



ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO COMO ESTRATEGIA DE GERENCIA EN EL PERSONAL EJECUTIVO EN EMPRESAS SIDERÚRGICAS A NIVEL NACIONAL

Recibido: 25/06/2014 Aceptado: 01/08/2014

Pérez, María

URBE – Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Venezuela

perezmale@yahoo.com.ve

RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar los estilos de manejo de conflicto como estrategia de gerencia en el personal ejecutivo del sector siderúrgico a nivel nacional. El soporte teórico se fundamentó en los aportes de Daft (1997), Robbins y Decenzo (2009), Kinicki y Kreitner (2003), Newstrom (2011), entre otros. Metodológicamente, se contextualizó en la tendencia epistemológica positivista de tipo descriptivo, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por sesenta y seis (66) ejecutivos. Se utilizó un instrumento para determinar el perfil de manejo de conflicto elaborado y validado por el centro de mediación de la escuela de leyes de la universidad de Harvard: compuesto por 36 ítems con 2 alternativas de respuesta por cada ítem, donde estarían puntuadas en una escala del 1 al 3 siendo 1 nunca, 2 pocas veces y 3 siempre, el mismo fue aplicado en una sola oportunidad para luego ser codificado según lo indica el manual de corrección y proceder a diseñar los perfiles de manejo de conflicto para cada sujeto, una vez realizado este paso se procedió a clasificar según estilo de manejo de conflicto predominante, arrojando como conclusión que si bien es cierto no hay un estilo más o menos correcto que otro, siendo propicio poseer herramientas de todos los estilos según la situación lo amerite, el estilo predominante de manejo de conflicto fue el colaborador estando presente en poco más del 21% de la población objeto de estudio.

Palabras Clave: siderúrgica, manejo de conflictos, estilos, colaborador.

STYLES OF HANDLING OF CONFLICT LIKE STRATEGY OF MANAGEMENT IN THE EXECUTIVE PERSONNEL IN IRON AND STEEL COMPANIES AT NACIONAL LEVEL

ABSTRACT

The objective of the investigation is to determine the styles of handling of conflict like strategy of management in the executive personnel of the iron and steel sector at national level. The theoretical support foundation in the contributions of Daft (1997), Robbins y Decenzo (2009), Kinicki y Kreitner (2003), Newstrom (2011), among others. Methodologically focused in the positivista epistemologic tendency of descriptive, with design of field, nonexperimental, transeccional type. The population was conformed by sixty and six (66) executives. I am used an instrument to determine the profile of handling of conflict elaborated and validated by the center of mediation of the school of laws of the university of Harvard: made up of 36 items with 2 alternatives of answer by each item, where they would be scored in a scale from the 1 to the 3 being 1 never, 2 not very often



and 3 always, he himself was applied in a single opportunity soon to be codified according to indicates the manual of correction and behavior to design the profiles of handling of conflict for each subject, once made east step was come to classify according to style of handling of predominant conflict, throwing like conclusion that although is certain is no a more or less correct style that another one, being propitious to have tools of all the styles according to the situation, the predominant style of conflict handling he was the collaborator being present in little more of 21% of the population study object.

Keywords: iron and steel, handling of conflicts, styles, collaborator.

INTRODUCCIÓN

El mercado laboral actualmente se caracteriza por muy dinámico, en el sentido que ha dejado de ser un espacio estable y conocido, donde las personas mantienen un trabajo por mucho tiempo y donde las condiciones son poco cambiantes. Sin embargo, en una oferta restringida, los cambios en las legislaciones laborales, las presiones sindicales por mayores reivindicaciones, y medidas gubernamentales que desestimulan al empresario como nacionalizaciones de empresas privadas como las decretadas en Venezuela en los últimos diez años, crean entornos de inestabilidad en la percepción tanto del empresario como del trabajador. Estas reacciones de estos actores generan resistencias naturales a los cambios que el mismo entorno produce por su dinámica y aquellos introducidos por otros actores como los gobiernos de los países.

