



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Sede Rosario - Campus Roca**  
**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

*El conflicto en la Terminal Puerto Rosario durante el año 2021.*  
*Determinación de la perspectiva de los actores sobre su impacto*  
*(EC)*

**Alumno:** Morzàn Jesica jesicamorzan@gmail.com

**Tutor de Contenidos:** Meneiro Leila

**Tutor Metodológico:** Carrancio Magdalena

**Agosto 2022**

## **DEDICATORIA**

A mi compañero y esposo, quien ha sido un eslabón fundamental a lo largo de este proceso. Fue quien me impulsó a elegir esta carrera. Fue mi sostén, quien no ha permitido que flaquee ante las dificultades que se me han presentado, cuando las cosas no sucedían acorde a lo planeado. Siempre a mi lado, alentando, apostando y creyendo en mí. GRACIAS

A familiares y amigos que también fueron parte importante en el transcurrir de este camino; quienes siempre creyeron que esto era posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis profesoras, por un lado, a mi profesora Leila Meneiro quién fue mi tutora de contenidos; y, por otro lado, a mi profesora y metodóloga Magdalena Carrancio, por su buena predisposición desde el primer momento que me comuniqué con ambas. Siempre con ganas de colaborar y poniendo énfasis en su tarea para que el trabajo quedase de la mejor manera posible. Gracias por la dedicación y el tiempo, por brindarme sus conocimientos y orientación en este trabajo.

A la empresa Terminal Puerto Rosario, por permitirme acceder a tan valiosa información acerca de la organización para la realización de este trabajo, ya que de lo contrario no hubiese sido posible. A mi esposo, quien ha sido el intermediario para acceder a esa fuente de datos y, además, el encargado de propiciar el espacio dentro del ámbito laboral para llevar a cabo las encuestas a sus compañeros y jefes.

A la institución, por estos años de acompañamiento; que no fueron fáciles atravesando una pandemia de por medio pero que siempre estuvieron para dar respuestas a sus estudiantes que suscitaban en medio de tanta incertidumbre; y por permitirme desarrollar mi trabajo final para dar culminación a una etapa de mi vida y poder ver cristalizado este proyecto.

## RESUMEN

El presente Estudio se propuso indagar sobre los conflictos entre personas dentro de la organización empresarial “Terminal Puerto Rosario”. Para ello se buscó observar (determinar) los conflictos que aparecieron con mayor frecuencia, los motivos de su aparición, las estrategias de resolución y los modos en que éstos afectaron a la empresa durante el año 2021, considerando la perspectiva de superiores y operarios.

Para la recolección de datos y alcanzar estos objetivos se diseñaron dos entrevistas semiestructuradas con preguntas de respuestas cerradas y abiertas. Una se aplicó a los subordinados y otra a los jefes.

Se ha podido detectar que los conflictos que aparecieron con mayor frecuencia durante el año 2021 son los motivados por los problemas de comunicación, las personalidades incompatibles y la falta de claridad en las normas y políticas de la empresa.

Los conflictos afectan personalmente a los involucrados, pero, sobre todo, tienen consecuencias negativas para la organización empresarial, manifestándose en un menor rendimiento de personal.

### *Palabras Claves:*

*perspectiva- superiores y subordinados- conflicto-organización empresarial*

## INDICE

RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	6
1.1. Descripción de la Organización:.....	9
1.2 Organigrama de la empresa.....	11
PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO .....	13
2.1. Descripción del Caso de estudio .....	13
2.2. Planteo del Problema de investigación: .....	13
2.3. Formulación de los objetivos de investigación: .....	14
2.2.1.- Objetivo general.....	14
2.2.2.- Objetivos específicos.....	14
2.4.- Metodología .....	14
2.4.1.- Diseño y tipo de investigación .....	14
2.4.2.- Población y muestra .....	15
2.3.3.- Técnicas de recolección de datos.....	16
MARCO TEÓRICO .....	17
3.1.- El conflicto: conceptualización .....	15
3.1.1.- Concepciones teóricas respecto del conflicto.....	18
3.2.- Niveles de conflicto .....	19
3.3.- Clases de conflictos .....	21
3.4.- Génesis y desarrollo de un conflicto .....	22
3.5.- Conflictos funcionales y disfuncionales.....	26
3.5.1.- Conflictos funcionales.....	26
3.5.2.- Conflictos disfuncionales .....	27
3.6.- El manejo del conflicto: la negociación .....	28
3.6.1.- Tipos de negociación.....	28
3.6.2 Componentes de la negociación.....	29

RESULTADOS.....	39
4.1.- Análisis de datos: .....	39
4.1.1.- Conflictos dentro de la empresa: .....	39
<u>4.1.2.-</u> Motivos de la aparición de Conflictos:.....	40
4.1.3.- Actitud asumida frente al conflicto .....	44
4.1.4.- Efectos o consecuencias de los conflictos para el trabajo.....	46
4.1.5.- Efectos o consecuencias de los conflictos para la empresa.....	48
4.2.- RECOMENDACION .....	53
4.2.1- Propuesta para mitigar los conflictos.....	54
4.2.2- Justificación.....	55
CONCLUSION .....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXO .....	59
<u>ANEXO I:</u> Entrevista a empleados .....	60
<u>ANEXO II:</u> Entrevista a jefes .....	62

## INTRODUCCIÓN

Entre otras cosas, el éxito de una estrategia organizacional depende de que la organización tenga la capacidad estratégica para actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito. Esta capacidad depende de tres factores principales: los recursos disponibles, la competencia con que se realizan las actividades en la organización, y el equilibrio entre recursos, actividades y unidades empresariales de la entidad.

El análisis de la capacidad estratégica de una organización es importante cuando se trata de averiguar si los recursos y las competencias se ajustan al entorno en el que se mueve la organización, y si existen oportunidades y amenazas. Sin embargo, para entender el concepto de capacidad estratégica es necesario analizar las organizaciones desde distintos puntos de vista. Fundamentalmente, se trata de analizar el equilibrio general de los recursos y la combinación de actividades.

Johnson y Scholes (2001) consideran que la *"...auditoria de recursos identifica los recursos disponibles de una organización, tanto externos como internos, que sirven para aplicar su estrategia"* (p.27) Esta auditoria sirve para identificar y clasificar los recursos que posee una organización. Con ello se intenta determinar cuál es la cantidad de los recursos y la naturaleza de los mismos.

Los recursos pueden clasificarse en:

- Recursos físicos: es más que el listado del número de máquinas, edificios o capacidad productiva. Se trata de la naturaleza de esos recursos -antigüedad, condición, capacidad y localización de cada uno-, puesto que estas características determinarán la utilidad de los recursos para lograr la mayor eficiencia posible.
- Recursos financieros: se trata de las fuentes de financiación y el uso que se hace del dinero, la forma de conseguirlos, cómo se gestiona el efectivo, por citar algunos.
- Recursos humanos: consiste en determinar el número de trabajadores y su cualificación personal, por ejemplo, la capacidad de adaptación y de innovación de las personas en situaciones de cambios rápidos.

Este último recurso es el que interesa en este trabajo. El desarrollo tecnológico y científico de todas las sociedades ha sido posible gracias al pensamiento humano. Esta es la razón por la que, continuamente, se argumenta que el recurso humano es uno de los elementos más importantes dentro de cualquier organización.

De la importancia del recurso humano dentro de la organización empresarial surge el concepto de comportamiento organizacional, generalmente conocido con las siglas CO. Variadas son las definiciones que se ofrecen sobre este concepto:

*"... es el estudio de las acciones de las personas en su trabajo..."* (Robbins y Coulter, 1996, p.460)

*"...es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de la gente en el trabajo"* (Kreitner y Kinicki, 1997, p.13)

*"... es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización..."* (Robbins, 1998, p.9)

Puede afirmarse entonces que el comportamiento organizacional consiste en el estudio y aplicación de los conocimientos adquiridos respecto de los modos en que las personas, tanto en su accionar individual como grupal, actúan en las organizaciones. Esta disciplina científica intenta identificar las maneras a través de las cuales las personas actúan con la finalidad de obtener con su trabajo mayor efectividad. Además, los conocimientos que se obtienen gracias a esta disciplina pueden ser agregados al conocimiento general de otras investigaciones y desarrollos conceptuales para la mayor eficacia de las organizaciones. Es así que el comportamiento organizacional es también una ciencia aplicada pues la información obtenida respecto de las prácticas efectivamente realizadas en una organización puede servir para ser aplicadas en muchas otras.

Por otro lado, el comportamiento organizacional genera herramientas que son de utilidad para ser aplicadas en distintos niveles de análisis. Por ejemplo, genera ayudas a los administradores, pues les permite observar el comportamiento de los individuos en la organización. Asimismo, permite una mayor comprensión de la complejidad existente entre las interacciones entre dos personas, ya se trate de dos compañeros de trabajo o de un par conformado por un superior y un subordinado. En otro nivel, el conocimiento brindado por el comportamiento organizacional permite, asimismo, visualizar y administrar las organizaciones en tanto sistemas enteros, que mantienen interacciones entre ellos.

Para finalizar, las herramientas que brinda el comportamiento organizacional permiten el examen de la dinámica de las relaciones que se establecen dentro de grupos pequeños, ya sean equipos formales o informales, o bien las que surgen en las relaciones intergrupales.

Este último aspecto es el que interesa para este trabajo, es decir el relacionado con el comportamiento de los grupos y la dinámica de las relaciones intergrupales. Específicamente, nos interesa el conflicto entre personas y entre grupos. Según Robbins (1998, p.442) *“...el conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización (...) puede lesionar verdaderamente el desempeño de una organización, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados. Sin embargo, no todos los conflictos son malos. El conflicto tiene un lado positivo, así como uno negativo.”*

Es por lo antedicho que en este Trabajo utilizaremos como Test Case la organización Empresarial Terminal Puerto Rosario S.A, a fin de determinar la perspectiva que los actores –superiores y subordinados- de la organización tuvieron respecto de cómo afecto el conflicto durante el año 2021.

El Estudio de divide en cuatro capítulos. En el primero, describiremos la organización que es el contexto en estudio que abordaremos, junto a su misión, visión y valores.

En segundo lugar, abordaremos la problematización del (EC) donde procedemos a hacer una descripción del caso y seguidamente se desprenden los interrogantes que intentaremos resolver. Y, además formularemos los objetivos generales y específicos.

En tercer lugar, desglosaremos los temas conflictos y negociación; desde su conceptualización, concepciones teóricas, niveles y clases respectivamente.

Seguidamente, analizaremos los datos obtenidos de las encuestas realizadas y haremos una serie de recomendaciones dirigidas a la empresa junto a una propuesta complementaria a modo de sugerencia para tratar de resolver los conflictos dentro de la organización. Para terminar, arribaremos a una conclusión.

## **CAPITULO I: CONTEXTO DE ESTUDIO**

### **1.1.Descripción de la Organización:**

El puerto de Rosario es un puerto de tipo fluvial con acceso desde el océano Atlántico y situado a 550 kilómetros río arriba del Mar Argentino. Está localizado en la ciudad de Rosario, en la provincia de Santa Fe, en la margen derecha del río Paraná.

El caso objeto de estudio es de la organización empresarial “Terminal Puerto Rosario” (TPR S.A.) una empresa del Grupo Ultramar, de origen chileno. En octubre de 2002, la empresa gana la licitación del puerto de Rosario y comienza la concesión por 30 años.

