

Universidad del Rosario



María Andrea Gómez Rosso

María Camila Villalba

El conflicto organizacional desde una perspectiva psicológica y sociológica

Estudio Monográfico

Bogotá

2014

Universidad del Rosario



María Andrea Gómez Rosso

María Camila Villalba

El conflicto organizacional desde una perspectiva psicológica y sociológica

Estudio Monográfico

Director del proyecto

Guido Angello Castro Ríos

Bogotá

Contenido

1. INTRODUCCION.....	7
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
C. JUSTIFICACION	8
D. OBJETIVOS.....	8
E. ALCANCE Y VINCULACION CON EL PROYECTO DEL PROFESOR.....	9
2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	10
CONCLUSIONES.....	24
REFERENCIAS.....	25

Glosario

Conflicto Organizacional

Conflictos dentro de una organización, que adoptan distintas formas, para resolverlos hay muchas opciones, y esto determina que el conflicto es parte de la vida de las organizaciones.

Relaciones Intraespecificas

Relaciones de las personas que interactúan diariamente entre sí. Constituyen un punto de partida para la creación de un conflicto.

Resumen

Se destaca como problema central de esta investigación determinar que estilos de dirección hay y como son las relaciones de competencia, cooperación y depredación que se presentan dentro de las distintas clases de conflictos. Para esto se realiza en una descripción de la propuesta de investigación, la formulación del problema y su justificación, se establecen los objetivos tanto generales como específicos y se describirán cuáles han sido los investigadores relevantes y como aportan a esta investigación.

Palabras Claves

Teoría del Conflicto, Conflicto Organizacional, Relaciones intraespecíficas

Abstract

It stands as the central problem of this research to determine leadership styles and how relations of competition, cooperation and predation occur within the different kinds of conflicts. For this, we made a description of the proposed research, problem formulation and justification, both general and specific objectives are established, the relevant researchers and as contributing to this research is described as well.

Key Words

Theory of Conflict, Organizational Conflict, Intraspecific relations.

1. INTRODUCCION

El presente proyecto, presta apoyo a la investigación para la tesis del Doctorado en Ciencias de la Dirección, del Dr. Guido Angello Castro Ríos. Para esta intención se realizaron una serie de investigaciones específicas acerca de la teoría del conflicto (estilos de dirección), diferenciándolos psicológicamente y sociológicamente dentro de la organización. A partir de estas investigaciones se realiza una recopilación de información y a través del análisis de algunos artículos de autores que a nuestra consideración dieron cuenta de los objetivos del proyecto y permiten identificar lo relativo al estudio del mismo, se pretende el análisis de toda esta información y a partir de este, definir cómo aportan al proyecto de tesis, siendo este el propósito del presente proyecto.

Finalmente, busca este análisis otorgar al profesor un amplio campo donde observar los distintos puntos de vista de los autores que realizan investigaciones relacionadas. Cumpliendo de esta forma este trabajo, un rol de orientación y acompañamiento en el proceso final de estudio, permitiendo solucionar de forma adecuada los interrogantes que sobre el tema principal puedan surgir.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema central de esta investigación consiste en establecer la relación y efectos entre el concepto de conflicto organizacional y las interacciones intra específicas (competencia, cooperación y depredación) presentes al interior de una organización. Para esto, este estudio estará delimitado por el análisis de algunos autores que se han referido de forma general o específica sobre el tema. Se organiza así un compuesto de lecturas que determinaran el alcance del proyecto, que corresponde al estudio del tema en organizaciones privadas específicamente. Esta literatura permitirá alcanzar una profundización del tema, basada en lo que otros han dicho al respecto.

C. JUSTIFICACION

La motivación principal para la participación en este proyecto, es el logro de un estudio que colabore a resolver la problemática que abordan las organizaciones al tener sistemas complejos donde se analizan muchas dinámicas. Es innegable el hecho de que todas las organizaciones hacen parte de un entorno social que se ve afectado por el funcionamiento de estas, es por eso, que al ser conformadas por varios individuos, se presentan algunas situaciones que se derivan de las diferencias presente entre estos. Motivados por estas razones, y entendiendo su gran importancia, se decide colaborar en esta investigación, desde el estudio de los fenómenos de los conflictos, todo esto encaminado a entender los efectos de las relaciones que surgen entre los individuos que conforman una organización.

