

**CONFLICTOS ENTRE CENTRO CORPORATIVO Y FILIALES:  
UNA APROXIMACIÓN A SU ESTADO DEL ARTE**

**JORGE LAUREANO RODRÍGUEZ VELANDIA**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
2018**

**CONFLICTOS ENTRE CENTRO CORPORATIVO Y FILIALES:  
UNA APROXIMACIÓN A SU ESTADO DEL ARTE**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración (MBA)**

**JORGE LAUREANO RODRÍGUEZ VELANDIA<sup>1</sup>**

**Asesor temático y metodológico: Jonny Javier Orejuela Gómez, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
2018**

---

<sup>1</sup> Administrador de empresas de la Universidad El Bosque, Bogotá. Candidato a MBA, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín y Bogotá. georgerodz77@gmail.com

## **Resumen**

Objetivo. Establecer el estado de arte de los conflictos entre los centros corporativos y las filiales. Método. Se trata, en lo primordial, de un estudio de tipo descriptivo basado en el análisis documental. Resultados. En la información se encontró que, a pesar de que el conflicto es innato al ser humano y a todas sus estructuras organizacionales; la existente para el tema por tratar es escasa y los autores lo adoptan en forma global, mas no se centran en el centro corporativo ni en sus filiales, de tal manera que hay muchas cosas de que hablar, pero en su mayoría son vistas desde otras perspectivas diferentes a la del presente estudio. Además de ello se halló que, en efecto, los conflictos en su mayoría surgen por problemas de comunicación entre los diferentes niveles de la jerarquía y tienen un efecto importante en la operación, pero no siempre es nocivo, porque una organización bien estructurada ve los conflictos como oportunidades de mejora y desarrolla estrategias para dar solución de la mejor manera posible. Conclusiones. Se constató una vez más el conflicto acompaña a la humanidad, pero siempre existen herramientas suficientes para solucionarlos y entre las mismas se destacan la comunicación y la negociación como ejes fundamentales para la resolución de conflictos y la implementación de estrategias a partir del previo diagnóstico de la situación.

**Palabras clave:** centros corporativos, conflictos, centros de servicios compartidos, conflictos de los centros corporativos, filiales de los centros corporativos, resolución de conflictos.

## **Abstract**

Objective. Establish the state of art of the conflicts between the corporate centers and the subsidiaries. Method. It is, in the main, a descriptive study based on the documentary analysis. Results In the information it was found that, although the conflict is innate to the human being and to all its organizational structures; the existing one for the subject to be discussed is scarce and the authors adopt it

globally, but do not focus on the corporate center or its subsidiaries, so there are many things to talk about, but they are mostly seen from other sources. different perspectives from the present study. In addition, it was found that, in effect, conflicts mostly arise due to communication problems between the different levels of the hierarchy and have an important effect on the operation, but it is not always harmful, because a well-structured organization sees conflicts as opportunities for improvement and develops strategies to provide solutions in the best possible way. Conclusions Once again, the conflict goes hand in hand with humanity, but there are always enough tools to solve them and among them, communication and negotiation stand out as fundamental axes for the resolution of conflicts and the implementation of strategies based on the previous diagnosis of the situation.

**Keywords:** corporate centers, conflicts, shared service centers, conflicts of corporate centers, subsidiaries of corporate centers, conflict resolution.

## **Introducción**

Los conflictos entre los centros corporativos y las filiales se consideran un tema para investigar porque en las organizaciones que funcionan como grupo, con una oficina central, se generan conflictos por la falta de claridad en el alcance que tiene cada una de ellas en cuanto a su autonomía y la subordinación que tienen con las directrices corporativas en la administración de los procesos de recursos humanos.

El tipo de liderazgo en el centro corporativo define la forma como las subsidiarias administran los procesos de recursos humanos y como los transmiten a los equipos. En el día a día de la operación de recursos humanos la dinámica lleva a controversias en la forma como se resuelven las diferencias conceptuales en la aplicación de políticas y procedimientos en cada una de sus subsidiarias, lo que genera falta de coordinación entre oficinas centrales y subsidiarias.

Este proyecto contribuye a las organizaciones (grupos) como fuente de consulta para evaluar decisiones acerca de cómo ajustar sus equipos de recursos humanos y sus subprocesos frente a la redefinición y administración de procesos por parte

del centro corporativo y cómo reducir los posibles conflictos derivados de los ajustes organizacionales con sus respectivos impactos en las contingencias laborales.

Al estudiante le beneficia porque ofrece escenarios de operación para futuras organizaciones que requieran redefinir en cuanto a recursos humanos sus estructuras y subprocesos al alinearlos con el centro corporativo.

De acuerdo con el anterior orden de ideas, debido al entorno complejo de los negocios cada vez es más frecuente que las compañías locales que comenzaron sus procesos de expansión por Latinoamérica hace unos años crecieron sin reglas claras de alcance, autonomía y planeación y que, cuando ello se mezcla con compras de compañías por parte de grupos empresariales, las reglas de juego se vuelvan complejas puesto que las mismas dejan de ser respetadas y terminan siendo redefinidas por la empresa que compra, con el fin de dar un giro a favor del comprador que en ocasiones no favorece en los mismos términos a los integrantes de la empresa que fue absorbida. Dichas reglas son desde la interpretación general de las leyes locales por parte del centro corporativo hasta la interpretación de la aplicación de un procedimiento o directriz.

Lo anterior puede deberse a que los grupos crecen, adquieren nuevas compañías y de manera empírica comienzan a administrar por ensayo y error los diferentes procesos de la subsidiaria, procesos en los que si bien pueden tener claros los objetivos financieros y comerciales, en las áreas de soporte pueden existir inconvenientes.

Un problema típico de las organizaciones que después de un tiempo se vuelven subsidiarias con un centro corporativo son los conflictos que se generan por las costumbres y las normas arraigadas, que entran en discordancia con las nuevas directrices corporativas puesto que en algunos casos los centros corporativos pueden obviar el análisis del impacto de sus decisiones, así como las subsidiarias pueden no ser claras en exponer los efectos que las decisiones del centro corporativo tienen sobre ellas.

En el área de recursos humanos es común que los centros corporativos generen directrices, políticas y procedimientos para aplicar en las diferentes subsidiarias en los diferentes subsistemas de recursos humanos y con ello llegan los conflictos debido a diversos factores que podrían ser sujeto de estudio y que llevan a hacer la siguiente pregunta: ¿cuáles son las principales tendencias en la investigación y conceptualización de los conflictos?

### **La noción de conflicto**

Por lo general toda persona conoce en forma genérica el término “conflicto”, si bien definirlo con precisión es difícil, dada su enorme complejidad, puesto que tiene un sentido diferente de acuerdo con la visión del espectador. Así las cosas, la Real Academia Española (2014) define el término de manera genérica y con distintas acepciones, como enfrentamiento armado; apuro, situación desgraciada y de difícil salida; problema, cuestión, materia de discusión; coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. En el campo de las relaciones laborales, Gómez Funes (2013) lo define como el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios (Gómez G. , 2013).

También se puede definir conflicto desde las perspectivas de las diferentes ramas del saber puesto que a partir de cada área de formación se puede desarrollar una idea diferente de lo que implica el término. Así, en el enfoque psicológico el conflicto se percibe como una disfunción personal, como una previa alteración o enfermedad del individuo que le determina a reaccionar o percibir su entorno relacional en forma alterada, lo que genera conflictos en sus interacciones, por lo que las propuestas de intervención a partir de este enfoque se constriñen a la terapia, con la finalidad de ayudar al individuo a superar sus percepciones y reacciones conflictivas. Su estudio se enfoca sobre aspectos interiores del ser humano (Lorenzo, 2016).