Se trata de una organización que ofrece la posibilidad de operar y transferir distintos y variados tipos de carga. Como complemento de los servicios de transferencia vía muelle, brinda también una amplia gama de servicios adicionales con los que, aseguran, se agrega valor a la cadena logística del cliente

Es Visión de la organización:

*“Somos un puerto multipropósito integrado a la logística regional, nacional e internacional, sustentado en equipamiento de última generación y en un equipo de trabajo competente y comprometido, con la finalidad de brindar servicios portuarios eficientes y de máxima calidad que permitan mantener y promover negocios rentables.”*

Su Misión es la siguiente:

*“Buscando día a día la excelencia en nuestros servicios, trabajamos íntegramente como puerto multimodal de referencia en la región, aspirando a ser líderes en el área de contenedores, potenciando el progreso de nuestros clientes, colaboradores y de nuestra comunidad.”*

Sus valores son:

*“Seguridad: la protección de la integridad de todas las personas que se relacionan de manera directa o indirecta con el terminal es nuestra prioridad. Trabajamos con fuerte compromiso y responsabilidad para garantizar un ambiente laboral sano y seguro,*

*implementando en forma permanente políticas que mejoran las condiciones de seguridad en el predio y redundan en beneficio de la calidad de nuestro trabajo.”*

*“Confianza: buscamos forjar relaciones duraderas con nuestros colaboradores, clientes y usuarios en general, entendiendo que una conducta consistente, sincera y comprometida es generadora de lazos sustentables y perdurables en el tiempo.”*

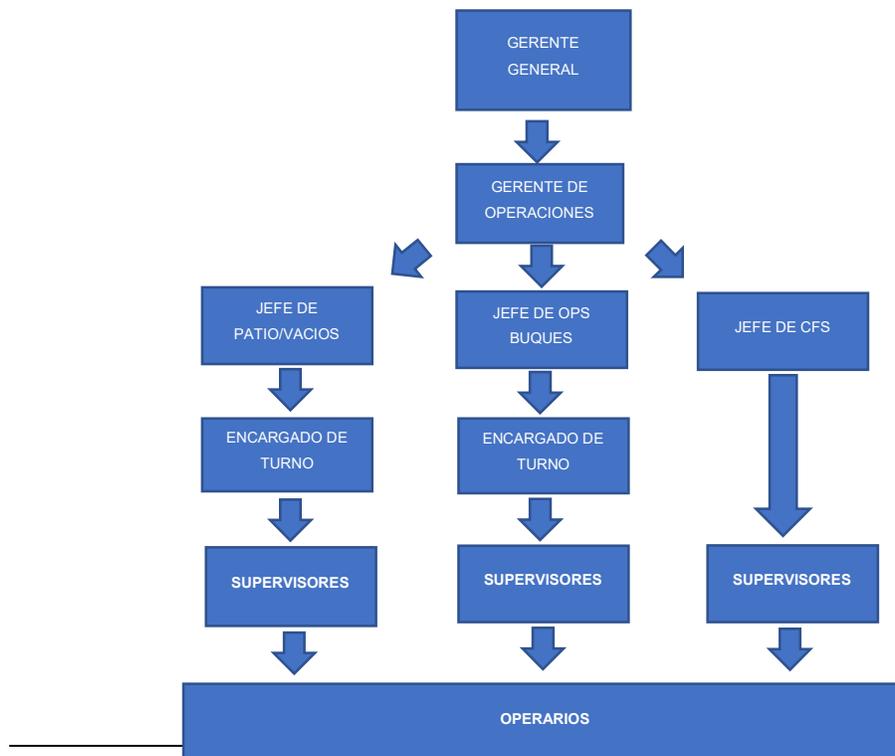
*“Integridad: trabajamos con los más altos estándares éticos y de comportamiento, de forma honesta, responsable, con respeto por los demás y por uno mismo, buscando generar lealtad y confianza.”*

*“Excelencia: actuamos con profesionalidad, esfuerzo y creatividad, cuidando todos los detalles para garantizar siempre la máxima calidad.”*

*“Pasión: trabajamos día a día amando lo que hacemos, con un altísimo compromiso hacia nuestros clientes, colaboradores y usuarios. Enfocados en mejorar continuamente, innovar y en brindar soluciones creativas y eficientes para alcanzar los mejores estándares en la prestación de nuestros servicios.”*

## 1.2 Organigrama de la empresa<sup>1</sup>

Figura 1: organigrama de la empresa Terminal Puerto Rosario



<sup>1</sup> A los efectos de este EC, hemos simplificado el organigrama para una mayor comprensión debido a su gran magnitud.

## Figura 1: Organigrama de la empresa Terminal Puerto Rosario

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la empresa.

A continuación, haremos una breve descripción de algunos de los cargos y sus respectivas funciones en la empresa terminal puerto rosario que nos competen en esta investigación.

En primer lugar, comenzando desde arriba hacia abajo, encontramos al CEO de T.P.R Leonardo Feltrinelli, quien asumió la gerencia en el año 2021 con el fin de planificar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, definiendo los objetivos de la misma a corto, mediano y largo plazo y fijando una serie de objetivos que marcan el rumbo de la organización.

En segundo lugar, el Gerente de operaciones Juan Pablo Ciocca se encarga de coordinar las distintas áreas de contenedores tales como: patio/vacíos; buques y de la estación de carga de contenedores (cfs) por sus siglas en ingles.

En cuanto a los jefes, el jefe de operaciones de buques se ocupa de darle giro (entrada) a los buques que llegan a la Terminal y de la planificación de los mismos ya sea para su carga o descarga en el muelle. Seguidamente, el jefe de patios/vacíos es el encargado de coordinar como se realizarán los movimientos de los contenedores vacíos y fulles; lo que podríamos denominar el área de despacho y recepción de la mercadería que ingresa a la Terminal o que egresa de la misma. Por último, el jefe de cfs (container Freight Station- (estación de carga de contenedores) en esta área el jefe resuelve todo lo relacionado al servicio en sí que presta la empresa: consolidado y desconsolidado (carga y descarga) de contenedores.

Respecto del encargado de turno, este es quien coordina desde la parte administrativa y operativa las tareas que se realizaran en el turno de 12 horas jornales, las cuales previamente fueron planificadas por el jefe de turno.

Por su parte, los supervisores dirigen el correcto funcionamiento de la operativa, son los encargados de controlar que las actividades de campo se cumplan en tiempo y forma según lo proyectado por jefes de cada área.

Por último, los Operarios son el personal calificado para llevar adelante las tareas de campo, como por ejemplo plazoleteros y maquinistas, por citar algunos.

## CAPITULO II: PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

### 2.1. Descripción del Caso de estudio:

Terminal Puerto Rosario S.A. es una empresa que cuenta con alrededor de 600 empleados. Según puede leerse en la página web “...*el progreso de TPR está sustentado en un equipo de trabajo capacitado, EXPERIMENTADO Y COMPROMETIDO*<sup>2</sup>. *Nuestra Gente es quien aporta el salto de calidad a cada operación que realizamos, priorizando su bienestar y desarrollo tanto personal como profesional.*” Dada la importancia que la organización otorga a su personal es por lo que ha parecido oportuno realizar una investigación que indague respecto de los conflictos entre personas dentro de la organización empresarial “Terminal Puerto Rosario”.

La elección del caso surge dado que la empresa maneja uno de los mayores centros de exportación de bienes del país: a 150 kilómetros de la Ciudad de Rosario se encuentra una de las zonas más importantes de producción de soja y girasol. Casi la totalidad de la producción de oleaginosas de este tipo se procesa en la región y se exporta por este puerto. De esta manera, el aceite y otros productos derivados, así como bienes manufacturados de la zona se exporta a través del puerto.

### 2.2. Planteo del Problema de investigación:

La principal pregunta que da forma al problema de investigación de este Estudio de Caso es: ¿cuál es la perspectiva que los actores –superiores y subordinados- de la organización empresarial Terminal Puerto Rosario tienen respecto de cómo afecta el conflicto a la organización empresarial?

De la misma, se desprenden los siguientes interrogantes:

- ¿aparecieron conflictos con frecuencia en la empresa durante el año 2021?
- ¿cuáles son los motivos de la aparición de los conflictos?;
- ¿qué estrategias se utilizaron para la resolución de conflictos?;

---

<sup>2</sup> En mayúsculas en el original

- ¿cómo creen, superiores y subordinados, que los conflictos afectaron negativamente a la organización empresarial?

Para dar respuesta a estos interrogantes tomaremos como período de estudio el año 2021.

### **2.3. Formulación de los objetivos de investigación:**

#### **2.2.1.- Objetivo general**

Determinar la perspectiva que los actores –superiores y subordinados- de la organización empresarial Terminal Puerto Rosario tuvieron respecto de cómo afectó el conflicto a la organización empresarial, durante el año 2021.

#### **2.2.2.- Objetivos específicos**

- Reconocer si aparecieron conflictos con frecuencia en la empresa durante el periodo en estudio
- Identificar los motivos de la aparición de los conflictos
- Describir las estrategias que se utilizaron para la resolución de los conflictos
- Indagar la creencia de los superiores y subordinados respecto de los modos en que los conflictos pueden afectar negativamente a la organización empresarial

### **2.4.- Metodología**

#### **2.4.1.- Diseño y tipo de investigación**

Se trata de una investigación de tipo cualitativo enmarcada en una estrategia de diseño no experimental y descriptiva.

Bajo el enfoque cualitativo, el interés de la investigación se concentró en las vivencias de los participantes y sus interacciones (conflictos interpersonales) tal como fueron sentidas o experimentadas en su contexto o ambiente natural. En efecto, según Taylor y Bogdan (1986, p.20) la metodología cualitativa es aquella que hace referencia “...a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Se considera entonces, por el problema

que se ha delineado para este Estudio, que la mencionada metodología es la que mejor sirve a los fines propuestos.

El abordaje ha sido fenomenológico. Según los autores mencionados el fenomenólogo *"...busca comprensión por medio de métodos cualitativos: tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otras, que generan datos descriptivos."* (Taylor y Bogdan, 1986, p.16)

Es también una investigación de tipo no experimental. Al respecto Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006, p.184) señalan que *"Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad."*

Se recurrió también a un tipo de investigación descriptiva, en tanto se observó y caracterizó el comportamiento del fenómeno sometido a análisis, es decir, el conflicto entre personal de Terminal Puerto Rosario, sin establecer relaciones causales entre las variables involucradas en la problemática.

Por otra parte, se trata también de una investigación de diseño transeccional o transversal que *"...recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único."* (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006, p.216)

#### **2.4.2.- Población y muestra**

La población de estudio está compuesta por los operarios del sector contenedores en la organización empresarial seleccionada. La muestra ha sido del tipo no probabilístico de sujetos-tipo. En el muestreo no probabilístico el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar. Bajo este criterio se seleccionaron 30 operarios del sector de contenedores. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006, p.227) este tipo de muestra se utiliza *"...en investigación de tipo cualitativa, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (...) el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social."*

Sin embargo, es necesario acotar el número de la muestra: el límite, entonces, estuvo dado por el concepto de saturación, es decir, cuando la realización de nuevas entrevistas no generó información verdaderamente nueva.

### **2.3.3.- Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de los datos se diseñó una entrevista semiestructurada con preguntas de respuestas cerradas y abiertas. Las respuestas de tipo cerradas se presentan en cuadros con valores absolutos y relativos y gráficos tipo torta provistos por el programa informático Excel. Los datos de tipo cualitativo, en cambio, fueron agrupados en categorías.

## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO

En función de la problemática planteada en este Estudio de Caso nos proponemos brindar la conceptualización y reflexiones teóricas acerca de la variable “Conflicto” a fin de conocer cabalmente su naturaleza y comportamiento en el marco de las organizaciones.

#### **3.1.- El conflicto: conceptualización**

Es una necesidad de las organizaciones manejar el conflicto de manera cotidiana. Según Robbins (1998, p.442) se trata de “...un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, algo que la primera parte estima.” Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004, p.226) entienden que el conflicto puede ser definido como “...el proceso por el que una de las partes (persona o grupo) percibe que otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses.”

Para que exista conflicto, sin embargo, es fundamental que las partes involucradas lo perciban como tal; por lo tanto, la existencia o no del conflicto es un tema de percepción. Si ninguna de las partes es consciente del conflicto, entonces puede decirse que el mismo no existe.

Las definiciones aportadas por los autores son amplias en tanto “...describen el momento en alguna actividad continua en que se atraviesa una interacción para convertirse en un conflicto entre las partes.” (Robbins, 1998, p.443) La definición, por tanto, incluye una diversa gama de conflictos que las personas o los grupos pueden experimentar dentro de las organizaciones, por ejemplo, diferencias sobre la interpretación de los hechos, incompatibilidades en las metas, desacuerdos en función de las expectativas de comportamiento, etc. Asimismo, las definiciones aportadas son flexibles como para abarcar toda la gama existente de conflictos, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de comportamiento.

### 3.1.1.- Concepciones teóricas respecto del conflicto

La escuela denominada “tradicional”, predominante en la década de los 30 y de los 40 sostenía que el conflicto debía ser evitado en tanto era entendido de modo negativo. Se concebía al conflicto como vinculado directamente a la violencia, la destrucción y la irracionalidad y, por lo tanto, intrínsecamente dañino.

Para esta escuela, el conflicto surgía debido a problemas de comunicación, falta de franqueza y de confianza entre los sujetos de la organización y una falla en los administradores para dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de los empleados.

*“El punto de vista de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos. Puesto que se debe evitar todo conflicto, simplemente necesitamos dirigir nuestra atención a las causas del conflicto y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Aunque los estudios de investigación proporcionan ahora fuertes evidencias para cuestionar la idea de que este enfoque de reducción de conflictos da como resultado un alto desempeño de grupo, muchos de nosotros todavía evaluamos las situaciones de conflicto utilizando esta norma ya obsoleta.”* (Robbins, 1998, p.443)

Hacia fines de los cuarenta surge una nueva perspectiva en cuanto a la concepción del conflicto dentro de la organización. Se trata de la escuela de las relaciones humanas que dominó teóricamente el ámbito del comportamiento organizacional en relación al conflicto, hasta mediados de la década de los setenta. Esta escuela de pensamiento sostiene que el conflicto es inevitable dentro de los grupos y las organizaciones. Por lo tanto, el conflicto debe ser aceptado en tanto no puede ser eliminado; asimismo, esta orientación teórica afirmaba que, en ocasiones, el conflicto podía ser benéfico para las organizaciones.

A partir de esta concepción del conflicto surge la perspectiva interaccionista que no solo acepta el conflicto, sino que, además, propone estimularlo argumentando que *“...un grupo armonioso, apacible, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo continuo de*

*conflicto –lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocrítica y creador.”*<sup>3</sup>  
(Robbins, 1998, p.444)

Hemos visto hasta aquí el significado del concepto de conflictos y las distintas orientaciones teóricas respecto del conflicto dentro de la organización. Pero, ¿qué tipos o niveles de conflictos pueden tener lugar dentro de una organización? Sobre ello nos referiremos a continuación.

