

## EL LIDERAZGO Y LAS ACCIONES DEL LÍDER EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

### THE LEADERSHIP AND THE LEADER'S ACTIONS IN THE RESOLUTION OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS

Alffy Ayerbe Ramos<sup>1</sup>  
Dana Alejandra Mejía Cardozo<sup>2</sup>  
Ibeth Barrios Puello<sup>3</sup>  
John Heider Madrigal<sup>4</sup>

#### Resumen

El objetivo del presente estudio busca identificar la importancia que tiene el liderazgo en la negociación y el manejo de conflictos como elementos básicos en la gestión de las organizaciones, a fin de que éstas alcancen sus objetivos. De igual manera, se analiza diferentes aportes que a través del tiempo se han realizado, permitiendo buscar soluciones adecuadas a los conflictos organizacionales, utilizando una metodología de investigación, análisis y revisión bibliográfica, seleccionando aquellas que brinden más aportes para la negociación y resolución de conflictos. Este artículo busca dar una visión de la importancia del líder y el manejo de los conflictos organizacionales, desde una perspectiva positiva permitiendo la consecución de los objetivos, estableciendo líneas de negociación adecuadas al logro y satisfacción de intereses de las partes involucradas. Debido a la importancia del tema se abordan las características inherentes al líder-el liderazgo y el papel que cumplen en la negociación y resolución de conflictos organizacionales, tipos de conflictos y estilos de negociación. De igual manera la actuación del líder con su equipo de trabajo, la influencia de sus acciones para inspirar unos a otros a cumplir con las metas y objetivos.

**Palabras Claves:** Líder, Liderazgo, Conflictos, logros, Negociación, Adaptación, resolución.

#### Abstract

The objective of this study seeks to identify the importance of leadership in negotiation and conflict management as basic elements in the management of organizations, in order for them to achieve their objectives. In the same way, different contributions that have been made over time are

Fecha de recepción: Enero de 2020 / Fecha de aceptación en forma revisada: Junio de 2020

<sup>1</sup>Magister en Administración, Docente Ocasional Tiempo Completo, Universidad de la Amazonia. <https://orcid.org/0000-0002-7544-9668> [a.ayerbe@udla.edu.co](mailto:a.ayerbe@udla.edu.co)

<sup>2</sup>Estudiante Administración de Empresas, Universidad de la Amazonia. <https://orcid.org/0000-0002-2625-6667> [danamejia2014@gmail.com](mailto:danamejia2014@gmail.com)

<sup>3</sup> Administradora de Empresas, Magister en Dirección Estratégica, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Directora Programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Rafael Núñez. <https://orcid.org/0000-0001-5043-7719> [ibeth.barrios@curn.edu.co](mailto:ibeth.barrios@curn.edu.co)

<sup>4</sup> Administrador, Magister en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos, Especialista en Planeación, Gestión y Control del Desarrollo Social, Docente Tiempo Completo, Corporación Universitaria Rafael Núñez. <https://orcid.org/0000-0002-5151-9190> [jhon.madrigal@curnvirtual.edu.co](mailto:jhon.madrigal@curnvirtual.edu.co)

analyzed, allowing the search for adequate solutions to organizational conflicts, using a research methodology, analysis and bibliographic review, selecting those that provide more contributions for the negotiation and resolution of conflicts.

This paper seeks to give a vision of the importance of the leader and the management of organizational conflicts, from a positive perspective, allowing the achievement of objectives, establishing lines of negotiation appropriate to the achievement and satisfaction of the interests of the parties involved. Due to the importance of the topic, the characteristics inherent to the leader-leadership and the role they play in the negotiation and resolution of organizational conflicts, types of conflicts and negotiation styles will be addressed. In the same way, the performance of the leader with her work team, the influence of her actions to inspire each other to meet the goals and objectives.

**Keywords:** Leader, Leadership, Conflicts, achievements, Negotiation, Adaptation, Resolution.

### Introducción

El contexto empresarial está regido por sistemas que implican movimiento, es decir, se encuentran inmersos en procesos de evolución, cambios y transformaciones, exigiendo un óptimo desempeño laboral del capital humano. Esto hace que el empleado asuma el liderazgo con el fin de posicionarse en su cargo, implicando adherirse al medio de la modernidad empresarial bajo la toma de decisiones acertadas y a la vez de restricciones para alcanzar el éxito en un ambiente cambiante, siendo el liderazgo un elemento esencial que debe estar inmerso en el comportamiento de los colaboradores.

De esta manera, frente a la temática de este trabajo, el liderazgo, abriga el poder para mediar en los conflictos organizacionales, por eso, el líder de un grupo empresarial piensa en fomentar los valores de la empresa, unir al personal en general, establece medios para mejorar, por consiguiente, utilizando su inteligencia emocional y otros recursos, crea acuerdos que permiten tranquilizar la mente de los implicados, logrando así, despertar actos de reflexión en los sujetos protagonista altercados.

Mientras, hace factible la unidad del personal humano, a su vez, el líder que comanda el grupo, debe ser una persona integral, utilizando a diario la ética profesional, la cual en la actualidad se ha afianzado como un saber práctico y aplicado que busca orientar el comportamiento y decisiones de las personas dentro de una organización (Calvo, 2014, pág. 205). Todo esto, conlleva a interiorizar un comportamiento ideal para el manejo de conflictos, en el cual el líder debe crear una solución inmediata respecto a la presencia de conflictos laborales, siendo la finalidad de este documento: la importancia del liderazgo en la mediación de conflictos en las organizaciones.

Según lo anterior, el presente artículo busca estudiar la importancia del liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales, compilando diversas fuentes de información bibliográficas de distintos autores, con el fin de recopilar diferentes puntos de vista sobre el tema a indagar, mediante una aproximación específica de manera completa y sistemática, logrando obtener diferentes aspectos y ángulos del tema estudiado.