En estas condiciones, el directivo debe asumir una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Por tal motivo se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar "crisis de desarrollo" (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

Kinicki y Kreitner (2003) expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan "...no se debe temer al conflicto, pero se debe reconocer que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso...".

Por todos los aspectos mencionados anteriormente es importante evaluar el entorno en el cual convergen los estilos de manejo de conflicto, como lo es el sector siderúrgico, debido a que el mercado laboral se encuentra limitado por el grado y el tipo de profesional que requieren.

Se puede evidenciar una cuantiosa inversión en la formación y capacitación del personal, pero a su vez esa inversión en ocasiones no es retribuida a la empresa en



forma de conocimientos por parte de sus colaboradores, por distintas razones como reclutamiento interno, descontento por conflictos presentados o simplemente mejora de oportunidades laborales.

Esto trae como consecuencia incertidumbre o inestabilidad laboral, una tasa mayor de movilidad laboral, reclutamientos que no han estado previsto, desembolso en la formación profesional, académica y personal que no es retribuida a la empresa, descontento laboral, manejo inadecuado de conflictos, confusión, generación de rumores desestabilizadores, rechazo ante las figuras de autoridad, faltas en los horarios de trabajo, inversión de tiempo en la inducción del nuevo personal lo que puede atrasar los procesos productivos.

Ante esta situación, se debería tomar medidas para corregir dicha situación ya que de seguir así aumentaría la baja motivación laboral, así como la responsabilidad y el compromiso en alcanzar las metas establecidas por la empresa, disminuyendo la productividad, provocando la pérdida del autoestima laboral, igualmente disminuiría la calidad necesaria para ejecutar los procesos productivos para el despacho y entrega del producto final, provocando tanto retrasos como pérdidas significativos en la realización de las actividades que les fueran asignados a los empleados.

Con base a lo expuesto, se requiere la evaluación de los estilos de negociación de conflictos como estrategia de gerencia en el personal ejecutivo, que permita disminuir: la baja de motivación laboral, reduciendo de esta manera la movilidad laboral, generando un mayor compromiso y desarrollo de carrera de los colaboradores dentro de la empresa, igualmente se busca reducir costos originados por dichos problemas, aumentar los niveles de productividad, armonía laboral, además de estimular el sentido de pertenencia, logrando identificar los factores que afectan el autoestima laboral.

METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental, transversal, de campo; la población conformada por sesenta y seis (66) ejecutivos. Se utilizó un instrumento elaborado y validado por el centro de mediación de la escuela de leyes de la universidad de Harvard: compuesto por 36 ítems con 2 alternativas de respuesta por cada ítem, donde estarían puntuadas en una escala del 1 al 3 siendo 1 nunca, 2 pocas veces y 3 siempre, el mismo fue aplicado en una sola oportunidad para luego ser codificado según lo indica el manual de corrección y proceder a diseñar los perfiles de manejo de conflicto para cada sujeto, una vez realizado este paso se procedió a clasificar según estilo de manejo de conflicto predominante.

ESTILOS ALTERNOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Las personas tienden a manejar los conflictos negativos en formas específicas, llamadas estilos, según Ovejero, A. (2005). Según el autor cada uno tiene sus ventajas y limitaciones, además de estar sujeto a restricciones circunstanciales, por lo que no se puede tipificar algunos de ellos como óptimo para el manejo de los conflictos.



CONCILIADOR

Robbins y Decenzo (2009), mencionan que en ese estilo, las partes interesadas confrontan el problema y lo identifican en forma cooperativa, generan y sopesan soluciones alternas, y eligen una solución. La conciliación es apropiada en problemas complejos y plagados de malentendidos. Sin embargo, resulta inapropiada para la resolución de conflictos enraizados en sistemas de valores opuestos. Su fuerza primaria radica en su efecto de larga duración, ya que enfrenta el problema subyacente, no únicamente sus síntomas. Su debilidad principal es que requiere mucho tiempo.

