

**Habilidades de Comunicación Asertiva para la Resolución de Conflictos
Organizacionales**



Diego Alejandro Gonzalez Mayorga

Cod: 2204802

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada

Programa de Administración de Empresas

Diplomado en Desarrollo de Habilidades Directivas y Gestión de Proyectos

Prof. Henry Montoya Montoya

Bogotá D.C

25 de Julio de 2022

Introducción

En los últimos años, debido al fenómeno de la globalización y sus implicaciones negativas en la reducción de industrias que no logran ser lo suficientemente competitivas, como resultado de la apertura económica, y el aumento de la disparidad entre la economía formal e informal., Ha habido un interés creciente por parte de los gerentes contemporáneos de mejorar sus habilidades directivas, dentro de las cuales se encuentran las habilidades de comunicación asertiva para la resolución de conflictos, situaciones a las cuales ninguna organización y/o persona está exenta.

De modo que el propósito fundamental del presente documento es argumentar y demostrar como las habilidades de comunicación asertiva, enfocadas en la resolución de conflictos organizacionales y a la consecución de acuerdos, pueden desempeñar un factor positivo de cambio en el accionar operativo y administrativo de las organizaciones haciéndolas más competitivas, organizaciones que a su vez también son parte de la sociedad.

Por lo tanto, se iniciará por comprender el concepto de conflicto, las actitudes ante el conflicto, los tipos de conflicto, sus condiciones y los principios indispensables para su resolución, entre otros aspectos propios de las habilidades de comunicación asertiva que todo gerente integro debería aplicar en pro de tomar las decisiones más apropiadas para todos los stakeholders involucrados directa o indirectamente en su gestión., Todo esto claro, con perspectiva en la organización empresarial.

Es así, que para dar validez conceptual a la tesis anteriormente planteada, y enriquecer nuestro proceso formativo, se proporcionarán interpretaciones y explicaciones de otros autores a través de fuentes primarias y secundarias que hallan abordado previamente la temática en

cuestión, y se analizaran bajo la postura personal propia siendo lo más objetivo e imparcial posible, para de este modo incentivar un juicio crítico e independiente, indispensable para todo profesional en administración de empresas, que busca ser capaz de solventar imprevistos de manera ética y exitosa.

Finalmente, a manera de compendio, se establecerán las conclusiones a las cuales se logró llegar después de una síntesis de las ideas desarrolladas a lo largo del documento, y que serán de gran ayuda para profundizar en un campo específico de la formación profesional misma del administrador de empresas moderno, que debe tener una visión holística de la organización a la cual representa y en la que busca primordialmente maximizar su valor en el tiempo, disminuir al máximo sus costos y generar bienestar social.

El conflicto y su enfoque en la organización

La relación constante entre personas y grupos sociales, promueve el nacimiento de procesos o situaciones en las cuales usualmente predominan las interacciones antagónicas e incompatibles entre estos actores, debido a que de alguna manera el accionar de uno de ellos, condiciona o interfiere en los intereses del otro.

Muchas veces, estas situaciones pueden implicar involución y retraso, que luego derivan en una reducción de la competitividad, que afecta no solo al individuo sino a la organización en general, por tanto, es necesario saber actuar frente a ellas para poder beneficiarse en pro de obtener pautas de evolución y desarrollo.

Es así, que actualmente se han realizado múltiples investigaciones en las que el conflicto es el tema central, en consecuencia, existen gran variedad de definiciones del término conflicto, entre las que se precisaran las siguientes: según Robbins y Judge (2017), el conflicto, puede

entenderse como un “Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente, o está por afectar, algo a que a la primera le preocupa” (p. 459)., Mientras que para Peñaranda (2013), “El conflicto hace parte de la cotidianidad del ser humano pues es consustancial a las relaciones humanas” (p. 81).

A su vez, Fuqué (2003), sostiene que el conflicto “surge cuando personas o grupos desean realizar acciones que son mutuamente incompatibles, por lo cual la posición de uno es vista por el otro como un obstáculo para la realización de su deseo” (p. 266)., En general, para estos tres autores, el conflicto es una situación algo negativa pues implica posiciones incompatibles que hacen parte del diario vivir del ser humano, por lo que no son ajenas a él.

