

EMPRENDEDOR SOCIAL: ESTRATEGIA EN LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Recibido: 08/07/2013 Aceptado: 12/08/2013

Pedraza, Carlos

Universidad de la Guajira, Colombia
carlosjpedraza@hotmail.com

Cantillo, Nair

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia
nairdejesuscantillo@hotmail.com

Franco, Félix

PetroCabimas, Venezuela
fifs67@hotmail.com

RESUMEN

Este artículo trata acerca del emprendedor social como estrategia en la negociación de conflictos organizacionales, se infiere que los conflictos han existido desde el comienzo de la humanidad, representando una constante en el quehacer de la vida tanto personal como organizacional, motivando al hombre a buscar mecanismos o formas donde los líderes, mediante sus capacidades y su sentido social, sirvan de mediadores para canalizar las negociaciones en ellas. En tanto, las empresas, por ser sistemas sociales abiertos, están expuestas a conflictos, que pudiesen ser internos o bien externos producto de la relación simbiótica entre sus miembros. Para el desarrollo del artículo se consultaron autores como: Soto y Cárdenas (2007); Ríos (2003); Fernández y Ruiz (2006), Dees (1998), entre otros. Metodológicamente, el tipo de investigación fue analítica, descriptiva y documental, con un diseño bibliográfico. En líneas generales, el emprendedor social es un agente estrategia clave en el punto álgido de las negociaciones, por su capacidad social de liderazgo, sentido objetivo e imparcial ante las necesidades acuciantes en su entorno.

Palabras clave: Emprendedor social, Negociación, Conflictos organizacionales.

SOCIAL ENTREPRENEUR: QUARTERBACK IN ORGANIZATIONAL CONFLICT NEGOTIATION

ABSTRACT

This article is about the social entrepreneurial strategist organizational conflict negotiation, it is inferred that the conflicts have existed since the beginning of mankind, representing a constant in life that make both personal and organizational, motivating men to search mechanisms or forms where leaders through their skills and social sense, serve as mediator in negotiations to channel them. Meanwhile, companies being open social systems are exposed to conflicts which could be internal or external product of the symbiotic relationship between its members. For the development of article texts were consulted as: Soto and Cárdenas (2007), Ríos (2003), Fernández y Ruiz (2006), Dees

(1998), among others. Methodologically, the kind of research was analytical, descriptive and documentary, with bibliographic design. Overall, the social entrepreneur is a key strategist agent at the height of negotiations, on the social capacity of leadership, objective and unbiased way to the pressing needs in their environment.

Keywords: Social entrepreneurship, Negotiation, Organizational conflict.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, como sistema abiertos, conformados por un talento humano con espíritu laboral, donde se encuentran insertas diversidad de géneros, razas, religiones y políticas, esta pluralidad las han llevado heterogéneos conflictos internos, y por ende, diferentes clases de negociaciones, esto motivó a que surjan emprendedores sociales, los cuales se comporten como líderes estrategas, con sus ideas innovadoras y trasformadora capaces de provocar cambios en ellas.

Si bien es cierto, este cambio ha sido visto por el común como ventajoso y una nueva forma de ser rentable en los negocios, buscando un desarrollo que le permita promover organizaciones notables en el tejido social y en el marco económico. Los emprendedores son personas que trabajando en una empresa han tenido la visión de los problemas en la parte social, dándole esto una experiencia para proponer ideas innovadoras para solucionar conflictos sociales. Es así como se percibe la influencia del emprendedor en el funcionamiento del negocio, que está dispuesto a exponer actitudes ante escenarios críticos dispuesto a asumir nuevos retos.

Por otro lado, las organizaciones, como sistemas sociales abiertos, sufren continuamente conflictos internos y externos como consecuencia de las relaciones que se establecen entre los miembros que las componen, y las relaciones que las mismas mantienen con sus similares, por esta razón es de importancia el conocimiento y manejo de las técnicas de negociación. En este orden de ideas, y siguiendo las pautas anteriores, en este estudio se analizó el emprendedor social como estrategia en la negociación de conflictos organizacionales.