### **3.2.- Niveles de conflicto**

Según Hellriegel y Slocum (2004) existen cuatro niveles primarios de conflictos dentro de las organizaciones. Se trata de: 1) intrapersonal; 2) interpersonal; 3) intragrupal y 4) intergrupala. Veamos a continuación, cada uno de ellos.

1) Conflicto intrapersonal: es el que se manifiesta dentro del individuo, ocurre en su fuero interno. Por lo general, consiste en alguna forma de conflicto vinculado a las metas, a lo cognitivo y/o a lo afectivo. *“Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes. Suele ocurrir que los resultados sean tensiones y frustraciones internas.”* (Hellriegel y Slocum, 2004, p.227) Se trata, por ejemplo, de cuando un estudiante de último año de la universidad tendría que decidirse por elegir entre empleos que ofrecen retos, seguridad, remuneración y ubicaciones diferentes. Tomar una decisión respecto de cuál empleo elegir puede hacer emerger uno o más de los tres tipos básicos de conflicto intrapersonal. Son

- Conflicto enfoque-enfoque: se trata de cuando el sujeto tiene que elegir entre dos o más alternativas, todas las cuales prometen un resultado positivo; por ejemplo, una elección entre dos empleos que parecen atractivos por igual
- Conflicto evasión-evasión: significa que el sujeto debe seleccionar entre dos o más alternativas. Sin embargo, las mismas parece ofrecer resultados negativos; por ejemplo, que uno de los empleos ofrezca una remuneración baja y el otro implique la necesidad de viajar largas distancias.
- Conflicto enfoque-evasión: cuando el sujeto debe decidir si lleva a cabo una acción que ofrece resultados positivos, pero también negativos; por ejemplo, aceptar un empleo con salario acorde a las expectativas pero que demanda viajar distancias largas.

---

<sup>3</sup> Sobre como alentar niveles de conflictos beneficiosos para las organizaciones nos referiremos más adelante.

*“Con frecuencia las decisiones cotidianas incluyen la solución de conflictos de metas intrapersonales. Por lo general, su intensidad se incrementa en una o más de las siguientes condiciones: 1) hay varios cursos de acción alternos realistas al enfrentar el conflicto; 2) las consecuencias positivas y negativas de los cursos de acción alternos son más o menos iguales, o 3) la fuente del conflicto es importante para la persona.”* (Hellriegel y Slocum, 2004, p.227)

2) Conflicto interpersonal: se trata de aquellos que se manifiestan entre los individuos. *“Ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conducta preferidas o sus metas son antagónicas. Al igual que los conflictos intrapersonales, muchos de carácter interpersonal se basan en algún conflicto de funciones o en la ambigüedad de éstas.”* (Hellriegel y Slocum, 2004, p.228)

En cuando al conflicto de funciones debe decirse que una función es un grupo de tareas, así como comportamientos que otros esperan de un sujeto cuando realiza un trabajo. Los emisores de funciones son personas con expectativas acerca de cómo debe comportarse el receptor. Un episodio de funciones se inicia antes de que se envíe un mensaje, ya que los emisores tienen expectativas con percepciones y evaluaciones de la conducta del receptor. Esta conducta, a su vez, influye en los mensajes reales de funciones que transmiten los emisores. Entonces las percepciones del receptor de estos mensajes y las presiones, pueden conducir a un conflicto de funciones. *“El conflicto de funciones ocurre cuando el receptor responde con conductas que sirven de insumos para el proceso de los emisores de funciones. Un conjunto funcional es el grupo de emisores que afectan en forma directa al receptor.”* (Hellriegel y Slocum, 2004, pp.228-229) Un conjunto funcional estaría compuesto, por ejemplo, por el jefe del empleado, los integrantes del equipo, amigos muy cercanos, familiares cercanos y clientes o consumidores relevantes.

Cuatro son los tipos de conflictos de funciones que pueden surgir como resultado de los mensajes y presiones incompatibles dentro del conjunto funcional.

- Conflictos de funciones intraemisores: se trata de aquellos conflictos que surgen debido a que los diferentes mensajes y presiones recibidas son incompatibles para alguno de los integrantes del conjunto funcional.
- Conflictos de funciones interemisores: consiste en la incompatibilidad de los mensajes y presiones provenientes de un emisor en contraposición a los mensajes y presiones de otros emisores.
- Conflictos interfuncionales: este tipo puede surgir cuando las presiones de las funciones vinculadas a la pertenencia a un grupo, son incompatibles con las presiones que

proviene de la pertenencia a otros grupos.

- Conflictos persona-función: puede surgir cuando los requisitos de la función son incompatibles con las actitudes, valores o puntos de vista propios en relación a los comportamientos que son aceptables para el receptor.

También es fuente de conflicto la ambigüedad de funciones. Se trata de “...la incertidumbre o carencia de claridad que rodea las expectativas sobre una función individual.” (Hellriegel y Slocum, 2004, p.229)

3) Conflicto intragrupal: este tipo de conflicto hace referencia a choques entre algunos o todos los integrantes de un grupo. *“Los negocios de propiedad familiar están especialmente predispuestos a sufrir conflictos intragrupales y de otros tipos, y se hacen más evidentes cuando el propietario-fundador se acerca a la jubilación, se retira o muere. Solo tres de cada diez negocios familiares logran llegar a la segunda generación uno de diez sobrevive hasta la tercera. Los obstáculos más formidables a la sucesión son las relaciones entre los miembros de la familia que poseen el negocio y tienen la responsabilidad de mantenerlo vivo para la siguiente generación. ¿Qué determina si un negocio familiar prospera o se desploma? En gran parte es el respeto que se tengan entre sí los miembros de la familia en el lugar de trabajo, su disposición a asumir en el trabajo funciones diferentes de las que ostentan en su casa y su capacidad de manejar los conflictos.”* (Hellriegel y Slocum, 2004, p.229)

4) Conflicto intergrupalo: se trata de la oposición, desacuerdo y disputas entre grupos o equipos. Estos tipos de conflictos pueden ser muy intensos, costosos emocionalmente y agotadores para los participantes. En condiciones de extrema disputa, las partes pueden asumir actitudes caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, la falta de voluntad para escuchar, etc.

### **3.3.- Clases de conflictos**

Las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las principales clases de conflicto

1. Conflicto de rol múltiple: se trata, por ejemplo, de aquella situación en la que un gerente sufre de la presión para aliarse a un bando en una disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Por ello, se verá forzado a elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.
2. Escasos recursos: las organizaciones cuentan con una cantidad limitada de tiempo,

dinero y recursos humanos, disponibles para alcanzar tanto las metas personales como las de la organización empresarial. El conflicto es posible que surja cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

3. Valores y prioridades diferentes: los conflictos originados por la diferencia en la concepción de los valores y prioridades son los de más difícil resolución. Es difícil que las personas varíen rápidamente de valores –si es que existe esa posibilidad– pues dichos valores son el fundamento del enfoque de vida del sujeto. En consecuencia, es improbable que las disputas entre grupos o individuos respecto de la importancia relativa de los valores básicos, modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los sujetos involucrados.
4. Diferencias en la percepción de un problema: a pesar de que los sujetos que forman parte de una organización empresarial pueden coincidir respecto de los términos generales sobre un problema determinado, suele haber poco o ningún acuerdo respecto de los demás. Las diferencias en las percepciones de los motivos de los problemas de organización empresarial, su impacto y sus posibles soluciones pueden, a menudo, crear comportamientos defensivos y conflicto entre los sujetos o grupos de trabajo dentro de la organización.

¿Pero cuál es la génesis y desarrollo del conflicto? Sobre ello nos referiremos a continuación.

### **3.4.- Génesis y desarrollo de un conflicto**

En el proceso de formación de un conflicto pueden identificarse cinco etapas: incompatibilidad u oposición de metas; cognición y personalización; las intenciones; el comportamiento y; los resultados. Veamos, con mayor profundidad, cada una de ellas.

#### **Etapas 1: oposición o incompatibilidad**

Para que surja el conflicto es necesaria la presencia de ciertas condiciones. Estas condiciones pueden ser de tres tipos: las ligadas a la comunicación, las vinculadas a la estructura y las variables personales.

Así, Kreitner y Kinicki (1997) mencionan algunos antecedentes del conflicto, es decir, situaciones que son proclives a transformarse en conflictos. Se trata de:

- Personalidades o sistema de valores incompatibles
- Superposición o límites ambiguos de puestos de trabajo
- Competencia por recursos limitados
- Comunicación inadecuada
- Tareas interdependientes como, por ejemplo, cuando un sujeto no puede terminar su tarea en tanto otros no hayan finalizado las suyas.
- Complejidad de la organización: la cantidad e intensidad de los conflictos tiende a elevarse a medida que aumenta el número de niveles jerárquicos y las tareas especializadas
  - Políticas, normas o reglas poco razonables
  - Fechas límites no razonables o excesiva premura de tiempo
  - Toma de decisiones colectiva: mientras mayor es el número de sujetos involucrados en la toma de decisiones, mayor será también la posibilidad de generación de conflictos
  - Toma de decisiones por consenso: es remota la posibilidad de alcanzar un acuerdo que satisfaga al 100% de los involucrados sin realizar muchas discusiones previas.
  - Expectativas insatisfechas: puede generarse el conflicto en aquellos empleados cuyas expectativas no están acordes con la realidad en materia de salarios, ascensos, asignaciones de tareas, etc.
  - Conflictos aun no resueltos u ocultados

Por su parte, Ventura de Contreras (2007) considera, en complemento a los considerados por los anteriores autores, que los siguientes son factores que contribuyen a la aparición de conflictos dentro de los grupos:

- Interdependencia laboral: tiene lugar cuando dos o más grupos de una organización empresarial dependen unos de otros para realizar su trabajo. Así, pueden identificarse tres tipos de interdependencia entre grupos: 1) interdependencia combinada: no requiere interacción entre grupos ya que cada uno de ellos actúa de manera independiente; 2) interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice su trabajo que el otro pueda hacer lo mismo. Es decir, que se las tareas se realizan de manera secuencial y; 3) interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización empresarial
- Diferentes objetivos: pueden surgir los conflictos cuando los objetivos entre los departamentos dentro de una misma organización no son los mismos. También puede aparecer el conflicto cuando 1) los recursos son limitados, lo que genera competencias

por ellos y 2) cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo más que al de la totalidad de la organización empresarial.

- Diferencias de percepción: cualquier desacuerdo en la percepción de la realidad puede llevar a la generación de un conflicto. Entre los principales factores involucrados están: 1) diferentes objetivos: la diferencia de objetivos entre grupos contribuye claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos; 2) diferentes horizontes temporales: las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Las fechas topan sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera fundamentales tengan escasa importancia para otro y que, por consiguiente, de ello pueda derivarse un conflicto; 3) posiciones incongruentes: en toda organización empresarial existen distintos estándares en relación a las posiciones. Así, la consecuencia lógica es la existencia de múltiples jerarquías que pueden superponerse y; 4) percepciones inexactas: hace referencia a la creación de estereotipos respecto de los otros. *“Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.”* (Ventura de Contreras, 2007, p.60)

- Creciente demanda de especialistas: es frecuente el conflicto entre especialistas y generalistas dentro de las organizaciones empresariales. Tanto uno como otros, se ven a sí mismos y a sus roles desde diferentes perspectivas. En tanto aumenta la necesidad de capacitación técnica en cada una de las áreas de la organización empresarial, se incrementa también el número de especialistas, por lo que también tienden a aumentar los conflictos por este motivo.

## Etapa 2: cognición y personalización

Las condiciones mencionadas anteriormente pueden hacer emerger un conflicto cuando una o más de los involucrados, se sienten afectados y, además, son conscientes de la presencia del conflicto.

Por otra parte, el hecho de que el sujeto sea consciente de la existencia de un conflicto, no significa que el mismo esté personalizado. Ello sucede cuando el sujeto se siente involucrado emocionalmente, experimentando, por ello, problemas de ansiedad, frustración, tensión u hostilidad.

Esta es la etapa en que el conflicto logra definirse, en tanto los sujetos comienzan a sentirlo como tal. Por lo tanto, aquí, las emociones juegan un papel fundamental.

#### Etapa 3: intenciones

*“Las intenciones influyen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de una manera determinada.*

*Muchos de los conflictos se acentúan porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte; no siempre refleja el comportamiento con precisión las intenciones de una persona.”* (Ventura de Contreras, 2007, p.60)

En el manejo de los conflictos, los sujetos involucrados pueden utilizar diversas intenciones primarias. Según Amoros (2003) se trata de 5 intenciones que son: 1) competitiva: cuando el sujeto busca satisfacer sus intereses personales, sin importarle el impacto que puede tener sobre otras personas involucradas en el conflicto; 2) colaboradora: se trata de aquella forma de resolución de los conflictos en los que las partes buscan satisfacer de manera plena a todas las partes involucradas partiendo de la cooperación y arribando a resultados beneficiosos para todos; 3) Evasiva: cuando el sujeto involucrado en un conflicto desea retirarse y/o suprimirlo; se trata, simplemente, de ignorar el conflicto 4) complaciente: consiste en que una de las partes del conflicto intenta apaciguar a su oponente, colocando sus intereses en segundo lugar respecto de los de su adversario y 5) arreglo con concesiones: cuando las partes del conflicto involucradas procuran, cada una, ceder en parte de sus intereses. El resultado obtenido es intermedio por lo que la resolución del conflicto implica una satisfacción incompleta para todas las partes.