Por ello el tipo de monografía será de compilación, puesto que, partiendo del análisis crítico de la literatura existente sobre el liderazgo y sus acciones en la resolución de conflictos organizacionales, presentando los diferentes puntos de vista sobre esta temática, con el fin de aportar una opinión propia y personal con respecto al tema indagado.

El presente estudio permite establecer una postura crítica frente al líder actual y sus acciones para solucionar los problemas en las empresas, el cual debe velar por mejorar la convivencia dentro de las empresas, buscando una coexistencia agradable y proactiva entre los colaboradores de dicha organización, por ello se hace imperioso la necesidad de sustentar y de crear ambientes laborales propicios que propendan los buenos vínculos entre los miembros de la empresa.

Sin embargo, la pertinencia del presente estudio radica en establecer el rol que ejerce el liderazgo y el comportamiento que debe adoptar el líder ante los conflictos que se pueden presentar dentro de las organizaciones, durante el desarrollo normal de las operaciones de esta; siendo el liderazgo un factor fundamental en la práctica empresarial, puesto que agregar valor a la empresa facilitando el cumplimiento de sus objetivos.

Además, las empresas requieren de líderes que generen entre sus colaboradores actitudes, acciones y comportamientos, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, su importancia radica que las empresas para crecer, expandirse y mantenerse en el tiempo, dependen en gran medida del liderazgo de sus dirigentes, siendo esta una premisa válida tanto para las empresas con fines de lucro y para las que no lo son (Noriega, 2008, pág. 26).

De otra parte, el porqué de esta monografía implica el sacar a la luz las cualidades de un líder que busca una convivencia satisfactoria entre los empleados en las diversas organizaciones; por lo tanto, el líder debe desarrollar habilidades directivas que ayuden a intervenir en la manera de actuar y pensar en los colaboradores de la empresa, de esta forma puede delegar, tomar iniciativa, incentivar y motivar a los miembros de la organización.

Así mismo, el liderazgo se va construyendo a través de la experiencia que afrontan los funcionarios, y que es propia de aquella persona capaz de detectar y enfrentar las inconformidades empresariales, donde surgen los conflictos, por eso, el líder es una persona especial que piensa en el beneficio total para su empresa, actúa con propiedad siendo reconocido por cada uno de sus compañeros de trabajo, posee ideas sólidas y actúa con rectitud. Además de fomentar la innovación empresarial; por lo tanto, es relevante la temática de investigación, al existir un problema que encaja con la realidad circundante en las organizaciones, y que solo el líder puede actuar como agente mediador de conflictos.

Igualmente, la razón académica se fundamenta en hacer válida la intención educativa, bajo el empalme entre lo teórico y lo práctico, a partir de hallar la esencia del liderazgo y su función de mediador de conflicto, y desde este proceso de revisión documental se convierte en un medio de información significativa que facilita la trascendencia y materialización de sus fundamentos teóricos al permitir mejorar el contexto empresarial desde la presencia de un líder mediador de conflictos.

Por último, la viabilidad permite una unidad secuencial teórica con relación a aquellos que deseen explorar sobre la misma temática. Además, la realización de esta monografía implica estar dispuesto a investigar constantemente sobre los aspectos conceptuales y teóricos del tema de investigación, proyectándonos hacia el sentir y actuar de un líder en caso de la presencia de conflictos, por eso se debe disponer de todo el tiempo necesario para su desarrollo, sus costos, los recursos financieros y humanos entre otros. Por lo tanto, este documento al ser de tipo documental permite conocer el accionar en el ejercicio de los administradores y aún más crear conciencia de liderazgo para la resolución de conflictos.

## **El Líder**

### ***Definición de Líder***

No existe una sola dimensión para definir a un líder, actualmente se encuentran diferentes estilos, definiciones y opiniones como escenarios de liderazgo en las distintas situaciones que se presentan dentro de la actividad empresarial. Un líder posee motivos, estilo, actitud. De igual manera siempre tiene orgullo de sí mismo, puesto que es especialista en un campo en particular o consigue asumir un liderazgo en diferentes contextos; siempre es visible, existen también aquellos que balancean su vida privada de su vida pública; se encuentran otros que promuevan la participación de todos los trabajadores, pero también los hay quienes son autoritarios y prefieren las decisiones individualistas (Murrieta & Baño, 2017, pág. 33). Como se puede observar el líder puede tener diferentes perfiles que generan tipos de liderazgo; de esto aspectos depende el comportamiento de los integrantes de la organización, y así el rumbo de esta.

### ***¿Quién es un Líder?***

(Blanchard & Miller, 2005, pág. 26) plantean que el líder es un individuo que posee un nivel de autoridad superior, que a su vez es responsable de los resultados de sus subordinados. El líder es quien este cargo; es a quien los demás reportan. Para ser un buen líder se debe contar con: Carácter, habilidades, servir, visión futura, valores, implicar y desarrollar a los demás.

Es importante resaltar, que un verdadero líder se destaca por su compromiso y se identifica porque unos de sus propósitos principales en la organización es motivar constantemente a su equipo de trabajo para que estos alcancen no solo los objetivos organizacionales sino también sus metas personales. Así mismo, su influencia positiva como valor agregado permite que las decisiones que se toman en el día a día se vuelven más fáciles de aceptar, considerando que en un ambiente laboral competitivo; las decisiones son de gran importancia ayudando a la consecución de las metas, siendo vital que se encuentren respaldadas por todo el grupo de trabajo y a su vez que sean ellos fuente de nuevas e innovadoras ideas.

### ***Liderar y Guiar***

Zalenik (como se citó en Palomo, 2012), afirma que las empresas confunden entre el papel del líder y el directivo, pues hasta el momento tienen una idea incorrecta de las funciones que desempeña el líder y la asocian con las de un directivo, debido a que los líderes son personas más activas y creativas, lo que genera que los cargos gerenciales sean más reactivos y dan mejores resultados a las ideas creadas.