EL EMPRENDEDOR SOCIAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, ESTRATEGIA IMPULSOR DE CAMBIOS

En el siglo XXI, las organizaciones en el ámbito comercial, tecnológico e investigativo, fomentadas por la globalización de los mercados, por el crecimiento de la población mundial, y con el fin de adaptarse a las exigencias del entorno para mantenerse actualizada bajo las perspectivas de competitividad, les resulta fundamental el análisis de los problemas internos y externos.

Seguido a lo anterior, los principios expresados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2006), muestra que en el medio de un contexto social contradictorio, floreció un clima emprendedor que se manifestó también en el sector social. Por un lado, diversas empresas iniciaron nuevos proyectos de expansión y diversificación, asimismo diferentes organizaciones e individuos se sintieron motivados a canalizar sus energías

hacia el bien común.

Dentro de este orden de ideas, destaca Dees (1998), citado por Fernández y Ruiz (2006), que el fenómeno emprendedor de tipo social tiene que ver normalmente con las siguientes aspectos: i) adoptar un objetivo para crear y sostener valores sociales, ii) reconocer y perseguir nuevas oportunidades para servir a dicho objetivo, iii) seguir un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, iv) actuar flexiblemente sin estar limitado por los recursos disponibles, y v) exhibir un sentido de responsabilidad en el trabajo dando opción al control externo de los resultados.

En este sentido, las organizaciones han empezado a tener una nueva visión de los negocios, optando por cambios en la parte social, donde se ha visto la importancia de iniciar proyectos empresariales que faciliten satisfacción, que cumplan con el fin de erigir organizaciones para forjar riqueza, pero que a la vez no perjudique a la sociedad, sino representando una sinergia para mantenerse competitiva.

Por tanto, este cambio en el modo de actuar en el alcance de la productividad y ahora social, donde no solo se vela por el bienestar económico, a fin de obtener un valor lucrativa, sino también social del entorno, siendo visto por el común colectivo como ventaja generadora de una nueva forma de ser rentable en los negocios, buscando un desarrollo que le permita promover organizaciones notables en lo social, económico y en el marco de acción comunitario, además de ganar reputación, credibilidad y confianza con sus grupos de interés. De acuerdo a Soto y Cárdenas (2007), el emprendedor social es capaz de materializar su innovación, portando e induciendo a la sociedad a cambios de las circunstancia de su entorno.

Cabe señalar que los emprendedores sociales son personas que trabajando en una empresa han tenido la visión de los problemas sociales, dándole esto una experiencia para proponer ideas innovadoras, a fin de ofrecer soluciones a los problemas en este campo. Para Soto y Cárdenas (2007) el emprendedor social es el auténtico sujeto de desarrollo, por tanto capaz a través de sus ideas concretas y estimulantes transformar cambios.

En virtud de ello, cabe mencionar que en la actualidad la evolución organizacional se ha vivido una constante introducción de conceptos claves que hace a las empresas distintivas, convirtiéndose de una mera fuente tradicional en empresas contemporáneas enmarcada en organizaciones del futuro, así como la anexión de técnicas gerenciales relacionadas con valores para gestionar los negocios.

En tal sentido, la productividad como valor económico con capacidad de producir, vender más, a menor costo, con rentabilidad y calidad excelente, como la de crecer en los mercados internos como externos, ya no solo es tarea esencial para ser competitivas en los escenarios de mercados, sino que se proyecta la gestión social en sus procesos de trabajos, es decir, siendo gestora del bienestar de todos los grupos de interés.

LOS CONFLICTOS Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

Las teorías permiten conocer el origen del debate y ordenar los principales conceptos en función de las distintas corrientes teóricas, en las que no solo se encuentran posturas en contraste, sino también un fructífero diálogo con relación al orden social, la integración y el cambio social.