#### Etapa 4. Comportamiento

Es cuando el conflicto se presenta abiertamente entre las partes. Los involucrados ponen en práctica, cada uno, sus intenciones y, por lo tanto, incluyen declaraciones, acciones y reacciones. *“Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales.”* (Robbins, 1998, p.449)

## Etapa 5. Resultados

La interacción entre los sujetos, es decir, una acción-reacción tiene consecuencias, las cuales pueden ser funcionales o disfuncionales. Los resultados funcionales son aquellos que mejoran el desempeño del grupo, mientras que los disfuncionales lo obstaculizan.

Sobre este último punto nos detendremos con más detalle, en tanto es una variable importante que puede afectar positiva o negativamente a la organización

### **3.5.- Conflictos funcionales y disfuncionales**

#### **3.5.1.- Conflictos funcionales**

Las confrontaciones entre sujetos y, especialmente, entre grupos pueden generar resultados positivos en el rendimiento de una organización. Al respecto, Robbins (1998, p.451) dice que *“...el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovaciones, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que pueden basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al status quo, y, por tanto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.”* En toda organización empresarial, la carencia de conflicto genera un ambiente pasivo, reforzándose así el estatus quo

Según Robbins (1998) la evidencia en distintas investigaciones muestra que un conflicto controlado y estimulado correctamente puede relacionarse de manera positiva con la productividad. Asimismo, los grupos conformados por miembros con diferentes características e intereses pueden ofrecer soluciones de mejor calidad que aquellos grupos

conformados por miembros con características e intereses homogéneos. Aquellos grupos en lo que la diversidad está presente tienen una base amplia de experiencias y perspectivas que les posibilita analizar desde distintos ángulos un mismo problema. Así, son mayores las posibilidades de arribar a ejecuciones y soluciones correctas de los problemas y dificultades. Según Kreitner y Kinicki (1997, p.70) en un estudio realizado pudo comprobarse que *"...los grupos heterogéneos tomaban mejores decisiones y demostraban ser capaces de una mayor productividad que los grupos homogéneos."*

Por otra parte, debe aclararse que el tema de la estimulación del conflicto es relativamente nuevo y controversial. Sin embargo, existe consenso en que crear un conflicto de tipo funcional es complejo. A pesar de ello debe tenerse en cuenta que aquellas organizaciones empresariales que crean exitosamente conflictos de tipo funcional son aquellas que recompensa el desacuerdo entre sus miembros mientras castigan a quienes evitan el conflicto.

### **3.5.2.- Conflictos disfuncionales**

Ventura de Contreras (2007, p.57) define a los conflictos disfuncionales como *"...cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que este alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo."*

Los resultados disfuncionales de los conflictos, pueden generar consecuencias destructivas para la organización. Una oposición entre sujetos o entre grupos que no sea controlada correctamente fomenta el descontento lo que contribuye a disolver los lazos comunes y, con el tiempo, lleva a la destrucción de la relación entre los sujetos o al interior de grupo. En este sentido, los conflictos de tipo disfuncional pueden reducir la efectividad y el rendimiento de los sujetos y de los grupos. *"Entre las consecuencias más indeseables están el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. Llevado al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia."* (Robbins, 1998, p.452)

Como parte de la dinámica en los conflictos, sean estos funcionales o disfuncionales es necesaria la negociación, concepto que veremos a continuación.

### 3.6.- El manejo del conflicto: la negociación

La negociación está presente en las interacciones de todos los sujetos, grupos y organizaciones. Robbins (1998, p.454) la define como “...un proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y procuran llegar a un acuerdo sobre la tasa de intercambio para ellos.” Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004, p.237) lo definen como “...un proceso en que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo. Normalmente la negociación incluye una combinación de negociaciones, colaboración y quizá cierta compulsividad sobre temas vitales.”

La negociación, por tanto, surge cuando:

- dos o más sujetos deben tomar una decisión sobre sus metas combinadas;
- los sujetos están comprometidos en el uso de medios pacíficos para resolver su conflicto; y
- no hay método o procedimiento claro o establecido para tomar la decisión.

#### 3.6.1.- Tipos de negociación

Hellriegel y Slocum (2004) identifican cuatro tipos de negociación:

1) distributiva: se caracterizan por las situaciones tradicionales de ganar perder. Se expresan, por ejemplo, en las negociaciones entre sindicatos y administración de salarios. “Suele suceder que los representantes sindicales llegan a la mesa de negociación determinados a conseguir todo el dinero posible de la administración. Puesto que cada centavo más que obtiene el sindicato incrementa los costos de la administración, cada parte regatea en forma agresiva y trata al otro como un oponente a quien se debe derrotar.” (Hellriegel y Slocum, 2004, p.242) Enfrascarse en una negociación de tipo distributivo implica tácticas que se centran en tratar de conseguir que el oponente esté de acuerdo con el punto que es blanco específico de uno o de llegar tan cerca como sea posible.

2) integradora: se trata de la resolución en forma conjunta de los problemas con la finalidad de lograr resultados beneficiosos para las partes involucradas. “Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abiertas sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable. La elección, que rara vez se percibe como aceptable por igual, es tan sólo

*ventajosa para ambas partes. Los participantes están intensamente motivados para solucionar los problemas, mostrar flexibilidad y examinar nuevas ideas.* (Hellriegel y Slocum, 2004, p.243) Al contrario de la negociación de tipo distributiva la solución de tipo integrativo opera con el supuesto de que existe uno o más arreglos que pueden crear una solución ganar-ganar.

3) estructuración de actitudes: se trata de un proceso a través del cual las partes involucradas buscan establecer actitudes y relaciones deseadas. En el transcurso de cualquier negociación, las partes buscan revelar ciertas actitudes –hostilidad o amabilidad, competitividad o cooperación- que influyen en la comunicación.

4) interorganizacional: con relativa frecuencia los grupos realizan negociaciones a través de representantes. Sin embargo, previo a ello, los representantes tienen que obtener la aprobación de sus representados. En este tipo de negociaciones interorganizacionales, cada grupo de negociadores trata de construir consensos para llegar a acuerdo y resolver el conflicto intragrupal antes de tratar con los negociadores del otro grupo.

### **3.6.2 Componentes de la negociación**

Los componentes básicos de la negociación, desarrollados por Carlos M-Aldao Zapiola (1990) son aquellos pilares sobre los cuales se estructura la negociación. Los mismos se detallan a continuación:

#### **1- SUJETOS NEGOCIADORES**

Ante la pregunta ¿Quién negocia? la respuesta es: el sujeto negociador, entendiéndose por sujeto negociador a la persona que negocia; aquella sin la cual la negociación carecería de identidad. Antes que todo, los negociadores son personas. Existen múltiples definiciones, conceptos, ideas y visiones sobre qué es la persona, el hombre, el ser, desde encuadres científicos y religiosos. Cada uno de nosotros tenemos nuestro propio concepto de lo que somos como personas. Como existe esta diversidad de pensamientos y concepciones, es enriquecedor poder repensar nuestras ideas a la luz de los distintos encuadres, para poder visualizar en forma más integral lo que somos, y centrarnos en la humanización de la negociación, descubrir los verdaderos intereses, motivaciones, deseos de las personas con las que nos comunicamos y establecemos relaciones. Un hecho fundamental de las negociaciones, que se olvida con facilidad en las

transacciones internacionales y entre corporaciones, es que no estamos tratando con representantes abstractos de “la otra parte”, sino con seres humanos. Este aspecto humano de las negociaciones, puede ser de gran ayuda o también ser desastroso. El deseo de las personas de sentirse satisfechas consigo mismas, y su preocupación por lo que los demás piensen de ellas, puede hacerlas insensibles a los intereses del otro negociador. Las personas se enojan, se deprimen, sufren temores, son hostiles, se frustran, se ofenden. Tienen egos que fácilmente se sienten amenazados. Observan al mundo desde su punto de vista personal, y a menudo confunden sus percepciones con la realidad. Por todo esto la necesidad de incorporar un proceso de negociación con el uso de las herramientas actitudinales y comunicacionales adecuadas para humanizar este proceso y garantizar acuerdos sustentables en un marco de respeto y compromiso mutuo. Ahora bien, el sujeto negociador, puede clasificarse de la siguiente manera:

1.- Según el número de personas que lo conforman:

✓ Individual: el sujeto está representado por una sola persona.

✓ Grupal: si bien la representación recae en dos o más personas, con diferentes individualidades constituyen una entidad única, es decir un solo sujeto negociador.

2.- Según a quién se represente:

✓ De representación ajena: representa a un tercero. Es importante verificar la representación en el momento del acuerdo para ver si es legítima la misma.

✓ De representación propia: El sujeto negociador se representa a sí mismo.

3.- Según el nivel que se representa:

✓ Personal: representa a una persona, en este caso se da un nivel de negociación personal.

✓ Organizacional: representan a una organización, el nivel de negociación que se detecta es Interorganizacional.

✓ Nacional: representan a un estado nacional, debido a ello se trata de una negociación internacional.

## 2.- MATERIA NEGOCIABLE

La pregunta a formularnos es ¿Qué se negocia? Esto es imprescindible, pues sin el qué se negocia no existe la posibilidad de llevar a cabo una negociación. A esto suele llamárselo el contenido de la misma.

En la materia negociable debemos distinguir la posición de los intereses de las partes. La posición es la postura que las partes sostienen y los intereses los verdaderos motivos que sustentan esa posición.

Es necesario que los intereses que integran el contenido de la negociación sean intercambiables, para lo cual deben ser diferentes entre sí.

## 3.- LUGAR DE REALIZACION

Es importante y necesario conocer el terreno en donde se va a actuar y siempre es beneficioso el poder elegirlo según las conveniencias. La pregunta que nos debemos realizar en este caso es ¿Dónde se negocia? o ¿Dónde se llevara a cabo la negociación? El lugar donde se realiza la negociación es tan importante que muchas veces su elección necesita de una negociación previa para lograr que ésta resulte equitativa para ambas partes. Para ello, existen distintas alternativas de lugar en una negociación:

✓ Lugar en el que el negociador ejerce el dominio: Es aquel lugar en el que la parte tiene el dominio del mismo. Dicho lugar presenta ventajas y desventajas en el momento de analizar el mismo. Una ventaja a tener en cuenta sería la posibilidad de elegir y decidir sobre la disposición del ambiente. Mientras que una desventaja sería la posibilidad de interrumpir la negociación, dado que cuando estamos negociando en el lugar del otro es más fácil levantarse e irse.

✓ Lugar en el que la otra parte ejerce el dominio: En esta instancia el negociador no posee el dominio del espacio físico. En cuanto al análisis de las ventajas y desventajas estas aparecen de una forma inversa al analizado en la clasificación anteriormente abordada.

✓ Lugar neutral: es el más recomendable ya que las partes poseen iguales condiciones de posicionamiento frente a la negociación.

## 4. - PILARES DE LA NEGOCIACION

4. 1.- PODER: El concepto de poder es diferente del que se usa en el ámbito organizacional. En esta instancia nos referimos al poder como la capacidad de los negociadores de satisfacer sus intereses en la mesa de diálogo que implica una negociación. Teniendo en cuenta este concepto dado que ambas partes están involucradas en el proceso negociador para satisfacer intereses mutuos, podemos concluir que el poder se encuentra repartido entre ambos negociadores. El poder que se tiene es mayor del que se cree tener y debe pensarse que, si no se poseyera algún poder, el otro no estaría dialogando, pues no necesitaría nada de uno. Es decir, no habría negociación si ambos negociadores no necesitaran algo del otro. Por lo tanto, solo tendría mayor poder el que puede levantarse de la negociación y buscar la satisfacción de sus intereses fuera de ella, dejando al otro negociador sin poder satisfacer los propios.

Este análisis de las distintas posibilidades de satisfacción de los intereses fuera de la mesa de negociación es lo que se conoce con el nombre de Plan B o, según el método de Negociación de Harvard como alternativa.

En definitiva, el concepto de poder en una negociación está íntimamente vinculado con la valoración.

#### 4.2.- INFORMACIÓN

En sentido general se entiende por información al conocimiento acabado de algo. La información es un pilar fundamental en la negociación que afecta la evaluación de la realidad y las decisiones que se toman, por cuanto debe ser precisa, completa, cierta y oportuna. La obtención, el procesamiento y el análisis de la información para la negociación debe entenderse como un proceso continuo que debe darse entre las partes antes de la negociación, esto es en la preparación de la misma y durante el proceso negociador.

En resumen, la información es la que define las posibilidades y los límites de los acuerdos, porque cuando no se cuenta con ella, es probable que las partes se coloquen en posiciones extremas y no se alcance una verdadera solución conjunta del problema.

#### 4. 3.- FACTOR TIEMPO:

En la mayoría de las negociaciones el factor tiempo es uno de los recursos más escasos, por ende, el mismo tiene un alcance fundamental dentro del proceso. Es por esto que el factor tiempo se debe administrar adecuadamente y procurar eficiencia en su uso siendo importante que éste se aplique en forma estratégica.