El conflicto enfocado directamente en la organización, es concebido por Jones y George (2019), como “una disputa que surge cuando las metas, intereses o valores de los individuos y grupos son incompatibles y estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de otros para cumplir sus objetivos” (p.559)., Al mismo tiempo Rodríguez y Remus (2006), sugieren que “El conflicto es parte inherente de la vida organizacional y se genera en todos los ámbitos, ya que resulta una construcción subjetiva y, por lo tanto, ocurre en contextos en que esté el ser humano presente” (p. 29).

Cabe señalar, que la organización es según Chiavenato (2017), “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p. 6)., Estos sistemas tienen una naturalidad abierta y cooperativa, por lo que cada una de sus partes asume el bien colectivo por encima del bien individual, y se encuentran en interdependencia mutua.

En otros términos, deben actuar de manera conjunta, ya que, una ruptura o cambio en alguno de sus componentes, tendrá repercusiones en el otro, además de eso, uno de los

principales motores de la creación de las organizaciones, es el hecho de buscar reducir las limitaciones individuales propias del ser humano, que hacen imposible la consecución de objetivos comunes.

De lo anterior, también se entiende que el conflicto enfocado a la organización es de por sí, un desacuerdo, disconformidad o discrepancia casi imprescindible respecto a las opiniones o ideas que la otra parte tiene, así como de los actos que esta pudiese ejecutar para lograr alcanzar sus objetivos, sin importar si estos interfieren y/o limitan los actos e intereses del colectivo.

Por lo cual, es una situación más común de lo normal y se puede evidenciar en las distintas facetas de la vida cotidiana del ser humano por sus tendencias a la vida en sociedades interdependientes, especialmente en sistemas organizacionales complejos como los Estados, donde existen gran variedad de actividades humanas de distintos grados y singularidades que requieren ser administradas adecuadamente.

Principalmente, los conflictos surgen a causa de la percepción de intereses opuestos o antagónicos, pero cabe anotar que esta no es su única causa, y que dentro de las organizaciones, los conflictos también pueden originarse a grandes rasgos, por razones como: las relaciones personales, de negocios y profesionales, que de alguna forma afectan e influyen en el clima organizacional, entendido por García (2003), como aquel que “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella” (p. 47-48), de lo cual, se infiere que tiene estrecha relación con el comportamiento y la actitud que tienen entre sí los individuos que componen la organización, sea este amigable o apático.

Evitar situaciones de conflicto es prácticamente una tarea utópica, pero lo que si es viable, en una gran medida, es su manejo y el enfoque que el gerente y/o negociador establecen

hacia estas situaciones, ya que este enfoque, puede ser al final de cuentas positivo, cuando aumenta la efectividad organizacional, o negativo, al dar como resultado una disminución de la productividad, debido a la falta de cohesión del grupo o deserción laboral causada por las malas prácticas empleadas para la resolución y/o gestión de conflictos, es decir que a fin de cuentas los conflictos pueden construir o destruir.

A modo de ejemplo, se puede evidenciar esto, cuando dos áreas pertenecientes a la misma organización (contabilidad y recursos humanos), no son capaces de trabajar juntas debido a antipatías, disconformidades y desacuerdos entre los directivos de estas áreas, que por consiguiente podrían filtrarse entre sus subordinados, lo cual desencadenaría una reacción en serie de acciones mal intencionadas para afectar a la otra area, pero que en general destruyen no solo a esa area, sino a todo el conjunto de la organización.

Por el contrario, un gerente con enfoque positivo hacia el conflicto, que piensa en términos de interdependencia y mutualidad, se puede observar cuando se establecen comisiones éticas en representación de todos los grupos de interés de una compañía, para que con ayuda de reuniones interdisciplinarias, se llegue a un consenso que sea capaz de satisfacer mayoritariamente los intereses de todas las partes involucradas, como accionistas y la comunidad en general., Esto tendría un carácter constructivo, puesto que podría suscitar información adicional y valiosa que podría usar la compañía para su beneficio.

