y utilizar los recursos de la organización.

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

**TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL**



**Importante**

La violencia directa, física y/o verbal es visible en forma de conductas. Pero la acción humana no nace de la nada, tiene raíces. [...] una cultura de violencia y una estructura que en sí misma es violenta por ser demasiado represiva, explotadora o alienadora... Por tanto, una intervención que sea duradera debe pretender la transformación de los elementos estructurales y culturales que provocan el estallido de la violencia directa, de lo contrario el ciclo de la violencia se iniciará una vez más. Por ello, el mantenimiento de la paz en el seno de las organizaciones tiene un sentido dinámico de trabajo continuo de análisis e intervención en el ámbito estructural y cultural de la organización y, por tanto, una actitud positiva y proactiva en la prevención de conflictos. (Galtung, 1998).

A pesar de la generalización anterior, cada conflicto requiere un tratamiento que tenga en cuenta el contexto actual de éste y su especificidad, así como la necesidad de trabajar con las personas en conflicto y no tanto para las personas en conflicto, otorgándoles el protagonismo del proceso de resolución.

Para ello la intervención debe partir de la definición que las propias personas que forman parte del conflicto hagan de él, trabajando primordialmente con las percepciones de los miembros de la organización.

Ideas Claves

Cada conflicto requiere un tratamiento que tenga en cuenta el contexto actual de éste y su especificidad, así como la necesidad de trabajar con las personas en conflicto y no tanto para las personas en conflicto, otorgándoles el protagonismo del proceso de resolución.

**TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL**

**1.4.1. EL OBJETO DEL CONFLICTO**

El objeto del conflicto se define como aquello que nos moviliza individual o colectivamente a confrontar. Como se ha expuesto en la Unidad 2 “Estrategias y herramientas para la gestión de conflictos”, los conflictos tienen dos aspectos diferenciados:

- a) El primero de estos aspectos es visible, expresado en forma de demanda, las pretensiones, y que la literatura de la gestión de conflictos ha identificado como posición y que responde a la pregunta “¿qué se quiere?”, esto puede ser: un aumento de sueldo, una nueva definición de tareas y procesos.
- b) El segundo es el aspecto no visible y que en el símil ya utilizado se identificó como la parte subacuática del iceberg. Esta parte se desvela con la formulación de cuestiones que respondan al “¿por qué se quiere?”. Esta parte se ha identificado como los intereses que se ocultan tras la demanda de un aumento de sueldo o una nueva definición de tareas y procesos.

Finalmente, y en este aspecto oculto del conflicto, si pretendemos desvelar la movilización a la confrontación, se debe preguntar para qué se quiere o se necesita. Las necesidades son los aspectos más fundamentales y

profundos del conflicto y constituyen y refuerzan elementos subjetivos como la seguridad física, la identidad y las creencias de las personas.



### Ideas Claves

Un concepto de paz positiva es el que contempla la ausencia de violencia directa, estructural y cultural.

#### 1.4.2. LA INTENSIDAD DEL CONFLICTO

Con respecto a la intensidad del conflicto, se debe notar que imaginar un conflicto grave, profundo o de alta intensidad supone tratar con manifestaciones de violencia directa. Desde la concepción de cultura de paz, la paz no es sólo la inexistencia de acciones violentas; un concepto de paz positiva es el que contempla la ausencia de violencia directa, estructural y cultural.

De esta forma, en el análisis de la intensidad del conflicto que se realice de la organización, se debe considerar:

- a) Tanto la existencia de una violencia expresa y evidente, identificada como violencia directa.
- b) Una violencia estructural y cultural oculta, relacionada con la estructura y la cultura de la organización.

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL



TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL



### Importante

Sergi Farré utiliza la siguiente clasificación de la violencia:

- a) Violencia directa: fácilmente perceptible. Este tipo de violencia se basa en la agresión física o moral, que en las organizaciones puede tener la forma de mobbing, acoso, la amonestación y la efectividad de las medidas disciplinarias, los rumores destructivos entre compañeros, el sabotaje.
- b) Violencia estructural: es la que emana de los elementos constitutivos de la organización, como puede ser el espacio físico donde se desarrollan las actividades productivas, o el diseño de las líneas de mando y las estructuras jerárquicas, el acceso a los sistemas de promoción y la formación interna, el establecimiento de los sistemas de remuneración salarial y compensaciones sociales.
- c) Violencia cultural: ésta justifica los otros dos tipos de violencia. Deriva del conjunto de principios y valores que implícita o explícitamente caracterizan la cultura organizacional. Así pues, este nivel es el que ampara y justifica las conductas, las actitudes y los elementos estructurales de la organización que producen violencia. Este tipo de violencia es la más difícil de identificar y la más compleja de tratar, puesto que está “fundamentada” en convicciones ético-morales.