Los deseos y las necesidades de las partes en una negociación tienen un momento para su satisfacción, por lo tanto, el tiempo forma parte de las mismas y es un factor que no puede ser desconsiderado.

El proceso de la negociación está influenciado por el factor tiempo de las siguientes formas a considerar: como la inversión que hacen los negociadores, antes o durante su gestión; como el vencimiento de un plazo cuando debe ser satisfecha una necesidad o deseo.

I.El tiempo como inversión: Cuando una persona ha dedicado un tiempo apreciable en una determinada cuestión, existe una predisposición para resolverla, que puede implicar una posición de ceder en la negociación.

II.El tiempo como plazo: La necesidad de cumplir una obligación o de satisfacer una necesidad en un plazo determinado es un factor de presión para el negociador y al acercarse el vencimiento del mismo existe una predisposición a acordar.

El tiempo no es igual para ambas partes en una negociación, ya que depende de las circunstancias personales y necesidades de cada uno de ellos.

Es evidente que, el tiempo es utilizado en forma dual. Al principio no estamos dispuestos a ceder, pero desde que tenemos noción de que resta poco tiempo para el acuerdo, comenzamos a bajar el nivel de resistencia para hacer concesiones.

#### 4. 4.- UNIDAD:

Este elemento de la negociación surge cuando las negociaciones son en equipo o existen varias partes que componen el sujeto negociador. Los aspectos fundamentales de la unidad son:

✓ unidad de acción: es clave para la coordinación de equipos, un equipo fallará por su eslabón más débil.

✓ intereses comunes: sin ellos un equipo no funciona apropiadamente y ello se transferirá en el resultado, que no contemplará los mismos.

✓ un único frente de representación: la representación del equipo debe estar centralizada en un miembro del grupo con autoridad sobre el resto de los integrantes.

#### 4. 5.- FILOSOFÍA:

La filosofía para abordar la negociación es beneficiarse al máximo y la forma de lograrlo dependerá de las circunstancias, la relevancia y la personalidad, los compañeros de equipo y demás involucrados. Un aspecto importante que merece importancia es el del estilo para encarar el proceso. A continuación, mencionaremos los dos estereotipos fundamentales:

1. Estilo Colaborativo o Cooperativo: es el estilo que deberían aplicar las partes, ya que la idea central es la generación de valor genuino y existe un enriquecimiento de las partes si ambas trabajan en favor de ello.

2. Estilo Competitivo: es una especie de regateo que no genera valor, sino que puede destruirlo. Suele considerarse la negociación como un juego o un deporte donde necesariamente debe haber un ganador y un perdedor y en lugar de negociar las partes se dedican a polemizar sin detenerse hasta derrotar intelectual o emocionalmente al otro. Por el contrario, la negociación debe ser un proceso de intercambio o de construcción positiva, y esa debe ser la actitud que deben aplicar las partes.

#### 4.6.- ORGANIZACION:

Por último, la organización es el aspecto más descuidado y tiene que ver con dos cuestiones: 1) la falta de conciencia de la importancia que tiene la pre-negociación; 2) o por falta de tiempo. Debería considerarse que cuando la negociación es organizada se emplea menos tiempo y se logra una mayor satisfacción.

#### 5- MODELOS NEGOCIABLES

Este elemento responde a otra pregunta fundamental ¿Cómo negociamos? Para ello, podemos acudir a dos modelos que a continuación detallaremos:

➤ *Modelo competitivo*: Este modelo se ha identificado bajo la denominación ganar a toda costa. Y es que caracteriza a la negociación como a un juego de suma cero,

lo que implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente. El enfoque competitivo se da cuando un individuo o grupo intente conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación. Pareciera que en este modelo todo es válido con tal de lograr un objetivo prefijado.

**Figura 1: características y estrategias del modelo competitivo**

<b>Modelo Competitivo o Negociación basada en Posiciones</b>	
<b>Características</b>	<b>Estrategias</b>
Ganar a toda costa	✓ Posiciones iniciales extremas
Soluciones de suma 0	✓ Autoridad limitada
Ganancia – Pérdida	✓ Tácticas emocionales
Pérdida – Pérdida	✓ Regateo



**Fuente: material de catedra**

A continuación, se describen las estrategias posibles de aplicar en el modelo competitivo o negociación basada en posiciones:

- -Posiciones iniciales extremas: se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes o se realizan ofertas ridículas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.
- Autoridad limitada: los negociadores carecen de autoridad o ésta es muy limitada para hacer concesiones o puede ocurrir que no tengan las facultades para celebrar el acuerdo. - Tácticas emocionales: ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, por

ejemplo, gritos, golpes en la mesa o actuaciones donde el negociador se sitúa como víctima del supuesto poder o mala intención del otro.

- Regateo: esta estrategia consiste en partir de exigencias extremas en la negociación para luego ir cediendo en las mismas, concluyendo generalmente en partir diferencias para llegar al acuerdo.

Posibles acciones que podríamos emplear frente a un negociador competitivo:

a) Abandonar la negociación: retirarse de la misma y tratar de negociar con otros negociadores. Esa situación podría darse en la negociación por la compra-venta de un vehículo o una propiedad.

b) Aceptar la situación: entrar en el juego competitivo utilizando similares estrategias y ardidés que permitan vencer al oponente con actitudes semejantes a las utilizadas por él.

c) Cambiar el juego: transformar la negociación competitiva en una negociación de cooperación mutua, en la que ambos negociadores puedan satisfacer sus necesidades en un marco de confianza y respeto mutuo.

➤ *Modelo colaborativo o negociación basada en méritos*: Este modelo de negociación ha sido elaborado por los autores Roger Fisher y William Ury (1993). El mismo también es conocido con el nombre de Método de Negociación de Harvard y consiste básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. Ambos negociadores deben sentir que han obtenido la satisfacción de sus intereses y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes. Se dice que en este método las soluciones son integradoras, esto es de -Ganar-Ganar-, lo que implica lograr que las partes en una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener beneficios mutuos.

### **Figura 2: características y estrategias del modelo colaborativo**

## Modelo Colaborativo o Negociación basada en Méritos

### Características

Ganar a Ganar

Negociar sin ceder

### Estrategias

✓ Lograr confianza mutua

✓ Lograr compromiso

✓ Utilizar la colaboración



**Fuente:** material de catedra

A continuación, describiremos las estrategias posibles de aplicar en el modelo colaborativo o negociación basada en méritos.

- Lograr confianza mutua: implica generar una relación en la que cada negociador crea en la honestidad y confiabilidad del otro. Esta confianza no se alcanza solamente en el acto de la negociación, sino que debe ser generada a lo largo de las relaciones interpersonales previas. La confianza debe construirse a través del cumplimiento recíproco de los compromisos que se vayan asumiendo antes y durante la negociación.

- Lograr el compromiso de la otra parte: hacer sentir a la otra parte que la negociación es un lugar de encuentro para lograr la satisfacción de los intereses de ambos negociadores y que el resultado de dicho proceso es una responsabilidad mutua.

- Persuadir al otro negociador que utilice la colaboración: a través de actitudes y estrategias colaborativas, “invitar” al otro negociador a construir un espacio de encuentro generando un clima de confianza que permita desarrollar el proceso de negociación en un marco de construcción de soluciones convenientes y satisfactorias para ambos.

Para terminar, en cuanto a la prevalencia de un modelo sobre otro, podría decirse que el modelo cooperativo es conveniente y recomendable por una serie de características ventajosas. Entre ellas, podemos mencionar el hecho de evitar desgastes innecesarios y

generar creativamente soluciones ventajosas para ambas partes que a su vez garantizan relaciones futuras estables y duraderas.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1.- Análisis de datos:**

En el presente apartado daremos curso a los objetivos específicos formulados, a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo realizado. Para ello se realizaron 30 entrevistas semiestructuradas a empleados del sector de contenedores con preguntas de respuestas cerradas y abiertas. Asimismo, se han realizado tres entrevistas semiestructuradas a 3 jefes. Ver cuestionarios en Anexo.

##### **4.1.1.- Conflictos dentro de la empresa:**

En este apartado, nos proponemos reconocer si aparecieron conflictos con frecuencia en la empresa durante el año 2021.

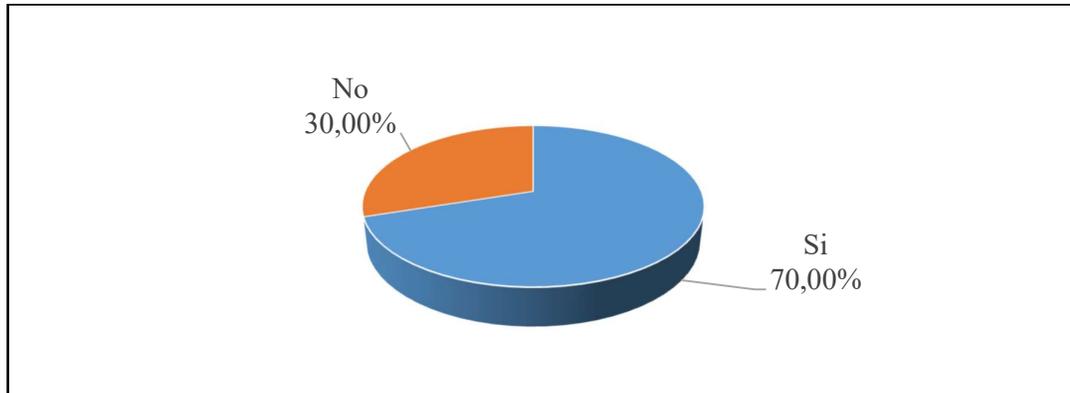
Para ello, en primer lugar, preguntamos a los empleados si “¿Ha tenido conflictos dentro de esta empresa, durante el año 2021?” la distribución de frecuencias ha sido la siguiente: la categoría “sí” presentó un valor absoluto de 21 y uno relativo de 70 mientras que la categoría “no” acumuló una frecuencia absoluta de 9 y una relativa de 30%. Esta elevada existencia de conflictos, según Chiavenato (2009, p.390) es parte de la vida en tanto “...es una eterna sucesión de conflictos. En sus interacciones, las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre están involucrados en alguna discusión. Las personas deben ser congruentes y lógicas para lograr una relación de bienestar y armonía. Como la organización depende de la colaboración de personas que trabajan en conjunto, esta congruencia es fundamental para lograr el éxito. Los individuos nunca tienen objetivos ni intereses idénticos. Estas diferencias siempre producen alguna especie de conflicto, una condición que es inherente a la vida individual y a la naturaleza humana, y representa el lado opuesto de la cooperación.”

#### **Tabla 1: existencia de conflictos dentro de la empresa**

¿Ha tenido conflictos dentro de esta empresa, alguna vez?	Valor absoluto	Valor relativo
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 1: existencia de conflictos dentro de la empresa**



Fuente: elaboración propia

#### 4.1.2- Motivos de la aparición de Conflictos:

Seguidamente, nos propusimos identificar los motivos de la aparición de los conflictos.

Las situaciones que generan conflictos en la empresa, según la perspectiva de los empleados, la distribución de frecuencias ha sido la siguiente: la categoría “comunicación deficiente” presentó un valor absoluto de 19 y uno relativo de 22.62% seguido por las categorías “personalidades incompatibles” y “expectativas propias que no coinciden con la realidad en materia de salarios, ascensos, asignaciones de tareas, etc.”, las cuales presentaron, cada una, una frecuencia absoluta de 14 y una relativa de 16.67%.

Por otra parte, la categoría “Ha tenido que esperar que otra persona terminara su trabajo para usted poder empezar el suyo” presentó un valor absoluto de 10 y uno relativo de 11.90% mientras que la categoría “políticas, reglas o normas poco razonables” acumuló una frecuencia absoluta de 9 y una relativa de 10.71%.