Luego del amplio análisis realizado a la literatura señalada, se considera que una posible solución al problema puede estar determinada por establecer las relaciones que surgen a partir de los distintos conflictos, los grados de poder y la forma como este es utilizado por los líderes frente a sus subordinados. Una vez se logre esta determinación se podrá instituir que estilo de dirección es pertinente para la mejora de la organización, para que se use a favor de esta, y así lograr una mejor relación entre los líderes y las personas que tienen a cabo.

D. OBJETIVOS

Objetivo general:

La investigación pretende lograr determinar qué estilos de dirección hay y dar una explicación amplia de cómo son las relaciones de competencia, cooperación y depredación que se presentan sobre las diferentes posturas sobre la teoría del conflicto, y más específicamente con el conflicto de organizacional.

Objetivos Específicos de la investigación:

- Describir las diferentes posturas y constructos acerca de la teoría del conflicto, diferenciando los argumentos propuestos por la psicología y la sociología.
- Reinterpretar el fenómeno del conflicto organizacional en términos de la ecología.
- Analizar el impacto del rol que juega el poder en el conflicto organizacional.

E. ALCANCE Y VINCULACION CON EL PROYECTO DEL PROFESOR

Como hemos mencionado, el presente estudio, se enmarca en el proyecto de doctorado del Profesor Guido Angello Castro Ríos, el cual se titula: “Efectos del liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intra-específicas presentes en una organización privada”. El proyecto del profesor Castro contempla el siguiente problema de investigación:

“El problema central de esta investigación es establecer qué efectos provocan el liderazgo, el poder y la influencia, que de forma combinada determinan estilos de dirección, sobre las interacciones intra-específicas de competencia, cooperación y depredación presentes al interior de una organización” (Castro, 2012).

En este orden de ideas, esta investigación de escritorio, servirá de guía al proyecto doctoral, específicamente en lo relacionado con el estudio de las interacciones intra-específicas de competencia, cooperación y depredación presentes al interior de una organización. Para ello, el problema central consiste en establecer la relación y efectos entre el concepto de conflicto organizacional y las interacciones intra-específicas (competencia, cooperación y depredación) presentes al interior de una organización.

2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Problema de investigación: La base del estudio de este proyecto es el resultado del análisis del interior de organizaciones (específicas) para determinar cuáles son los efectos que un líder que utiliza su poder e influencia puede provocar en cuanto al origen de conflictos organizacionales.

1. Teoría del conflicto

1.2 Características de los conflictos organizacionales

1.3 Clasificación del conflicto organizacional según su origen

1.4 Conflictos según las causas

1.5 Enfoques de los conflictos

1.6 Estilos de afrontamiento de los conflictos

1.7 Diferencias psicológicas

1.8 Diferencias sociológicas

2. Relaciones intra específicas

2.1 Competencia

2.2 Cooperación

2.3 Depredación

1. Conflicto organizacional:

Después de analizar muchos autores que estudian el tema del conflicto dentro de los autores se ha llegado a la conclusión de que el tratamiento no adecuado de conflictos puede producir un alto nivel de insatisfacción y de continuo desmejoramiento de los procesos. Por esta razón, se requiere de herramientas de diagnóstico que permitan a los individuos reconocer la estructura en la cual se desempeñan, las políticas que los motivan

y perjudican y les permitan llegar a observar el conflicto de tal forma que puedan aprender de él.