Actitud ante el conflicto en una organización

Se refiere a las formas en que un conflicto puede ser asimilado y tramitado dentro de una organización, es decir las maneras en que se interviene el conflicto, ya que son de algún modo

muy diferentes entre sí, esto implica relativamente una serie de aspectos concernientes a lo que se puede esperar de estas situaciones, los cuales, se abordaran a continuación:

Por un lado, un conflicto se puede resolver, lo cual trae consigo la reducción y eliminación de este, osea su finalización haciendo uso de la fuerza de autoridad que se posee gracias, por ejemplo, al ocupar un cargo específico dentro de una organización., Considera que el conflicto en la gran mayoría de las veces no es beneficioso y debe terminar cuanto antes, en otras palabras, que no se puede esperar nada favorable de él.

En segundo lugar, un conflicto se puede gestionar, lo cual involucra, por el contrario, que se orienta en el diseño de estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, particularmente aquellas estrategias en donde sea necesario el uso de habilidades de comunicación asertiva, a fin de obtener un beneficio que haga crecer a la empresa., Considera que el conflicto puede ser provechoso en cierta medida.

Tipos de conflicto presente en una organización

En seguida, se mencionarán en una breve síntesis la gran variedad de tipos de conflicto presentes en una organización, donde se evidencia diariamente la relacion entre distintitas personas, que a la vez tienen diversos cargos y objetivos., Conocer los tipos de conflicto respalda a los gerentes para maniobrarlos.

Conflicto relacionamental: Se vincula con cualquier tipo de relacion social, también, con los problemas ajenos al trabajo que tienen los miembros de la organización., se manifiesta, por ejemplo, cuando sus integrantes tienen grandes diferencias debido a comportamientos dañinos o malintencionados que se repiten constantemente, expresión de emociones de manera poco cortés o la creación de estereotipos mal infundados.

Conflicto de objetivos o intereses: Se refiere, a las finalidades opuestas que tienen cada una de las partes en una organización, por un lado están los intereses particulares del individuo y por el otro los de la compañía, a su vez estas finalidades pueden direccionar el comportamiento y las acciones de ambos., Según Redorta (2004), “es un conflicto que limita la capacidad de actuar correctamente a una parte porque genera contradicciones que afectan a la ética y a lo deseable socialmente” (p. 263).

Conflicto de percepciones: Se relaciona, con el hecho de que cada miembro de la organización entiende, asume e interpreta su objetivo central de forma distinta, es decir, que cada grupo dentro la compañía podría tener una idea distorsionada de su propósito o labor y de cómo podría desempeñarla internamente., Esto implica que podrían llegar a conclusiones diferentes o incorrectas, por ende, se asocia con la apreciación errada de intereses, lo cual puede ser bastante contraproducente.

Conflicto ético valorativo: Se fundamenta, en el hecho de que una de las partes inmersas en el conflicto, no acepta las ideologías de su contraparte, por lo que la coacciona, por motivos como sus creencias ya sean de tipo religioso, cultural o el modo en que asume sus tareas y comprende la realidad que lo rodea., Michelini (2019), sugiere que “cuando están en juego valores éticos, valores religiosos o costumbres ancestrales, el diálogo intercultural e interreligioso es más adecuado para comprender las diferencias” (p. 85).

Conflicto por falta de claridad o especificidad en la comunicación: Comprende la carencia de estrategias de comunicación interna, esto ayuda a la proliferación de mentiras, y rumores corporativos, el olvido o la confusión., Además, también genera que las diversas situaciones problemáticas que puedan surgir en una organización no tengan los mismos criterios

para definir cuál de ellas es más relevante y requiere por ende de una toma de decisión más eficiente y oportuna.

Conflicto por comportamientos: Alude a factores como la personalidad y la motivación propia de los individuos pertenecientes a una organización, que los hacen obrar de determinada forma, ya sea agresiva o pasiva, estos factores, se pueden ver alterados por variables como el liderazgo, las decisiones gerenciales y la dinámica de trabajo de cada una de las áreas o departamentos de la compañía.

Conflicto por escasez de recursos: Dentro de las organizaciones, no siempre se cuenta con disponibilidad de recursos para satisfacer múltiples necesidades, sean estos recursos tangibles o intangibles, o al menos no en la proporción requerida., Esto hace que se manifieste una competencia entre sus integrantes para poder apropiarse de los mismos, lo cual, en consecuencia, implica rupturas y retrasos.

Conflicto de poder: Es aquel en el que se reflejan actos coercitivos, en virtud de una posición o cargo superior que se ocupa en la compañía, con los que se busca básicamente ejercer presión e influir sobre los cargos inferiores a fin de obtener beneficios, muchas veces sin tener en cuenta la opinión de estos cargos inferiores., Aspectos esenciales de este tipo de conflicto son la jerarquización y el autoritarismo.