**Tabla 2: situaciones conflictivas según la perspectiva de los empleados**

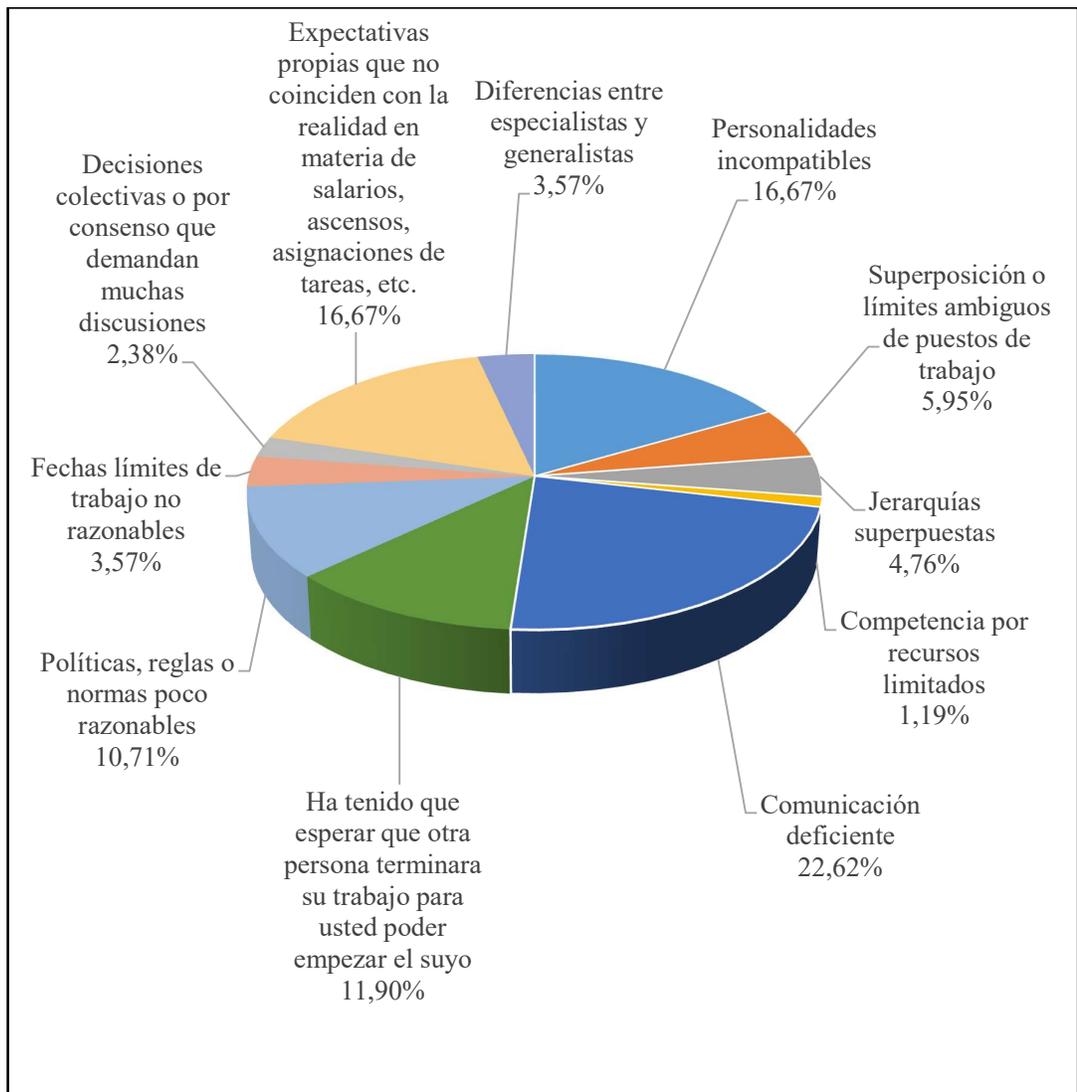
Situaciones conflictivas	Valor absoluto	Valor relativo
Personalidades incompatibles	14	16.67%
Superposición o límites ambiguos de puestos de trabajo	5	5.95%
Jerarquías superpuestas	4	4.76%
Competencia por recursos limitados	1	1.19%
Comunicación deficiente	19	22.62%
Ha tenido que esperar que otra persona terminara su trabajo para usted poder empezar el suyo	10	11.90%
Políticas, reglas o normas poco razonables	9	10.71%
Fechas límites de trabajo no razonables	3	3.57%
Decisiones colectivas o por consenso que demandan muchas discusiones	2	2.38%
Expectativas propias que no coinciden con la realidad en materia de salarios, ascensos, asignaciones de tareas, etc.	14	16.67%
Diferencias entre especialistas y generalistas	3	3.57%
Total	84 <sup>4</sup>	100%

**Fuente: elaboración propia**

**Figura 2: situaciones conflictivas**

---

<sup>4</sup> El total es mayor a la cantidad de entrevistados debido a que se trata de una pregunta con la posibilidad de respuesta múltiple.



**Fuente: elaboración propia**

De menor importancia son las siguientes: la categoría “superposición o límites ambiguos de puestos de trabajo” presentó un valor absoluto de 5 y uno relativo de 5.95% mientras que la categoría “jerarquías superpuestas” acumuló una frecuencia absoluta de 4 y una relativa de 4.76%.”

Por otra parte, las categorías “fechas límite de trabajo no razonables” y “diferencias entre especialistas y generalistas” presentaron, cada una, una frecuencia absoluta de 3 y una relativa de 3.57% mientras que la categoría “decisiones colectivas o por consenso que demandan muchas discusiones” acumuló un valor absoluto de 2 y uno relativo de 2.38%.

Por último, la categoría “competencia por recursos limitados” fue mencionada en un caso (1.19%).

Por su parte, los jefes han considerado que las situaciones que generan conflictos en la empresa son las “personalidades incompatibles” y la “comunicación deficiente” (jefe n°1); la “comunicación deficiente”, las “políticas, reglas o normas poco razonable” y las “expectativas propias que no coinciden con la realidad en materia de salarios, ascensos, asignaciones de tareas, etc.” (jefe n°2); y según el jefe n°3 “superposición o límites ambiguos de puestos de trabajo” y “políticas, reglas o normas poco razonables”

Según se ha visto en el marco teórico, para que surja el conflicto es necesaria la existencia de ciertas condiciones que pueden agruparse en tres clases: las vinculadas a las comunicaciones, las que tienen relaciones a la estructura y aquellas otras referidas a las variables personales.

Para la organización empresarial objeto de estudio se evidencia que las mayores condiciones generadoras de conflictos se ubican, por orden de importancia en las condiciones relacionadas a la comunicación (“comunicación deficiente”), seguida por las vinculadas a las variables personales (“personalidades incompatibles”, “expectativas propias que no coinciden con la realidad en materia de salarios, ascenso, asignaciones de tareas” y “ha tenido que esperar que otra persona terminara su trabajo para usted poder empezar el suyo”) mientras que, por último, aparecen las condiciones de tipo estructural (políticas, reglas o normas poco razonables)

A los jefes se les preguntó de qué modo se trataba de solucionar estos conflictos. El jefe n°1 dijo “...cada sector tiene un líder el cual baja el lineamiento con un mensaje claro de la empresa hacia el personal. Se trabaja constantemente mediante capacitaciones y charlas para mejorar las deficiencias de cada sector.” Por su parte, el jefe n°2 dijo “...principalmente se intenta resolver mediante dialogo y capacitación hacia las personas”; mientras que el jefe n°3 manifestó para el caso de la “superposición o límites ambiguos de puesto de trabajo” lo siguiente: “...en muchos casos no se resuelve y este conflicto genera demoras porque hay sectores que consideran que debe resolverlo otro sector y hay sectores que no le dan la importancia necesaria al conflicto”; y para “políticas, reglas o normas poco razonables” lo siguiente: “...en situaciones se resuelve cuando el personal plantea que otro sector tiene ciertos beneficios que ellos no tienen y se trata de ser equitativo dependiendo de la función que cumple cada sector y en ocasiones se habla con el personal explicándole la situación de su caso en particular ya

*que al no tener una política con reglas claras se define dependiendo del momento, persona, sector o circunstancia.”*

#### **4.1.3.- Actitud asumida frente al conflicto**

En el siguiente apartado nos proponemos resolver las estrategias que se utilizaron para la resolución de los conflictos.

En relación a la actitud asumida frente al conflicto, desde el punto de vista de los empleados, las distribuciones de frecuencia han sido las siguientes: la categoría “busco llegar a un acuerdo con el otro que nos beneficie a los dos” presentó un valor absoluto de 25 y uno relativo de 83.33% mientras que la categoría “cedo yo, pero espero que el otro haga lo mismo” acumuló una frecuencia absoluta de 3 y una relativa de 10%.

**Tabla 3: actitud asumida frente al conflicto**

Cuando usted se enfrenta a un conflicto, ¿qué actitud asume ante él?	Valor absoluto	Valor relativo
Trato de resolverlo a mi favor	0	0%
Busco llegar a un acuerdo con el otro que nos beneficie a los dos	25	83.33%
Busco ignorarlo o evitarlo	2	6.67%
Cedo ante el otro	0	0%
Cedo yo, pero espero que el otro haga lo mismo	3	10%
Otras	0	0%
Total	30	100%

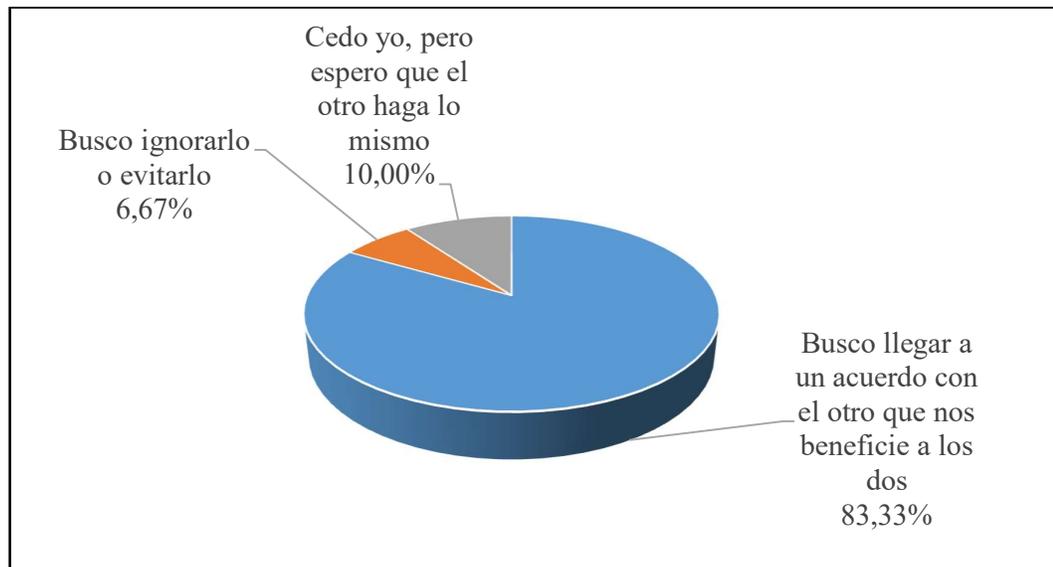
**Fuente: elaboración propia**

Por otra parte, la categoría “busco ignorarlo o evitarlo” acumuló una frecuencia absoluta de 2 y una relativa de 6.67% mientras que las categorías “trato de resolverlo a mi favor”, “cedo ante el otro”, y “otras”, no presentaron menciones.

Ante la pregunta “¿Cómo cree usted se resuelven los conflictos entre las personas o los empleados?” el jefe n°1 dijo que “ceden ambos para llegar a un acuerdo” mientras

que el jefe n°2 y el jefe n°3 manifestaron que “se intenta que el resultado en la disputa sea beneficioso para ambos”.

**Figura 3: actitud asumida frente al conflicto**



**Fuente: elaboración propia**

La actitud que asumen los empleados frente al conflicto es la de llegar a acuerdos con el otro que beneficie a los dos. Esta perspectiva es compartida por dos de los jefes entrevistados. Por lo tanto, desde el punto de vista teórico, se trata de un tipo de negociación del conflicto al que Hellriegel y Slocum (2004) le otorgan el nombre de “integradora”.

Al decir de los autores, se trata de un tipo de negociación en el que las partes reconocen la existencia de problemas que son mutuos y a partir de los cuales identifican y evalúan alternativas, expresan de modo abierto sus preferencias y trata de llegar de modo conjunto a una solución que sea aceptable para ambas partes. Se trata, asimismo, de un tipo de negociación en la que los participantes están fuertemente motivados para solucionar los problemas y, por lo tanto, están dispuestos a examinar nuevas ideas y ser flexibles. Este tipo de negociación, por tanto, opera sobre la base de que existen una o más posibilidades de arreglo que permitirán a los participantes una solución de tipo ganar-ganar.

#### 4.1.4.- Efectos o consecuencias de los conflictos para el trabajo

Por último, indagamos sobre la creencia de los superiores y subordinados respecto de los modos en que los conflictos pueden afectar negativamente a la organización empresarial.

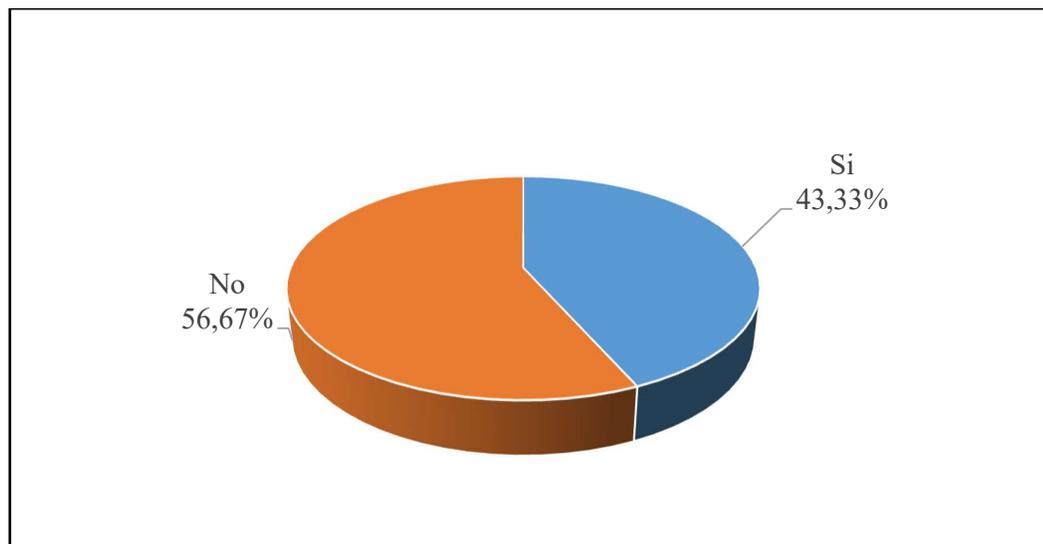
En cuanto a la pregunta “Algún conflicto que haya tenido en la empresa, ¿afectó su trabajo?” la distribución de frecuencias ha sido la siguiente: la categoría “no” presentó un valor absoluto de 17 y uno relativo de 56.67% mientras que la categoría “si” acumuló una frecuencia absoluta de 13 y una relativa de 43.33%.

