

COMPETENCIAS DEL GERENTE UNIVERSITARIO EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS PARA LA SOLUCIÓN DE DIFERENCIAS

COMPETENCES OF THE UNIVERSITY MANAGER IN CONFLICT MANAGEMENT AND DISPUTE RESOLUTION

Ángel Alfonso Sánchez Torres¹

 <https://orcid.org/0000-0001-5153-941>

Recibido: 12-02-2024

Aceptado: 06-03-2024

Resumen

El presente ensayo tiene como propósito analizar las competencias del gerente universitario en la gestión de conflictos para la búsqueda de soluciones a las diferencias que se puedan presentar entre las partes de manera efectiva y eficiente. Para su desarrollo se realizaron revisiones de artículos, libros, ponencias, ensayos, sobre el tema. Haciendo énfasis en las competencias que requieren los negociadores y mediadores exitosos para gestionar conflictos basados en los conocimientos teóricos, flexibilidad, autocontrol, negociación y comunicación, así como también el aprendizaje constante. Desde esta perspectiva, la solución de diferencias y las actitudes que debe asumir el gerente para resolver dichos conflictos le permitirán mantener la paz laboral en la organización. Entre las conclusiones, se distingue la importancia que tiene la resolución de conflictos y la búsqueda de soluciones para evitar que se agudicen los conflictos y perturben el buen desenvolvimiento del personal y el deterioro de la paz en la organización universitaria.

Palabras clave: competencias; gestión de conflictos; solución de diferencias; actitudes.

Abstract

The purpose of this essay is to analyze the competencies of the university manager in conflict management to find solutions to differences that may arise between the parties in an effective and efficient manner. For its development, reviews of articles, books, presentations, essays on the topic were carried out. Emphasizing the skills required by successful negotiators and mediators to manage conflicts based on theoretical knowledge, flexibility, self-control, negotiation and communication, as well as constant learning. From this perspective, the resolution of differences and the attitudes that the manager must assume to resolve these conflicts will allow him to maintain labor peace in the organization. Among the conclusions, the importance of conflict resolution and the search for solutions to prevent conflicts from worsening and disturbing the proper development of staff and peace in the university organization stands out.

Keywords: competencies; conflict management; difference resolution; attitudes.

¹ TSU en Educación Integral. MSc. en Gerencia Educativa. Doctorante en Ciencias de la Educación. Prof. de Educación Integral: Universidad Pedagógico Experimental Libertador. angelalfonzo12@gmail.com

Introducción

La violencia laboral es uno de los problemas que está afectando a las instituciones universitarias en la actualidad. Son constantes los reportes de situaciones conflictivas en este entorno laboral, provocadas por diversas formas de violencia, entre las que se mencionan: intolerancia de género, racial, política o religiosa, entre otras. Estas acciones negativas afectan a quienes trabajan en distintas áreas como por ejemplo en el área administrativa, docencia y gestión, en los centros universitarios. En consecuencia, algunos de los miembros del personal se sienten vulnerables ante situaciones violentas que escapan de su control; por lo tanto, necesitan ayuda para evitar una escalada que genere un entorno laboral caótico.

En este contexto, es necesario considerar que este tipo de violencia laboral consiste en acciones negativas que se van desarrollando en contra de otra persona en el ambiente de trabajo, ya sea por parte de una persona autorizada o por uno o más empleados del mismo rango. En consecuencia, se convierte en un fenómeno que suele repetirse en diferentes ámbitos del lugar de trabajo, además del abuso de poder, en algunos casos incluye también violaciones de derechos laborales y humanos. Estos derechos son esenciales para el bienestar y desarrollo del individuo; sin embargo, según Perdomo (2017), se debe tener en cuenta que el conflicto cuando es negativo, es una cuestión “de difícil solución entre dos o más personas donde ambas tienen o creen tener la razón” (p.23), por lo que no se debe tomar como un problema cualquiera, sino tener cuidado cuando se presenta y estar atentos para resolver las diferencias entre las partes involucradas con la celeridad que esto requiere para evitar la escalada del conflicto.