Entonces, Freud subrayaba la raíz de los conflictos en procesos y contradicciones personales (entre el ello y el super yo). De acuerdo con un enfoque estructuralista se sostiene que es la propia organización político social de los Estados la que

genera las tensiones y los conflictos entre los individuos, por lo que se predica su transformación en la consecución de sociedades más justas que impidan la generación de tensiones entre ellos. Según este enfoque se analizan y se estudian los macroconflictos (los producidos entre Estados y grandes grupos, cuyas consecuencias afectan a gran número de habitantes), razón por la que en sus definiciones de conflicto se habla de recursos escasos, socioestructurales, de poder y de rivales o de contrincantes, referido a conflictos sociopolíticos, lo que sitúa las causas conflictivas en la propia sociedad, la cultura, la estructura y los comportamientos que derivan de ella (conflicto social); por ello se formulan propuestas de solución y afrontamiento complejas y a largo plazo o modificaciones sociales y políticas. En esta línea se encuentran autores como Coser, Galtung, Hocker y Wilmot, Katz y Kahn y Dahrendorf, entre otros (Cavero Yáñez, 2014).

Para Coser (1968), citado en Cavero Yáñez (2014), el conflicto es una lucha sobre valores o reclamo de estatus, poder y recursos escasos en los que el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales. Y afirma (Coser, 1956), citado en Mercado Maldonado y González Velásquez, 2007), que un conflicto es social cuando trasciende lo individual y procede de la propia estructura de la sociedad.

Hocker y Wilmot (1995), citados en Cavero Yáñez (2014, pág. 32), definen el término como “una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas”. Katz y Kahn (1977), citados en Cavero Yáñez (2014), argumentan que dos sistemas están en conflicto cuando interactúan en forma directa, de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro (Sánchez, 2016).

Galtung (2003), citado en Cavero Yáñez (2014), describe el conflicto en la interacción de tres dimensiones (el llamado triángulo del conflicto): 1) Las actitudes y presunciones, –“dentro”–, aspecto motivacional referido a cómo

perciben, sienten y piensan las partes en conflicto, aspecto que permanece oculto; 2) El comportamiento, –“fuera”–, aspecto objetivo relativo a cómo las partes en conflicto actúan. Es el vértice superior del triángulo, parte que se manifiesta en el conflicto, y 3) contradicción –“entre”–, aspecto subjetivo referido a la raíz, al tema real del conflicto, que también permanece oculto (Calderón Concha, 2009).

Según el enfoque psicosociológico, a partir del que se analizan los microconflictos, se entiende que el conflicto es consustancial a las interacciones humanas, generadoras de tensiones, por lo que se centra el estudio del conflicto en las personas, el entorno y el proceso que se produce en la interacción, mediante la propuesta de métodos para abordarlos a partir del protagonismo de las personas en conflicto, tales como la mediación y la negociación. De acuerdo con este enfoque analizan el conflicto autores como Lederach, Vinyamata, Torrego y Hunter y Whitten, entre otros, a los que alude Aisenson Kogan (1994).

Torrego Seigo y Villaoslada Hernán (2003) definen el conflicto como situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o se perciben como incompatibles. En dicha situación juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución. Por su parte, Vinyamata (1999), citado por Ortiz Gómez (2014), lo define como confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más personas. Cuando los conflictos comportan perjuicios para alguna o todas las partes afectadas se puede concluir que el que se considera se encuentra gestionado en forma deficiente, lo que podría conducir a un enfrentamiento pernicioso.

De todas las definiciones reproducidas se desprenden dos categorías necesarias en todo conflicto: la percepción que tienen los implicados en el mismo acerca de que sus intereses están siendo afectados o a que pudieran serlo, pues si no son conscientes de ello, el conflicto no existe, y las metas incompatibles, referidas a la percepción que tiene el grupo respecto al logro de sus metas de que si son afectadas, desencadenarán el conflicto (González-Consuegra, 2010).

Cuando hay incompatibilidad entre las conductas, percepciones, objetivos o afectos de los individuos y grupos es cuando se da una expresión agresiva a la incompatibilidad percibida. (Cavero E. A., 2014)

Se concluye para sintetizar que el contexto del conflicto es el de las interacciones entre los individuos y los sistemas sociales, que está presente en el pensar, el sentir y el hacer. El conflicto no es sinónimo de violencia, aunque no hay violencia sin conflicto, e implica siempre un proceso conflictivo que se inicia y se escala de manera gradual hasta producirse el choque y el posterior estancamiento, en tanto el conflicto se inventa, es el resultado del juego, del enfrentamiento, de la lucha, de la confluencia entre dos partes (Ruiz, 2015). Por ello lo que en realidad es importante no es la existencia –inevitable– del conflicto, sino la forma en que se gestione para lograr su transformación constructiva, pues, tal como afirma Galtung (1998), citado por Barreira, Tavares dos Santos, Zuluaga Nieto, González Arana y González Ortiz (2013), los conflictos no se solucionan, sino que se transforman por medios pacíficos y creativos.

Con posterioridad, Hubert Touzard presentó los conflictos colectivos en el trabajo como los objetivos de los valores de los empleados y jefes más comunes, ya sea por la supervivencia de la empresa o a través de la integración y la cooperación de los trabajadores (obreros y empleados) que tienen un sistema de referencia distinto del de los ejecutivos y la dirección. Por ejemplo: el sistema capitalista que se ve reflejado en la empresa Cencosud, por ser una multinacional chilena con el objetivo de mejorar cada vez más su rentabilidad y el aseguramiento económico a los dueños con los respectivos beneficios. Dicha estrategia consiste en reducir los gastos a sus límites óptimos y en ampliar las ganancias, con lo que se afecta el bienestar de los empleados de cada sede. Tal estrategia ha llevado a la empresa a procurar el aumento de la productividad, pero va a menudo en contra del bienestar de los empleados, así como del mejoramiento satisfactorio de sus condiciones de trabajo.

A lo anterior se debe agregar que hay terceros a los que las partes en conflicto les encomiendan la resolución o mediación; en el caso de la empresa Cencosud se

encuentra un mediador en cada una de las áreas con la problemática que se presenta, con la intención de no realizar gastos en el bienestar de los empleados, pero se ha logrado determinar con las encuestas que el mencionado tercero no logra dar finalidad al conflicto y se convierte en el objetivo incompatible. Es a lo que Eltelman citado en (Manzano, 2000, pág. 53) alude cuando afirma que los terceros moderadores, que tienen la función principal de bajar el nivel de amenaza y de desconfianza entre los adversarios, genera mejores canales de comunicación entre ellos; sin embargo, se requiere establecer, a su vez, sistemas de comunicación entre el tercero y cada uno de los actores a medida que la intensidad del conflicto avanza porque las comunicaciones se constituyen en uno de los problemas fundamentales al que es necesario prestarle mayor atención puesto que la bipolaridad del conflicto genera aislamiento de los adversarios respecto a su entorno, ya sea que esté integrado por otros Estados, otros grupos, otros socios u otras familias.