**Tabla 4: efectos o consecuencias de los conflictos para el trabajo**

Algún conflicto que haya tenido en la empresa, ¿afectó su trabajo?	Valor absoluto	Valor relativo
Si	13	43.33%
No	17	56.67%
Total	30	100%

**Fuente: elaboración propia**

**Figura 4: efectos o consecuencias de los conflictos para el trabajo**



**Fuente: elaboración propia**

A aquellos entrevistados que manifestaron haber tenido algún conflicto en la empresa (13 casos) se les preguntó cuáles creen que han sido los efectos o consecuencias que aquel tuvo para su trabajo. Las respuestas a esta pregunta han sido variadas. Sin embargo, priman aquellas vinculadas a la desmotivación, el desgano o la pérdida de interés por el trabajo. Así lo manifestaron los entrevistados: *“Personalmente me genera falta de motivación por estar siempre a la espera de mejoras que nunca llegan...”* (entrevistado nº4); *“Afecta en lo motivacional...”* (entrevistado nº8); *“Salarios más altos a otros operarios que tienen menos responsabilidades por el solo hecho de pertenecer a un sindicato, eso genera desmotivación con el trabajo...”* (entrevistado nº1); *“Desgano y falta de motivación...”* (entrevistado nº10); *“Hay veces que hay más recompensas para quienes no ponen mucho empeño con respecto a los que siempre cumplen, o sea, da lo mismo esforzarse o no...”* (entrevistado nº12); *“No ser remunerado como realmente lo considero hace que por momentos no llegue a cumplir al 100%, debido una desmotivación a veces inevitable.”* (entrevistado nº16)

Asimismo, otra respuesta de importancia es aquella que hace referencia a las relaciones entre los compañeros en donde los conflictos generan entre ellos “tensión”, “asperezas”, “malos entendidos”, “encontronazos” y un mal clima laboral. Así lo han dicho los entrevistados: *“Como no hay suficiente comunicación, sobre todo entre autoridades y empleados, entonces puede haber malos entendidos y esto te afecta en el trabajo...”* (entrevistado nº12); *“Las consecuencias que se generan, a mi entender, son asperezas entre los compañeros y mal clima laboral...”* (entrevistado nº17); *“La mala comunicación genera asperezas y eso puede generar un mal clima de trabajo...”* (entrevistado nº6); *“Y en segundo término se genera un ambiente de trabajo tenso, desentendimientos en la empresa, etc., lo que finalmente provoca la disolución de un equipo de trabajo formada por profesionales y responsables sin mediar explicación...”* (entrevistado nº23); *“Se genera un mal clima de trabajo entre compañeros y superiores...”* (entrevistado nº24)

Unos pocos entrevistados manifestaron que los conflictos tienen efectos o consecuencias de tipo personal, vinculadas al bienestar. Así lo manifestaron los entrevistados: *“Los efectos o consecuencias de los conflictos, en primer término afectan la salud...”* (entrevistado nº23); *“Afecta mi bienestar individual...”* (entrevistado nº5); *“El trato hostil con los operarios genera desgaste y agotamiento emocional.”* (entrevistado nº1)

Otras respuestas fueron las siguientes: *“La falta de comunicación afecta mucho la funcionalidad de la empresa, atenta contra mis tiempos de entrega y a veces me llevo malas sorpresas...”* (entrevistado n°3); *“Las consecuencias personales que puede llegar a tener un conflicto es que puede cambiar la relación que mantengo con algunas personas. Me parece que ese es el problema más importante...”* (entrevistado n°9); *“Diferencia de sueldo y cantidad de horas respecto al personal sindicalizado”* (entrevistado n°5) *“El crecimiento laboral de personas solo por amiguismo y no quienes realmente lo merecen.”* (entrevistado n°5)

Muchas de estas respuestas se encuentran expresadas en los efectos del conflicto según plantea Chiavenato (2009). Para el autor el conflicto puede tener consecuencias negativas que aparece cuando los individuos entienden que sus esfuerzos se ven bloqueados, surgiendo sentimientos de frustración, hostilidad y tensión; asimismo, el conflicto generaría en las personas una pérdida de energía pues en vez de canalizarla hacia el trabajo se pierde en la cuestión conflictiva junto a una merma en la eficiencia de las actividades.

#### **4.1.5.- Efectos o consecuencias de los conflictos para la empresa**

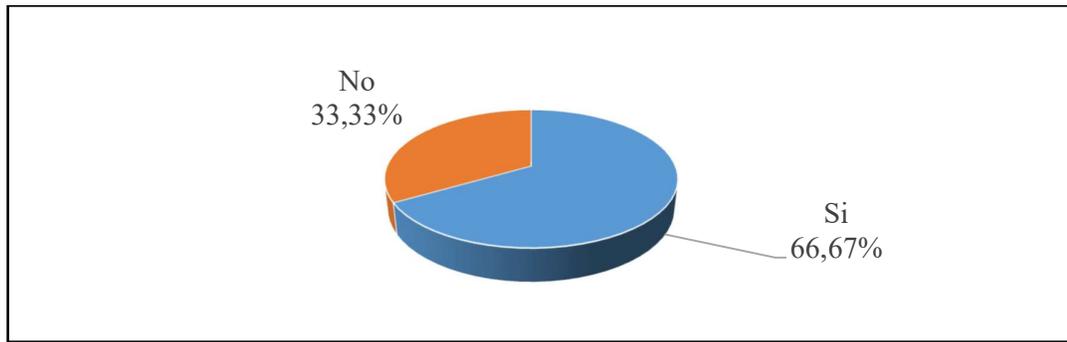
En relación a la pregunta “¿Considera usted que el conflicto entre personas o grupos puede afectar a la empresa?” la distribución de frecuencias fue la siguiente: la categoría “si” presentó un valor absoluto de 20 y uno relativo de 66.67% mientras que la categoría “no” acumuló un valor absoluto de 10 y uno relativo de 33.33%.

**Tabla n°5: efectos o consecuencias de los conflictos para la empresa**

¿Considera usted que el conflicto entre personas o grupos puede afectar a la empresa?	Valor absoluto	Valor relativo
Si	20	66.67%
No	10	33.33%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura n°5: consecuencias o efectos de los conflictos para la empresa**



**Fuente: elaboración propia**

A aquellos entrevistados que dijeron que los conflictos pueden tener efectos para la empresa (20 casos) se les preguntó de qué modo pueden manifestarse esas consecuencias. Las respuestas a esta pregunta han sido variadas. Por un lado, el conflicto genera un mal ambiente de trabajo o clima laboral: *“Se divide la empresa en grupos, no vuelve a haber un ambiente amigable, más bien es hostil y los que quedan en el medio se ven obligados a formar parte de un lado o del otro...”* (entrevistado n°25); *“Discrepancia entre los compañeros y tensión en el ámbito laboral...”* (entrevistado n°7); *“Genera mal clima de trabajo y eso repercute en una pobre performance de la empresa...”* (entrevistado n°13); *“Considero que puede afectar en un mal ambiente de trabajo...”* (entrevistado n°12); *“Las relaciones interpersonales y el ambiente laboral pueden verse afectados...”* (entrevistado n°11). *“Mal clima laboral y poca colaboración de los empleados.”* (entrevistado n°29); *“Un conflicto genera un mal clima laboral que a su vez lleva a demoras o atrasos en la tarea a realizar...”* (entrevistado n°22)

Este clima de trabajo negativo repercutiría, fundamentalmente, en el trabajo en equipo de la empresa: *“Afecta más que nada en el trabajo en equipo, ya que el clima laboral no es el mejor para desarrollar las tareas cotidianas...”* (entrevistado n°26); *“A veces los conflictos no afectan el trabajo en forma directa, pero sí el clima laboral que se vive en un grupo de trabajo...”* (entrevistado n°21); *“Los conflictos en la empresa hacen que el concepto de equipo deje de tener efecto y cuando el trabajo grupal no funciona las empresas carecen de funcionalidad...”* (entrevistado n°10); *“Se produce competencia individual donde debiera trabajarse en equipo.”* (entrevistado n°3) *“Genera discordias en los equipos de trabajo.”* (entrevistado n°28)

Como resultado del conflicto, también se ha dicho que el clima laboral puede tener otras consecuencias: *“Generando un mal ambiente laboral con las consecuencias que*

*ello conlleva: desgano de los agentes, disconformidad, alta rotación del personal, mala calidad de atención al cliente, etc.”* (entrevistado n°14);

Por otra parte, se ha dicho que los conflictos afectan la comunicación entre los agentes que trabajan en la empresa: *“Fallas en la comunicación...”* (entrevistado n°14); *“Los conflictos entre personas terminan afectando la comunicación entre las mismas. Ello lleva a que posteriormente se generen inconvenientes en las tareas que requieren la intervención de los agentes que se encuentran en conflicto.”* (entrevistado n°28); *“Al no haber comunicación, no existe equipo...”* (entrevistado n°3); *“Puede afectar a la comunicación, un pilar fundamental para llevar a cabo una tarea operativa...”* (entrevistado n°1)

Asimismo, el conflicto afectaría de modo directo el rendimiento del personal, lo que se evidencia en dificultades y/o demoras para alcanzar los objetivos de la empresa y, con ello, una reducción en su eficacia y eficiencia. Así lo manifestaron los entrevistados: *“Demorando la productividad ya que afecta negativamente al rendimiento de los trabajadores...”* (entrevistado n°18); *“Puede afectar cuando no se da cumplimiento a los objetivos/rendimientos pactados.”* (entrevistado n°15); *“Si, creo que la paz y la armonía en un ambiente de trabajo es muy importante. Toda empresa tiene objetivos y metas que cumplir y sin un grupo de personas comprometidos, es muy difícil lograrlo. Por lo que siempre hay que bregar por el bienestar de los grupos e individuos...”* (entrevistado n°9); *“Disminuyendo la eficacia y la eficiencia en el desempeño de algunas tareas vinculadas a la articulación con otras áreas...”* (entrevistado n°27); *“El producto final que brinda la empresa puede resultar ineficiente y/o ineficaz...”* (entrevistado n°14); *“En los rendimientos y productividad en general, los trabajos no salen realmente como deberían...”* (entrevistado n°1)

Vinculado a este último tipo de respuestas, están aquellos entrevistados que consideran que el conflicto no permite cumplir a los agentes con su trabajo en tiempo y forma: *“El conflicto, resuelto o no, puede afectar a las partes negativamente, pudiendo quedar deteriorada la relación. Esto da la posibilidad a que las personas o grupos eviten relacionarse laboralmente, impactando en la calidad de la comunicación, resolución de tareas y otros procesos...”* (entrevistado n°1); *“No cumplir en tiempo y forma con las tareas asignadas...”* (entrevistado n°14); *“Falta de motivación e incumplimiento con las tareas de trabajo...”* (entrevistado n°8); *“Mal funcionamiento en cuestión de tiempos.”* (entrevistado n°3); *“Puede afectar a la producción del trabajo a llevar a cabo en tiempo y forma.”* (entrevistado n°22); *“Demoras operativas y costos extras.”* (entrevistado n°19)

Otras respuestas fueron las siguientes: *“Dependiendo de la magnitud del conflicto, puede desencadenar en posturas inflexibles al momento de desarrollar proyectos o planes de trabajo. Hay personas que pretenden que las cosas se realicen exclusivamente como quieren (o conocen), sin dar el espacio a otras propuestas ni posturas. De esta manera, y si es de forma reiterada, se pueden generar conflictos de intereses que a la larga afectan el normal desarrollo del área y el desempeño de las partes.”* (entrevistado n°19); *“Pérdida de credibilidad y transparencia...”* (entrevistado n°14); *“Desinterés...”* (entrevistado n°4); *“Muchos errores continuos...”* (entrevistado n°14) *“Estimular a la búsqueda de un nuevo trabajo. Deserción laboral.”* (entrevistado n°28)

Por otra parte, los tres jefes entrevistados consideraron que los conflictos pueden afectar a la empresa negativamente. Respecto de los modos en que se manifiesta este conflicto el jefe n°1 dijo lo siguiente: *“El trabajo en grupo y coordinado con una buena comunicación es esencial para cumplir con los objetivos, si esto no está logrado, probablemente tengamos contratiempos que afecten directamente al servicio que presta la empresa...”* Por su parte, el jefe n°2 manifestó que *“Se manifiestan principalmente en no cumplir con las responsabilidades, colectivas como así también particulares. Sin dejar de lado, el no cumplimiento de objetivos...”*; mientras que el jefe n°3 dijo lo siguiente: *“El conflicto entre personas hace que no se puedan aprovechar al máximo las personas y máquinas, es decir al trabajo en equipo.”*

Según la teoría, los conflictos pueden generar consecuencias destructivas para la organización. Si no se logra controlar el conflicto, puede generarse una escalada de descontento que tiende a disolver los lazos comunes y que, con el tiempo, lleva a su destrucción. Con ello, se reduce significativamente el rendimiento y la efectividad del trabajo de las personas y los grupos, además de ocasionar retrasos en la comunicación, cambios en las prioridades de las personas –el trabajo cede su lugar en importancia a la lucha entre los sujetos, y retraso en las tareas del grupo de trabajo. (Robbins, 1998)

En relación a la resolución y/o control de los conflictos, los tres jefes consideraron que deben ser *“evitados a toda costa y deben ser resueltos”*. En cuanto a los motivos de las respuestas el jefe n°1 dijo que *“Se entiende que en todo ámbito laboral hay conflictos, lo ideal es tener en claro cuáles son y trabajar sobre los mismos para alcanzar el resultado esperado...”* El jefe n°2 manifestó lo siguiente: *“Hay que forjar la solución del conflicto para mejorar el clima laboral, el trabajo en equipo y que cada sector cumpla con sus funciones.”* Por su parte, el jefe n°3 dijo que *“La palabra apropiada según mi*

*punto de vista no sería evitar, sino afrontar. Los conflictos NUNCA deben evitarse, deben tratarse con mucho cuidado, en grupos o de manera particular con cada involucrado.”*

## 4.2-RECOMENDACION

Se recomienda hacer especial hincapié en la problemática de la comunicación deficiente como principal generador de conflictos. Si bien dos jefes la han mencionado como fuente de conflicto, uno de ellos no considera que genere problemas. El departamento de recursos humanos podría fácilmente diseñar herramientas para recolectar datos que permitan identificar las virtudes, pero, sobre todo, las falencias en la comunicación, ya sea entre personas o entre departamentos, o en la comunicación vertical u horizontal.