En este punto, no podemos negar que los conflictos acompañan al ser humano a largo de su vida, es algo que surge entre las personas; por lo tanto, es necesario entenderlos no como algo negativo, sino con la certeza que pueden ser positivos, dependiendo de la situación que se genere en la organización y de cómo el gerente los maneje. Esto significa, saber reconocer cuando se presentan los conflictos negativos para solucionarlo de manera adecuada. En el caso del entorno universitario, se necesitan gerentes que actúen como líderes negociadores que garanticen la paz en el centro de trabajo, con conocimientos en gestión para la resolución de conflictos, en aras de mantener esa paz laboral entre los miembros del personal; tal como lo plantea Pujol (2015), “somos seres sociales, y, por tanto, siempre estamos en contacto con otras personas; de esta interacción puede surgir fácilmente un conflicto.” (p.6).

En este contexto, cuando se trata de grupos con diferentes maneras de pensar, el gerente debe saber cómo manejar de manera eficaz el conflicto, para evitar un impacto negativo entre las personas involucradas. En relación con la gestión de conflictos y la solución de diferencias, existen estrategias que pueden ser utilizadas por el mediador para gestionarlos de manera efectiva. Entendiendo que es la gestión la que posibilita al gerente desarrollar habilidades que aplica de manera efectiva en la búsqueda de soluciones de problemas que afectan la paz laboral. Estas herramientas facilitan el ejercicio de una gestión pacífica en los centros de trabajo, en los que se congregan personas con diversas maneras de pensar, sentir y actuar. Por consiguiente, las medidas, que pueda aplicar el gerente deben estar enfocadas en la resolución de conflictos, sea de tipo laboral o personal, igual deben ser implementadas de manera constructiva por la gerencia.

Considerando que el ser humano, vive en una sociedad donde la violencia afecta también a las organizaciones, es necesario aprender a enfrentar estas situaciones con éxito; de allí que, el gerente, necesita tener conocimiento sobre las diversas estrategias requeridas para lograr la paz laboral; en especial, aquellas que le facilitarán gestionar los conflictos negativos en su debido momento. Por ello, para profundizar en este conocimiento, el presente ensayo estuvo orientado a analizar las competencias del gerente universitario en la gestión de conflictos y la búsqueda de soluciones a las diferencias de manera efectiva y eficiente. Es por ello que, se analizan temas como: gestión de conflictos, competencias para negociadores y mediadores exitosos para gestionar conflictos, además de la solución de las diferencias y actitudes; todo esto como parte de la importancia que estos procesos tienen para el gerente universitario.

Gestión de conflictos

La gestión de conflictos es aquella que está relacionada con la manera como se deben manejar los conflictos de forma efectiva, inteligente y precisa entre las partes involucradas. De allí que, está desarrollada para la búsqueda de la paz entre las personas, convirtiéndose en un arte, cuando el gerente universitario asume su postura como mediador, de esta manera logra interceder positivamente en el problema aportando soluciones para lograr esa paz entre las personas en conflicto. En este sentido, Mendiá y Areizaga (2006), señalan que la gestión de conflictos como actividad en la búsqueda de la paz laboral, está encaminada a “prevenir o limitar la escalada del conflicto negativo” (p.1), debido a su carácter destructivo, el objetivo principal es llegar a una situación en la que sea posible llegar a diversos acuerdos o incluso resolver al conflicto entre sí de manera pacífica. En este punto, no se busca discutir de donde proviene el conflicto, o su raíz,

porque se vuelven complejos y prolongados, sino que significa gestionarlo de manera inmediata y efectiva; de tal modo que lo aminore y trate de llevarlo hacia otro escenario en el que se puedan plantear soluciones efectivas para evitar problemas mayores.