A su turno, las comunicaciones entre las propias unidades en conflicto disminuyen, se hacen menos frecuentes y responden al crecimiento del nivel de desconfianza, de recelo y de hostilidad, lo que ocurre tanto en las comunicaciones diplomáticas como en las simples entre cónyuges cuando se está en conflicto (Manzano, 2000). De ahí partió Lorenzo al aclarar que el conflicto social es una de las raíces de la problemática que se basa en la teoría consensualista, como la organización de cualquier sistema social que tiende a la autocompensación entre los actores y la fuerzas que articulan sus estructuras y su funcionamiento, es decir, los conflictos sociales son situaciones anómalas fruto de una alteración en un discurso normal en la vida social (Lorenzo Cadarso, 2001, págs. 65-68)

Para su funcionamiento en la empresa Cencosud, los empleados de las dos áreas adoptan roles individuales y grupales que presentan una falta de comunicación con objetivos colectivos contrapuestos, que provocan confrontaciones de interés y por esta razón el conflicto es inherente a gestión humana porque hay quienes se encargan de generar las estrategias como motor de cambio a la mencionada problemática, pero no logran desarrollar tal estrategia que dé la solución definitiva.

Sin embargo, el conflicto se encuentra dividido en tres modos con la intención de evitar que se vean afectados sus protagonistas y para facilitar que encuentren así una solución al problema mediante la negociación, la mediación y el arbitraje puesto que está determinada por cantidad de leyes, de reglas y de códigos e, incluso, se han creado organismos sociales internacionales con el fin de favorecer el reglamento de los conflictos.

Por consiguiente, el origen del conflicto radica en las relaciones de dominio que prevalecen en ciertas unidades de la organización social y en la distribución del poder; en otras palabras, el conflicto social gira en torno al poder y a la autoridad que se ejerce para establecer el control sobre bienes y servicios como salarios y mejora de las condiciones de trabajo. Por esta razón, en gestión humana no se da desarrollo óptimo a la problemática porque el origen se refleja en las relaciones de jefes a empleados y viceversa. Debido a ello los empleados aspiran a mejorar su nivel de vida, sus condiciones de trabajo y la seguridad en el empleo y en el clima psicológico en el trabajo. No obstante, para ello se generan estrategias alternativas que logran impactar y disminuir la problemática hasta llegar al punto de su eliminación por medio de las mismas. Todos estos objetivos suponen gastos elevados y tratan de incrementar su poder en las instancias decisivas en la empresa.

### **La noción de organización**

Cuando se habla de empresas, se está aludiendo a organizaciones: conjuntos de personas que, con la utilización de medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común (Pereda Marín y Berrocal Berrocal, 1999a).

Ahora bien, aunque no todas las organizaciones son empresas, si todas las empresas son organizaciones, con características diferentes (tamaño, estructura, organización, actividad, etc.). Así, cuando se habla de empresas se está haciendo referencia a organizaciones que tienen un objetivo primario: obtener unos

beneficios económicos a través de los productos o servicios que producen, venden o distribuyen (Pereda Marín y Berrocal Berrocal, 1999a).

Sin embargo, aunque en la empresa se hable, en primer lugar, de objetivos económicos, no es menos cierto que la mayoría de ellas tienen, también, lo que se suelen denominar objetivos sociales, esto es, metas que se refieren a mejorar distintos aspectos, bien de sus empleados, bien de la sociedad en la que se encuentran insertas (Barroso Tanoira, 2008).

Son muchos los autores que, desde que Spencer lo planteó en 1904, han adoptado la idea de entender las organizaciones, en general, y las empresas, en particular, como organismos vivos y han planteado el concepto de empresa como un sistema abierto, como un organismo vivo en interacción con el medio que lo rodea (Chiavenato, 2007).

Así, un organismo vivo nace, crece, se desarrolla y muere, pero solo puede existir a través del intercambio de materiales con su ambiente: los incluye dentro del sistema, los transforma, consume parte de ellos durante la transformación y exporta el resto (Pino Loza, 2013).

Un sistema, concepto originado en la Cibernética, se puede definir como un conjunto de variables interdependientes que tienden a alcanzar un fin común (Pereda Marín y Berrocal Berrocal, 1999a). En esta definición de sistema se destaca una serie de elementos:

- Conjunto de variables interdependientes, esto es, un conjunto de variables que interactúan y se influyen entre sí. De esta forma, una variación en cualquiera de las variables que conforman el sistema afectará a todas las demás.
- Fin común. Para que un conjunto de variables pueda ser considerado un sistema, todas ellas deben tener un objetivo común; así, el objetivo común de todas las variables que conforman una empresa debe ser mantener y mejorar su competitividad.

En el caso de la empresa, y siempre desde el punto de vista de la Teoría de sistemas, se considera un sistema abierto porque intercambia informaciones y

productos con su ambiente, de modo que influye en el mismo y es influida significativamente influida por él (Pereda Marín y Berrocal Berrocal, 1999a).

En este momento se puede retomar la definición presentada al principio de este documento, sobre lo que es una organización y, si se aplica a la empresa, es posible decir que la última es un conjunto de personas que, mediante la utilización de medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común (Pereda Marín y Berrocal Berrocal, 1999a).

De esta manera, para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos es preciso que en ella se lleve a cabo una serie de actividades que son las que conforman los trabajos de la empresa, que se sitúan en un determinado nivel en su estructura y que llevan a utilizar unas u otras tecnologías y que son, en definitiva, el punto de unión entre la empresa y las personas que la componen (López Gumucio, 2010).

En una empresa, por tanto, se llevan a cabo distintas actividades para conseguir un objetivo común; por ello es preciso que las mismas se repartan entre los distintos puestos de trabajo que la constituyen. Sin embargo, esta división exige, también, una tarea de coordinación entre las distintas funciones y tareas, para poder alcanzar los objetivos previstos en el plazo fijado (López Martínez, 2013).

Como consecuencia, una empresa se va a estructurar en niveles, cada uno de los cuales tendrá asignadas diferentes responsabilidades, funciones y tareas. Dichos niveles se estructuran y se coordinan, en los sentidos vertical y horizontal, para conseguir los objetivos empresariales (Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, 2007).

### **El conflicto en las organizaciones**

Los conflictos se originan por la propia naturaleza conflictiva del ser humano puesto que el hombre es un animal social que responde a tendencias, tanto de competición como de cooperación, y cuya agresividad descansa en motivos biológicos y psicológicos que dan lugar a conflictos en el entorno de la interrelación humana, que nacen de una emoción desbordada y en un contexto de convivencia social, considerada como una mina de conflictos, en la que la fuente de molestia más abundante son los demás. Por ello, el conflicto se expresa

siempre en un acto ejercido en relación con otros y en un contexto social. Barnow, en su *Introducción a la Antropología* (1979), citado por Ardila (2001), resume lo que fue la visión tradicional del conflicto en la antropología hasta la década de los años setenta y afirma que los conflictos ocurren en todas las sociedades y que ello no es necesariamente afortunado o peligroso.

En algunos casos el conflicto dentro de un grupo puede ayudar a establecer o restablecer la unidad. En efecto, (Coser, 1956) argumentó que tales conflictos pueden ser funcionales en el sentido positivo, para la estructura social cuando ellos conciernen a metas, valores o intereses que no contradicen las presunciones básicas en que se fundan las relaciones sociales. Sin embargo, el conflicto puede ser percibido como tensionante y peligroso por los miembros de una sociedad, en especial por partidarios del statu quo. Es de su interés y, a menudo, el de la mayor parte de los miembros de la sociedad, resolver los conflictos y prevenir su expansión futura. Llámese o no ley a lo que acaba de exponerse, alguna forma de resolver los conflictos debe existir. Esta es otra función de la autoridad política (Berruecos, 2009). Por su parte, Moreno Catena (2011) explica que el conflicto es consustancial a la vida en sociedad, en pugna por una serie de recursos escasos y por ello es uno de los fundamentos esenciales de la teoría del derecho (Moreno Catena, 2016).