En efecto, los directores y los líderes son diferentes individuos: los directivos son los encargados de solucionar las dificultades que se presentan en la empresa, generar calma entre los afectados para asegurar que los objetivos de la organización se efectúen y por ende la rentabilidad no se vea afectada. El líder ante esta situación procede de forma personal y activa frente a los objetivos, el persigue las oportunidades y estímulos que se hallan allí mismo, inculca a sus colaboradores e induce el proceso creativo con su propia energía. Los vínculos que sostiene con sus colegas de trabajo son estrechos y de confianza, generando un entorno laboral excelente.

### Diferencias entre dirigir y liderar:

Director	Líder
•Ve la organización y la estructura	•Ve la impresión que puede ocasionar y la influencia que desempeña sobre las personas.
•Encaminado a las tácticas	•Ve las estrategias
•Encaminado a la eficiencia	•Ve eficacia
•Encaminado a copiar	•Crea originalidad y nuevas perspectivas
•Encaminado a orientar	•El líder guía y muestra el camino

**Fuente:** Elaboración Propia basada en la diferencia realizada por Warren Bennis (1998)

Aspectos significativos del líder y su influencia:

- La particularidad del líder, con su adecuada identidad, destrezas, sapiencias y pericia.
- La singularidad de sus simpatizantes, estilo, habilidades, e inteligencia.
- El entorno de su ambiente, las labores que realiza y las situaciones que vive actualmente.

Una persona puede llegar a ser líder, siempre y cuando el objetivo que este pretende alcanzar se encuentre respaldado por un determinado grupo de personas que le brinden su apoyo, sin tener que generar una orden, si por cuestión de motivación propia, confianza, crean en su capacidad para generar cambios positivos, con una visualización del futuro clara y objetiva. De manera que, un líder conduce a sus seguidores mediante su influencia, energías, habilidades y poder para lograr transformación tanto en la organización como en las personas que son parte de ella.

Por lo tanto, la tarea de un líder no es fácil, no solo debe reunir las cualidades apropiadas para desempeñar su rol, si no, tener compromiso con la misión organizacional, tener confianza en sí mismo, buena comunicación que le permita transmitir opiniones y tomando acciones conjuntas y sin desconexiones entre todos.

### El liderazgo

#### *Definición de Liderazgo*

Aunque no existe un concepto universalmente válido para definir el liderazgo, este se puede entender como la “capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando” (Bonifaz, 2012, pág. 10). El liderazgo se encuentra inmerso dentro del mundo empresarial, es aquel que, mediante diferentes técnicas o herramientas, motivan y conducen al éxito empresarial de las organizaciones.

De igual manera, el liderazgo es una de las destrezas más eficaces que debe desarrollar un gerente, con la finalidad de conseguir un trabajo en equipo, alcanzando los objetivos en la organización; es indispensable que los gerentes las desarrollen para que sirvan como instrumento

efectivo y así influir provechosamente en los colaboradores de la empresa (Gonzalez Cortes , 2014, pág. 12). De esta manera el liderazgo se convierte en un factor determinante en la organización que estimula e influye en el comportamiento organizacional, el cual propende por alcanzar las metas empresariales, además de intervenir activamente en la resolución de conflictos dentro de las mismas.

Dentro de los significados que denotan al liderazgo, esta puede ser concebida como una serie de habilidades y destrezas que desarrolla el directivo con el fin de poder influir en la manera de pensar, actuar y de proceder de los individuos que hacen parte de una organización, el líder está en la facultad de delegar, tomar iniciativa, y motivar a los integrantes de la empresa con el ánimo de cumplir de manera eficaz las metas (De León, 2018, pág. 1). La labor del líder en el ámbito empresarial es fundamental, puesto que participa activamente en el normal funcionamiento de la organización, influyendo de manera positiva en el comportamiento de los colaboradores de la empresa, logrando con ello que se cumplan con los objetivos propuestos.

Además, el liderazgo suele ser confundido con la dirección, por ello es importante definir sus diferencias, para que los gerentes puedan desarrollar las competencias de acuerdo con cada caso específico. Dentro de la organización el liderazgo y la dirección deben ser complementarios, es decir son irremplazables, el primero se necesita para influir y conducir a las personas a que alcancen los objetivos de una forma apasionada y deliberada; el segundo es vital para conservar el funcionamiento de toda la operación mediante la planeación estratégica (Torres, 2011, pág. 226). De acuerdo con lo anterior el liderazgo empresarial es un valor agregado inmerso en gerentes y directivos de las organizaciones, de tal manera se logren los resultados organizacionales globales esperados.

### ***El liderato a modo de Comportamiento***

Es la función de las actividades del líder y su conducta, las cuales permiten determinar las actitudes del líder. Por lo cual el líder debe considerar las emociones de sus colaboradores. Puesto que sus acciones son las que determinan el vínculo de unión, lealtad, y compañerismo entre el equipo, lo que facilita la colaboración en la toma de decisiones.

### ***Mejora de las destrezas del liderazgo***

#### **En tres tipos, administrativas, interpersonales y conceptuales:**

- **Habilidades administrativas.** Son las que posee un líder para alcanzar los objetivos de la empresa, aquellas actividades de planeación, organización, delegación de tareas a los colaboradores para las tareas diarias.

- **Habilidades interpersonales.** El líder debe estar al tanto de cada una de las funciones que sus colaboradores desempeñan, por lo cual debe estar al tanto de las actividades de cada uno de ellos, además debe interactuar, con el fin de tener una idea clara de como utilizar sus destrezas para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

- **Habilidades conceptuales.** Son inherentes al liderazgo y se divide en: Solución de conflictos. Esta hace referencia a las destrezas del líder para la adecuada toma decisiones, ante los problemas que se presente, siguiendo una planeación que permita la solución de los conflictos para el logro de los objetivos. Por ende, la planeación estrategia del líder debe generar estrategias idóneas para su equipo de trabajo, que deben desarrollarse a partir de los planes estratégicos y con los recursos disponibles.