En consecuencia, para que la gestión de conflictos pueda resultar exitosa, debe aplicarse de tal manera que haya entendimiento entre las partes, compartiendo inquietudes y necesidades; para evitar la escalada de violencia. En este punto, el gerente requiere enfrentar la situación conflictiva de manera precisa y redirigirla a un proceso de interacción, evitando acciones destructivas entre los miembros del personal. Mucho se ha hablado y escrito acerca de los conflictos, en este caso, se hace referencia al negativo, que según Fernández Ríos (s/f), “lo vivimos tan intensamente, tan profundamente y con frecuencia, tan irracionalmente, que nos posee, nos domina y, por qué no decirlo, nos incapacita y hasta inutiliza como seres que debemos practicar regularmente los principios más elementales de la convivencia negociada” (p.6), una verdad, que cuando se presenta en las organizaciones universitarias, afectan no solo a las partes en conflictos, sino también a los que están alrededor, ya que sin quererlos se encuentran inmersos en el problema.

En consecuencia, no solo hay que conocer su conceptualización sino comprender el poder que tiene el conflicto negativo en un ambiente laboral que se vuelve tóxico si no se detiene a tiempo. Por ello, hay que buscar soluciones de cambio; de tal manera que, no afecten no solo a los involucrados sino también a todo el personal. Acerca de los conflictos laborales, estos deben ser abordados de forma constructiva; por ello, el gerente universitario, debe tener en cuenta su abordaje no-violento, desde las negociaciones de alto nivel, hasta la aplicación de los mecanismos alternativos orientados hacia el dialogo y la mediación.

Al respecto, Pereira (2012), señala que los conflictos negativos pueden ser dañinos e innecesarios, por ello, se busca fomentar un clima afectivo a partir de técnicas que aplaquen la situación, entre los individuos, esto significa prevención para evitar los conflictos dentro de las organizaciones, realizando integraciones grupales, generando un clima afectivo, llevando a cabo un proceso motivacional que evite interferencias en la paz laboral.

Visto de esta manera, el constante estímulo motivacional va a permitir que todos los empleados, tengan una mentalidad abierta hacia la búsqueda de la paz laboral y a estar dispuestos a utilizar aquellos mecanismo de resolución de conflictos que requieren ser aplicados, antes, durante y después cuando se presenten situaciones conflictivas. Por lo que se hace necesario que estos procesos generen paz laboral, con el propósito de evitar los tiempos de conflictos negativos;

ya que cada persona exterioriza sus diferencias de una manera muy personal, aunque estas son naturales en las relaciones humanas, porque cada persona es única, piensan de manera diferente y por consiguiente, deben tomar conciencia de sus acciones; como lo señalan Wright, Ramírez y Cuencas (2013):

Esta toma de conciencia puede conducir a una confrontación porque los afectados intentarán obtener la satisfacción de sus necesidades, bien por medios violentos si no encuentran cauces adecuados para gestionar la insatisfacción o bien puede ser una oportunidad para lograr mayor justicia social a través del empleo de medios pacíficos adecuados para gestionar los conflictos de manera constructiva (p.47).

De acuerdo con lo señalado por los autores hay que apelar a la toma de conciencia de los involucrados en los conflictos, evitar la violencia, gestionando de manera efectiva esa insatisfacción, a través de medios pacíficos de resolución de conflictos, los cuales serán adaptados a la problemática existente, según las necesidades organizativas para evitar problemas de violencia, falta de respeto, vulnerabilidad de los derechos de los demás, facilitando acciones que encaminen a la búsqueda de soluciones y la búsqueda de soluciones y de la paz laboral. En consecuencia, se deben contar con un gerente, que se convierta en ese negociador y mediador requerido en la organización, el cual amerita ser capaz de confrontar a las partes a través del diálogo, esto implica que el gerente necesita poseer ciertas competencias para solucionar con éxito los conflictos teniendo claro, cuáles son las dimensiones del conflicto que afectan la paz laboral.

Dimensiones del Conflicto

Existen una serie de dimensiones del conflicto, que el gerente como mediador debe conocer al momento de enfrentar una situación conflictiva en el ámbito laboral, estas comprenden, según Meyer (2000) tres aspectos: percepciones, sentimientos y acciones. Con respecto a las percepciones, el autor, las define como un “conjunto de emociones, aquí el conflicto es considerado una creencia o comprensión de los intereses, necesidades, deseos o valores de una persona, por lo que son incompatibles con los intereses, necesidades, deseos o valores de la otra” (p.7), estos aspectos forman parte las aspiraciones de los seres humanos, lo que desean y aspiran, pero cuando estas no son compatibles con las demás personas, pueden generar conflictos que afecten las relaciones laborales o interpersonales, generando una serie de conflictos de intereses que van mermando las relaciones entre los miembros de la organización.