Condiciones que promueven el conflicto organizacional

Dentro del contexto y las definiciones referentes al conflicto organizacional planteadas previamente, para que este se origine, deben configurarse un conjunto de elementos capaces de promover e incentivar su desarrollo, entre estos elementos, podemos establecer en resumen los

siguientes: la interacción entre dos o más personas, existencia de conductas incompatibles, intencionalidad de perjudicar a la otra parte y el empleo del poder en beneficio propio.

Las fuentes del conflicto en múltiples ocasiones pueden combinarse y aumentar las consecuencias negativas que se podrían conjeturar, por lo que deben ser estudiadas y tenidas en cuenta por parte de los gerentes, puesto que son sustanciales para establecer el método de resolución más apropiado al cual recurrir en pro de resolver el conflicto y no afectar a la organización de ningún modo.

Interacción entre dos o más personas: Es la misma interacción social, que es vista por Maldonado y Contreras (2011), como “la interacción de dos o más individuos que se encuentran en presencia de sus respuestas físicas respectivas, en los cuales están involucrados el estado de ánimo, la emoción, la cognición, la orientación corporal” (p.171)., Esto así, implica la construcción de relaciones, que muchas veces no son beneficiosas y terminan en disconformidad.

Existencia de conductas incompatibles: Se relaciona directamente con el primer elemento expuesto sobre la interacción entre dos o más personas, conlleva a la afectación del clima organizacional, debido a que se exceden los límites conductuales de aceptación que tiene cada persona o miembro de la organización, es decir que, lo que para un actor estaría bien visto, para el otro puede que no y viceversa.

Intencionalidad de perjudicar al otro: Conduce a la existencia de acciones mal intencionadas que por lo general se dan en contextos estrictamente interpersonales por fuertes choques de personalidad., Constituye un elemento clave para el nacimiento de un conflicto, ya que, muchas veces una de las partes asumiendo las cosas a tono personal, busca perjudicar a la

otra por medio de acciones enfocadas a influir negativamente en aspectos puntuales, sin tener en cuenta que esto, también afecta los intereses del colectivo.

Utilización de poder: Es un factor que promueve el conflicto evidenciable en los ciclos de escalada como, por ejemplo: las instituciones militares, la política e incluso en las familias, donde haciendo uso de su condición de superioridad, una de las partes emplea acciones coercitivas para deteriorar y limitar el margen de acción y opinión de su contraparte.

Principios para la resolución y/o gestión de conflictos

Existen unos principios universalmente aceptados congruentes a la resolución y/o gestión de eventos de carácter conflictivo dentro de una organización por parte de la alta gerencia, estos principios tienen como gran finalidad orientar y enriquecer la tarea ejecutiva y la toma de decisiones, pues bien implementados, significarían una mejora del clima organizacional y del desarrollo de las actividades de la empresa, sean estas para la fabricación de producto o la prestación de servicios.

Para comenzar, un gerente debe tratar de no ver ni hacer problemas donde realmente no existen, es decir que debe tener una inclinación a la armonía organizacional totalmente contraria al desorden o discordancia, y en caso de que verdaderamente existan situaciones de conflicto este debería afrontarlas e intentar resolverlas inmediatamente, todo esto con la mayor objetividad posible sin atribuirse nada como personal.

Por otro lado, el gerente debe ser crítico y analizar constantemente los fallos que pudo haber tenido su gestión y si esto, es la razón central del hipotético conflicto, así este halla desempeñado su cargo desde hace relativamente poco tiempo, también debe expresar sus

opiniones, estableciendo puntos de unión en los cuales se puedan lograr acuerdos con los demás actores involucrados, tratándolos siempre con dignidad y respeto.

Finalmente, un gerente debe tener una postura clara y concisa de que es lo que quiere lograr al direccionar las actividades y procedimientos estructurales de la organización, haciendo que sus colaboradores entiendan sus ideas corporativas y se comprometan ampliamente con ellas, esto, mejorando profundamente sus habilidades de comunicación en donde se debe tener obligatoriamente como fundamento el no esperar conseguir todo lo que se espera, así como el no ceder antes sin recibir algo a cambio.