Para alcanzar los objetivos propuestos en la organización los líderes, deben tener la capacidad de experimentar nuevas ideas o formas de realizar una actividad, tener la

capacidad de guiar y dirigir, tener una planeación y control adecuado así mismo la disposición de aceptar los triunfos y fracasos, siendo este último la oportunidad para generar cambios positivos en todo el equipo.

Es necesario mencionar, el éxito o fracaso está estrechamente vinculado con el grado de compromiso del equipo de trabajo con la organización y la forma como el líder ha creado o mantenido este vínculo. Por tanto, es necesario cohesionar a todos los integrantes alrededor de las necesidades existentes, fomentar la creatividad y encontrar nuevas oportunidades, potenciar la participación de los integrantes puesto que comprometer y cuidar a los equipos genera una mayor ventaja competitiva.

### ***Prácticas Esenciales del Liderazgo***

(R. Evans & M. Lindsay , 2008, pág. 217) Afirman que las organizaciones requieren de las distintas habilidades del liderazgo, las cuales son de contribución para incentivar la calidad y perfección en el desarrollo de los negocios. Las cuales son:

- Crear la visión y los valores de la organización, y desplegarlos por medio de liderazgo de la empresa hacia los colaboradores, clientes externos y demás interesados.
- Demostrar el compromiso con la empresa y sus valores mediante las actuaciones personales.
- Promover un ambiente que fomente, requiera y conduzca hacia un comportamiento legal y ético.
- Fomentar una organización sostenible al crear 1) escenario que mejore el trabajo, el alcance de la misión y los objetivos estratégicos de la organización; 2) un ambiente para la capacitación de los individuos de la organización; 3) el compromiso con el cliente, adicionalmente del mejoramiento de las destrezas del liderazgo.
- Comunicarse con toda la fuerza laboral y comprometerla al promover una relación bidireccional franca a lo largo de la organización, transmitir las decisiones clave y adoptar un papel activo en los programas de recompensas y reconocimiento para reforzar el alto desempeño y el enfoque en el cliente y en el negocio.

### ***La esencia del liderazgo***

De acuerdo con (Newstrom , 2011, pág. 33), afirma que un liderazgo opresivo ocasionara que el desempeño sea con efectos humanos intolerables. Mientras que el liderazgo tolerante de conductas sencillas ejercidas por la organización, en las que se reconozca de manera oportuna a los colaboradores merecedores de decoros, brindando apoyo a su crecimiento continuó, y capacitando, simbolizara mucho para los colaboradores, y los mantendrá motivados.

### ***Dirección y liderazgo***

En la dirección, el liderazgo es muy significativo, su principal función es mediar para que voluntariamente se persiga y alcance los objetivos establecidos, es mejor si se realiza de forma vehemente para que no se sienta la presión. En la organización, el director es quien debe planear, organizar, dirigir y controlar los recursos mas importantes y utiliza su influencia entretanto ejerce como líder.

### ***La situación de seguidor***

En diversas empresas, los lideres se vuelven seguidores; debido a que las actividades que realizan son reportadas a otros miembros de la organización, que generalmente es el director, por

lo que el líder debe saber actuar ante este escenario para relacionarse de la mejor manera con el director. En las empresas formales, la habilidad de ser seguidor es primordial para un buen liderazgo. Ser seguidor es un requisito para los futuros líderes, y para los colaboradores que cuenten con el potencial de serlo. Dentro de las actuaciones positivas de los seguidores se encuentran: la colaboración, honestidad, crear consejos, anticipación ante los conflictos, iniciativa para la solución de situaciones complejas, y los valores.

### ***Líderes positivos y negativos***

Los líderes positivos, son aquellos que buscan motivar a las personas de muchas maneras, recalcan sus habilidades, buscan que su autoestima este siempre alta, a través de palabras positivas y de credibilidad. Mientras los líderes negativos, son infructuosos y antiéticos. Por ende, un mal liderazgo viene a consecuencia del mal temperamento, de la incompetencia, de la resistencia a los cambios, del individualismo, de la indiferencia, de una persona corrompida e indigna, particularidades que derriban a cualquier individuo que anhele ser un excelente líder.

## **Conflictos Organizacionales**

### ***Definición de Conflicto***

Los conflictos en las organizaciones hacen parte de su cotidianidad, por ello se puede determinar que estos ocurren “donde existen varias formas de actuar y de pensar, algo inseparable de las organizaciones, pues todo lo que conlleva al conflicto son ideas, sentimientos, actitudes o intereses diferentes que causan desagrado y malas relaciones laborales (Dominguez, 2015, pág. 28)”. Debido a que toda organización está expuesta a conflictos, de ahí radica la importancia de la injerencia del líder quien contribuye a la resolución de estos, fortaleciendo la comunicación y la confianza entre los colaboradores de la empresa.

Actualmente son inherentes a las organizaciones los conflictos, siendo un elemento normal dentro de cualquier relación comunicacional, asimismo las personas que conforman las empresas cada vez son más diversas, en cuanto a género, religión, raza, etc.; por ello las empresas están más expuestas a escenarios conflictivos (Janeth & Amy, 2011, pág. 79). Las instituciones deben buscar estrategias que permitan la resolución de los conflictos que se puedan dar dentro de ellas, propendiendo por un ambiente agradable para los colaboradores para que estos se orienten hacia un bien compartido.

Por su parte (Stephen & Timothy, 2009, pág. 485) plantean que el conflicto es un proceso que se desarrolla cuando una de las partes descubre que la otra ha padecido una consecuencia negativa o está por enfrentarla, lo que genera que la primera parte se preocupe. Se puede concebir como un conflicto entre integrantes de la empresa por discrepancias de opinión, o conflictos de comunicación. Estos problemas pueden ser debido a diversas situaciones, como diferencias en los intereses, actitudes poco tolerantes por alguna de las involucradas. Los conflictos son comunes en ambientes laborales.