### **Tipos de conflicto**

Las tres categorías mencionadas dan lugar a una clasificación de los conflictos, si se atiende a las causas que lo originan (Moore, 1997), así:

Conflictos de relación y comunicación. Se deben a fuertes emociones negativas, a percepciones falsas o estereotipos, o a la escasa falta de comunicación entre las partes. Llevan a conflictos irreales, innecesarios o falsos, aun sin que concurren condiciones objetivas para el conflicto, y pueden conducir a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo (Moore, 1997).

Conflictos de información. Se deben a la falta de información necesaria para tomar las decisiones adecuadas, por lo que se interpreta de manera diferente la situación o no se le asigna el mismo grado de importancia (Moore, 1997).

Conflictos de intereses. Se deben a la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales, referidas a cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (acerca de la manera en que debe ser resuelta la contienda) y psicológicas (percepciones de confianza, deseo de participación, respeto). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para alcanzar la completa satisfacción de los contendientes (Moore, 1997).

Conflictos de valores. Causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que dan sentido a la vida de las personas, si bien los valores no son la causa del conflicto, sino que el mismo surge cuando se intenta imponer unos valores sobre otros, o no se admiten los diferentes (Moore, 1997).

Conflictos estructurales. Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Definiciones de roles, de poder, de autoridad y de acceso a los recursos. Se deben a pautas destructivas de comportamiento, de desigualdad en el control o la distribución de recursos, de desigualdad de poder y autoridad, de restricciones del tiempo, en estructuras organizativas, etc. (Moore, 1997).

### **Fuentes de conflicto**

Factores. Galtung (1998), citado en Calderón Concha (2009), identifica tres factores que propician la aparición de un conflicto y que, a la vez, pueden proporcionar las condiciones indispensables para su gestión. Dichos factores, que darían lugar a tres tipos de violencia, son:

Factores culturales. Representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz. Son todas las expresiones de la cultura que tienden a legitimar la violencia. Este tipo de factor causa la violencia cultural, entendida como aquella que ejerce la propia sociedad para defender sus reglas y la cultura que ella misma mantiene, mediante la violencia, para su imposición y su mantenimiento (Calderón Concha, 2009).

Factores estructurales. Son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc., y tienen que ver con la existencia de una estructura social que es violenta en sí misma, puesto que no

permite satisfacer las necesidades básicas de las personas. Tales factores propiciarían la violencia estructural, que es la ejercida a partir de las estructuras sociopolíticas de manera coactiva y que es determinante de una situación de dominio (Calderón Concha, 2009).

Factores de comportamiento. Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas o, por el contrario, en comportamientos pacíficos de diálogo que favorecen el entendimiento y el respeto. Estos factores determinan la violencia directa –física o psicológica–, que es la más visible porque se manifiesta en conductas y comportamientos (Calderón Concha, 2009). Juan Carlos Torrego afirma que los actos violentos son de lamentar, pero también la cultura que los ha mantenido y potenciado, así como las estructuras que los han impulsado y cobijado (Torrego Seigo y Villaoslada Hernán, 2004).

Causas. Del mismo modo, cuando se trabaja el conflicto es imprescindible averiguar las causas que pueden motivarlo. La mayoría de ellas, según Alzate Sáez de Heredia (2002), pueden clasificarse en tres niveles, en función de la dificultad de su resolución, así:

- Problemas de recursos. La falta de recursos materiales puede ser causa de numerosos conflictos. Este nivel es el más fácil de resolver, si se tiene la información necesaria (Alzate Sáez de Heredia, 2002).
- Problemas que provienen de necesidades psicológicas, como la falta de autoconfianza y la baja autoestima, la dificultad de comunicarse y de relacionarse con los demás y la carencia de control emocional. En este nivel los conflictos son más difíciles de resolver que los anteriores y requieren mucho más tiempo (Alzate Sáez de Heredia, 2002).
- Problemas que impliquen valores culturales y familiares, pilares que forman la identidad y dan significado a toda la existencia; por lo tanto, los conflictos que afectan a este ámbito son los más difíciles de tratar y de resolver (Alzate Sáez de Heredia, 2002).

## **Estrategias de manejo de conflicto**

Si alguna situación involucra a más de una persona, puede aparecer un conflicto. Las causas de los conflictos van desde diferencias filosóficas y metas divergentes hasta desequilibrios de poder. Los conflictos mal manejados o descontrolados generan ruptura en la confianza y menor productividad. Para los negocios pequeños, en los que el éxito depende de la cohesión de unas pocas personas, la pérdida de confianza y de productividad pueden significar la muerte del negocio. Con un entendimiento básico de las cinco estrategias para manejar los conflictos, los dueños de negocios pequeños pueden hacerse cargo de mejor manera de los conflictos antes de que se intensifiquen en tal medida que no se puedan arreglar (Aguilera, 2017).

- **Complacer**

La estrategia de complacer en esencia implica darle a la oposición lo que quiere. El uso de complacer a menudo ocurre cuando una de las bases desea mantener la paz o percibe el problema como algo menor. Por ejemplo, un negocio que requiera una vestimenta formal podría establecer una política de "viernes casual" como forma de mantener la paz entre las bases. De todos modos, los empleados que usen el complacer como una estrategia primaria para el manejo de conflictos tal vez hagan un seguimiento y desarrollen resentimiento (Chadid, 2014).

- **Evitar**

La estrategia de evitar busca posponer el conflicto en forma indefinida. Al retrasar o ignorar el conflicto, la persona que evita espera que el problema se resuelva por sí mismo sin confrontaciones. Aquellos que evitan los conflictos de manera activa con frecuencia tienen baja autoestima o están en una posición de reducido poder. En algunas circunstancias, evitar puede servir como una estrategia provechosa para manejar los conflictos, como después del despido de un empleado popular pero no productivo. La contratación de un reemplazo más productivo para la posición suaviza la mayor parte del conflicto (Neffa, 2015).

- Colaborar

La colaboración funciona por medio de la integración ideas manifestadas por muchas personas. El objetivo es encontrar una solución creativa que sea aceptada por todos. La colaboración, aunque es útil, requiere un compromiso importante de tiempo que no es apropiado para todos los conflictos. Por ejemplo, el dueño de un negocio debe trabajar junto al gerente para establecer políticas, pero tomar decisiones colaborativas respecto a los suministros de la oficina los hace gastar mucho tiempo que se podría usar para otras actividades (Gómez Ortiz, 2008).

- Comprometerse

La estrategia de compromiso típicamente requiere que ambos lados de un conflicto renuncien a elementos de su posición para establecer una solución aceptable y conveniente. Esta estrategia prevalece de mejor manera en los conflictos en los que las bases tienen un poder, en términos aproximados, equivalente. Los dueños de los negocios usan el compromiso con frecuencia durante las negociaciones de contratos con otros negocios cuando cada base puede perder algo valioso, como un cliente o un servicio necesario (Neffa, 2015).

- Competir

La competencia opera como un juego de suma cero, en el que una base gana y la otra pierde. Las personalidades en extremo asertivas a menudo recurren a la competencia como una estrategia del manejo de conflictos, que funciona mejor en un número limitado de conflictos, como en las situaciones de emergencia. En general, los dueños de los negocios se benefician al reservar la estrategia competitiva para las situaciones de crisis y las decisiones que generen mala voluntad, como las reducciones salariales o los despidos (Mirabal, 2003).

- Negociar

Se puede definir la negociación como un proceso por el que dos o más partes se reúnen para hablar de un contrato, de una relación comercial o de la venta de un producto o servicio, entre otros asuntos. La negociación empresarial se puede dar tanto en el ámbito interno de la empresa (los trabajadores negocian con los

directivos) como en el externo (la empresa negocia con otra entidad, que puede ser un potencial cliente o un proveedor) (Domínguez, 2005).