Métodos de resolución y/o gestión de conflictos en donde deben existir habilidades de comunicación asertiva

A continuación, se explicarán los mecanismos de resolución y/o gestión de conflictos más usuales, con los cuales se busca primordialmente la obtención de un acuerdo, a tal efecto, se hace indispensable el uso e implementación de las habilidades de comunicación asertiva, concepto que para Pereda (2000), es “la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa” (p. 119).

Por su parte Silva et al. (2019), sostienen que “La asertividad en la comunicación es un pilar fundamental para el engranaje oportuno de cualquier acto comunicativo, está se desarrolla en cualquier ámbito como lo son el familiar, social, laboral, educativo y cultural” (p. 149)., Asumiendo esto, se entiende que la comunicación asertiva no es adversa a la organización.

Dentro de las habilidades de comunicación asertiva que ayudan a un gerente moderno a la resolución y/o gestión de conflictos podemos incluir de un modo muy general, las relacionadas

con la capacidad de escuchar y hacer preguntas, la expresión de ideas y conceptos efectivamente, la habilidad de saber cuando y a quien preguntar para ejecutar un propósito.

Todas las anteriores, son en resumen competencias relativas a la comunicación asertiva organizacional, que en su conjunto pueden significar grandes resultados en las relaciones laborales que día a día estos sistemas vivencian.

La figura 1, representa los resultados de la comunicación asertiva en la relación gerente colaborador y sus respectivas implicaciones, sobretodo en la participación organizacional.

Figura 1

Resultados de la Comunicación Asertiva en la Relación Gerente Colaborador



Nota. Adaptado de *La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial* (p. 23) [Diagrama], por Vega y Nieto (2014).

Análisis: Con respecto a la figura 1, se puede observar la relación de interdependencia mutua entre los cinco grandes factores de cambio positivo presentes en una organización, que nacen como resultado de poner en práctica la comunicación asertiva, estos factores son: la

calidad en el servicio, el sentido de permanencia del colaborador, un ambiente laboral respetuoso, la productividad de la organización y la pertenencia e identidad.

Esto indica que, gracias a la comunicación asertiva, los colaboradores pueden aumentar su cuota de participación en la toma de decisiones gerenciales, pues de esta forma es que ellos, se sienten más valorados y tenidos en cuenta en la empresa, por lo que es fundamental que los gerentes empleen esta técnica gerencial, además del hecho de impactar positivamente el clima organizacional conservándolo más sano y productivo.

En consideración al concepto de comunicación asertiva y su interpretación por los autores Pereda y Silva et al, se infiere que es la facultad ejecutiva de provocar un cambio en las percepciones que la otra parte tiene, esto, haciendo uso de habilidades propias de la comunicación asertiva, además, de habilidades blandas como la confianza, la sensatez y la escucha activa, las cuales deben ser trabajadas y estimuladas en particular en la alta dirección.

Igualmente se entiende que la comunicación asertiva, tiene influencia directa con el hecho de hacer que un mensaje llegue concisa y oportunamente al actor que lo requiera, para que este pueda desempeñar una acción determinada que requiera de esa información y así, ser lo más exacto e infalible en su gestión, por lo que deben asegurarse los medios para que esta información siga su flujo de recorrido apropiado.

Mediación

El termino mediación es según de Armas (2003), “un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren «voluntariamente» a una tercera persona «imparcial», el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio” (p. 126)., Por su parte Rodríguez y Toledo (2016), lo asumen como “un proceso voluntario en el que se ofrece la

oportunidad a dos personas en conflicto que se reúnan con una tercera persona neutral, que es el mediador, para hablar de su problema e intentar llegar a un acuerdo”(p. 3-4).

En base a estas definiciones se comprende que la mediación en sí es un método de resolución y/o gestión de conflictos en el cual el mediador debería garantizar las condiciones mínimas viables para que los actores del conflicto puedan crear una perspectiva común, ya que uno de sus grandes propósitos es el de mejorar las relaciones interpersonales y que no se afecte en ningún sentido el clima organizacional.

Un ejemplo de mediación podría evidenciarse, cuando en la organización surge un conflicto ético valorativo entre dos empleados, y el gerente a fin de resolverlo, voluntariamente hace las veces de mediador., Esto implica que debe hacer uso de sus habilidades de comunicación asertiva, referentes a la neutralidad, la confianza y la expresión de ideas u opiniones, las cuales le darán una ventaja comparativa.