Sin embargo, Daft (2007) menciona que se puede tener este estilo en situaciones cuando los resultados del trabajo representan un impacto determinante en el tiempo. Igualmente se utiliza en situaciones donde se tiene poco tiempo y las presiones de culminar un objetivo es vital y afectado por éste y en cuando las partes involucradas desean una solución ganar-ganar, y el tema en cuestión de conflicto adquiere importancia vital para todos.

De allí que éste estilo le brinda a las partes una oportunidad de llegar a acuerdos sensatos donde se desarrollan formas de que todos los intereses en cuestión se satisfagan e incluso se puedan lograr acuerdos en puntos que no estaban en discusión.

TRANSACTIVO

Este estilo incluye minimizar las diferencias y resaltar los aspectos comunes. La actitud servicial puede ser una estrategia apropiada-manejo de conflictos cuando tarde o temprano puede obtenerse algo a cambio. Sin embargo, resulta inadecuado en problemas complejos o que se agravan. Su fortaleza principal radica en fomentar la cooperación, y su mayor debilidad, en que es una solución temporal con la que no hace frente al problema subyacente.

Al respecto Daft (1997) expone que este estilo es útil en situaciones donde ambas partes mantiene un balance de poder y sus el logro de sus objetivos son excluyentes, de tal manera que se construyen acuerdos temporales. Igualmente se usa cuando no se elogra un éxito en los estilos cooperativo y colaborativos.

Transar consiste en tratar de lograr que cada parte ceda algo de valor para poder conseguir otros resultados deseados. Implica que las partes logren a través de procesos negociados a acuerdos donde ambas adquieran con los acuerdos una posición donde sus intereses se vean satisfechos, donde no esté presente situaciones de Perder - Perder.

En ese sentido Robbins y Decenzo. (2009) plantean que este estilo es útil cuando el poder está balanceado entre las partes involucradas y cuando acuerdos donde 50-50 pueda darse sin que las partes perciban perder y podría beneficiar a todas las partes. También suele utilizarse en situaciones donde se requiera una solución rápida y temporal.



DOMINANTE

Sostiene Robbins y Decenzo (2009), que éste estilo se sustenta en autoridad y el poder que pueda tener una de las partes sobre la otra. Es útil cuando es necesario mantener una posición incluso cuando los resultados pudieran ser impopulares, y donde el problema en cuestión no adquiere una importancia relevante. La rapidez es su fortaleza principal, mientras que su debilidad primaria es que suele generar resentimientos.

Por otro lado Daft (1997), menciona que es útil, cuando la otra parte mantiene un estilo agresivo. O cuando los temas de discusión son muy importantes y vitales y se requiere tomar decisiones inmediatas o poco convencionales y el compromiso no es determinante para la solución del problema.

EVITATIVO

Este estilo es útil en situaciones poco importantes o cuando el costo de afrontar el conflicto es mayor que el convivir con él, pero es inadecuado en problemas donde el conflicto es cíclico y tiende a agravarse. En ese sentido Daft, (1997) sostiene que el mismo adquiere una fortaleza para situaciones donde se requiera ganar tiempo, pero sus soluciones al ser temporales dejan problema subyacente, de tal forma que el conflicto tiende a surgir nuevamente.

Robbins y Decenzo. (2009) agregan que este estilo es útil cuando se percibe que el conflicto se está desarrollando con mayor intensidad y generaría una ruptura entre las partes, de tal manera que convendría diferir las acciones de afrontamiento antes de buscar forzosamente una resolución.