En lo referido a los sentimientos Mayer (ob.cit), plantea que “los conflictos también involucran una reacción emocional a una situación o intercambio que demuestra un desacuerdo de alguna clase, las emociones pueden ser el temor, la tristeza, la amargura, el enojo, o la desesperación, o una amalgama de estas” (p.8), En este sentido, los sentimientos de una persona, en cuando se presentan conflictos negativos, son originados por diferentes situaciones, más cuando ocasionan desavenencias entre los empleados. Estos sentimientos, si no son canalizados de la manera correcta, pueden generar conflictos negativos que van afectando las relaciones laborales entre los empleados y empleadores.

Finalmente, las acciones, según el precitado autor consisten en aquellas que “tomamos para articular nuestras percepciones y expresar nuestros sentimientos, para satisfacer nuestros intereses y necesidades y las acciones pueden interferir con la capacidad de los otros de satisfacer sus intereses y necesidades” (p.9). Cuando estas acciones, se tornan violentas, o la persona en conflicto no siente que es reconocida su labor, va generando sentimientos negativos, ansiedad, violencia, entre otras, que se va mezclando con la insatisfacción dentro del entorno laboral, afectando lo que está a su alrededor, el clima organizacional y laboral. Por lo que, si no se trata a tiempo, afecta todo su entorno y genera hostilidad. De allí, la necesidad de mediadores que tengan ciertas competencias que le permitan manejar el conflicto de manera exitosa.

Es de hacer notar que, existen diversas estrategias para abordar el conflicto, entre ellas se encuentran la negociación y mediación, porque ambos como señala Cuencas (2009), conducen a la toma de decisiones por mutuo consenso entre las partes, es decir, que ambas sean asistidas por un mediador o que negocien directamente sin la presencia de un conciliador. Sin embargo, siempre son necesarios los mediadores, que tienen la experiencia en procesos, técnicas y competencias prácticas en la resolución de conflictos.

Competencias para mediadores exitosos para solucionar las diferencias

Una de las competencias más importantes que requieren los gerentes para ser negociadores y mediadores exitosos al solucionar las diferencias entre las partes en conflicto es el dialogo. Aspecto al que Smilde y Ramsey (2020), hacen referencia en un plan que denominaron “*mecanismos de Montevideo*”, para resolver los problemas políticos. Estas ideas, se pueden aplicar en el campo de la gerencia. Es un proceso de dialogo, fundamental para solucionar las diferencias en la política, porque se orienta hacia la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan las personas involucradas, pero que bien pueden utilizar los negociadores y mediadores exitosos en

las organizaciones universitarias, cuando se generen conflictos negativos entre los miembros del personal.

Esto implica una serie de pasos entre los que se encuentran: en primer lugar, mantener un diálogo sin precondiciones, esta primera fase serviría para que las partes en conflicto identifiquen las condiciones necesitadas para mantener contacto directo, hablar de sus problemas, pacificar el diálogo y conocer cómo surge el problema. En segundo lugar, la negociación, ocurre con el fin de flexibilizar las posiciones entre los involucrados e identificar acuerdos potenciales para la salida exitosa del conflicto y finalmente, en tercer lugar, establecer compromisos e ideas, en las cuales ambos lados cederían y concederían, lo que llevaría a un acuerdo donde ambos partes ganen.

Estas condiciones, planteadas por Smilde y Ramsey (ob.cit), también son importantes para negociadores y mediadores en entornos laborales, porque pueden ser desarrolladas con efectividad en el ámbito universitario, especialmente cuando los conflictos, se presentan entre los miembros del personal, ya que es necesario que el mediador o negociador, identifique las condiciones que les permitan saber cuáles son los problemas hacia los que van a enfocar sus acciones y soluciones, para luego llegar a la negociación, como una forma de obtener acuerdos entre las partes en conflictos, minimizando así, los enfrentamientos entre los miembros del personal, además de establecer compromisos para que enfrenten sus problemas sin llegar a la violencia.