En el análisis del conflicto organizacional, la presencia de ausentismo, bajas médicas, alto nivel de rotación de personal o disminución del rendimiento son síntomas que nos ayudan a detectar la presencia de violencia estructural y cultural en la organización.

#### 1.4.3. LA DIMENSIÓN DEL CONFLICTO

En lo que se refiere a la dimensión del conflicto, se debe tener en cuenta:

- a) El número de participantes involucrados.
- b) El espacio que el conflicto abarca.

En el centro del espacio del conflicto, se sitúa el conflicto interpersonal, entre dos o más personas. En el círculo exterior el conflicto puede afectar a dos o más equipos de trabajo del mismo departamento o departamentos diferentes, afectando a un área de la organización o al conjunto completo de ésta.

A la hora de caracterizar la dimensión y la intensidad de un conflicto, estos dos aspectos del conflicto se presentan conjuntamente a pesar de ser independientes uno del otro. Así podemos caracterizar:

- a) Conflictos de baja intensidad, pero de gran dimensión como aquellos que no presentan violencia directa, pero afectan al conjunto de la organización, ello se puede dar en un desacuerdo entre dos departamentos de una misma organización (asesoría legal y comunicación), con respecto al contenido de unas declaraciones. Éstas pueden afectar a la credibilidad de la organización.
- b) Conflictos de alta intensidad, pero de pequeña dimensión son aquellos que se presentan con violencia psicológica o incluso física y que sólo afectan a dos compañeros de trabajo y del mismo departamento. Sin duda, la escalada conflictual puede llegar a traspasar el ámbito interpersonal para afectar al conjunto de la organización.

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

#### 1.4.4. EL TIEMPO DE TRATAMIENTO

Respecto al factor tiempo, si la proyección temporal de un conflicto es elevada, es razonable esperar que su tratamiento requiera más tiempo. Los conflictos organizacionales profundos, que requieren cambios estructurales y culturales para su transformación positiva, es razonable esperar que tarden años en producirse.

Los cambios de la cultura organizacional, entendida ésta como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, requieren tiempo, puesto que no suponen sólo un cambio de los elementos materiales (estatutos, convenios, organigramas...), sino que requieren un cambio personal de cada uno de sus miembros.

#### 1.5. EL DIAGNÓSTICO

---

Puesto que una de las premisas de la gestión alternativa de conflictos es que no existe una única solución y que ésta se diseña con la participación activa de las partes en conflicto, el papel del diagnóstico es relativo si la aproximación y la etapa del análisis han sido concienzudamente realizadas, y esta tarea se basa en una escucha atenta y activa de la definición que del conflicto realicen las partes involucradas e interesadas, principalmente de sus percepciones.

El diagnóstico se convierte así en un esfuerzo de rigor y objetividad respecto de la definición que del conflicto tienen las partes.

## TEMA 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

**TEMA 1.  
ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DEL  
CONFLICTO  
ORGANIZACIONAL**



### Ideas Claves

Un concepto de paz positiva es el que contempla la ausencia de violencia directa, estructural y cultural.

El diagnóstico se convierte así en un esfuerzo de rigor y objetividad respecto de la definición que del conflicto tienen las partes.



### Importante

La finalidad de emitir un diagnóstico está en ayudar a aumentar la comprensión del conjunto de elementos que forman el fenómeno conflictual que se pretende abordar, facilitando el diseño de su gestión y de su transformación.

El diagnóstico debe incluir y determinar:

- a) El objeto del conflicto.
- b) La dimensión de éste.
- c) La intensidad.
- d) El nivel o a localización dentro del conjunto de la organización.

**Tabla 1. Intensidad del conflicto**

| DISPUTAS O CONFLICTOS DE BAJA INTENSIDAD   | CONFLICTOS PROFUNDOS DE ALTA INTENSIDAD  |
|--|--|
| <p>En los que no existe violencia estructural ni cultural y, si se da violencia directa, es en todo caso verbal y no física.</p> <p>El objeto de la disputa es primordialmente material, basado en intereses negociables (horario, retribuciones, mobiliario ergonómico, etc.).</p> <p>La proyección temporal breve, con poca historia del pasado y proyectada en el futuro.</p> | <p>Existen muestras de los tres tipos de violencia (incluida la muerte).</p> <p>El objeto de conflicto es complejo con elementos materiales e inmateriales y no negociables.</p> <p>Su proyección es dilatada en el tiempo, en el pasado – una historia del conflicto y de las relaciones entre los individuos que componen las partes– y de proyección en el futuro para llegar a la transformación positiva.</p> |

Fuente: Farré (2004).