CONSTRUCTIVO

Este enfoque de estira y afloje incluye preocupación moderada por la propia persona y los demás. La mediación es apropiada si las partes tienen objetivos opuestos o igual poder. Sin embargo, resulta inadecuada cuando el abuso llevaría a acciones inconcluyentes (por ejemplo, no cumplir con las fechas límite de producción). Para Robbins y Decenzo. (2009) su fortaleza primaria radica en iniciar un proceso democrático, sin perdedores; pero es una solución temporal que puede obstaculizar la búsqueda de soluciones creativas.

En ese sentido Daft (1997) menciona que es útil la mayor parte del tiempo, sin embargo pudiera construirse una percepción equivocada como debilidad al estar cediendo. Aunque la construcción tiende a fortalecer a las partes involucradas en trabajo colaborativo para la búsqueda de soluciones, requiere una concepción de la necesidad de resolución y no de demostración de poder.

DURO

Este estilo se caracteriza en centrar las acciones en defender los propios intereses manteniendo una posición única, sin dejar que la otra parte argumente sus posturas.



Generalmente se utiliza cuando se está necesita obtener una decisión rápida aunque sean impopulares los resultados. Daft, (1997).

En la misma dirección Robbins y Decenzo. (2009), sostiene que en realizar los esfuerzos para satisfacer las propias necesidades sin importar las de la otra parte, incluso a expensas de ella, que en algunos casos se acompaña de posturas agresivas, insultos o pudiendo llegar a realizar daños físicos.

AMISTOSO

Se aplica por las personas que valoran más las relaciones que “presionar” para obtener los resultados propios. Se recomienda en situaciones en que los vínculos personales pudieran verse interrumpidas por posturas inadecuadas. De allí que las relaciones adquieren más relevancia que el asunto en conflicto. Robbins y Decenzo. (2009).

Para complementar la anterior reflexión, Newstrom (2011), menciona que la mayor importancia es mantener la relación armoniosa y esto se logra realizando empatía con las necesidades e intereses de la otra parte. Aunque se pudiera confundir como una debilidad al tratar de complacer al otro, incluso sobre sus propias necesidades.

ANALÍTICO

Este estilo de administración de conflictos es uno de los más útiles. Con este estilo uno se concentra en el problema o conflicto, genera alternativas creativas para resolverlo, examina las alternativas con más detenimiento, y luego resuelve el problema. Sin embargo, puede haber ocasiones cuando, por alguna razón, uno desea que el problema se prolongue. Daft, (1997).

Algunas razones pueden ser que el grupo es más productivo cuando el problema persiste, que el tiempo no es el apropiado para solucionar el problema o que, a veces, las personas solo quieren que usted escuche sus problemas y los valide, pero no que los resuelva. Robbins y Decenzo, (2009).

COLABORADOR

Este estilo promueve el trabajo colaborativo entre las partes en la búsqueda de acuerdos que satisfagan los intereses de ambos, implicando necesariamente procesos de exploración de intereses y necesidades de ambas partes para identificar las zonas comunes donde los acuerdos sean rápidos y beneficien a ambos. Sin embargo, es aplicable sólo cuando todas los involucrados tengan disposición. Hellriegel, (2009).

Es útil cuando se hace importante los intereses comunes de las personas, y cuando las relaciones interpersonales se sitúan por encima de los temas en discusión. También es relevante en situaciones donde los objetivos a lograr requieran perdurabilidad en el tiempo. Robbins y Decenzo, (2009).