- a) En la negociación integrativa todas las partes ganan, por lo que se configura como el tipo de negociación más adecuado para generar confianza con la otra parte, mantener una buena relación, tener una comunicación fluida y lograr que ambas partes alcancen sus objetivos. Al existir un equilibrio entre ambas partes negociadoras es menos probable un conflicto en el futuro (Menjura, 2014).
- b) La negociación distributiva busca obtener resultados por encima de todo y solo una de las partes que negocia alcanza sus objetivos mientras que la otra “pierde”. Se genera una competencia entre las dos partes. Este tipo de negociación genera desconfianza y supone que puedan surgir conflictos en el futuro debido a la falta de equilibrio entre las partes (Lewicki, 2008).

## **Los centros corporativos como organizaciones complejas**

### **La noción de centro corporativo**

El centro corporativo es un agregado que contiene todo aquello no repartido entre las áreas de negocio por corresponder, en lo fundamental, a la función de *holding* del grupo. Aglutina los costos de las unidades centrales que tienen una función corporativa; la gestión de las posiciones estructurales de tipo de cambio; determinadas emisiones de instrumentos de capital realizadas para el adecuado manejo de la solvencia global; las carteras, con sus correspondientes resultados, cuya gestión no está vinculada a relaciones con la clientela, tales como las participaciones industriales; ciertos activos y pasivos fiscales; fondos por compromisos con clases pasivas; fondos de comercio y otros intangibles.

El gobierno corporativo es un término que se refiere en forma general a las reglas, los procesos y las leyes que afectan cómo debe operarse, regularse y controlarse una empresa. La expresión se refiere a los factores internos, como accionistas,

consejeros o las propias normas de la corporación, y también a los externos, como clientes, consumidores y gobiernos.

Un gobierno corporativo bien definido ofrece una estructura que, en teoría, trabaja en beneficio de todas las personas afectadas por la actividad empresarial, con el fin de garantizar que las actividades se realizan en forma ética y mediante las mejores prácticas, en pleno cumplimiento con la ley. Para ello las empresas disponen de estructuras de gobierno locales, nacionales, regionales e, incluso, globales.

En los últimos años se ha producido un incremento en la atención sobre el gobierno corporativo debido a los escándalos de alto nivel que se han producido, que han llegado incluso a actividades delictivas por parte de los consejeros de las empresas. Como parte integral de una política de gobierno corporativo eficaz es necesario incluir la persecución civil o criminal de las personas que realicen actos ilegales, delictivos o faltos de ética en nombre de la empresa.

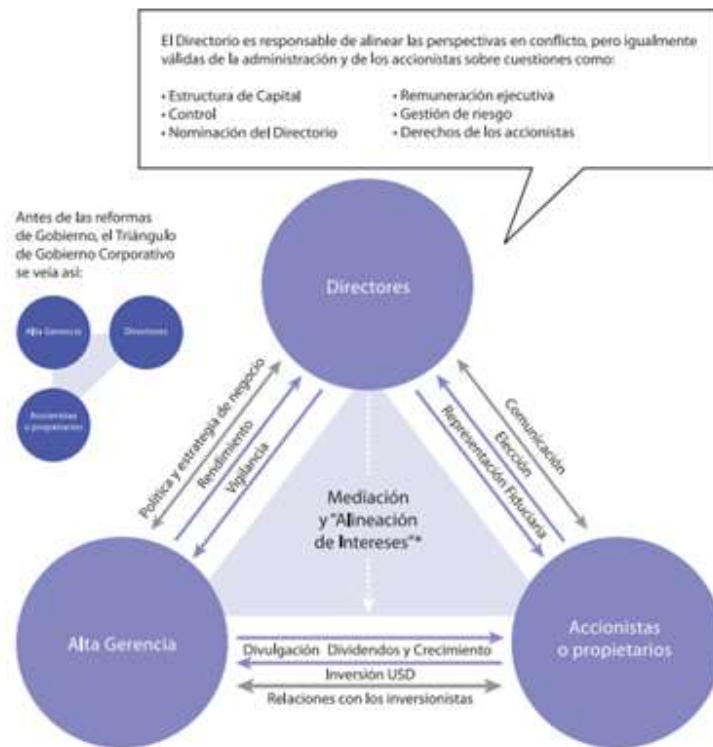
- La estructura y la dinámica de los centros corporativos

Los principales participantes en una empresa son los siguientes: a) Los propietarios e inversionistas que aportan capital para financiar el negocio. b) Los ejecutivos, gerentes y empleados que manejan el negocio en el día a día e implementan las políticas y las estrategias. c) La junta directiva, que mantiene cuatro funciones principales: (i) representar los intereses de los propietarios, (ii) supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva, (iii) establecer políticas que apoyen el objeto social y (iv) cumplir su deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa.

La estructura del triángulo representa el modelo de gobernabilidad, en el que el buen gobierno corporativo ha establecido un balance entre los tres grupos, para proporcionar de esta forma las condiciones óptimas para que la empresa prospere, cumpla sus objetivos estratégicos y logre un desarrollo sostenible a largo plazo. Vale la pena señalar que el triángulo de gobierno corporativo describe una responsabilidad adicional para la junta directiva: mediar y alinear los intereses de los propietarios y gerentes con respecto a ciertos temas en los que es probable

que tengan puntos de vista contradictorios, pero igualmente válidos. El papel de la junta directiva en la mediación y la alineación de los intereses ostenta una importancia aún mayor en las empresas estatales, en las que la organización puede tener una misión de política social y pública, adicional a sus objetivos comerciales y financieros. Durante la última década, las prácticas ambientales y las políticas sociales que afectan a la sociedad y a las comunidades atendidas por las empresas han llegado a estar estrechamente integradas con el gobierno corporativo. Estos aspectos conexos, que son responsabilidad de la junta directiva, se conocen colectivamente como el ASG (aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo). Muchos de los aspectos del ASG se definen en términos de mayor riesgo del negocio. Muchos se clasifican como no financieros o de largo plazo, en contraste específico con los indicadores financieros de las ganancias trimestrales y de corto plazo, que fueron la principal preocupación de los inversionistas y las empresas que condujeron a la crisis financiera global de 2008. A raíz de la misma, empresarios y grupos de inversionistas en el mundo han estado buscando maneras de romper el ciclo de corto plazo, reforzar el gobierno corporativo y desarrollar indicadores de desempeño que reflejen también los objetivos del ASG y los no financieros.

Figura 1. Gobierno corporativo



Fuente: (SOLEALATINOAMERICA , 2014)

Las características clave en una empresa de propiedad estatal (EPE) son las siguientes: (1) el Estado es el accionista controlante; (2) el Estado dirige o tiene un papel influyente en la junta directiva y (3) el Estado determina los objetivos de negocio relacionados con el interés público y en ocasiones tiene que balancear una agenda de política pública en la gestión de la EPE.

Con independencia de estas diferencias, el objetivo de una empresa estatal sigue siendo la misma que la de otras organizaciones: la producción de bienes y servicios, obtener beneficios (económicos o sociales) y lograr sostenibilidad. El logro de este objetivo exige el equilibrio en la dinámica del triángulo de gobierno

corporativo. Por tanto, es claro que, para las empresas estatales, así como para otros tipos de compañías, el buen gobierno corporativo es necesario para lograr excelencia en la gestión, facilitar el logro de los objetivos de la compañía y mantener una cultura empresarial sólida y orientada hacia el largo plazo.