**TEMA 1.**  
**ANÁLISIS Y**  
**DIAGNÓSTICO DEL**  
**CONFLICTO**  
**ORGANIZACIONAL**

## TEMA 2. LA INTERVENCIÓN

Cada sociedad y cada organización producen una cultura del conflicto, un conjunto complejo de palabras, ideas, valores, conductas, actitudes, costumbres y reglas que poderosamente influyen cómo piensan y responden sus miembros ante el conflicto. Este conjunto de percepciones y conductas establecen los parámetros para gestionar, por parte de los gerentes tanto el cambio organizacional como la respuesta de los miembros de la organización ante él.

Además, debemos tener en cuenta que el cambio es una constante en la vida de las organizaciones. Las tensiones y los conflictos organizacionales son reflejos frecuentemente de una inclinación natural del sistema organizacional hacia la innovación, el crecimiento o el cambio.

Visto el cambio como una constante, ahora resta apreciarlo como una oportunidad para la transformación y el crecimiento. Es necesaria la adquisición de nuevas competencias y aptitudes para hacer frente a esta constante.



### Importante

La finalidad de emitir un diagnóstico está en ayudar a aumentar la comprensión del conjunto de elementos que forman el fenómeno conflictual que se pretende abordar, facilitando el diseño de su gestión y de su transformación.

## TEMA 2. LA INTERVENCIÓN

### Importante

La finalidad de emitir un diagnóstico está en ayudar a aumentar la comprensión del conjunto de elementos que forman el fenómeno conflictual que se pretende abordar, facilitando el diseño de su gestión y de su transformación.

### Ideas Claves

Las tensiones y los conflictos organizacionales son reflejos frecuentemente de una inclinación natural del sistema organizacional hacia la innovación, el crecimiento o el cambio.

#### 2.1. LAS FASES

---

Puesto que se parte de la idea de que el conflicto es complejo y dinámico, cada conflicto tiene su propia intensidad, circunstancias, ámbito, efectos sobre las partes en disputa, etc. A la hora de diseñar una intervención se debe tener muy en cuenta la demanda de intervención: ¿Para qué?, ¿qué se pretende? En definitiva, es necesario que en todo momento la intervención cuente con las personas y con la organización en conflicto para ofrecer un tratamiento contextualizado y específico. No hay dos conflictos iguales, por tanto, se rehúye de fórmulas magistrales y universales.

No es lo mismo una intervención mediadora entre personas de un mismo equipo para la mejora de las relaciones y la eficacia de éste, que una intervención que pretenda hacer frente a una crisis interna de la organización donde, además, han existido conductas violentas físicas o verbales.

En términos generales se puede establecer un proceso de intervención en cuatro fases:

- a) Una primera fase de entrada, presentaciones, intercambio de impresiones e información y contacto con todas las visiones o los representantes de las partes.
- b) Una segunda fase de diseño y enfoque de la intervención, donde se
- c) define el conflicto, se realiza un análisis organizacional identificando las tres dimensiones del conflicto: interpersonal, estructural y cultural.
- d) Una tercera fase propiamente de intervención e implementación. Acciones de formación para todos los miembros de la organización. Se inician sesiones de mediación representativa. Propuestas específicas de transformación organizacional. Mediaciones interpersonales.
- e) Una cuarta y última fase de evaluación y acciones correctoras. Se calibra la efectividad de las propuestas, la adecuación de los resultados a corto plazo con los objetivos del acuerdo.

## TEMA 2. LA INTERVENCIÓN



## 2.2. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS Y DE LAS HERRAMIENTAS

### 2.2.1. DEFINICIÓN DEL CONFLICTO

El hecho de realizar una definición básica del conflicto por cada una de las partes en disputa constituye un esfuerzo de rigor y objetividad respecto de la definición del conflicto y posiblemente una primera oportunidad para escuchar la percepción que del conflicto tienen las otras partes.



#### Importante

Se debe recordar que son las partes en conflicto las que deben definir cuál es el conflicto –su tipología–, cuál es el alcance y la intensidad, la dimensión y el objeto, con las diferentes percepciones sobre éste. La labor de los profesionales externos es poder aportar una visión externa, neutra e imparcial, así como responsabilizarse del desarrollo del proceso.

Este es el momento en que las partes en conflicto pueden describir brevemente el conflicto, los elementos, los temas y las cuestiones, así como los intereses y las necesidades que pretenden satisfacer y las peticiones o las expectativas que creen que son importantes y que acompañan al conflicto.