En consecuencia, la relación entre las personas es natural que el conflicto forme parte de estas, esto se presenta por discrepancias en opiniones, convicciones, valores, intereses, etc. De esta surge la importancia de aprender a afrontar los conflictos, pero lograr una solución es importante conocer cuáles son las necesidades de cada una de las partes y tenerlas en consideración.

Por lo anterior, es necesario que un buen líder tenga la habilidad de ser un mediador, el cual debe escuchar todas las explicaciones antes de tomar una determinación sin invalidar ni descalificar alguno, se tendrá una posición neutra reaccionando adecuadamente a la dificultad o presión de las circunstancias, dando la importancia a todas las opiniones, para ello debe ser capaz de atender a la diversidad de necesidades e intereses de su equipo, personalizar sus respuestas y



finalmente el líder debe implementar planes de acción para resolver los conflictos. Ya que no basta solo con elegir una opinión sobre otra, si no que esta decisión debe estar apoyada por una estrategia laboral a seguir, que genere un cambio positivo en el grupo de trabajo y se disminuyan la aparición de conflictos entre los mismos anticipándose a los problemas futuros.

Aunque, el conflicto sucede en lugares donde hay diversidad en la forma de pensar y actuar, es inherente a las empresas, pues las opiniones, emociones, interés o actitudes que son diferentes entre los distintos integrantes de la organización son causantes de conflicto y malas relaciones laborales. Dentro de las prioridades de la empresa debe estar la búsqueda de condiciones que minimice y controle situaciones de conflicto.

A pesar, que las situaciones que crean conflictos es la diferencia de tareas. En base al desarrollo de la empresa, la realización de distintas actividades lleva a interactuar con distintos ambientes laborales, en los que se evidencia las diferentes emociones, formas de actuar, pensar, sentir, buscar intereses individuales. Por otro lado, se encuentra la situación de recursos compartidos, en el cual algunos son restringidos o insuficientes y se distribuyen de manera equitativa, entre las diferentes áreas de la empresa, por lo que, si una quiere aumentar su nivel de recursos, la otra se vera afectada en la porción de los suyos.

### ***Características de los conflictos laborales***

Los altercados o desacuerdos en el trabajo poseen una cadena de particularidades habituales: son ineludibles; debido a que en los vínculos entre personas es común que se presenten diferencias aun mas en un entorno laboral, donde se toman decisiones que pueden perjudicar la consecución de las metas y objetivos de la empresa; Son inevitables: aunque se consideran un problema, se puede decir que son importantes para la evolución de cada colaborador en el ámbito profesional como también para la empresa; Son peligrosos: cuentan con la cualidad de generar beneficio, o causantes de perjuicios, esto depende en la manera que se manejen.

### ***Consecuencias del conflicto***

Los conflictos generalmente ocasionan un resultado. Como consecuencia la situación que estaba antes no será la misma.

#### **Las consecuencias positivas del conflicto son:**

En ocasiones se fortalece la colaboración y el interés para alcanzar un acuerdo.

- La solución de los conflictos de forma positiva contribuye a motivar a las personas involucradas.

- Una solución positiva mediante la colaboración favorece a perfeccionar los colaboradores en su ámbito profesional, directivos y la misma empresa.

Las consecuencias Negativas del conflicto son:

- Dificulta el ambiente laboral. Lo que ocasiona antipatías, murmullos, y sobre todo discrepancia entre los involucrados.

- Obstaculiza que los individuos se comprometan en el desarrollo de los proyectos de la organización, puesto que los conflictos continuos limitan la autonomía de los colaboradores y la energía del equipo.

- Disminuye el rendimiento. El tiempo y las energías que la organización y los colaboradores utilizan para resolver los conflictos evitan que estos esfuerzos se centren en lo que es realmente importante obtener resultados.

### ***Dirección del conflicto***

#### **Un conflicto se soluciona de tres maneras:**

- Solución ganar-perder: en esta una de las partes vence el problema, y logra sus metas y la otra pierde en su intención,
- Resolución perder-perder. Las dos partes renuncian a los objetivos, mediante algún compromiso.
- Resolución ganar-ganar. Ambas partes alcanzan identifican una solución a sus problemas, lo que les permite alcanzar a los dos interesados conseguir sus metas trazadas.

Es de resaltar, que la reclamación de los problemas profesionales son discrepancias que surgen entre las empresas y asociaciones laborales. Ya que las asociaciones laborales para algunas organizaciones lo que ocasionan son problemas; esto involucra diferentes reivindicaciones.

- Estado legal de trabajo: Hace referencia a las condiciones laborales, horarios laborales, horas de trabajo, salario, circunstancias de despido y otros.
- Condiciones monetarias del trabajo. Estas se refieren a la retribución salarial, salario, liquidación de tiempos extras, bonificaciones, aumentos por ascenso.
- Ambientes físicos del trabajo: condiciones ambientales en las que desempeñan las actividades los colaboradores, temperatura del área de trabajo, exposición a ruidos, riesgos biológicos.
- Escenarios sociales del trabajo. Estas son las que se encuentran previstas o no dentro del marco de la ley, como lo son transporte gratis, asistencia médica, parvularios, comedores en los sitios de trabajo.
- Situaciones de representación en el trabajo. Son las que de alguna manera asegura la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

### ***El papel del líder en el manejo de los conflictos***

Es importante que los dirigentes y líderes empresariales den un manejo adecuado de los conflictos organizacionales, debido a que “de esta forma se mejoran las condiciones del servicio, minimizan gastos, incrementa la eficacia, nacen nuevas ideas, la colaboración en el grupo laboral mejora, y el compromiso y afecto por la empresa” (Caicedo, 2015, pág. 20). Realizando un manejo adecuado de los conflictos que son inherentes a las distintas organizaciones, esto conlleva a mejorar las relaciones laborales entre los individuos que hacen parte de la empresa mejorando el clima organizacional, optimizando el desempeño de los colaboradores.