González Consuegra (2010) plantea esta idea, reconoce como indiscutible que al hablar de crecimiento organizacional deba concebirse también la idea del conflicto como parte de este. El hecho de que las organizaciones estén compuestas entre sí constituye una condición que puede desencadenar un conflicto. Se está de acuerdo con esta autora ya que se piensa que el hecho de que las organizaciones estén compuestas por personas que interactúan diariamente entre sí constituye un punto de partida para la creación de un conflicto. Es posible afirmar entonces, que un conflicto es inherente a las organizaciones. Esto puede conducirse como una fuerza positiva o negativa, se queda la autora con la postura de Cheryl Picard que establece que: “El conflicto en sí no es ni malo ni bueno. Lo que importa es la forma en que se maneje” (Consuegra, 2010, p. 13)

1.1 Teoría del conflicto:

Dentro del análisis del estudio del conflicto organizacional llama la atención la propuesta de los autores Alfaro Vargas et al (2010) Se considera necesario tener en cuenta la idea de las teorías del conflicto ya que el estudio de estas teorías es lo que nos permitirá establecer la continuidad histórica que existe entre la teoría del conflicto y el pensamiento los distintos pensamientos sobre el tema hasta hoy.

Alfaro Vargas (2010, p. 128) describe dentro de la teoría del conflicto social “El conflicto y el consenso son las dos caras de una sociedad que se pretende, en su esencia, inmutable. Tanto el conflicto social, como el consenso se definen como los subprocesos de un ajuste social que permite al sistema su continuación en el tiempo. Ambas fuerzas, conflicto y consenso, establecen una tendencia negentrópica contra la natural (física) tendencia entrópica de todo sistema. Dicho más simplemente, consenso y conflicto fortalecen el statu quo. Conflicto y consenso son, por tanto, los ejes de una teoría que a todas luces es reaccionaria.”

Se plantea principalmente que los conflictos organizacionales deben resolverse mediante el intercambio de los puntos de vista, para ellos el diálogo es el punto clave del consenso. A través del dialogo, los puntos conflictuales pueden ceder sin alteración del sistema organizacional. Idea con la que se esta de acuerdo.

1.2 Características de los conflictos organizacionales

García y Espinosa (2005) en su estudio del rol de las estructuras y las rutinas defensivas en el tratamiento de conflictos en las organizaciones, presentan la idea de que los conflictos en las organizaciones son una gran apreciación de la diversidad. Resolver un conflicto conlleva algunos parámetros que no todos conocen, al no conocerlos, las personas pueden no actuar esperando a que otros lo hagan. A partir de esta caracterización se diferencia el conflicto atribuyendo al contexto de las organizaciones.

Se esta de acuerdo con la idea de que se debe establecer construir un nuevo enfoque, hasta llegar a lograr establecer soluciones efectivas de los problemas que puedan surgir dentro de las organizaciones.

García y Espinosa determinan que (2005, p. 2) “A diferencia de los conflictos entre dos cuerpos o sistemas como países o empresas, los conflictos dentro de una organización, tienen la característica especial de que no pueden haber ganadores y perdedores. Sí el conflicto es solucionado de forma que una parte pierde, todos pierden, porque pierde el sistema. En el caso de los conflictos internos, se podría ser más específico en el contexto y agregar a la estructura, que en este caso no es factor que diferencia a los actores, sino que los acerca a juzgar la sustancia de la misma forma.”

1.3 Clasificación del conflicto organizacional según su origen

Como ya se menciona anteriormente la interpretación se esta de acuerdo con la interpretación de la autora González Consuegra (2010) La autora propone una clasificación del conflicto organizacional con la que creemos puede servir para según su origen.

Esta clasificación establece estas clases de conflictos:

- Intrapersonal: oposición entre dos personas distintas.
- Interpersonal: enfrentamientos entre una persona pasiva y otra con elevado grado de actividad.
- Intergrupar: Puede darse dentro de un mismo grupo o departamento.
- Intergrupar: Tienen lugar entre departamentos.

1.4 Conflictos según las causas

Se establece también por la autora, la clasificación del conflicto según las causas.

Conflictos de relaciones: por comunicaciones pobres, comportamientos negativos reiterados entre las partes o fuertes emociones.