Dentro de este orden de ideas, Villasmil (2007) toca el sindicalismo como una coalición estable y permanente, dado en defensa de los intereses colectivos, puede devenir en un sujeto colectivo con derechos subjetivos y obligaciones reconocidas, esta postulación de intereses hará nacer conflictos, que se solucionarán entre los propios sujetos de esa relación. Por lo expuesto anteriormente, las relaciones laborales deben estar normadas por conductas, donde se opera el reparto de poderes y obligaciones entre las partes o los sujetos de la relación. Al hacerlo se limita la actuación y se modera el poder de cada una, lo que resulta por lo demás, el único modo de hacer coincidir, convivir o conciliar intereses distintos, y sin embargo legítimos.

Por consiguiente, las organizaciones, como sistemas sociales abiertos, se ven impactadas en sus senos por conflictos, tanto internos como externos, teniendo entre sus consecuencias las relaciones entre la fuerza laboral que las integra, además de las relaciones que ellas mantienen con sus similares, por esta razón es de importancia el conocimiento y manejo de las técnicas de negociación, como herramienta para propiciar escenarios de conciliación que lo conlleven a un patrón de ganar-ganar en pro del interés de todos.

EL EMPRENDEDOR COMO SOPORTE CONCILIADOR EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones en su carrera contra el tiempo han buscado soporte en personas o equipos que se encarguen de encontrar ideas, además de nuevas oportunidades que identifiquen mediante la innovación y la exploración de cambios nuevas formas de negocios, bienes o servicios que creen un valor adicional o diferente para sus clientes; porque ellos a su vez son los encargados de evaluar, mirar, estudiar e identificar coyunturas viables, teniendo como punta de mira el enfoque de los clientes, el desempeño de la calidad, como la integridad y la responsabilidad de la compañía.

En este sentido, Longenecker y otros (2009) manifiestan que los emprendedores son personas que identifican necesidades de mercado e inician nuevos negocios o empresas para satisfacerlas, siendo personas que asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica. Por otro lado, para Dees (1998) los emprendedores sociales son una especie dentro del género de los emprendedores, esto implica convertir una idea nueva en una innovación exitosa utilizando habilidades, visión, creatividad, persistencia y exposición al riesgo.

De igual forma, Dees, Anderson y Wei-Skillern (2004) aseguran que el emprendedor social es también un reformador social con visión empresarial que manifiesta una conducta, orienta al desarrollo y surgiendo del espíritu emprendedor interno genera

aprovechando ideas innovadoras, y las desarrolla como oportunidades de negocio rentable; compromete su tiempo a través del esfuerzo en investigar, crear y modela esas ideas de negocio para su propio beneficio, igualmente del crecimiento sustentado de negocio; asimismo detecta éxitos donde otros ven fracasos, problemas, siendo su fuente la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios.

En líneas generales, el papel del emprendedor social como soporte organizacional, debe ser estrategia canalizador de bienestar común, con capacidades para preocuparse en la consecución de medios de intervención social, no solo en el marco interno sino también externo, a fin de forjar estabilidad, progreso y con ello calidad de vida del colectivo social mediante esquemas de progreso sustentable, direccionado no solo para dar respuestas sobre un determinado sector de la sociedad, sino vinculantes a los beneficios derivados de forma objetiva e imparcial, para la construcción de un tejido social loable pero a su vez organizaciones justas y responsables con su entorno, incorporando sus grupos de interés en pro del bien común.

EL EMPRENDEDOR SOCIAL DESDE UNA GESTIÓN COMPARTIDA POR EL BIEN COMÚN

Es así como durante algún tiempo se confundió al emprendedor social con el empresario y este con el capitalismo, olvidando que la productividad no es la única rentabilidad para asegurar la permanencia en el mercado, pues bien en la actualidad se hace referencia a factores endógenos y el requerimiento axiológico, con el propósito de responder ante la sociedad, mostrando su estabilidad como ventaja competitiva. Cuando se piensa en todo lo anterior, viene a la memoria la importancia de tener o formar dentro de las organizaciones a los emprendedores, personas innovadoras y con visión para llevar a cabo los proyectos, no solo para atender las necesidades económicas, sino aquellas que faciliten responder ante un problema o inquietud social.