## TEMA 2. LA INTERVENCIÓN

### 2.2.2. ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN Y UN INFORME TÉCNICO

Como se ha comentado anteriormente, el profesional de la gestión y resolución de conflictos puede ofrecer su pericia para proporcionar o facilitar un análisis del sistema conflictual –elementos estructurales y culturales del conflicto– desde la perspectiva de un tercero imparcial y externo a la situación.

Desde el ámbito del análisis organizacional sistémico, se pretende por medio de entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos, etc., la elaboración consensuada entre el equipo técnico y las partes en disputa del diagnóstico y la ejecución de medidas e instrumentos de análisis de la organización.

La imposibilidad de realizar entrevistas con cada una de las personas que componen la organización hace necesario establecer el número y la distribución según los departamentos o teniendo en cuenta la categoría profesional.

El contenido de los cuestionarios puede versar sobre los aspectos salariales y períodos de descanso, de la formación profesional continua, de los sistemas de promoción profesional, de las condiciones físicas del desarrollo del trabajo, la determinación y claridad de funciones de los departamentos o de los puestos de trabajo, atribuciones y descripción del puesto de trabajo, canales de comunicación, métodos de resolución de conflictos, relaciones formales trabajadores / mandos intermedios / gerencia, etc. Los cuestionarios individuales son una herramienta que facilita la participación de un gran número de personas para la realización del análisis organizacional.

### 2.2.3. ACCIONES TENDENTES A LA CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS IMPLICADAS

Desde la escuela transformativa se considera importante realizar acciones de pedagogía de la resolución de conflictos y que sea el conjunto de la plantilla el que se responsabilice del conflicto; éste les pertenece y pueden transformarlo positivamente. La capacitación debe contener una explicación del proceso, además de

## TEMA 2. LA INTERVENCIÓN

actividades de formación sobre las herramientas y habilidades de resolución de conflictos que utilizar por los miembros de la organización implicados a lo largo del proceso.



### Importante

Los sistemas de gestión positiva y pacífica de conflictos posibilitan una resolución satisfactoria para todas las partes, pero, además, y esto es lo más importante, proporcionan a las personas que en ellas trabajan –empleadas o dirigiendo– unas herramientas realmente eficaces para enfrentar problemas y enseñar una nueva manera de gestionarlos.

Las acciones tendentes a la capacitación y participación de las personas implicadas se centran en el espacio de la mediación. La mediación representativa: como forma eficiente y eficaz de tratar el conflicto globalmente al garantizar la participación de todos los miembros de la organización en el proceso a través de sus representantes legítimos. Será necesario establecer vínculos de comunicación constantes con las personas a las que representan con la finalidad de que tanto lo que se aporte en la mesa de mediación, como las decisiones y los acuerdos que se deriven estén sólidamente legitimadas o refrendadas.

- a) La mediación representativa funciona también como un órgano de coordinación de la macrogestión del conflicto, participando en el diseño del proceso, estableciendo la agenda de trabajo y poniendo en marcha los mecanismos de gestión de conflictos que consideren necesarios.
- b) Por otro lado, la disponibilidad por parte de las personas de espacios de mediación interpersonal pretende la reconstrucción de las relaciones personales que se han roto durante la evolución del conflicto. Por este motivo, cualquier diseño de un proceso de transformación sistémica de un conflicto basado en los principios

## TEMA 2. LA INTERVENCIÓN

## TEMA 2. LA INTERVENCIÓN

de la mediación ha de contar con herramientas de microgestión del conflicto, como la mediación interpersonal, que haga realidad la participación activa de todas o la mayor parte de las personas implicadas en un conflicto en la resolución y reconciliación.



### Ideas Claves

La disponibilidad por parte de las personas de espacios de mediación interpersonal pretende la reconstrucción de las relaciones personales que se han roto durante la evolución del conflicto.

### TEMA 3. MODELOS DE PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

En el momento en el que se pretende establecer modelos de prevención y gestión de conflictos en las organizaciones, se debe considerar que éstas se componen de gente, cultura, tecnología y misión. Es importante tenerlo en cuenta para que cualquier diseño de estrategias de gestión y resolución de conflictos sea coherente con todos estos elementos básicos de una organización.

Constantino y Sickles (1997) llegan a afirmar que la tecnología que una organización usa para cumplir su misión –negociar, defender, educar, analizar– es un indicio de cuáles son los métodos específicos de gestión y resolución de conflictos que pueden ser más adecuados.