- Conflictos de valores: Diferentes visiones para evaluar las mismas cosas.
- Conflictos basados en intereses: Se presentan por intereses opuestos.
- Conflictos por discrepancia sobre información: Se causan por ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más relevante.
- Conflictos relativos a la inequidad estructural: Se presentan por la percepción de autoridad y poder desiguales,
- Conflicto de recursos: ocurren cuando dos o más partes quieren algo que está escaso, entiéndase material o no.

1.5 Enfoques de conflictos

Establecen también los siguientes enfoques:

- El enfoque tradicional: Considera que todo conflicto es negativo.
- De las relaciones humanas: Considera que los conflictos son inevitables ya que son consecuencia natural de todos los grupos y organizaciones.
- El interaccionista: ofrece una gran relevancia al impacto negativo que puede tener un conflicto en la vida grupal de una organización.

1.6 Estilos de afrontamiento de los conflictos

Las organizaciones están plenas de conflictos que adoptan distintas formas, para resolverlos hay muchas opciones, y esto determina que el conflicto es parte de la vida de las organizaciones.

Las organizaciones y los individuos que cumplen una función determinada y forman parte de grupos dentro de las mismas, viven conflictos en la interacción diaria. Se establece que en el contexto de la organización, el conflicto es una expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, un procedimiento, un servicio o un producto, por lo tanto el conflicto es un proceso.

Los autores Constantino et al (1997) han realizado en su artículo Diseños de sistemas para enfrentar, presentan algunas organizaciones han diseñado una orientación o programa de resolución alternativa de disputas (RAD) para abordar determinados tipos de conflictos. Estos programas nacen al ver que los métodos tradicionales de resolución no están funcionando como deberían, ni sirven a los objetivos de la organización.

La RAD abarca cualquier método de resolución de conflictos distintos a los procedimientos legales o los procedimientos administrativos. No es un enfoque nuevo, sino una alternativa que responde al sentido común y la flexibilidad.

También surge otro método el DSD, Diseño de sistemas de disputa. Consiste en seis principios relevantes en el contexto de una disputa. El primer principio es centrarse en los principios, el segundo es incluir varias vías de retorno, el tercer principio incluir alternativas de bajo costo basadas en el derecho y la fuerza, el cuarto principio incluir la consulta previa y la retroalimentación posterior, el quinto principio ordenar los procedimientos en secuencias crecientes de costes de menor a mayor, el sexto y ultimo principio aportar la motivación, la capacidad y los recursos necesarios.

A nuestro modo de ver se considera que los conflictos hacen parte de la vida de las organizaciones, se necesita poner en practica un conjunto de procedimientos que puedan manejar no solo disputas aisladas sino también un cumulo de disputas. Dado a la realidad de la existencia de las mismas, tiene un gran valor adoptar estos diseños de sistema de disputa, cuyo objetivo no es otro sino ofrecer a las partes la mayor cantidad posible de alternativas y de ayuda, para encontrar la mejor forma de solución a estas, y beneficiarse de la mejor forma posible. Se piensa que debe darse gran relevancia a centrarse en los intereses de las partes, al proceso mismo, concluyendo que son ellas las partes principales y definitivas para la solución de las disputas creadas por ellas mismas.

1.7 Diferencias psicológicas

Es uno de los aspectos mas destacados del conflicto en las organizaciones, relevante es que es inherente a la vida misma, y por lo tanto hace pate de las dinámicas organizativas. Por esta razón se pueden presentar muchas consecuencias ya que el conflicto es considerado como una amenaza a la eficiencia y efectividad organizacional.

Manduate et al (1997) realizan un análisis del conflicto desde una perspectiva psicosocial. Se establece que el estudio del conflicto por parte de los directivos es necesario y que estos deben centrarse en la evaluación de estrategias de gestión de los conflictos por los directivos para mejorar las relaciones entre los personas dentro de una organización.