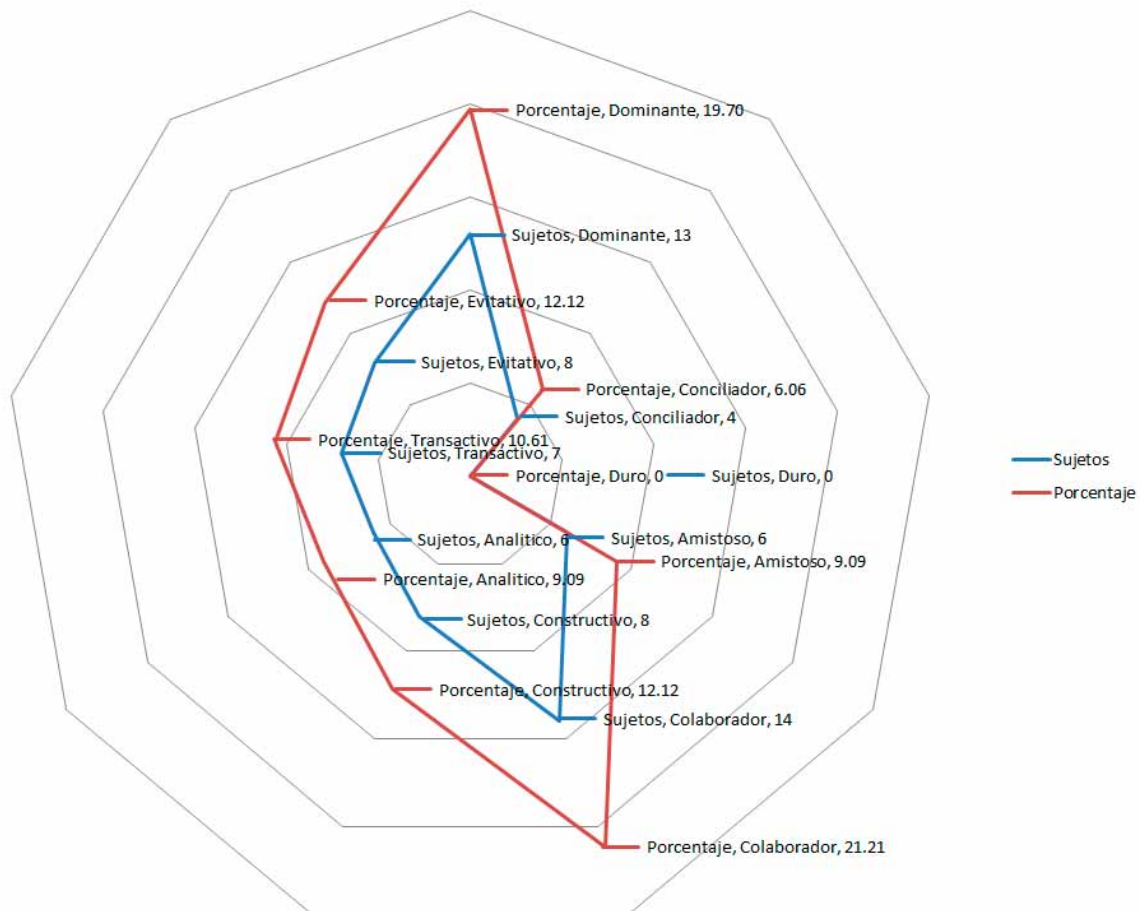
RESULTADOS

Esta sección contempló los aspectos desarrollados estadísticamente a través de tablas de datos que corresponden a los indicadores, dimensión de la variable Manejo de Conflictos.

Tabla 1. Estilos de Manejo de Conflicto

Estilos de Manejo de conflictos										
	Dominante	conciliador	Duro	Amistoso	colaborador	Constructivo	Analítico	Transactivo	Evitativo	total
Sujetos	13	4		6	14	8	6	7	8	66
%	19,70	6,06	0	9,09	21,21	12,12	9,09	10,61	12,12	100

Gráfico 1. Estilos de Manejo de Conflicto



Fuente: Pérez (2013)



De acuerdo con lo observado en la Tabla 1, la dimensión estilos de manejo de conflicto, dividida en nueve (9) indicadores: dominante, conciliador, duro, amistoso, colaborador, constructivo, analítico, transactivo y evitativo, por lo tanto se logra evidenciar que existe una tendencia predominante de los ejecutivos del sector siderúrgico hacia el estilo colaborador abarcando un 21% de la población objeto de estudio, sin embargo seguidamente tenemos el estilo dominante con un 13% de la totalidad.