### **Los conflictos en los centros corporativos**

Los conflictos de gobierno corporativo involucran a la autoridad corporativa y su ejercicio, así como también a los poderes de la junta directiva y sus acciones o sus fallas o su renuencia a actuar. Dichos conflictos pueden surgir entre la junta directiva y sus accionistas o entre los miembros de junta directiva y la gerencia ejecutiva. También pueden involucrar asuntos entre los mismos miembros de junta directiva, así como entre la junta directiva y otras partes interesadas. Un conflicto en gobierno implica a la junta directiva de una manera o de otra, como una parte o como participante activo, y requiere la concurrencia de los miembros de junta directiva para su solución. Los conflictos de gobierno corporativo surgen de diferentes modos. Los conflictos más comunes incluyen:

- a) Desacuerdos entre los accionistas de la compañía y la compañía o su junta directiva. Un accionista o un grupo de accionistas reclama que sus derechos como accionistas han sido violados o que el valor de sus acciones ha bajado.
- b) Conflictos entre la junta directiva y el presidente o la alta gerencia. La junta directiva contrata al presidente y le da el poder y la capacidad para manejar la compañía. La junta directiva puede cuestionar el desempeño del presidente, o no estar satisfecha con él o ella. El presidente puede estar preocupado con el proceso de toma de decisiones de la junta directiva. Ambas situaciones pueden crear una atmósfera contaminada en la que la productividad y el valor de la compañía se puedan ver afectados.
- c) Conflictos entre los miembros de junta directiva, que pueden incluir al presidente de la misma, al de la compañía y a todos los demás miembros de ella, tanto ejecutivos como no ejecutivos.

- d) Conflictos entre la junta directiva y los representantes de los empleados. En países como Alemania o Eslovenia, en los que los empleados tienen voz en la junta de supervisión o consejo de vigilancia de la compañía, las diferentes preocupaciones y visiones respecto del trabajo y la gestión pueden jugar un rol importante en la sala de juntas y, a veces, tener repercusión en los medios de comunicación.
- e) Conflictos entre la junta directiva y la comunidad o los activistas sociales. Los desacuerdos entre los demás órganos con la compañía se pueden volver asuntos en los que la junta misma se vea involucrada y pueden tener que ver con las políticas sociales, el medio ambiente y la sustentabilidad, que se vuelven asuntos de gobierno cuando se dirigen a la compañía a través del proceso de votación por poder o la solicitud para que actúe la junta directiva.

Para entender de mejor manera qué son los conflictos en gobierno corporativo, es útil distinguirlos de otro tipo de conflictos que pueden involucrar a la compañía. Por ejemplo, un conflicto en relación con un contrato, una demanda laboral o un asunto comercial involucra a la compañía como entidad, pero no pertenece a su gobierno. Estos conflictos son habituales en la práctica de hacer negocios, y por lo general, resolverlos está en las manos de la gerencia. Como parte de sus funciones de supervisión y monitoreo, la junta directiva por lo general se informa acerca de los litigios significativos que puedan afectar la reputación, las operaciones y las finanzas de la compañía. Además, es adecuado que la junta directiva se asegure, por sí misma, de que la compañía tenga políticas y mecanismos de resolución de conflictos disponibles para mitigar las interrupciones y los gastos límites resultantes de dichos conflictos. Pero el negocio rutinario o los asuntos comerciales se manejan por la gerencia: la junta directiva no debe tomar acción directa para resolverlos.

### **Los conflictos entre centros corporativos y las subsidiarias**

En los centros corporativos se habla de la figura de los centros de servicios compartidos (CSC)<sup>b</sup> que no son otra cosa que una unidad de una compañía (anexa o independiente) que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, ubicaciones o regiones. El CSC es una unidad de servicio en la que se realizan los procesos compartidos y transaccionales, que se trasladan de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios para todas las compañías.

El establecimiento de un CSC implica identificar las funciones y los procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y centralizar los mismos en una unidad especializada en prestar los servicios internos, de modo que se libere al negocio para que se enfoque hacia las actividades que agreguen mayor valor. Estos procesos o funciones son en general transaccionales en muy alto grado y comunes a la mayoría de las unidades de negocio.

Los CSC deben estar orientados a procesos de apoyo o soporte de las organizaciones, como, por ejemplo, contabilidad y registro, gestión de activos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nómina, viajes y entretenimiento, reportes, gestión de recursos humanos, créditos y cobranzas, gestión de tecnología y otros, dependiendo de la cadena de valor de cada industria.

También es importante aclarar su objetivo de prestar servicios de apoyo y soporte únicamente, diferenciándolos de los centros corporativos, que están contruidos para gestión y control y los procesos son diferentes, pues incluyen algunos como planeación estratégica, cumplimiento regulatorio, gestión empresarial de riesgos, relaciones con inversionistas y otros, también para varias unidades de negocio.

Los centros de servicios compartidos por lo general operan como una subsidiaria separada, localizada en regiones en la que los costos laborales sean bajos. El costo laboral debe ser balanceado con el acceso a capital humano y su misión es estar orientado hacia el servicio. Si se van a situar en el mismo territorio porque la

compañía no tiene operaciones en diversos lugares la estructura definida debe ser eficiente desde el punto de vista tributario.

El desarrollo de un CSC depende del nivel de madurez de un grupo de diversas compañías, de la dinámica de la industria en la que opera y de los beneficios planteados en un caso de negocio robusto, que demuestre que es posible lograr eficiencias con el desarrollo de la iniciativa.

Crear un CSC es una decisión a la que se llega después de fijar una prioridad de estandarización y simplificación. No todas las compañías en un año específico tienen como prioridad estratégica simplificarse o no todas cuentan con la cantidad de unidades de negocio para generar suficiente volumen de procesos de soporte como para querer simplificarlos.

No obstante, existen situaciones específicas que denotan el nivel de madurez para desarrollar un CSC, así:

Una primera situación ocurre cuando grupos económicos escogen diversificarse y quieren mantener el control de la operación de soporte por razones de costos y escala; un CSC tiende a ser una solución adecuada. Así mismo, tras una adquisición o fusión, la integración de áreas de soporte en una nueva unidad que actúe como un CSC es una iniciativa viable para soportar la operación fusionada y así mantener los niveles de servicio esperados por la nueva entidad.

En otros casos, algunas compañías simplemente pueden estar teniendo problemas de gasto inflado en actividades de soporte como tecnología, recursos humanos, gestión de activos y otros procesos. La reducción de costos es una motivación suficiente para lanzar este tipo de iniciativa. No obstante, hay compañías que pueden estar enfocadas a incrementar ingresos mientras se mantienen los costos, que no se reducen, de modo que, en consecuencia, un CSC no es una iniciativa estratégica.

Para aquellas compañías que estén un grado de madurez más avanzada, en las que se necesite consolidar operaciones de soporte a través de fronteras, es relevante anotar que el avance de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real,

hace posible crear un CSC en otro territorio en el que se emplee el mismo idioma en la región.

En otros casos, compañías con operaciones en diversos territorios se pueden dar cuenta de que existen beneficios tributarios de operar las funciones de soporte en una sola ubicación y administrar el costo financiero de la operación de soporte para hacerla eficiente en la dimensión tributaria. Por ejemplo, un CSC podría operar en una zona franca en la que equipos de alta tecnología no pagan impuestos de nacionalización.

Antes de crear un CSC se necesita llegar a un entendimiento estratégico de dónde está situada la compañía, lo que implica identificar con claridad los procesos corporativos, los misionales de todas las unidades y, por último, los de soporte, que podrían ser integrados en un solo centro. Hecho esto, la clave del éxito de esta iniciativa es tener claros los beneficios desde el comienzo.