En este análisis los autores establecen que (1997 p. 49) “Las organizaciones que aprecian la diversidad deben promover la cultura al aprendizaje a través del establecimiento de una “personalidad” abierta que fomente actitudes como las siguientes:

- Las emociones y el intelecto no debe ser vistos como contrarios ni tampoco por separado. Todas las decisiones deben considerar ambos aspectos.
- La paradoja y la ambigüedad son la demostración de que se está en medio de tensiones, razón por la cual, no deben ser menospreciadas ni deben ser motivo de decepción.
- Deben concentrarse en la fortaleza de las personas y no en sus debilidades. Supere la tensión por encontrar respuestas únicas o una única forma de hacer las cosas.”

1.8 Diferencias sociológicas

Es necesario contar con una visión que desarrolle una metodología cibernética para la búsqueda del logro de que las personas busquen las relaciones causa efecto a través de sus propios procesos de transformación hasta lograr un aprendizaje.

Dentro del campo sociológico los autores García et al (2005), nos presentan una descripción de la idea de que los conflictos en las organizaciones son una gran apreciación de la diversidad. Resolver un conflicto conlleva algunos parámetros que no todos conocen, al no conocerlos, las personas pueden no actuar esperando a que otros lo hagan. A nuestra consideración esta posición describe estudia los fenómenos colectivos producidos por la actividad social de los seres humanos, mas concretamente dentro del contexto de las organizaciones.

Indica García (2005 p. 7) “Todas las personas involucradas en un conflicto deben estar habilitadas para resolver sus diferencias en una primera instancia. Deben ser capaces de reconocer que un mejor diagnóstico e incluso solución podría proceder de otras personas,

pero que en ultimas, la aceptación de la solución proviene de las partes involucradas.” Esta idea lo representa.

2 Relaciones intraespecificas

El hecho de que las organizaciones estén compuestas por personas que interactúan diariamente entre si constituye un punto de partida para la creación de un conflicto. Es posible afirmar entonces, que un conflicto es inherente a las organizaciones. Para poder mejorar la calidad de las relaciones dentro de las organizaciones es necesario establecer parámetros y directrices que encaminen el comportamiento de las personas dentro de la organización, diferenciando los roles, trabajo y posición que cada cual ocupa dentro de la organización, y lograr que esto no afecte la evolución del trabajo.

2.1 Competencia

Desde hace mucho tiempo se ha venido hablando del techo de cristal. Esta expresión se utiliza para hacer referencia a una barrera invisible que impide que las mujeres capacitadas para alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las cuales desempeñan sus labores. Esta situación evidencia la competencia que se presenta entre mujeres y hombres, discriminando las capacidades de genero para determinar que tan competentes son o no.

Para este aspecto se considera la postura de los autores Cuadrado et al (2007) nos presentan un estudio realizado sobre las relaciones que se dan dentro de una organización y como existen problemas dentro de ellas por diferencia de genero y algunas veces por causa del cargo que se ocupa también. Consideramos que los autores son muy acertados en describir las características que deben presentarse o no, así como también los fenómenos que se presentan, los cuales se describen a continuación.

2.2 Colaboración

Los autores establecen que existe un sistema que de colaboración que supone que el tratamiento colaborativo, requiere que las partes se acerquen por iniciativa de alguno de ellos o de un tercero y que el acuerdo se llegue por medio de estas partes.

Explican que la mayoría de conflictos surgen de las tensiones presentes en los procesos creativos y las restricciones del sistema en el cual se desenvuelven las personas. Se considera que las organizaciones deben buscar avances que busquen igualdad de oportunidades entre todas las personas que hagan parte de la organización.

2.3 Depredación

Las organizaciones están plenas de conflictos que adoptan distintas formas, para resolverlos hay muchas opciones, y esto determina que el conflicto es parte de la vida de las organizaciones.

Se demuestra como las organizaciones y los individuos que cumplen una función determinada y forman parte de grupos dentro de las mismas, viven conflictos en la interacción diaria. Se establece que en el contexto de la organización, el conflicto es una expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, un procedimiento, un servicio o un producto, por lo tanto el conflicto es un proceso y no un producto.