Es necesario mencionar, que dentro de las organizaciones el conflicto es una problemática que ha evolucionado a través de la historia empresarial, “además, se debe progresar en la forma como se conciben los problemas como algo inherente en los seres humanos, y la ocasión para lograr soluciones más imparciales en escenarios grupales” (Rodríguez Avila , 2015, pág. 4). Por ello el líder cada vez debe desarrollar nuevas habilidades, destrezas y estrategias que permitan la resolución de conflictos cada vez más complejos, generando espacio de diálogos y convivencia, en los cuales sea posible negociar una solución que genere una oportunidad de lograr un cambio colectivo.

Actualmente la negociación se convierte en un componente trascendental en la resolución de conflictos organizacionales, por ello se recurre a “las competencias emocionales, como flexibilidad, percepción, capacidad de motivar grupos, resultan ser factores de provecho, indistintamente que se trate del sector público o privado, pues las emociones pueden encontrar lugar en el núcleo de cualquier tipo de negociación” (Buitrago, Hernández, & Hernández, 2016,

pág. 108). La resolución de conflictos el líder debe recurrir a habilidades, destrezas y competencias que le permitan adaptarse a las necesidades actuales.

De acuerdo con la Universidad ESAN (2020). Los conflictos se deben solucionar diariamente dentro de la organización, interviniendo de forma responsable garantizando el bienestar del grupo de trabajo y de la empresa. El principal objetivo es que el equipo marche junto y trabaje con sinergia. Por lo que, si el líder no se hace cargo de los conflictos, de realizar una prevención, un manejo y de solucionarlos se enfrentara ante la salida de colaboradores que irán en la búsqueda de ambientes laborales más convenientes.

Según (De Arquer , Daza , & Nogareda, 1994, pág. 6), la indagación es una manera de afrontar escenarios de conflicto. Esta es significativa ya que permite ver las prioridades en los asuntos de conflicto de rol. Esta información como (obligaciones, actividades a desarrollar, derechos, etc.), se puede encontrar dentro de la empresa con los individuos que se relacionan.

Así pues, todas las estrategias que puedan llevarse a cabo para la resolución de conflictos en las organizaciones son de gran importancia, estas siempre enfocadas que al mejorar las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo, desde todos los niveles de la organización dese el operativo hasta el directivo, mejorara la productividad de la misma mejora de forma constante, ya que no solo es importante la realización de las actividades de la empresa, si no la disposición con la que se realicen las mismas.

De igual manera. la misión de los líderes en la empresa es principalmente de motivar a sus colaboradores, la búsqueda continua de integración entre los miembros del equipo, la elaboración de estrategias con objetivos claros que permitan conocer las opiniones de los vínculos dentro del equipo los posibles motivos por los que se originan los problemas, esta opción puede ser la llave de entrada para trazar diversas soluciones que utilicen a las partes que se encuentran involucradas en el desacuerdo. Por lo cual es importante en el proceso de negociación los distintos argumentos, con el objetivo que las partes que se encuentran involucradas puedan salir beneficiadas si trabajan en unidad para lograr soluciones convenientes.

Es necesario mencionar, que las maniobras que actualmente están utilizando las empresas para la administración y solución de conflictos se encuentra la generación de planes de acción, entre las partes que se encuentran involucradas en el conflicto que afecto las relaciones laborales, con ellos se busca la generación de instrucciones específicas, en las que establecen metas u objetivos, plazos de cumplimiento y el área que será la encargada de realizar seguimiento y asesoría, con el objetivo de crear un compromiso de los colaboradores en la realización de las actividades y su interacción con los demás integrantes y así mejorar el vínculo con los demás individuos del equipo.

## **La Negociación**

### ***Definición de La negociación***

Para algunos autores el negociar es un arte, así lo considera De las Alas-Pumariño (2014), el cual lo define como “un medio no violento para resolver conflictos entre entidades y/o personas basado en un proceso de comunicación e intercambio” (De las Alas-Pumariño, 2014, pág. 38). La negociación es una herramienta eficaz para la solución de situaciones problemáticas en las organizaciones, superando situaciones difíciles, en la cual las partes involucradas realizan concesiones estableciendo un acuerdo para obtener un beneficio colectivo.

De igual manera, el proceso de negociación para la resolución de conflictos organizacionales es un mecanismo que comprende diferentes aspectos, por lo tanto las partes involucradas determinan las causas y condiciones con el fin de obtener efectos positivos que permitan la transformación de intereses particulares en colectivos, con el ánimo de obtener la máxima satisfacción posible, logrando un trato entre las partes involucradas, buscando un acuerdo

aceptable entre las partes, obteniendo finalmente un resultado positivo en beneficio de la organización (Estrada, 2012, pág. 60). Por ello el liderazgo empresarial propende por una participación en la solución de conflictos y situaciones problemáticas, involucrándose en la dinámica de la negociación con el objetivo de alcanzar el éxito de esta.

Entre tanto Budjac (2011), expone que la negociación es “una destreza, que no está inherente en una profesión individual, sin embargo, es de gran importancia para el éxito de las relaciones personales, empresas y los negocios.” (Budjac, 2011, pág. 3). La negociación es un método de intervención satisfactorio entre las partes involucradas en un conflicto dentro de una organización, cuyo objetivo es lograr, mediante el liderazgo la mejor solución posible.

Puesto que, la negociación, el conocimiento y la experiencia son piezas fundamentales, que permite utilizar herramientas para reconocer con adelanto las diferencias que pueden ocasionar problemas para lograr estimar las posibles consecuencias que estas causan, por lo cual es importante tener claro que los conflictos son inherentes de los vínculos interpersonales de las personas, lo que permite evidenciar que unos conflictos son útiles y de carácter constructivo.