En este sentido, Soto y Cárdenas (2007) argumentan que el auténtico emprendedor social es aquel que acepta y lleva a cabo una transformación social o innovación, material o mental, sea un nuevo producto o un método de trabajo, una acción política o un valor social. Es evidente la importancia de la gestión del emprendedor en las empresas, que junto con la relevancia del emprendimiento social como eje fundamental en el renacer de las nuevas organizaciones, que están en busca de otros factores de índole social y cultural asociados a la orientación empresarial, los cuales permiten garantizar un desarrollo sostenible y sustentable.

Por tanto su repercusión tendrá lugar en el cumplimiento estratégico de su filosofía de gestión enmarcada en la práctica de valores éticos compartidos, convirtiéndose en un modo de conducta organizacional, que busca con el emprendimiento social darle un cambio humanitario a la organización, donde sea vista no solamente como un ente económico, sino como un sujeto responsable con su entorno, donde la comunidad perciba la importancia que tiene para la compañía porque recoge las dudas, la problemática y los deseos, para que en trabajo conjunto dar una solución beneficiosa para las partes.

En virtud de ello, el emprendimiento social es un término de interés en las organizaciones actuales, representando la contribución activa en lo legal, ético y ambientalista, siendo argumentada por una conciencia empresarial orientada al desarrollo comunitario en la sociedad moderna, apoyada del sistema económico de cada país, además de ser un ente proactivo para insertar sus ideas en otros sectores de la economía, siempre y cuanto transforme hacia el bienestar de todos desde un aporte ganar-ganar en la triada empresa-sociedad-empleados.

Infieren Soto y Cárdenas (2007) que los emprendedores sociales suelen ser personas creativas para eliminar los obstáculos que se les plantean, definir sus metas de trabajo, siendo líderes capaces de generar un equipo de trabajo, de sumar a otros en pos de sueño, de trabajar en articulación con otros sectores.

Por consiguiente, se debe establecer un convenio de las organizaciones con la comunidad, a fin de cumplir con sus fines, donde se busca generar una conciencia social que guíen a los sujetos como personas y como colectivos, buscando la socialización a través del sentido ético, en el cual además de formar hacia el alcance de un fin lucrativo, también en sus obligaciones como actor social clave para el desarrollo sostenible que lo legitima o certifica en su comportamiento con la comunidad, en términos ético-morales.

Al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2006) destaca que el emprendimiento social comprende aquellas compañías en forma independiente o a través de alianzas con organismos gubernamentales y de la sociedad civil, puedan contribuir al proceso de mejora de la humanidad. Dentro de este contexto, las organizaciones deben prepararse constantemente junto con organismos gubernamentales o las organizaciones no gubernamentales (ONG), para afrontar los retos predominantes del entorno social.

Esto, con el propósito de prever o anticiparse a nuevos escenarios como base de sus responsabilidades u obligaciones comunitarias; sin embargo, hacerlo con sentido moralista, vinculando su plataforma ética en la práctica de la cultura organizacional, promoviendo el compromiso donde se formalice la participación ciudadana individual y colectiva.

De esta manera, se podrá establecer la gestión del emprendimiento social como una estrategia organizacional tanto para la formación como para la educación de personas con capacidad de liderar una sociedad justa, humanista, por demás eficiente, logrando ser el engranaje del desarrollo económico, ambiental y social de su colectividad, para lograr y mantener el crecimiento sustentable de las comunidades.

NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS Y HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

Para Soler (2002) la negociación es un proceso de intercambio de información y concesiones, a fin de lograr un resultado o acuerdo satisfactorio. En tal sentido, se estipula la negociación como el proceso en el cual dos partes exponen sus puntos de vista, de manera indeterminada, a la contraparte, con el objeto de lograr una concesión en la que se visualice sesión de intereses de los dos sectores implicados.