### **Causas de los conflictos entre centros corporativos y filiales**

Esta situación trae consigo una serie de elementos tales como el insistente olvido por parte de la gerencia de la necesidad de los empleados de ser escuchados y el reconocer a los empleados como seres pensantes y parlantes y no como simples operarios robotizados e incapaces de razonar por sí mismos. De allí la importancia de analizar y hasta cuantificar los grados de comunicación e incomunicación prevalecientes en la organización y, sobre todo, la calidad de las mismas, para cada uno de los polos involucrados (Chiavenato I. , 1996).

Surge, entonces, la necesidad de liderar el proceso comunicativo en las organizaciones, pero la elección del líder debe surgir por varias vías: de manera innata porque sus cualidades naturales lo llevarán a dicha posición en el grupo, o por encauzamiento por parte de la empresa al observar la potencialidad del sujeto. De cualquier forma, toda organización necesita líderes que coordinen el trabajo, las energías, los sentimientos y las expectativas de los trabajadores en busca de beneficios comunes (David, 1994); (Davis y Newstrom, 1991) (Göran Roy y Wetter, 2001); (Covey, 1992).

Cuando se establece un equipo, por lo común aparecen dificultades entre sus miembros y el líder (McFarland, Senn y Childress, 2000; (Drucker, 1997) (Rosen R. y Berger L., 1993). Lamentablemente, estas diferencias pueden no ser tan evidentes para el líder del grupo, pero es algo obvio para sus subordinados y para un observador externo. El problema no consiste en que el supervisor y los subordinados tengan diferencias, sino en cómo las enfrentan. Una consecuencia común de estas diferencias es la condición de conformidad exagerada (Herzberg, 1968); (Bittel L. y Newstrom J, 1999). Los subordinados sienten que la única manera de llevarse bien con el supervisor es hacer lo que él les dice y estar de acuerdo con lo que diga, lo que es menos angustiante que estar en conflicto todo el tiempo (Freid, 2000); (Pizzolante, 1997).

Algunas veces dicha conformidad puede representar la aceptación real de la posición del jefe. Es posible que una característica de los subordinados sea la dependencia, lo que elimina cualquier posible conflicto (pero también se suprime la riqueza de la variedad de opiniones), o que ellos hayan aprendido a través del tiempo que la conformidad es la mejor estrategia (Esqueda, 1999); (Imai, 1998).

Por otra parte, hay conformidad acerca de que en realidad es una resistencia pasiva. La gente puede estar de acuerdo con el jefe en público, pero en privado guarda resentimientos y se resiste (D, 1996) (Imai, 1998). Existen formas sutiles de resistencia, por ejemplo, cuando las decisiones se pierden o nunca se ponen en práctica por completo. En oposición a la conformidad exagerada se encuentra la resistencia abierta a lo que el supervisor desea. Se abandonan los procedimientos normales para solucionar problemas y, cuando el supervisor y los subordinados se reúnen, generan una lucha, que también puede ser oculta, y aunque la interacción superficial puede parecer compatible, hay fuertes conflictos internos en el fondo (Palacios, 2001); (Nash, 1991); (Pizzolante, 1997); (Freid, 2000).

En realidad, no debe asumirse el conflicto como malo o bueno, no debe someterse a prejuicios de ética, ni ser considerado como una pelea, sino simplemente como una diferencia de opiniones e intereses que debe ser dilucidada (Parra de P,

2004); (Ayala, 2002) (Esqueda, 1999). La dificultad radica en cómo enfrentarse a dichos conflictos y revertirlos a favor de los objetivos de la organización. Allí la inteligencia de los jugadores, además de un conocimiento profundo de las reglas del juego, aunada a la agudeza mental y la suspicacia de las potencialidades de los participantes, constituirán los elementos fundamentales para iniciar cualquier proceso comunicacional en el que el conflicto está presente. Por ello, el conflicto trae consigo sus enseñanzas y experiencias de las que se nutre el ser humano como tal. Lo vivido le sirve de soporte al enfrentarse con posterioridad a nuevas experiencias, al brindarle herramientas para solventarlo de la manera más adecuada a sus intereses (Freíd, 2000); (Robbins, 1996); (Nash, 1991).

Cuando se estudia el conflicto, se consideran varios elementos : en primer lugar, el problema o situación que lo genera, que tienen causas externas o internas; las circunstancias que precipitan el conflicto, que pueden ser sucesos como interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, etc.; el comportamiento de los protagonistas al afrontar el conflicto también debe considerarse puesto que las estrategias competitivas para ganarlo pueden agravarlo; por último, no deben ser subestimadas las consecuencias que se generen, sobre todo si no son constructivas (Brenson, 2000; (Granell de Aldaz, 1999); (Nash, 1991); (Ayala, 2002).

Lo último es importante. Lo ideal es lograr que el conflicto se convierta en constructivo: tomar decisiones amplias en beneficio de la organización, afianzar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y, por ende, mejorar el ambiente psicológico del trabajo.

### **Efectos de los conflictos entre los centros corporativos y las filiales**

Establece (Gordon, 1996, pág. 374) el conflicto quiere decir desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, los grupos o las organizaciones. Por lo general, el conflicto se presenta debido a cuatro circunstancias. En la primera se presenta el conflicto cuando las personas o los grupos perciben que tienen metas o valores excluyentes. La segunda ocurre cuando un comportamiento diseñado

para demostrar, reducir o suprimir a un contrincante puede ocasionar conflictos. La tercera cuando los grupos que se enfrentan entre sí con actos que se oponen o contraatacan y ocasionan conflictos. Por último, si cada grupo trata de crear una posición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto.

En tal contexto, (Freíd, 2000) determina que los conflictos entre personas, sistemas o subsistemas de sistemas complejos pueden percibirse como un aspecto indeseable o como una oportunidad de cambio. (Kriegel y Patler, 1994) destacan como la vía en la resolución de conflictos la comunicación y las prácticas discursivas y simbólicas que promueven diálogos transformativos, a través de los cuales pueden emerger acciones significativas para los participantes (Parra de P, 2004); (Serna, 2000) (Rees, 1999)

Las necesidades de la empresa deben traducirse de forma tal que los empleados sean partícipes de las mismas y contribuyan con su desempeño diáfano, claro y puntual al logro de las metas trazadas por la empresa y de allí que los intereses que la rodean exigen respuestas que singularicen el interés, pero sin deformar el total de la masa laboral (Cortina, 2000); (Etkin, 1993) y (Dalla, 1999). Este principio es, sin la menor sombra de duda, importante en el caso de empresas que se trasladan a otros países para instalar filiales o subsidiarias, pues, dependiendo de la nación en la que está ubicada la filial, así será el tratamiento comunicacional, tanto para la empresa como para sus empleados, si se tiene en cuenta la cultura empresarial que la organización desea instaurar en todas sus operadoras.

Belle (1990), citado por (Pizzolante, 1997, pág. 69), establece que en el proceso de la comunicación por lo común aparecen dificultades, pues no todos los miembros están en el mismo nivel en cuando a conocimientos y manejo apropiado sobre el tema, de modo que surgen diversas situaciones, como interés por asumir el liderazgo, merecido o no, del proceso y diferencias en la apreciación de las posibles soluciones (Palacios, 2001); (Ayala, 2002); (Tannembaum, 1988). En estos aspectos nace el conflicto, pero la habilidad de los jugadores involucrados en el mismo determinará si los resultados obtenidos serán positivos o negativos.

### **Estrategias de manejo de los conflictos entre centros corporativos y filiales**

La estrategia no es otra cosa que la forma que en la organización asume el conflicto y busca resolverlo; en consecuencia, es difícil establecer una estrategia universal que les permita a todas las organizaciones resolver los inconvenientes que se presentan; sin embargo, en el proceso de mejora continua esta la respuesta, puesto que le posibilita a la organización hacer estudios en forma permanente cuyos resultados son diagnósticos de tiempo presente de la funcionalidad de la empresa y los conflictos existentes.