Estos autores establecen seis principios para diseñar un sistema de gestión de conflictos. Estos principios responden:

- a) A la pertinencia –la necesidad o no– de la aplicación de sistemas alternativos de resolución de conflictos.
- b) Al momento, cuándo es necesaria su utilización.
- c) Al modo, cómo utilizarla.

#### 3.1. MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS INTEGRADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Supone que la organización en su diseño interno haya establecido mecanismos y procedimientos de gestión de conflictos:

- a) Crear un equipo o persona encargada de la gestión de conflictos. Las funciones de la(s) persona(s) que integren este equipo son las de analizar, diagnosticar y gestionar los conflictos internos de la organización. Es importante que exista un protocolo claro y transparente de actuación. Debe tener unas funciones diferentes, que lo distinga del departamento de Recursos Humanos, más enfocado al reclutamiento, gestión

### TEMA 3. MODELOS DE PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

de la vida laboral de las personas empleadas, cumplimiento de normativa laboral, etc. Un ejemplo podemos encontrarlo en la universidad en la figura del defensor de la comunidad universitaria: <http://defensor.us.es/oficina>.

- b) Promover una cultura de paz. Se trata de diseñar cursos de formación, protocolos internos, inclusión en convenios o en normativas internas. Un ejemplo de acción formativa en el ámbito universitario: [www.ucm.es/cont/descargas/documento17128.pdf](http://www.ucm.es/cont/descargas/documento17128.pdf).
- c) Establecer de forma permanente una actividad de análisis preventivo y proactivo que facilite la posibilidad de prevenir conflictos antes del estallido.
- d) Introducir la utilización de mecanismos concretos: La mediación. Delante de un conflicto directo interpersonal, los miembros de la organización en una relación horizontal pueden someterse –puesto que existe una normativa interna de la organización que lo dispone– a un proceso de mediación conducido por un miembro de la organización específicamente formado y capacitado.



#### Para Saber más

Puede consultar la declaración de una cultura de la paz de las Naciones Unidas en:

[www.unesco.org/iycp/kits/sp\\_res243.pdf](http://www.unesco.org/iycp/kits/sp_res243.pdf)

Le invitamos a leer sobre una experiencia de mediación escolar:

<http://edualter.org/material/euskadi/mediacion.htm>

### 3.2. PROFESIONALES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

En ocasiones la naturaleza del conflicto, su amplitud y/o su intensidad, así como el papel de la estructura y/o la cultura de la organización, requieren de una intervención externa de un profesional o equipo de profesionales. Estas intervenciones pueden ayudar a evidenciar conflictos que inciden en el clima y la productividad de la organización. Se hace necesaria una distancia objetiva como la del consultor con respecto a la organización para poder detectar elementos conflictuales con los que las personas de la organización se han acostumbrado a convivir y cuesta detectar.



#### Para Saber más

Puede consultar un ejemplo de organismo encargado de la resolución de conflictos laborales en el ámbito de la Administración Local en Barcelona en la siguiente página web:

[www.diba.es/cemical/es/resolucionconflictos/resolucion\\_castellano.asp](http://www.diba.es/cemical/es/resolucionconflictos/resolucion_castellano.asp)

Como se ha visto, la intervención externa puede ir acompañada de acciones formativas en habilidades de gestión de conflictos o de mejora de dinámicas grupales, etc.

La mediación conducida por un equipo o profesional externo puede adecuarse a conflictos verticales, es decir, entre personas jerárquicamente asimétricas.

Lo mismo que en el caso de existir mecanismos internos, la solicitud de intervención de un equipo o profesional externo debe ir acompañada de un protocolo de actuación claro y transparente, conocido por el personal.



### Para Saber más

En la página [www.almenaraestudios.com/herramientas.html](http://www.almenaraestudios.com/herramientas.html) se ofrecen una serie de herramientas interactivas gratuitas para realizar un prediagnóstico en la empresa del ausentismo laboral, igualdad y conciliación vida laboral y personal.

## TEMA 3. MODELOS DE PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

### ESTUDIO DE CASO

El gerente mediador disminuye las pérdidas en la empresa

Estoy sumamente preocupado, me escribe un lector:

Soy gerente general de una importante empresa en la cual el jefe de compras, con 17 años en la compañía, y el nuevo administrador tienen serios problemas personales, cuyos detalles desconozco, no se hablan y el departamento funciona muy mal; los reportes quincenales que me entregan son un desastre, mal redactados y reflejan desorden en las adquisiciones de insumos vitales para la empresa. El presidente de la empresa me ordenó que los llamara y les dijera que o solucionan el problema o uno de los dos sería despedido.

Comencemos el análisis del problema resaltando que comúnmente, cuando se habla de conflictos dentro de una empresa, lo que primero viene a la mente son disputas obrero-patronales, derivadas de divergencias en contratos colectivos, con la intervención sindical de rigor.