Por otra parte, expone Robbins (2004) que la negociación es un proceso por medio del cual dos o más partes realizan un intercambio de bienes o servicios tratando de llegar a un acuerdo, por medio del escudriñamiento del mejor resultado posible conforme a la aceptación de ideas, propósitos o intereses para la resolución de un conflicto, llevando a las partes involucradas a concienciarse de que fueron escuchadas e igualmente de la oportunidad de presentar sus argumentos siendo para el producto final más satisfactorio, al ser la suma de las contribuciones individuales, inmerso a ello están los términos relacionados con consensos o sinergia, por lo que el proceso de negociación requiere ciertos factores integrantes como lo son la toma de decisión, comunicación, motivación y escucha empática.

El papel del emprendedor social como estrategia en la negociación de conflictos en el campo empresarial representa un ente con capacidades para lograr el alcance de objetivos e intereses de las partes involucradas, desde los más sencillos hasta la complejidad de hechos, por tanto debe ser propulsor de cambios hacia el bienestar común, convirtiéndose en un recurso valioso e invaluable para minimizar los conflictos organizacionales y con ello conciliar los intereses comunes.

Atendiendo las consideraciones antes referidas, puede la negociación establecerse como una estrategia eficaz para la resolución de conflictos, respaldada en factores determinantes como son las aspiraciones e intereses de los negociadores, pudiendo a tal efecto el emprendedor social, el estratega negociador de cambios en los intereses comunes. Sobre este particular, los emprendedores sociales deben contar con ciertas habilidades naturales que se deben manifestar en el transcurso de su vida laboral y social, dando lugar hacer personas sobresalientes, objetivas, imparciales e íntegras, capaces de enfocar y lograr un desarrollo significativo en la organización desde el aporte de ideas que genere un valor agregado en pro de la satisfacción de todos.

Según Soto y Cárdenas (2007) la características del emprendedor social representan poseer sentido común, determinación, iniciativa y fuerte motivación; es capaz de desarrollar trabajo arduo y tenaz; es creativo, innovador, tiene valor; se orienta al éxito; se puede concentrar; independiente, tolerante, optimista, versátil, responsable; tiene don de mando; es persuasivo, capaz de planificar; tiene visión del futuro real; genera sus propias redes de apoyo. Capacidad de escucha y se mira para proyectarse en la vida.

Otro aspecto de interés fue publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2006), que manifiesta que los emprendedores sociales deben tener habilidades, porque estas son las destrezas personales o profesionales que poseen un individuo o grupo de trabajo para transformarlas en capacidades organizacionales. Resulta oportuno conocer los distintos tipos de habilidades que debe de estar inmersas dentro de un emprendedor.

Habilidad emprendedora: consiste en la capacidad de un individuo para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento, independiente de los recursos que tenga bajo su control. Por esto el emprendedor social debe tener unas habilidades para que de manera activa e impulsado por motivaciones altruistas lo lleven a la búsqueda de proyectos sociales para desarrollarlos.

Habilidad de diagnóstico: la capacidad para estudiar con rigor y comprender el conjunto de causas y consecuencias en el corto, mediano y largo plazo de los problemas sociales que aquejan al entorno, el líder diseña un plan para dar respuesta a un problema. La habilidad de diagnóstico comprende la articulación de una solución factible y efectiva a través de un modelo de cambio social.

Habilidad para armonizar: permite al líder conciliar el foco estratégico del emprendedor social con las agendas de los diferentes grupos de interés. Esta alineación contribuye a que el emprendedor social sea dotado de estructuras, procesos y equipos de trabajo, para que sea concebido como un conjunto de acciones consecuentes con la misión y la estrategia de la organización.

Habilidades para motivar el equipo: con el objeto de alcanzar la institucionalización de los emprendedores sociales son necesarias la eficiencia y efectividad; para lograrlas es importante conformar un equipo de trabajo comprometido e identificado con la causa social. La habilidad de los líderes para motivar es uno de los componentes más relevantes en la consecución de estos objetivos.

Habilidad para delegar: es la capacidad de los líderes centrales para asignar a otros unas funciones, convirtiéndolos en sus mentores y atribuyéndole poderes para que asuman la responsabilidad de la operación de las unidades autónomas. Es necesario que el equipo humano que vaya a ejercer el liderazgo, sea seleccionado cuidadosamente y tenga el potencial para convertirse en un posible sucesor del líder central.