Es por esta razón que es necesario aclarar en este punto que un solo sujeto puede presentar varios estilos de manejo de conflicto en su propio perfil, sin embargo habrá tendencia al o a los estilos predominantes dentro del perfil del mismo. No es posible identificar cual estilo es más o menos apropiado, ya que dependerá de las partes involucradas en el conflicto, del tipo, de las fuentes de conflicto y del contexto donde se desenvuelva la situación.

Seguidamente vemos la tendencia hacia el estilo evitativo y en contraposición se observa la misma tendencia al estilo constructivo, identificándose las conductas de ambos estilos. Por su parte el estilo constructivo es considerado un estilo asertivo para la búsqueda de soluciones integrales y satisfactorias para las partes.

Los estilos analítico y amistoso muestran igual tendencia en la población estudiada. Contrariamente el estilo conciliador muestra una tendencia minoritaria, siendo este estilo apropiado en problemas complejos y plagados de malentendidos. Sin embargo, resulta inapropiada para la resolución de conflictos enraizados en sistemas de valores opuestos. El único estilo que no mostro tendencia alguna fue el duro, sin embargo puede utilizarse cuando es necesario una decisión rápida; hay cuestiones importantes en las que hay que tomar decisiones impopulares; o contra personas que pueden aprovecharse de comportamientos más "flexibles", por considerarlos una debilidad.

CONCLUSIONES

En atención a lo anterior, se concluye que los estilos más utilizados por dichas organizaciones son: colaborador, dominante, evitativo y constructivo al momento de manejar los conflictos, asegurando que el indicador conciliador se muestra con notoria debilidad, por su parte el estilo duro está ausente en la tendencia obtenida de la población objeto de estudio.

Es importante destacar no existe un estilo único y óptimo. Es la combinación de ellos y la situación la que representa la tendencia de alcanzar el éxito en la gestión del conflicto. Es por dicho motivo, que solo podemos hacer referencia a la tendencia obtenida de los estilos empleados por el personal ejecutivo para el manejo óptimo de los conflictos y no a la total ausencia, presencia o favorecimiento de un determinado estilo de manejo de conflictos.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración el enunciado del objetivo de la investigación determinar el estilo de manejo de conflictos en el sector siderúrgico, se recomienda aplicar los



ejecutivos del sector siderúrgico el test de personalidad MBTI (Myers-Briggs). Este test representa un inventario de personalidad. Su objetivo se centra en suministrar información respecto a la personalidad en general de las personas, Aiken (2003).

Se sugiere aplicar esta prueba ya que es necesario que cada sujeto se conozca internamente y sepa identificar los factores que pueden influenciar en un momento de conflicto de forma negativa a la hora de resolver el mismo, de igual forma también podrá identificar y conocer las estrategias para garantizar relaciones de trabajo constructivas.

Posterior a esto se recomienda hacer el entrenamiento en la metodología, para que aprendan a interpretar sus emociones, pensamientos y sentimientos en el desarrollo de un conflicto. Del mismo modo deberá realizarse un entrenamiento en Cómo Lidar con el Feedback, ya que parte del origen o agravio de un conflicto viene determinado por la comunicación existente entre las partes y las actitudes que asumen los involucrados según sus propias percepciones del momento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiken, Lewis R (2003). Test psicológicos y evaluación. Undécima edición. Pearson Educación. México.
- Daft, R. (2007). Management. USA. Thomson
- Fisher, R. (2007). Las Emociones en las negociaciones. Editorial Norma. Colombia
- Hellriegel, S. (2009). Comportamiento organizacional. Editorial: Cengage.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México. McGraw Hill Interamericana.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw Hill.
- Ovejero, A. (2005). Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente. España. McGraw Hill.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). Fundamentos de la administración. México. Editorial Pearson.