Asimismo, es de hacer notar que, entre las competencias para solucionar diferencias planteadas por estos autores citados, también se complementas con otras cuyos aspectos más significativos, aportan una visión constructiva para solucionar conflictos y tienen relación con aquellas competencias requeridas para lograr éxito en esta gestión, las cuales son señaladas por Alles (2005, pp.88-190), como seis competencias básicas, entre las que encuentran las siguientes:

1. Conocimientos teóricos. Las presenta como aquellas orientadas al conocimiento que el mediador o negociador debe tener sobre los diferentes enfoques a utilizar en estos procesos. Esto permitirá gestionar los conflictos de manera exitosa, ya que se podrá tener una visión clara del conflicto con el cual se va a enfrentar y buscar soluciones efectivas.

2. Flexibilidad. Esta competencia, se refiere a la disposición que tiene el negociado o mediador, para trabajar en diferentes situaciones con diversas personas o grupos. La misma, supone entender y valorar distintos puntos de vista, entre las partes en conflicto, que se adaptan a la situación cuando así lo requiera. Por lo que permitirá promover cambios en la organización y en las responsabilidades de las personas.

3. Autocontrol. esta competencia, implica el dominio que tiene de sí mismo, el negociador, porque desarrolla la capacidad de mantener controladas sus propias emociones evitando de esta manera, reacciones que pueden ser negativas ante provocaciones, hostilidad, oposición de otros, o cuando se trata de trabajar en condiciones de estrés; por otra parte, implica resistencia a condiciones constantes de estrés.

4. Negociación. En este punto, la competencia basada en la negociación permite desarrollar un ambiente propicio para la colaboración, logrando compromisos duraderos, que se fortalecen en las relaciones entre las partes, desarrollando la capacidad de dirigir o controlar una discusión. Aquí se utilizan técnicas como ganar-ganar, además de planificar para seleccionar alternativa que le permitan negociar los mejores acuerdos. Este tipo de negociación se centra en el problema y no en las personas.

5. Comunicación. Esta quinta competencia, según es una de las más importantes, se refiere a la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. Ya que escuchar al otro es entenderlo, se basa en dinámicas de grupos, reuniones, además de comunicar por escrito de manera concisa y con claridad.

6. Aprendizaje continuo. Finalmente, la sexta competencia, ayuda al mediador, está orientada a buscar y compartir información útil para la resolución de conflictos, incluyendo la capacidad de capitalizar las experiencias de otros y propias, entre otros aspectos.

Cada una de las competencias señaladas, son fundamentales para desarrollar un proceso de negociación de conflictos de manera exitosa, ya que no solo ayudan al gerente universitario como mediador, a resolver con efectividad y de manera pacífica, las situaciones negativas entre los empleados y empleadas, para evitar problemas mayores que afecten el clima laboral dentro de la organización. Sino que permiten ir generando respeto, consideración, solucionando diferencias y en especial manteniendo la paz laboral en la organización.

En este sentido, es necesario tener en cuenta que, en todo proceso conflictivo existen diferencias, que pueden afectar el ambiente de trabajo, por lo que se requiere aplicar las estrategias más adecuadas para lograr el entendimiento entre las partes involucradas, también para buscar las soluciones a las diferencias entre los miembros del personal, ya que es necesario llegar a un consenso general en la toma de decisiones más acertadas posibles y el establecer normas a seguir por el gerente mediador.

Asimismo, los objetivos de este proceso de mediación, implican encontrar una solución positiva a las diferencias entre el personal, además de conocer que puede estar ocasionando problemas graves en las relaciones laborales; de allí que, para buscar una solución aceptable, las partes involucradas, requieren de un mediador o negociador, capaz de entender la situación, ya que es fundamental mantener la paz laboral dentro de la organización y por consiguiente, las acciones tomadas deben estar en conformidad con los acuerdos que emerjan como solución.