Pero dadas estas diferencias y teniendo en cuenta los conflictos que se presentan o la necesidad de permanencia en la organización, en algunos casos se puede presentar un instinto de “depredación” siendo la ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad, un aspecto en el cual no se ha logrado mayor diferencia. La teoría que nos presentan los autores hablan del techo de cristal.

Se ha decidido por esta postura, ya que a través del techo de cristal se puede entender como se presentan relaciones de depredación, entendiendo que los estereotipos de género

ejercen un gran impacto en el mantenimiento del techo de cristal, y favorecen a los hombres en detrimento de las mujeres. Sin embargo la verdadera conclusión llega al determinar que esta en manos de las organizaciones cambiar este suceso y ayudar a que el acceso de las mujeres a puestos de decisión sea mayor y empezar a construir una sociedad don exista una verdadera igualdad para este sentido y de esta forma acabar con el denominado techo de cristal, que fomentan esta clase de relaciones.

d) Estado situacional (Estado del arte. Estado de la cuestión, últimos avances)

Para el estudio de los distintos temas presentes dentro del problema de investigación, se ha realizado una organización de la literatura, dividiendo a los autores dentro de los temas. Para esta investigación se han analizado algunos autores que estudian el interior de las organizaciones, y que estudian también el comportamiento humano y como se relacionan las personas dentro de una organización.

A continuación se relacionan dichos autores, describiendo el tema que han tratado, para finalmente analizar como contribuyen con el problema y los objetivos principales de la investigación.

Poder

Munduate, Ganaza y Alcaide (1993) en Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones analizan de forma independiente la incidencia del poder relativo y el poder absoluto, sobre la elección de determinado estilo de gestión de conflicto por parte de distintos directivos, los resultados hallados al respecto han desatado, una polémica sobre la relevancia de estas variables sobre la otra.

A raíz del estudio de estos autores se logra entender que la forma en que los lideres influyen al ejercer poder sobre las personas a su cargo, es una forma de comprender las relaciones que se presentan dentro de una organización. Resulta entonces el poder del

líder de gran importancia, pues es este ejercicio de liderazgo donde se ve representada la capacidad del poder y el ejercicio de este poder, pues es el líder quien ejerce principalmente esta fuerza.

Conflicto organizacional Psicológico

Navarro Cid y García Gumiel en -Aproximación al estudio del conflicto interpersonal desde las teorías del caos. Algunas reflexiones en torno a las posibilidades de gestión del conflicto.- realizan un estudio de la dinámica del conflicto, y la explican como una dinámica caótica. Nos relatan como a través del caos y del conflicto se puede llegar a entender que estos pueden llegar a ser generadores de nuevas estructuras y formas.

Guerra Contreras (2008) en La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones, describe los elementos necesarios para la negociación, el manejo de conflictos y las distintas formas de acordarlos, ya que al ser estos una serie de procesos esenciales, su gestión se vuelve esencial para el desarrollo integral de una empresa.

Constantino y Sickles Merchant (1997) en su libro Diseños de sistemas para enfrentar conflictos, parten de la idea de que los conflictos son inevitables y hacen parte del día a día de nuestras vidas, presentes por lo tanto en la mayoría de las situaciones de nuestra cotidianidad. Partiendo de este supuesto desarrollan la idea del manejo de los conflictos, como se debe realizar este manejo y los aspectos de resolución de los conflictos y que pasa con ellos.

Barrera y Russed (2004) en El conflicto organizacional Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar establecen que es importante hacer una delimitación de qué tipo de conflicto hay, y analizan el conflicto organizacional, entendido como aquel que se circunscribe dentro de un grupo de personas que tienen una relación con responsabilidad compartida, que están ligados por objetivos o metas o que simplemente hacen parte de un proceso o una estrategia de grupo.

Partiendo de la base de que los conflictos hacen parte de la vida de las organizaciones, el análisis de estos autores, fueron realizados desde una perspectiva psicológica del conflicto organizacional. Desde esta perspectiva se analiza el conflicto como un tema atractivo y recurrente en el contexto organizacional y su abordaje es necesario para el desarrollo empresarial y la gestión del cambio. Refieren diferentes puntos de vistas acerca de las definiciones de conflictos, así como diferentes tipos de conflictos y algunas condiciones para su existencia. Se presentan algunos estilos personales para la solución de desacuerdos en diferentes ámbitos. Se analiza la mediación como un método alternativo en la resolución de conflictos desde una perspectiva psicológica integradora, basada en los intereses y con el fin de llegar a un acuerdo beneficiario.