Habilidad visionaria y de compromiso social: la visión social del líder se define como la capacidad que le permite comprender la problemática social de su entorno desde una perspectiva solidaria, e identificarse con la realidad que enfrentan distintos grupos de la sociedad. El compromiso social del líder se observa a través de su participación en el emprendimiento mismo y en la sensibilidad que muestra para con su personal y el respeto por el ser humano sin importar su estrato social.

Habilidad política y negociadora: en un conglomerado social, es común ver a los líderes de la organización desplegar una amplia habilidad política y negociadora para canalizar objetivos contrapuestos, como establecer relaciones efectivas con distintos grupos de interés para consolidar la visibilidad del emprendedor social desde sus habilidades, como el liderazgo para lograr aprovechar las sinergias que disminuyan tensiones surgidas por los conflictos de interés.

EL CONFLICTO Y SU COMPORTAMIENTO EN LA SOCIEDAD

Ríos (2003) expone que los conflictos, como dentro de las diferentes relaciones sociales, concurren algunas que envuelven diferencias reales o percibidas entre dos o más partes. Cuando los intereses de las partes son mutuamente exclusivos, es decir, donde el logro del objetivo de una parte se produce a costa del de la otra, o cuando las partes tienen diferentes valores, hace posible generarse un resultado negativo fuerte de la interacción social, propiciadores de conflicto organizacional.



Desde otra óptica, Thomas (1976), citado por Morales (1999), considera que el conflicto es un proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de impedir el logro de algunos de sus objetivos o intereses. Hay conflicto cuando determinados actores defienden valores opuestos, o bien persiguen metas opuestas, en forma simultánea o competitiva el mismo objetivo. La competencia es la principal fuente de conflicto y lo más frecuente son los conflictos de intereses o la carrera o persecución de metas diferentes.

La competencia se manifiesta porque las organizaciones están basadas en la división del trabajo, lo que da por resultado una diferenciación de sus labores en áreas funcionales, así como en sus roles. Dado esto, se presentan intereses y objetivos distintos. El conflicto en las organizaciones puede ser visto como:

A. Algo disfuncional y negativo que debe evitarse, pues:

- Se desvían los esfuerzos del trabajo diario y de los objetivos.
- Pérdida de tiempo al dedicarse a resolver el conflicto.
- Grandes costos a la organización.
- Problemas psicológicos en las personas.
- Deterioro del clima social del grupo.

B. Algo funcional y beneficioso para los individuos y la organización. El conflicto puede:

- Aumentar la motivación y energía disponibles para realizar tareas requeridas por el sistema.
- Incrementar la capacidad de innovación de los individuos y del sistema a causa de una mayor diversidad de puntos de vista.
- Cada persona puede adquirir una comprensión mayor de su posición, ya que el conflicto los fuerza a expresar sus puntos de vista y manifestar todos los argumentos en los que se apoya.
- Cada parte puede lograr mayor conciencia de su propia identidad al incrementar la cohesión del grupo y su desempeño.
- Mide el poder o la habilidad. La coerción y el control requieren una superioridad de poder de una de las partes, mientras que la solución de problemas requiere un equilibrio de poder entre las partes.

Sobre estas perspectivas, el conflicto sea positivo o negativo, dependerá de cómo se maneje. En general las discrepancias son útiles para exponer las debilidades organizacionales, pero deben manejarse en forma rápida y eficiente para no llegar a

volverse una constante degenerativa en la empresa acarreado pérdidas en lo económico y social.

Para impedir que el manejo del conflicto llegue a la etapa sentida, lo ideal es que el gerente intervenga en la etapa latente y actúe sobre las fuentes del conflicto, cuidando que el cambio efectivamente se provoque. En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional, y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, o bien conducir a la organización a su eficiencia.

Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe, entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. En cuanto a la naturaleza y sus causas existen muchas aportaciones de acuerdo a los investigadores. Así, algunos concluyen señalando que para definir la naturaleza del conflicto es preciso alcanzar los propios objetivos, aunque a veces puede ser muy difícil, debido a que los objetivos suelen ir más allá del problema que se manifiesta en un momento dado.

Sin embargo, hay quienes señalan que las diferentes creencias o sistemas de valores pueden dar lugar a conflictos cuando las personas que albergan estas diferencias tan fundamentales compiten por objetivos diferentes de los cuales perciben que solo podrá alcanzarse uno.

TIPOS DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Como lo señalan Whetten y Cameron (2005), los tipos de conflicto se presentan por diferentes razones, las cuales se exponen a continuación:

Diferencias personales. En este punto los directivos negociadores actúan como personas, representando los intereses de su departamento, función o proyecto. Este tipo de conflicto es más fácil de negociar porque es un proceso de toma de decisiones interpersonal.

Deficiencia de información. Un importante mensaje puede no recibirse, las instrucciones del jefe pueden ser mal interpretadas, o los encargados de la toma de decisiones pueden llegar a conclusiones diferentes debido a que utilizan distintas bases de datos.

Incompatibilidad de roles. Pueden cubrirse con aquellas que surgen de diferencias personales o deficiencias de información. Las diferencias personales que los miembros aportan a una organización permanecen adormecidas hasta que le son asignadas responsabilidades interdependientes.

Estrés ambiental. Los conflictos de diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones están exacerbados en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización es obligada a operar bajo presión, es probable que sus miembros se vean implicados en disputas sobre reivindicación de aéreas de competencia. Lo anterior y la

escasez de recursos tienden a disminuir la confianza, incrementar el etnocentrismo y a reducir la participación en la toma de decisiones.

GERENCIAMIENTO DEL CONFLICTO DE UN MODO PRODUCTIVO

El conflicto bien procesado es la manera más usual en la cual las organizaciones procesan su cambio a nivel institucional. De este modo se podría caracterizar al conflicto como constructivo, cuando:

- Resulta en la clarificación de temas importantes.
- Resulta en soluciones para algunos problemas y mantiene el proceso del cambio moviéndose hacia adelante.
- Envuelve a las partes en la solución de sus propios problemas.
- Produce comunicación auténtica.
- Ayuda a liberar las emociones y el stress.
- Promueve cooperación entre personas que aprenden más sobre cada una mientras trabajan para resolver su conflicto.
- Las personas aprenden las técnicas necesarias para manejar futuros conflictos.

HABILIDADES BÁSICAS PARA RESOLVER CONFLICTOS

Cuando se resuelven conflictos existen conocimientos y factores que pueden originar ciertos resultados. Los gerentes o supervisores deben usar las siguientes habilidades que le serán útiles para resolver conflictos.

Habilidad intelectual: Analítica - De aprendizaje - Para juzgar - Planificación - Organización - Percepción - Conceptualización - Objetividad - Flexibilidad.

Habilidades emocionales: Honestidad - Constancia - Ambición - Disciplina - Orientación - Ritmo de trabajo - Iniciativa - Firmeza - Entusiasmo.

Habilidades interpersonales: Persuasión - Sensibilidad - Gregarismo - Para escuchar - Comunicación - Comunicación escrita.

Habilidades de dirección: Orienta - Selecciona a personas competentes - Motiva - Despede a empleados incompetentes - Delega - Espera profesionalismo.

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

En el análisis del artículo se recurrió a la consulta de material metodológico mediante textos de autores como Méndez (2006), Hurtado (2007), Arias (2006) y otros. En este sentido; el estudio se caracterizó como documental, analítico y descriptivo, apoyado en la estrategia bibliográfica, a fin de contrastar las teorías abordadas para emitir inferencias y

conclusiones, desde la recopilación de información de textos, revistas arbitradas, periódicos, documentos de organismos internacionales y otros documentos electrónicos e impresos.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar al emprendedor social como estrategia en la negociación de conflictos organizacionales. Para dar respuesta al objetivo general, se presentan las conclusiones notables, emanadas del cumplimiento de factores investigativos.