(Como se citó en Reyes, 2012 pág.11) las teorías de Roger Fisher y William Ury Año (2003). Tiene como principal aplicación en la empresa identificar las partes afectadas que están inmersas en el conflicto, con antelación se debe conocer las causas que provocaron el conflicto, además ordenar de forma adecuada los valores e intereses de cada una de las partes, y dar la importancia necesaria a cada una, buscando que ninguna trate de vencer a la otra a toda costa, también se debe buscar los beneficios comunes y no los interés individuales, para lograr conseguir acuerdos que beneficien a las dos partes involucradas.

Por su parte Flórez (2012), “las tácticas de negociación engañosas tienen un objetivo: desequilibrar a la otra parte y vencerla. Un buen negociador debe estar preparado para salir airoso de esas situaciones. Recientemente, el sr. Eduardo Moane (Conflict Management Group- Harvard) relataba una situación en la que se encuentran en una mesa de negociación un grupo de japoneses y un grupo de norteamericanos. Los japoneses en la mesa de negociación pedían permiso, de vez en cuando, para ir al baño. Los norteamericanos querían un receso para comer, pero los japoneses decían que no era buena idea detener el proceso. Luego se descubrió que los japoneses comían en el baño. Esto generaba un desbalance para los norteamericanos porque estaban cansados y con hambre”.

En consecuencia, la literatura mencionada sobre la administración y solución de conflictos en las empresas y negocios es esencial resaltar la importancia que han tenido las escuelas de negociación, ante diversas situaciones que a través de los años varios países han atravesado en el mundo, y la manera en se ha logrado la solución de los conflictos existentes.

### ***El liderazgo en el ámbito empresarial***

La labor del líder está inmersa en todos los procesos que realiza la organización, siendo la productividad uno de los factores donde más debe influir el liderazgo para el logro de los objetivos organizacionales. Si el liderazgo presenta fallas trasciende en un errado direccionamiento hacía sus colaboradores originando desalineación, confusión en sus funciones, obteniendo resultados perjudiciales, ocasionando un alto grado de desmotivación, además de un clima organizacional tenso e inapropiado que no permite el trabajo en equipo en la empresa (Rivera & Conrado, 2016, pág. 64).

Dentro del clima organizacional:

El liderazgo ha sido un tema discutido y analizado desde diferentes perspectivas, sin embargo, se señalan algunas concepciones explícitas y reconocidas por autores contemporáneos especializados en la materia. El liderazgo es considerado uno de los factores

que influyen en el clima organizacional o laboral son piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores (León, 2013, pág. 20).

Por esta razón, se destaca el importante aporte que realiza el líder en generar un clima organizacional agradable y un ambiente ideal para todos los colaboradores presentes en la organización. Otro de los factores influyentes en el ámbito organizacional es el estrés laboral, que puede darse entre otras cosas por la relación entre jefe-empleado, por ello “la conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar” (Peiró & Rodríguez, 2008, pág. 72). Por ello es fundamental que el líder desarrolle las habilidades pertinentes y adecuadas en relación con los demás miembros de la organización que coadyuven a un clima organizacional ideal con el ánimo de forjar en bienestar general dentro de las empresas.

Teniendo en cuenta, la relación entre liderazgo y estrés laboral, según los datos obtenidos en la tesis denominada “liderazgo y estrés laboral en los trabajadores de la empresa unión de concreteras S.A. – 2012”, revela que un colaborador con un trabajo con altas exigencias o demandas, pero con bajas oportunidades para usar sus destrezas o tomar sus propias decisiones, se enfrentará a un alto riesgo para su salud emocional y física (Camacho & Melgarejo, 2012, pág. 25). Por lo tanto, los dirigentes deben estar facultados para ejercer un liderazgo acorde a las exigencias de la organización, pero sin perjudicar el ambiente laboral, ni la salud emocional de los colaboradores.

De igual manera, el liderazgo empresarial es la destreza mediante la cual se logra influir en otras personas, con el fin de obtener los objetivos organizacionales, por lo tanto este tiene una influencia directa en generar un clima y ambiente laboral agradable, el líder “logrará estimular, energizar, incentivar y promover, a las personas para que éstas adopten una buena actitud y disposición, sintiéndose tranquilas y felices en su trabajo, factores que conllevan, al logro de los objetivos” (Rodríguez, 2014, pág. 134). Los directivos involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización. No obstante, no siempre estos estilos configuran un liderazgo efectivo, pues pueden ser más un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización.

En este caso, existen en las organizaciones distintos elementos que definen el clima organizacional, siendo el liderazgo el más importante, de acuerdo al estilo empleado por el líder en la empresa este influye determinantemente en el clima organizacional, puesto que con ello se logra que las percepciones de orgullo, pertinencia, reconocimiento comunicación y flexibilidad en la organización (Salguero & García, 2017, pág. 136). El liderazgo debe influir de manera positiva en todas las relaciones laborales que se desarrollan dentro de las organizaciones, propendiendo por un ambiente agradable y de bienestar en pro de conseguir los objetivos empresariales.

Por lo tanto, se puede establecer que el liderazgo ejerce una influencia positiva y trascendental en elementos como satisfacción y clima laboral (Cuadra & Veloso, 2007, pág. 56), el liderazgo origina un impacto importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, dependiendo de ello en gran medida el éxito o el fracaso empresarial.

### **Conclusiones**

Además, el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales que tiene un individuo para influir en un determinado grupo de personas. Consecuentemente, se evidencia que el papel del líder en el manejo y solución de conflictos laborales el cual juega un rol muy importante, pues es el encargado de ver el conflicto como una oportunidad, ya que en los desacuerdos surge una potencia

inherente para el crecimiento y el desarrollo. Los conflictos son una ocasión para formar equipos de alto desempeño y desarrollar liderazgos excepcionales.