Conflicto Organizacional Sociológico

Alfaro Vargas y Cruz Rodríguez (2010) en *Acumulación y empleo. Teoría del conflicto social y posmodernidad*, analizan la secuencia que surge desde la teoría del conflicto social y las propuestas políticas que nacen del pensamiento moderno. Se realiza un estudio de la relación entre el consenso de la teoría del conflicto social y el dialogismo de la posmodernidad dentro del auge neoliberal y la construcción de los esquemas del neoliberalismo, hasta llegar al pensamiento marxista sobre el tema.

González Consuegra (2010) en *El conflicto organizacional: una solución constructiva*-explica cómo es indiscutible que al hablar de crecimiento organizacional debe concebirse también la idea del conflicto como parte de este. El hecho de que las organizaciones estén compuestas entre si constituye una condición que puede desencadenar un conflicto.

El estudio de los autores que describen el conflicto organizacional desde una óptica sociológica nos permite llegar a la idea de que los conflictos en las organizaciones son una gran apreciación de la diversidad. Desde esta visión se analiza cómo, resolver un conflicto conlleva algunos parámetros que no todos conocen, al no conocerlos, las

personas pueden no actuar, esperando a que otros lo hagan. Se establece la importancia de resolver y mejorar los conflictos internos presentes dentro de cualquier organización. Este estudio permite establecer como las organizaciones, como sistemas sociales abiertos, sufren continuamente conflictos internos y externos como consecuencia de las relaciones que se establecen entre los miembros que las componen y de las relaciones que la misma organización mantiene con su entorno económico, social o político. Es habitual la existencia de conflictos colectivos, de situaciones conflictivas entre trabajadores y subordinados, o entre organizaciones a causa de la competencia empresarial.

Liderazgo

Sánchez (2000) en los conflictos empresariales, la comunicación y el estilo de dirección en el marco del análisis transaccional, considera que la función del liderazgo dentro de la actividad administrativa cobra cada vez mayor valor en el mundo empresarial. Para la autora resulta evidente su relación con algunas variables psicológicas y del comportamiento organizacional, desde las cuales se identifica y desarrolla.

Cuadrado y Morales (2007) en Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones realizan una investigación para tratar de resolver el interrogante de por qué es tan limitada la presencia de mujeres en puestos de liderazgo. Presentan la idea de cómo se han incrementados los avances sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en algunos casos estos avances se notan más que en otros, siendo la ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad, un avance donde no se ha logrado mayor diferencia.

Gil, Alcover, Rico, Sánchez y Manzanares (2011) en Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo resaltan que el liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte.

Domínguez, Bilbao y García Dauder (2003) en Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones explican como en las organizaciones laborales a los gerentes se les

evalúa y recompensa, a menudo, por la ausencia de conflictos en sus áreas de responsabilidad. Se promueven valores anti conflicto como parte de la cultura de la organización.

Estos autores analizan el fenómeno del liderazgo dentro de las organizaciones, esta literatura nos lleva a realizar un acercamiento a los procesos comunicativos, en especial, a las transacciones interpersonales, posibles generadoras de conflictos innecesarios o genuinos en el marco de las relaciones humanas dentro de la empresa. Se exponen puntos de vista significativos y se realiza una reflexión teórica sobre estos factores desde una visión analítica del liderazgo, en función de un mejor entendimiento de la naturaleza humana y de la inserción del individuo a los grupos bajo una nueva visión del liderazgo.

Este análisis nos permite concluir que los retos que afrontan las organizaciones en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. Por esta razón es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, y la complejidad.