Obviamente todas las empresas, instituciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro, en fin, todas las organizaciones, están dirigidas y manejadas por personas que son susceptibles a todo tipo de conflictos dentro y fuera de sus lugares de trabajo. Sabemos que los conflictos constituyen un componente natural de nuestras vidas; por lo tanto, es lógico que entre las personas que laboran en una determinada empresa surjan conflictos personales.



¿Piensa usted que las diferencias personales entre personas empleadas pueden incidir en la productividad de la empresa? En caso de que haya contestado afirmativamente, tiene un 95% de probabilidades de estar en lo correcto. Los conflictos personales traen diferentes consecuencias que representan riesgos y daños para la empresa y para las propias personas empleadas; se habla de violencia laboral psicológica representada por la presencia de amenazas, rumores, chismes y calumnias, etc., con el fin de perjudicar reputaciones personales y profesionales.

Igualmente encontramos violencia física de diversa intensidad. Una encuesta realizada por Integra Realty Resources Inc., en octubre de 1999, donde participaron 2305 adultos, reflejó que los participantes habían tenido contacto con violencia física en sus lugares de trabajo en los siguientes porcentajes: un 42% presencié abusos verbales o gritos; un 29% personalmente incurrió en dicha actitud; el 17% sufrió depresión y llantos por circunstancias relacionadas con el trabajo; el 10% intencionalmente dañó, conoció de daños, robó o sabotéé premeditadamente maquinarias, muebles o activos de la empresa; el 5% presencié o recibí agresiones físicas en sus lugares de trabajo; y un 1% agredí físicamente a un compañero de labores.

En cuanto al costo derivado del ausentismo laboral, en un estudio realizado en la Comunidad Europea se concluyó que el ausentismo relacionado con problemas de salud (en la mayoría de los casos de estrés y problemas digestivos) aumentó en 34% de las personas trabajadoras expuestas a amenazas y maltratos por parte de sus jefes. Para el caso de que se piense que estos problemas están circunscritos a países desarrollados, me veo en la triste necesidad de recordar los hechos que ocurrieron en Venezuela hace unos meses, cuando un industrial que despidió de su empresa a un obrero fue asesinado por un sicario contratado por el trabajador, como venganza.

Respondí al amigo lector que me consultó que los conflictos entre el personal de una empresa deben ser enfrentados por la gerencia proactiva y decididamente. Un método altamente efectivo lo constituye la mediación gerencial, mediante la cual los gerentes pueden utilizar las técnicas y herramientas que usamos los mediadores privados para que las personas empleadas con conflictos que afectan su productividad puedan, con la ayuda del gerente ejerciendo las funciones de mediador, reunirse para solucionar el problema de trabajo.

La mediación gerencial no tiene como objetivo únicamente solventar los problemas personales entre las personas empleadas, pues lo que le interesa al gerente es que las personas empleadas rindan lo esperado; las disputas personales quedan a un lado.

La mediación gerencial funciona con mucho éxito y se basa en el hecho de que existe una relación de interdependencia entre las partes en conflicto, puesto que trabajan juntas, en la misma empresa, dependen de sus trabajos para subsistir, están interesadas en avanzar dentro de la organización y no les conviene que problemas personales mermen su productividad.

Desde el punto de vista del gerente, la mediación gerencial le brinda la excelente oportunidad de oír a ambos empleados hablar frente a frente del problema, buscar y encontrar soluciones propias, sin afectar a los intereses de la empresa.

Cuántas veces se toma la decisión de despedir a una persona empleada porque ha disminuido su efectividad en el trabajo, como resultado de peleas internas, pensando en “cortar por lo sano”, y lo que se hace es “amputar” a la empresa los beneficios que proporciona una persona trabajadora honesta, dedicada y conocedora de la empresa, pero que no pudo manejar eficazmente una disputa personal con un compañero de trabajo.

El entrenamiento adecuado del gerente para que se desempeñe como mediador de conflictos en su organización le proporciona herramientas para aprender a identificar cuándo los problemas en su empresa se originan por conflictos interpersonales, a colaborar con sus personas empleadas para identificar las verdaderas causas del conflicto, a adquirir los conocimientos necesarios para analizar la naturaleza de la disputa y, por último, a reconocer que los conflictos dentro de la empresa cuestan dinero, ya que afectan a la productividad de la persona empleada, su desempeño y hasta su estabilidad laboral. (Franco, 2002),

### **Cuestiones para reflexionar.**

- a) ¿Es posible hablar de mediación gerencial en el interior de la Administración Pública?
- b) ¿Qué mecanismos de gestión y solución de conflictos son utilizados en el interior de la Administración colombiana?
- c) ¿Qué beneficios intuye para la Administración la utilización de mecanismos de resolución alternativa de conflictos entre sus trabajadores?
- d) ¿Qué conflictos considera que deberían quedar al margen?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR

Acland, A. F. (1997). *Cómo utilizar mediación para resolver conflictos en organizaciones*. Barcelona, España: Paidós.

Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona, España: Ariel.

Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia. Bilbao, España: Bakeaz/Gernika Gogoratuz.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

#### ***Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones.***

Andrew Floyer Acland. 1997. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Escrito como una guía para el empleo de la mediación en el reconocimiento, la solución y la prevención de los conflictos en cualquier tipo de empresa y en cualquier nivel.

#### ***Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas.***

Cathy A. Constantino, y Christina. Sickles Merchant. 1997. Barcelona, España: Granica.

Cómo diseñar sistemas efectivos de abordaje de conflictos en las organizaciones. Desde una visión sistémica se trata de implementar un sistema de gestión de conflictos que tenga en cuenta la estructura y la cultura organizacional. Los autores reflexionan sobre el tipo de valores y mecanismos específicos que caracterizan a una organización sana.

***La gestión del cambio.***

José Aguilar López. 2003. Barcelona, España: Ariel.

Aborda el fenómeno del cambio en las organizaciones, su generación y efectos de un modo claro y ordenado. Es de destacar la ilustración con ejemplos. Dividido en tres partes, la primera ofrece una imagen global sobre lo que es el cambio en las organizaciones (cultura organizativa); la segunda, aspectos particulares del cambio (las resistencias); y la tercera parte es un recopilatorio de experiencias.

***Gestión del conflicto, negociación y mediación.***

Lourdes Munduate Jaca, y Francisco Medina Díaz, (Coord.). 2005. Madrid, España: Pirámide.

Escrito desde la experiencia de los autores en psicología de las organizaciones. Es una síntesis de los principales conocimientos que se poseen sobre los procesos psicológicos y sociales que influyen en la gestión del conflicto, tratando los aspectos conductuales como emocionales y culturales propios de los procesos de negociación y mediación.

**WEBGRAFÍA**

Accidentabilidad en el sector servicios. Disponible en: [www.ugr.es/~gabpca/salud-2.htm](http://www.ugr.es/~gabpca/salud-2.htm)

Artículos sobre costes del conflicto empresarial. Disponible en:  
[www.inter-mediacion.com/costo.htm](http://www.inter-mediacion.com/costo.htm)

Asociación dedicada a la resolución de conflictos (en inglés). Disponible en: [www.mediate.org](http://www.mediate.org)

Carulla, P. (2001) La mediación: una alternativa eficaz para resolver conflictos empresariales. Disponible en:  
[www.derecho.com/articulos/2001/04/01/la-mediacion-una-alternativa-eficaz-para-resolverconflictos-empresariales/](http://www.derecho.com/articulos/2001/04/01/la-mediacion-una-alternativa-eficaz-para-resolverconflictos-empresariales/)

Clare, M. A. (2001) El papel del abogado en la mediación empresarial. Disponible en:  
[www.legalinfo-panama.com/articulos/mediacion.pdf](http://www.legalinfo-panama.com/articulos/mediacion.pdf)

Consultora empresarial dedicada a la resolución de conflictos desde el método de gestión del conflicto.  
Disponible en: [www.conflictmentoring.com](http://www.conflictmentoring.com)

Declaración de una cultura de la paz de las Naciones Unidas. Disponible en:  
[www.unesco.org/iycp/kits/sp\\_res243.pdf](http://www.unesco.org/iycp/kits/sp_res243.pdf)

El gerente mediador disminuye las pérdidas en la empresa. Disponible en:  
[www.fomed.com/noticias/noticia.asp?idNoticia=33](http://www.fomed.com/noticias/noticia.asp?idNoticia=33)

Experiencia de mediación escolar. Disponible en:  
<http://edualter.org/material/euskadi/mediacion.htm>

Herramientas interactivas gratuitas para realizar un prediagnóstico en la empresa del absentismo laboral, igualdad y conciliación vida laboral y personal. Disponible en:  
[www.almenaraestudios.com/herramientas.html](http://www.almenaraestudios.com/herramientas.html)

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1033172>

Ley de Resolución de Conflictos administrativos de Estados Unidos. Disponible en:  
[www.justice.gov/adr/pdf/adra.pdf](http://www.justice.gov/adr/pdf/adra.pdf)