El conflicto gracias a este método implementado correctamente por parte del gerente y su equipo directivo puede reducir el número de sanciones en las cuales estos actores podrían verse inmersos dado su comportamiento, así como también contribuye a mejorar la relaciones interpersonales entre estos empleados entendiendo y aceptando finalmente sus diferencias, lo cual es un factor de cambio positivo., Cabe destacar que este método el mediador no tiene la ultima palabra para dar por finalizado el conflicto, tan solo hace las veces de facilitador.

Negociación

En segundo lugar, otro de los métodos utilizados para la resolución y/o gestión de conflictos organizacionales, que requiere habilidades de comunicación asertiva es la negociación, que es entendida por Borges Y Bruno (2017) como:

estrategia basada en la búsqueda de un punto medio. Refleja un grado moderado de interés propio y de la otra parte. No tiene un resultado definido ya que con esta estrategia se existe una disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa. (p. 30).

La negociación según este concepto se puede entender como un método de resolución y/o gestión de conflictos, que se puede ver afectado negativamente en cuanto una de las partes no esté dispuesta a renunciar a ninguno de sus objetivos, por tanto, no considere visualizar varias alternativas posibles de cierre, por lo que la negociación, puede ser asumida por esta parte como una confrontación en la que no debe dar entrada a alternativa alguna.

La negociación de por sí, tiene un carácter mayoritariamente postconflictual, es decir que se centra en una confluencia de comunicaciones directas entre las partes inmersas en la discordia, sin ningún tipo de intermediario, todo esto a pretensión de lograr un acuerdo a una situación problemática expresada con anterioridad, teniendo en cuenta aspectos fundamentales como los límites no negociables y las posturas de los negociadores.

A manera de ejemplo, una negociación se puede observar en el ámbito social cuando el gobierno decide dialogar con los grupos armados al margen de la ley, a finalidad de encontrar un punto medio de intereses., Se deben emplear las habilidades de comunicación asertiva, expresando ideas u opiniones diplomáticamente, ya que el entorno en el cual se desenvuelve la negociación quizás no sea el más idóneo y podría afectarla.

Al emplear estas habilidades, la negociación, puede encontrar un punto de inflexión favorable a su propósito básico, además de eso la sociedad, también, puede beneficiarse del acuerdo que logre alcanzarse cumpliendo la mayoría de los requerimientos establecidos por ambas partes., Implicaría entonces cambios propicios para todos los grupos de interés.

Conciliación

Desde otra perspectiva, la conciliación es vista por Viveros (2003), como un “procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución” (p.10)., En esta caso el tercero, recibe el nombre de conciliador y trata en esencia de asistir a todas las partes involucradas por igual.

Se diferencia levemente de la mediación, ya que en este método el conciliador tiene mayores facultades propositivas que son capaces de transformar el conflicto y de posicionarlo en una mejor condición para ambas partes, de tal modo, que sea más fácil llegar a un acuerdo hipotético., Osea que el conciliador puede plantear soluciones concretas y las partes involucradas en el momento correspondiente pueden aceptarlas o rechazarlas.

Este método evita las escaladas del conflicto puesto que aplica las habilidades de comunicación asertiva, para reducir y aliviar los niveles de tensión., Esto a su vez, enriquece el ambiente organizacional, optimiza los tiempos laborales y aumenta la reputación y el posicionamiento empresarial, lo cual en resumen significa un potenciamiento de la competitividad de la compañía en la industria.

Arbitraje

El arbitraje o arbitramento es entendido propiamente como aquel método en que las partes involucradas en un conflicto deciden a voluntad, dejar a consideración de un tercero con eficiencia, imparcialidad, flexibilidad de opinion y de acción la resolución de esta discrepancia., El tercero recibe el nombre de arbitro y debe tener conocimiento especializado del tema a abordar o tratar.

Este método, se puede observar con más intensidad en el ámbito del derecho, pues se adhiere a las normas aplicables según sea el tipo de controversia dada, y su enfoque en la organización empresarial radica por ejemplo al resolver conflictos entre personas jurídicas que como se sabe nacen día a día., Todo esto en instalaciones judiciales con un entorno confidencial donde finalmente se llega a un resultado.