CONCLUSIONES

A partir del estudio realizado para esta investigación y del análisis de los distintos autores que se refieren al tema del conflicto organizacional. Se debe entender que el concepto de conflicto organizacional es de vital importancia para que exista un buen funcionamiento de los equipos dentro de las organizaciones. Es por esta razón que la forma como se resuelvan los conflictos organizacionales resulta estratégica y requiere una revisión por parte de los líderes empresariales. Es necesario por tanto, revisar nuevas tendencias y formas de conflicto, que permitan reaccionar de forma pertinente a nuevas necesidades de trabajo.

Se considera que la propuesta de estos autores están acordes a la realidad que se enfrenta. La evolución de las relaciones humanas es cada vez mayor e imposibles de dejarlas de tener en cuenta. Es necesario por tanto entender, interpretar y estudiar distintas formas de desarrollo del conflicto, que contribuyan de manera efectiva al buen desarrollo de las relaciones dentro de la organización, y por esta razón se ha escogido los modelos propuestos por los autores señalados, puesto que son recientes, datan del 2011.

REFERENCIAS

- Alfaro Vargas, R., & Cruz Rodríguez, O. (2010) Acumulación y empleo. Teoría del conflicto social y posmodernidad. *Rev. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, 128-129, 63-70.
- Barrera Santos, Y. (2004) *El conflicto organizacional “Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar.*(2da ed.) Guatemala, Editorial Serviprensa.
- Behfar, K., Peterson, K., Mannix, E., & Trochim W. (2008) The Critical Roll of Conflict Resolution in Teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, .170-188.
- Castro Ríos, G. A. (2012) Efectos del liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intraespecificas presentes en una organización privada. Proyecto de tesis doctoral no publicado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Constantino, K. A., & Sickles Merchant C. (1997) *Diseños de sistemas para enfrentar conflictos.* Barcelona, Ediciones Granica.
- Cuadrado, I., & Morales J. F. (2007) Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 183-202.
- De Dreu, C. (2008) The virtue and vice of workplace Conflict: Food for Pessimistic Thought. *Journal of Organizational Behavior*, 5-18.
- Domínguez Bilbao, R., & García Dauder S. (2003) Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. Working papers, 1-50
- Dulebohn, J., & Gerald, F. (1991) The roll of influence tactics and perceptions of performance fairness,” *Academy of Management journal*, 208-303.

- García, J., & Espinosa, A. (2005) El rol de las estructuras y las rutinas defensivas en el tratamiento de conflictos en las organizaciones. *Revista Universidad de los Andes*.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1944) *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Nueva York: Editorial McGraw-Hill.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., Sánchez Manzanares, M. (2011) Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32, 38-47.
- González Consuegra, Y. (2010) El conflicto organizacional: una solución constructiva. *Revista de la Facultad de Psicología Universidad Cooperativa de Colombia*, 6, 11-27
- Guerra Contreras, H. J. (2008) La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones. Recuperado Septiembre, 2008, de http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero13_09/enfoque/a_negociacion.asp
- Kenneth, T. (1976) Conflict and Conflict. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 889-935.
- Munduate, L., Ganaza J., & Alcaide, M. (1993) Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8, 47-68.
- Navarro Cid, J., & García Gumiel L. (2000) Aproximación al estudio del conflicto interpersonal desde las teorías del caos. Algunas reflexiones en torno a las posibilidades de gestión del conflicto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 75-88.
- Podsakoff, P., & Schriesheim, C. (1985) Field Studies of French and Raven's Basis of Power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological bulletin*, 387-411.
- Sánchez, T. (2002) Los conflictos empresariales, la comunicación y el estilo de dirección en el marco del análisis transaccional. *PsicoPediaHoy*, 4-11.
- Shenk, C. (1990) Conflict in Organizational decision making: an exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 436-448.

- Wall, J., & Callister, R. (1995) Conflict and its management. *Journal of management*, 517-544.
- Wong, S., Ho, V., & Hoon Lee, C. (2008) A power perspective to interunit knowledge transfer: Linking attributes to knowledge power and the transfer of knowledge. *Journal of Management*, 127-150.