Por su parte, el líder se caracteriza por sus valores, capacidades y habilidades que le permiten mantener una comunicación efectiva con su equipo de trabajo. Así mismo, conocer y escuchar a sus seguidores permite fortalecer las habilidades de cada uno y trabajar en las debilidades existentes. Es así, que líder y liderazgo van de la mano ya que, si un líder no se ocupa de prevenir los conflictos, manejarlos y resolverlos de manera adecuada y paulatinamente, vera salir por la puerta a sus buenos talentos en busca de climas laborales más saludables.

En relación, con la organización la utilización de las diferentes técnicas de manejo y resolución de conflictos, ayudan en la identificación de los diferentes choques que existen entre las personas y equipos de trabajo al interior de las organizaciones generando acuerdos beneficiosos para las partes involucradas. De donde resulta la formación y aprendizaje una herramienta eficaz en el manejo de una planeación, control y evaluación de los procesos para llevar al éxito a la organización.

Otro aspecto fundamental, que es de gran importancia para la resolución de los conflictos es la preparación de los negociadores, por cuanto estos deben analizar y buscar afondo las diferentes propuestas, con la correcta utilización de estas técnicas permite tener una visión amplia de donde se quiere llegar y la solución que se pretende tener cuando existe un conflicto por diferencias de gustos, pensamientos, etc., en la organización.

Finalmente, es así como existe una influencia del liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales marcada en las capacidades que tiene un líder para afrontar cualquier situación presente, por tanto, es de suma importancia analizar la manera cómo actúa un líder con base a su función de dirección de su equipo de trabajo, la influencia de sus acciones para inspirar unos a otros a cumplir con las metas y objetivos.

### Referencias bibliográficas

- Blanchard, K., & Miller, M. (2005). *El secreto. Lo que los grandes líderes saben... ¡y hacen!* Barcelona: Granica S.A. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=6yQxIYnPBmIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Blanchard,+K.,+%26+Miller,+M.+\(2005\).+El+secreto&ots=MyErL4USJe&sig=U8xxMbwwuweCwTdm5AvDAFDhAxj0#v=onepage&q=es%20una%20persona&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=6yQxIYnPBmIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Blanchard,+K.,+%26+Miller,+M.+(2005).+El+secreto&ots=MyErL4USJe&sig=U8xxMbwwuweCwTdm5AvDAFDhAxj0#v=onepage&q=es%20una%20persona&f=false)
- Bonifaz, C. D. (2012). *Liderazgo empresarial*. Ciudad de México, México: Red tercer milenio.
- Budjac, B. A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Méxcio: Pearson educación .
- Buitrago, R., Hernández, M., & Hernández, P. (2016). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflicto organizacionales. *Desarrollo gerencial. Universidad Simón Bolívar*, 97-111.
- Caicedo, E. (2015). La resolución de conflictos laborales: un verdadero desafío para el área de talento humano en las empresas. (Trabajo de grado). Universidad militar nueva granada: Bogotá D.C.
- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos, revista de filosofía*, 199-232.
- Camacho, W. A., & Melgarejo, E. S. (2012). Liderazgo y estrés laboral en los trabajadores de la empresa unión concreteras S.A.-2012. (Tesis de grado). Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum, revista de humanidades y ciencias sociales*, 43-58.

- De Arquer , M. I., Daza , F. M., & Nogareda, C. (1994). Ambigüedad y Conflicto de Rol. 7. Obtenido de [https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp\\_388.pdf/33bd683f-a191-43b6-bab4-766ba19a9ba8](https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_388.pdf/33bd683f-a191-43b6-bab4-766ba19a9ba8)
- De las Alas-Pumariño, E. (2014). *El arte de negociar*. Madrid, España: AIIM (asociación de ingenieros industriales de Madrid).
- De León, P. R. (2018). Liderazgo y empoderamiento. (Tesis de grado). Universidad de Landívar: Quetzaltenango: Guatemala.
- Dominguez, A. S. (2015). Liderazgo y gestión de conflictos laborales. (Tesis de grado). Universidad de Landívar: Quetzaltenango: Guatemala.
- Estrada, S. (2012). Negociación y solución de conflictos para líderes organizacionales. *Scientia et technica*, 60-65.
- Gonzalez Cortes , M. C. (2014). El liderazgo en las Organizaciones. *Ensayo opcion de grado para optar el titulo de administrador de Empresas*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogota. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13920/GonzalezCortesMariaConsuelo2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mcgraw-hill/interamericana editores S.A. de C.V.
- Janeth, H., & Amy, M. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción. *Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales (CICAG). Universidad Rafael Bellosso Chacín*, 77-87.
- León, J. L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca. (*Trabajo de grado como requisito parcial para optar el título de magíster en administración*). Arauca, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Murrieta, M. E., & Baño, M. M. (2017). El perfil del líder y el éxito en las empresas liderazgo thatcher. *Revista empresarial, ICE-EFE-UCSG*, 32-37.
- Newstrom , J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Noriega, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de ciencia y tecnología*, 25-29.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo* , 68-82.
- R. Evans, J., & M. Lindsay , W. (2008). *Administracion y Control de la Calidad* (7 ed.). Mexico, D.F: Cengage Learning.
- Rivera, Y. M., & Conrado, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Universidad Libre*, 57-68.
- Rodriguez Avila , J. S. (2015). Negociar y solucionar conflictos: Toda una estrategia. *Ensayo*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogota. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7710/30102015-JSRA-EnsayoDiplomado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodriguez, A. M. (2014). Liderazgo y clima laboral. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Salguero, N. G., & García, C. P. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín virtual*, 135-149.
- Stephen, R., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizational* (15 ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2014/08/cap15-comportamiento-organizacional-13era-edicion-stephen-robbins-pdf.pdf>

Torres, G. P. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión. Universidad Nueva Granada*, 213-228.