En este caso en particular, el árbitro haciendo uso adecuado de sus habilidades de comunicación asertiva, sobretodo aquellas como la escucha activa, la persuasión y también de su conocimiento mismo del tema en discordia, debe tomar la decisión más acertada posible ya que las todas las partes están obligadas a acatar su dictamen, debido a que por medio físico escrito así se estableció previamente.

Conclusiones

Al realizar el presente ensayo, y al investigar e interpretar profundamente las nociones de diversos autores respecto al conflicto, sus tipologías, condicionantes y las habilidades de comunicación asertiva para su resolución y/o gestión en el ámbito organizacional, como también en la sociedad al considerarse ambos sistemas abiertos, se lograron establecer en síntesis las siguientes conclusiones:

Un administrador de empresas moderno tiene la responsabilidad de comprender holísticamente a la organización que representa, entendiendo desde luego que esta, es un sistema abierto y que se ve afectada directa o indirectamente por variedad de actores, por lo cual debe entablar acciones guiadas en pro satisfacer equitativamente a cada uno de estos actores, tratando de maximizar su valor en el tiempo, disminuir sus costos y generar bienestar social para toda la comunidad.

Otra de las conclusiones que puede asumirse gracias a un compendio de las ideas e interpretaciones planteadas en el documento, es que los conflictos en las organizaciones deben evitarse, debido a que, en su gran mayoría, estas situaciones generan pérdidas de tiempo, problemas psicológicos en las personas, deterioro el clima organizacional, aumento de los costos operativos y desvió de los esfuerzos de trabajo diario.

En dado caso que un conflicto en la organización no pueda evitarse, el enfoque y la actitud que el gerente tiene y emplea frente a él son cruciales en el resultado final que el conflicto pueda representar para la organización en su conjunto., Puesto que se sabe que un conflicto con un manejo poco adecuado conlleva a perdida en diversos aspectos.

Las habilidades de comunicación asertiva juegan un papel determinante en la resolución y/o gestión de conflictos organizacionales y su implementación de manera adecuada, influye positivamente en el aumento de la competitividad de una empresa, además, de tener también implicaciones beneficiosas para la sociedad por lo cual es vital que un gerente se prepare en ellas y las desarrolle.

Lista de referencias

Borges, R. S., & Bruno, M. J. (2017). *Comportamiento organizacional: conflictos en la interrelación de personas y departamentos en las organizaciones y su estudio en el ámbito de las empresas pymes*.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5207>

de Armas Hernández, M. (2003). *La mediación en la resolución de conflictos*. Educar, 125-136.

- Fuquén, María Elina (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Tabula Rasa, (1), 265-278. [fecha de Consulta 11 de Julio de 2022]. ISSN: 1794-2489.
 Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>
- García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración –ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle
- Jones, G. R., George, J. M. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9160>
- Maldonado, A. M., & Contreras, L. Z. (2011). *La interacción social en el pensamiento sociológico de Erving Goffman*. Espacios públicos, 14(31), 158-175.
- Michellini, D. J. (2019). *Conflictos de valores y conflictos de intereses. La comprensión de la conflictividad en el pensamiento de Julio De Zan*. Tópicos, (37), 58-67.
- Peñaranda, G. E. A. (2013). *Análisis del conflicto y la mediación como método de resolución: Redorta y Moore*. Academia & Derecho, (7), 79-106.
- Pereda, O. E. (2000). *LA ASERTIVIDAD: Modelo de Comunicación en las Organizaciones*. Quipukamayoc, 7(14), 119-129.
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación*, Barcelona: Paidós.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4915>

Rodríguez, M. S. Y. P., & Remus, L. M. G. (2006). *Conflictos en las organizaciones: formas y estilos adoptados. Un método alternativo: La mediación*. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 26(1), 25–29.

Rodríguez, M., & Toledo, I. E. G. (2016). *La mediación en la resolución de conflictos*. IES EL Greco, Toledo.

Silva, A. K. L., Barrientos-Monsalve, E. J., & Díaz, M. C. C. (2020). *Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?* *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 8(1), 147-153.

Vega, K. S., & Nieto, Y. O. (2014). *La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial*. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 1(1), 13-39.

Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. OIT.