Asimismo, otra fuente importante generadora de conflictos es la falta de políticas claras. Si bien, en un primer momento podría pensarse que se trata de un problema estructural, bien podría ser un problema de comunicación. Tal vez las políticas sean claras pero las interpretaciones de las mismas son dispares. O quizás, las políticas y normas no se han definido con claridad. Entonces, debería poder trabajarse en una comunicación de abajo hacia arriba, requiriendo a la alta gerencia la definición exacta de las políticas y normas de la organización empresarial.

Asimismo, solo uno de los entrevistados ha mencionado la palabra “diálogo” en su discurso. Se trata de un elemento vital, informal y personal, para la resolución de los conflictos, especialmente aquellos originados en la incompatibilidad de personalidades. En este sentido, debiera poder estimularse con mayor fuerza el uso del diálogo.

Por último, ningún entrevistado consideró que el conflicto pudiera tener efectos positivos en la organización, a pesar de que toda la literatura consultada coincide en que ello es posible. Sería recomendable, entonces, poder trabajar sobre ese aspecto aun sin explorar.

#### **4.2.1- PROPUESTA PARA MITIGAR LOS CONFLICTOS LABORALES DENTRO DEL SECTOR CONTENEDORES EN LA TERMINAL PUERTO ROSARIO**

En base a los datos obtenidos en las encuestas realizadas a superiores y subordinados del sector contenedores de Terminal Puerto Rosario, como así también, de las conclusiones arribadas, haremos una propuesta complementaria.

La propuesta consiste en contratar un agente externo o tercerizado que aborde temas de desarrollo organizacional y por consiguiente hacer un enfoque en la resolución de los conflictos planteados en este (EC), haciendo especial introspección en los conflictos que emanan principalmente producto de las fallas en la comunicación deficiente entre las personas o grupos dentro de la organización.

Al analizar detalladamente los resultados que fueron arrojados por las encuestas, pudimos detectar como falencias algunos conflictos que a diario surgen en la empresa.

Para comenzar, hallamos un alto porcentaje de trabajadores (70%) que reconocieron la existencia de conflictos dentro de la empresa durante el año 2021.

Seguidamente, nos propusimos identificar los motivos por los cuales aparecen estos conflictos y las categorías que más sobresalen son: comunicación deficiente (22,62%); personalidades incompatibles” y “expectativas propias que no coinciden con la realidad en materia de salarios, ascensos, asignaciones de tareas las cuales presentaron, cada una, una frecuencia relativa de (16,67%).

Por otra parte, casi el total de los trabajadores (83,33%) coincidieron en que la actitud asumida frente al conflicto es llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

Para terminar, el (56,67%) de los trabajadores respondieron que el conflicto alguna vez sucedido no afecto a su trabajo, mientras que el (43,3%) respondió que sí. Así mismo, un gran porcentaje de los trabajadores (66.67%) considera que el conflicto puede afectar negativamente a la empresa.

La propuesta estará enfocada a intervenir y mejorar los conflictos ya instaurados en la empresa. Por ende, de los diversos conflictos que se conocieron a través de las encuestas, en principio solo se hará foco en los de mayor relevancia para conseguir resultados óptimos.

°En efecto, esta propuesta está destinada a superiores y subordinados del sector contenedores, pero beneficiará a la organización en su totalidad ya que de hallar una solución que de respuestas a los conflictos mencionados los trabajadores se sentirán plenos y agradecidos, con ánimos de trabajar porque sus disconformidades fueron escuchadas y resueltas, generando así un enriquecimiento en el rendimiento de su trabajo.

#### **4.2.2- Justificación**

Los seres humanos asumimos de forma natural que se den conflictos en nuestro día a día, ya que es algo común el surgimiento de desacuerdos entre dos o más personas, puesto que todos somos diferentes unos con otros. Pero cuando los conflictos suceden en el ambiente laboral, estos pueden ser desfavorables para el grupo en su totalidad.

La propuesta tiene como finalidad mitigar los conflictos laborales que surgen específicamente en el área de contenedores de Terminal Puerto Rosario, ya que los mismos generan malas vivencias entre trabajadores y a veces incluso con superiores, afectando la eficiencia de cada operario y del rendimiento grupal, puesto que el enfrentamiento interpersonal es el factor más importante para el fracaso de las tareas asignadas.

El conflicto laboral puede ser de tal magnitud, que la productividad de la empresa podría verse afectada, por ende, es importante gestionar oportunamente los conflictos y para ello sería bueno planificar de manera adecuada los equipos de trabajo, los cuales son un pilar fundamental para el desarrollo y normal funcionamiento de toda empresa.

Consecuentemente una buena gestión de conflictos laborales dará curso a mejorar las relaciones interpersonales y la productividad del sector de contenedores, así mismo creemos que esta propuesta servirá como una guía o una base para dar solución al surgimiento de futuros conflictos dentro de la organización.

## CONCLUSIONES

El presente Estudio de Caso tuvo por objetivo determinar la perspectiva que los actores –superiores y subordinados- de la organización empresarial Terminal Puerto Rosario tuvieron respecto de cómo afectó el conflicto a la organización empresarial, durante el año 2021.

Para llevarlo a cabo, en primer lugar, nos propusimos reconocer si aparecieron conflictos con frecuencia en la empresa durante el periodo en estudio. Al respecto, pudimos observar que efectivamente los empleados entrevistados reconocieron la presencia de conflictos, no fueron indiferentes sobre el tema y efectivamente lograron detectar la presencia de conflictos en la organización.

En segundo lugar, identificamos los motivos de la aparición de los conflictos. En este sentido, podemos sostener que la detección temprana y con el compromiso a tiempo por parte de las personas involucradas en el conflicto, ayuda a revertir el panorama dentro de la organización.

En tercer lugar, describimos las estrategias que se utilizaron para la resolución de los conflictos y pudimos observar que la empresa reacciono rápidamente mediante capacitaciones y dialogo permanente para lograr mejorar las deficiencias del sector.

Seguidamente indagamos acerca de la creencia de los superiores y subordinados respecto de los modos en que los conflictos pueden afectar negativamente a la organización empresarial. En tal sentido, podemos concluir que en esa situación es probable que el servicio que brinda la empresa pueda resultar ineficiente y/o ineficaz.

La realización de este trabajo me ha permitido entender las distintas posturas interpretativas frente a un mismo problema, lo que constituye una valiosa experiencia personal y profesional. Asimismo, los datos aquí obtenidos son un aporte al área de conocimiento abordada, incrementando el saber sobre la problemática. Respecto de los aportes a la carrera, considero que abren el camino y/o son un antecedente para otros alumnos que quieran trabajar esta problemática en otras organizaciones empresariales. En cuanto a la práctica profesional, es un ejercicio que permite acumular experiencia sobre formas de conocer lo que pasa exactamente al interior de una empresa, pero, sobre todo, permite el acceso a información que servirá para diseñar planes de acciones y/o estrategias que permitan sostener las virtudes y modificar o resolver las falencias.

## BIBLIOGRAFÍA

Aldao Zapiola, Carlos. M. (1990): *La negociación un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral*. Buenos Aires: Machhi

Amorós, E. (2003): *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lima: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Chiavenato, I. (2009): *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Méjico: McGraw-Hill

Hellriegel, D.; Slocum, J.W. (2004): *Comportamiento organizacional*. Méjico: Thomson

Hernández Sampieri, C.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2006): *Metodología de la investigación*. Méjico: McGraw-Hill

Johnson, G.; Scholes, K. (2001): *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall

Kreitner, R.; Kinicki, A. (1997): *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill

Robbins, S.P. (1998): *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall

Robbins, S.P.; Coulter, M. (1996): *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana

Roger Fisher, Bruce Patton, William Ury (1993): *Si...de acuerdo! Como negociar sin ceder*. Buenos Aires: Norma

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. (1980): *Métodos de investigación en las relaciones sociales*, Madrid: Rial

Taylor, S.J.; Bogdan, R. (1986): *Métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós

Ventura de Contreras, S.J. (2007): *Los recursos humanos en las organizaciones*. Hawaii: Atlantic International University

# ANEXO

## ANEXO I:

### Entrevista a empleados

1.- ¿Han tenido conflictos dentro de esta empresa, alguna vez?

- Si
- No

2.- Marque con una cruz si ha pasado por situaciones como estas a partir de las cuales ha tenido conflictos en la empresa

- Personalidades incompatibles
- Superposición o límites ambiguos de puestos de trabajo
- Jerarquías superpuestas
- Competencia por recursos limitados
- Comunicación deficiente
- Ha tenido que esperar que otra persona terminara su trabajo para usted poder empezar el suyo
- Políticas, reglas o normas de la empresa poco razonables
- Fechas límites de trabajo no razonables
- Decisiones colectivas o por consenso que demandan muchas discusiones
- Expectativas propias que no coinciden con la realidad en materia de salarios, ascensos, asignaciones de tareas, etc.
- Diferencias entre especialistas y generalistas

3.- Cuando usted se enfrenta a un conflicto, ¿qué actitud asume ante él?

- trato de resolverlos a mi favor
- Busco llegar a un acuerdo con el otro que nos beneficie a los dos
- Busco ignorarlo o evitarlo
- Cedo ante el otro
- Cedo yo, pero espero que el otro haga lo mismo
- Otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4.- Algún conflicto que ha tenido en la empresa, ¿afectó su trabajo?

- Si. Si marcó esta opción pase a pregunta 5.
- No. Si marcó esta opción pase a pregunta 6.

5.- ¿Cuáles han sido, según su entender los efectos o consecuencias que el conflicto ha tenido para su trabajo?

---

---

---

---

6.- ¿Considera usted que el conflicto entre personas o entre grupos puede afectar a la empresa?

- Si. Pase a pregunta 7.
- No

7.- ¿De qué manera considera usted que puede afectarla?

---

---

---

---

## ANEXO II

### Entrevista a jefes

1) ¿Qué tipos de conflictos aparecen con mayor frecuencia? Puede marcar varias opciones

- Personalidades incompatibles
- Superposición o límites ambiguos de puestos de trabajo
- Jerarquías superpuestas
- Competencia por recursos limitados
- Comunicación deficiente
- A veces un empleado tiene que esperar que otro termine su trabajo para poder empezar el suyo
- Políticas, reglas o normas de la empresa poco razonables
- Fechas límites de trabajo no razonables
- Decisiones colectivas o por consenso que demandan muchas discusiones
- Expectativas propias de los empleados que no coinciden con la realidad en materia de salarios, ascensos, asignaciones de tareas, etc.
- Diferencias entre especialistas y generalistas

2) ¿Qué estrategias utiliza la empresa para resolverlos?

---

---

---

---

3) ¿Cómo cree usted se resuelven los conflictos entre las personas o los empleados?

- Cada uno de los involucrados busca ganar la disputa a cualquier precio
- Se intenta que el resultado en la disputa sea beneficioso para todos
- Se intenta ignorarlo o evitarlo
- Se ceden ante los planteos de otro dejando de lado sus propios intereses
- Ceden ambos para llegar a un acuerdo
- Otras. ¿Cuáles?

4. ¿Considera usted que el conflicto entre las personas y/o los grupos puede afectar a la empresa?

- Si
- No

5. ¿Cómo se manifiestan estas consecuencias o efectos del conflicto en la empresa?

---

---

---

---

6. Considera usted que los conflictos, dentro de la empresa deben ser

- Evitados a toda costa y deben ser resueltos
- Hay que estimularlos porque dinamiza el trabajo de personas y grupos.

7. ¿Por qué?

---

---

---

---