Al analizar la situación actual de las organizaciones en el marco de los conflictos, asimismo como la forma de solucionarlos, se pudo apreciar las diferencias marcadas que llevan a los conflictos por la pluralidad en tanto a raza, credo, política y demás.

Las organizaciones como sistemas sociales abiertos, sufren continuos conflictos internos y externos, por las relaciones que se establecen entre sus miembros, además de los ocasionados con otros sistemas empresariales.

Se pudo apreciar que los negociadores deben tener una habilidades básicas, como: las intelectuales, emocionales, interpersonales y de dirección, para el logro de sus objetivos.

Se aprecia un grupo de personas con la capacidad de liderazgo, de convocatoria, que tienen visión en la parte social, logrando ver los problemas que aquejan a sus compañeros y que de una u otra forma afectan el rendimiento en sus labores, estas personas son los emprendedores sociales, que fuera de ser visionarios e innovadores, tienen la habilidades para diagnosticar, armonizar, motivar, así como la de delegar.

Se ve la necesidad de los emprendedores sociales, porque atienden y solucionan los problemas sociales, pero sin descuidar las necesidades económicas de las empresas parte fundamental para su sostenimiento.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos en la presente investigación, se formulan las siguientes sugerencias:

Es concerniente realizar continuamente la búsqueda de los emprendedores sociales en la organización y darles los elementos necesarios para que cumplan las funciones de innovar, motivar y demás.

Cuando las organizaciones no cuentan con esta clase de personas que tienen este don innato, deben empezar a cultivarlos con capacitaciones, seminarios además de otros, en la parte social, logrando desarrollarle las habilidades con la que cuentan los emprendedores sociales.

Lograr por parte de ellos un desarrollo armónico y holista en el campo social, para

evitar que se formen no emprendedores sociales sino disociadores empresariales que buscan solamente el beneficio personal, sin importar el organizacional, a sabiendas que este es el pilar de su perfeccionamiento en su vida laboral y personal.

Los emprendedores sociales deben estar inmersos junto con el gerente en el manejo de los conflictos, para lograr ese balance entre la autoridad y los subordinados, obteniendo de esta forma una imparcialidad en los conceptos emitidos por parte de los directivos.

Una vez iniciado este proceso, se debe dar continuidad en cuanto a autoridad y recursos, como término llevarla a convertir en una conducta organizacional, porque le daría un viraje humanitario a la empresa no solamente en lo social, sino también en lo legal, ético y ambiental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Venezuela. Editorial Episteme.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2006). Gestión efectiva de emprendimientos Sociales. Colombia.
- Dees, J. (1998). Sin fines de lucro emprendedor. Harvard Business Review, 76 (1), Pp. 54-67.
- Dees, J.; Anderson, B. y Wei-Skillern, J. (2004). Escala de impacto social: estrategias para la difusión de la innovación social. Stanford Social Innovation Review, 1 (4), Pp. 24-32.
- Fernández, M. y Ruiz, J. (2006). Los jóvenes y la creación de empresas. España. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Catalogo General de Publicaciones Oficiales.
- Hurtado, J. (2007). Metodología de la investigación. Venezuela. Ediciones de la fundación servicios y proyecciones para América Latina.
- Longenecker, J.; Moore, C.; Petty, W. y Palich, L. (2009). Administración de pequeñas empresas. México. Editorial Cengage Learning.
- Méndez, C. (2006). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia. Editorial Limusa.
- Morales, F. (1999). El grupo y sus conflictos. España. Publicaciones de la Universidad de Castilla Mancha.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Ríos, J. (2003). Cómo negociar a partir de la importancia del otro. Venezuela. Editorial Planeta.



- Soler, J. (2002). La calidad y eficiencia de las negociaciones. Formas estratégicas de la negociación. Venezuela. Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello.
- Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). Ética en las organizaciones. México. McGraw Hill Internacional.
- Villasmil, H. (2007). Relaciones laborales en tiempos difíciles. Venezuela. Editorial Texto C.A.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México. Editorial Pearson.