OIT Prevención y resolución de conflictos. Disponible en:  
[www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/ds.htm#top](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/ds.htm#top)

Pautas para evitar el absentismo laboral. Disponible en:

[www.cincodias.com/articulo/Sentidos/Pautas/evitar/absentismo/laboral/cdsdi/20061115cdscdicst\\_1/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/Pautas/evitar/absentismo/laboral/cdsdi/20061115cdscdicst_1/Tes/)

Ponencias del I Congreso Nacional de Mediación Empresarial. Valencia (España). Disponible en:

[www.adimer.org/medemp/ponencias.htm](http://www.adimer.org/medemp/ponencias.htm)

Portal de mediación y métodos de resolución de conflictos. Disponible en:

[www.inter-mediacion.com/](http://www.inter-mediacion.com/)

Sobre gestión de recursos humanos. Disponible en: [www.laboris.net/static/em\\_rrhh.aspx](http://www.laboris.net/static/em_rrhh.aspx)

## GLOSARIO

**Comportamiento organizacional:** Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, los administradores se interesan por las relaciones intergrupales que surgen.

**Conflicto horizontal y conflicto vertical:** El primero hace referencia a los conflictos entre personas jerárquicamente simétricas, que no se encuentran orgánicamente subordinadas en el esquema jerárquico de la organización. El segundo presenta un conflicto entre personas jerárquicamente asimétricas,

orgánicamente subordinadas, es especialmente aconsejable en este caso recurrir a la intervención de profesionales externos para poder realizar una mediación interpersonal.

**Desarrollo organizativo:** Se basa en la noción de que una organización, si quiere ser efectiva, ha de ser algo más que simplemente eficiente. Se ha de adaptar a los cambios. Cada organización ha de pensar cuáles son las fuerzas negativas que dificultan el cambio de la organización y, a continuación, reflexionar sobre las fuerzas positivas que pueden contrarrestar esas fuerzas negativas y ayudar al cambio organizacional.

**Divergencia perceptiva:** Coloquialmente es “el malentendido”. En una relación no conflictual, los malentendidos se resuelven preguntando, solicitando explicaciones, etc. En una dinámica conflictual, la menor divergencia perceptiva puede convertirse en la gota que colma el vaso. A menos comunicación, más grande es la posibilidad de que se vivan con mayor intensidad las divergencias perceptivas. A mayor desconfianza, más alta es la posibilidad de divergencias perceptivas.

**Enfoque sistémico proactivo:** Esto es un autoexamen continuo de las relaciones interpersonales o del espacio de convivencia dentro de la organización que permita detectar elementos que puedan generar conflictos negativos. Así, la organización proactiva no se espera a que estalle un conflicto profundo para evaluar su estructura y su cultura organizacional.

**Mediación representativa:** Es una forma eficiente y eficaz de tratar el conflicto organizacional de forma global, así se garantiza la participación de todas las personas que conforman la organización en el proceso de gestión, mediante sus representantes. Estos últimos deberán establecer vínculos de comunicación constante con las personas que representan con la finalidad de que tanto lo que se debata en la mesa de mediación como las decisiones y los acuerdos que de ella se deriven tengan suficiente legitimación.

**Misión:** Todas las organizaciones –lucrativas y no lucrativas, públicas y privadas, etc. – tienen una misión. Cualquier organización en lo básico es una agrupación estructurada de personas que coordinan los

esfuerzos para conseguir una determinada misión con los recursos de que disponen. La misión es el reflejo fiel de la razón de ser de una organización, la justificación social de su existencia. En otras palabras, a partir de su definición, se debe poder responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el objetivo final de la organización? Pero el alcance de la misión puede ir todavía más allá de la explicación de la razón de ser de la organización, al incorporar otros elementos como los principios éticos y morales subyacentes y el comportamiento de la organización. En otras palabras, habría que dar respuesta a preguntas como éstas: ¿Cuáles son las características diferenciales de la organización? y ¿qué puede y qué no debe hacer la organización?

**Planificación estratégica:** Es el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban definiendo qué es una organización, qué es lo que hace y por qué lo hace. Esta definición tan abierta denota que no hay un único modelo de planificación estratégica ni tampoco unos resultados homogéneos. Los responsables y el resto de las personas que integran las organizaciones son las que idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica para poder responder a las tres preguntas siguientes: ¿Dónde estamos?, ¿adónde queremos llegar? y ¿qué hemos de hacer para poder llegar? La planificación estratégica puede aportar toda una serie de beneficios a las organizaciones, pero no existe garantía de que así sea; como siempre, la última palabra la tienen las personas, no los procedimientos ni las técnicas.