Finalmente, en las organizaciones universitarias, convergen diversos tipos de personas con creencias, ideologías, y religiones, muchas veces estas diferencias van generando conflictos por la desinformación que se genera entre las partes involucradas con maneras de pensar distintas y también la desinformación o desconocimiento, esto según Rodríguez (2012), se convierte en un fenómeno que no es neutral, que permite “mantener situaciones de dominio y desigualdad” (p.33 y cuando esa desigualdad se mantiene, surgen personas que quieren ejercer dominio sobre otras afectando con sus acciones de violencia el ambiente de trabajo y generando situaciones donde los conflictos van afectando las relaciones laborales de forma negativa. Por lo que es necesario buscar sus causas, atenderlas con prontitud y no dejar que el conflicto crezca por desacuerdo entre los involucrados, insatisfacción o frustración, conflictos interpersonales que van mermando la paz laboral.

Consideraciones finales

La paz laboral es fundamental para el buen funcionamiento de una organización; esta permite la armonía en el ambiente de trabajo, además de la satisfacción del personal al sentirse reconocidos y valorados como personas que merecen el respeto debido. Por ello, cuando surgen conflictos, es necesario tener conocimientos sobre la resolución de los mismo; ya que, esto permitirá al negociador o mediador, en este caso el gerente, a manejar de manera efectiva las acciones a seguir en la resolución de estos; ya que esto, ayudará a mantener la paz en el lugar de trabajo, haciendo uso de diferentes mecanismos de solución de diferencias, y mantener un ambiente laboral armónico.

Asimismo, la resolución de conflictos se convierte en un proceso cuyo propósito está orientado a buscar soluciones efectivas a esas situaciones problemáticas entre los miembros del personal, que están afectando su buen desempeño laboral, considerando que el mismo, va a incidir también en la productividad del trabajo, por lo que requiere la acción inmediata del gerente como mediador y negociador, a fin de dar solución adecuada a este tipo de problema.

Desde este escenario, la gestión de conflictos es importante para crear un contexto favorable que permita resolver el problema de manera positiva, sin llegar a la violencia, además de contribuir a disipar la necesidad de llevar a cabo acciones de manera inmediata para cambiar las condiciones que originaron dicha situación

Bajo esta perspectiva, se concluye que el objetivo principal de los mecanismos orientados a la gestión de conflictos y de solución de diferencias, están orientados a encontrar soluciones positivas a las diferencias entre las partes involucradas, por lo que el gerente se convierte en un mediador, dando preferencia a una solución que sea mutuamente aceptable, para que a su vez las partes en conflicto acepten las diferencias, y estén en conformidad con los acuerdos a los cuales llegan como parte de la solución al problema, logrando la paz laboral en el entorno universitario.

Referencias

- Alles, M (2005). *Diccionario de comportamientos*. Argentina: Granica.
- Cuenca, N (2009). *Resolución de conflictos*. Centro de Resolución de Conflictos. Colegio de Abogados. Barquisimeto.
- Fernández Ríos, M (s/f). *Aspectos positivos y negativos del conflicto*. <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/39213617-c663-4087-af68-843446ae8ff4/content>.
- Mendia, I y Areizaga, M (2005-2006). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación y Desarrollo: Gestión de conflictos*. <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/118.htm>.
- Meyer, R (2000) *La dinámica de la resolución de conflictos: una guía para profesionales*. Barcelona. Gedise.
- Pereira, C (2012). *Resolución y manejo de conflictos*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraReyesCarlosAndre?sequence=2>
- Perdomo, A (2017). *¿Cómo solucionar los conflictos?* <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/aperjim/resolucion-de-conflictos/>
- Pujol, M (2015). *Gestión y resolución de conflictos: la mediación*. Memoria del trabajo final de grado. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3636/Pujol_Villodres_Maria_Jose.pdf?sequence=1
- Rodríguez, M (2012). *Gobernar el siglo 21: Ciencia y políticas para todos*. Honduras: Guaymuras.
- Smilde, D y Ramsey, G (2020). *Los esfuerzos internacionales de construcción de la paz en el inextricable conflicto de Venezuela*. https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/01/DT_FC_25_es.pdf.
- Wright, W; Ramírez, A y Cuencas, N. (2013). *Ideas para resolver conflictos en forma pacífica*. Barquisimeto: Horizontes