Los conflictos deben verse de manera positiva como oportunidades de mejoramiento y para cada situación debe haber una respuesta específica, a la que se llega por medio de las herramientas de resolución antes mencionadas y al tener como eje principal la comunicación entre las partes afectadas, para negociar una salida al conflicto en la que los intervinientes no sientan perdidos sino, por el contrario, para que la respuesta al conflicto sea beneficiosa para todos.

### **Tendencias en la investigación sobre conflictos entre centros corporativos y filiales**

En el presente apartado se espera mostrar las investigaciones que se han desarrollado respecto del tema sometido a estudio, que es el de los conflictos entre los centros corporativos y las filiales, todo a partir del análisis de la información existente en las bases de datos indexadas consultadas, de tal manera que para comenzar se puede decir que en la mayoría de los estudios se emplea una metodología cualitativa, puesto que por medio de ella se puede hacer una descripción situacional a partir de la visión de los diferentes actores sin usar la estadística, porque cuando se busca describir el sentir y la opinión de las personas la misma no se puede encasillar en variables previamente establecidas, sino que, por el contrario, la idea es organizar la información en categorías para permitir la extrusión de emociones y sentimientos por medio de los diferentes tipos de lenguaje (De Arquer, 1995). También es útil mencionar que la mayoría de los

estudios fueron desarrollados por estudiantes universitarios, que buscaban alcanzar algún título académico por medio de la elaboración un documento científico, puesto que en su formación deben desarrollar actividades dentro de las empresas y el fruto de dicha labor son los artículos publicados respecto de esta y otras temáticas.

Por otro lado, en el presente estudio la información se organizó en categorías de análisis, que no son otra cosa que la clasificación de los instrumentos a partir de un tema afín entre los mismos, de tal manera que para la primer categoría, que fue la definición de conflicto, en la que en primer lugar se encontró un documento, denominado la nota técnica de prevención, dedicada al concepto de rol en el mundo laboral, que se centra en las situaciones de conflicto de rol y de ambigüedad en el mismo y presenta una escala para la detección de tales situaciones (De Arquer, 1995); con dicho fundamento se puede decir que en el estudio desarrollado por (Hernández, 2011) fue posible documentar algunos aspectos relativos a la gerencia de conflictos organizacionales, entre los que se destacan planteamientos recientes acerca de la variable en el contexto de sus tipos y su relación con un especial grupo de interés en las organizaciones, como son los empleados, para los que se resaltan los aspectos inherentes a la relación entre conflictos y manejo de los mecanismos de dirección, en este caso, la negociación (Hernández, 2011).

También es útil hablar de un estudio en el que se intentó dar una visión general del conflicto de acuerdo con el prisma de las organizaciones complejas, entendidas desde el punto de vista empresarial, en las que se comienza por intentar explicar qué es un conflicto de manera general, sus formas de aparición, su desarrollo y su gestión, para más tarde orientarlo hacia el ámbito empresarial (León, 2015).

En segundo lugar está la categoría del conflicto y sus clases, para la que en el estudio de Sánchez (1998) se buscó generar un conjunto de reflexiones sobre la naturaleza del conflicto, la conveniencia o no de la gestión del mismo en las organizaciones y los diferentes estilos de gestión del conflicto (Sanchez A. , 1998),

así como en el estudio de tipo exploratorio desarrollado por Egaña (2004), en el que el autor se salió de la literatura y fue al campo para comprender el fenómeno del conflicto en las organizaciones y generó un producto del que se puede decir que fue el resultado de la experiencia del autor, tanto a partir del contacto directo con organizaciones y empresas que se han visto sometidas a situaciones de conflictos que han debido ser superadas como al trabajo teórico y práctico compartido con los alumnos de cursos de Negociación y Solución de Conflictos en la Carrera de Relaciones Públicas de la Escuela de Comunicación del DUOC UC, de la Universidad de Chile, en los últimos cinco años (Egaña, 2004).

La tercera categoría habla de la resolución de conflictos, en la que se encontró que hay otro estudio orientado en torno a las necesidades de empleadores que están interesados en la prevención de conflictos en sus lugares de trabajo y en garantizar la cooperación de los empleados (sindicalizados o no) con el objetivo de prevenir los conflictos. Hace hincapié en la importancia de la prevención temprana y en la necesidad de establecer una base sólida de confianza y de respeto mutuo entre empleadores y empleados, con un enfoque a partir del rendimiento y de los efectos en la cooperación laboral (OIT, 2013). También se encontró otro artículo en el que los autores analizan diferentes aspectos de la solución de conflictos organizacionales a través de medios extrajudiciales. Así, comienzan por destacar la importancia y el interés creciente de los medios de solución extrajudicial de conflictos en Europa; a continuación, se centran en la evolución desarrollada en España, con un modelo contrastado de mediación en el ámbito de las relaciones laborales: el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). Los autores también destacan la importancia de las intervenciones de mediación, a veces informales, que se realizan dentro de las propias organizaciones, con énfasis en la mediación como herramienta de carácter preventivo. Otros aspectos que se consideraron fueron la importancia de las estrategias empleadas en la mediación (reflexivas, substantivas y contextuales) y su efectividad. Por último, los autores plantean algunos de los beneficios derivados de la mediación. Es un análisis descriptivo o de correlación entre los

conflictos laborales y la legislación en España (Martinez-Pecino, Munduate, & Medina, 2008).

A su vez, Barrera (2004) hizo un análisis específico y dirigido hacia el conflicto en las organizaciones y examinó cuándo se presenta, cómo ocurre, cuáles son los elementos que intervienen en su nacimiento, cómo se va transformando y cuáles son su manejo y su tratamiento (Barrera, 2004). Debido a todo lo anterior es adecuado mencionar un estudio en el que se encontró que la importancia dada a los conflictos al interior de las organizaciones no es muy común. Aparecen en los equipos de trabajo y, dada la complejidad de la naturaleza humana y la influencia que ella posee en la asociación de las personas, posibilita la aparición de desacuerdos o distintos puntos de vista sobre las acciones que se deben realizar frente a la obtención de resultados. El conflicto es una oportunidad de crecer, como también de generar un cambio en la evolución del ser (Arango, 2009).

Entonces, todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se entable algún tipo de comunicación está presente esa posibilidad. En una empresa es una realidad latente y manifiesta y la diversidad de criterios conduce a los trabajadores a manifestar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder, por lo que fomentar la comunicación entre los miembros de la organización en forma fluida contribuirá a mejorar los procesos productivos y a disminuir los posibles conflictos. De igual manera, mejorará de manera ostensible el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos factores que contribuirán a optimizar la organización, en general, y esto solo se logra si se despejan y se propician las comunicaciones, con la finalidad de solventar los conflictos en los que se incurre por no entablar una fluida, diáfana y oportuna comunicación y el fomento de las habilidades interpersonales de solución de conflictos en el área organizacional. El diseño y la implementación del programa "Reconociendo conflictos laborales" dio inicio a una línea de investigación perteneciente a la disciplina de la Psicología Organizacional, de manera específica en el área de comunicación (González-Consuegra, 2010).

En síntesis, se puede decir que los conflictos surgen a partir de alguna necesidad insatisfecha y recurrente, es decir, cuando hay una necesidad que no se satisface durante mucho tiempo y es objeto de malestar o rozamiento entre las partes, de tal manera que, según los autores, el conflicto se puede clasificar de muchas formas, pero siempre el origen va a ser el mismo y la solución más común y útil es la negociación, puesto que la comunicación entre las partes les permite encontrar un nivel intermedio de tal manera que no haya insatisfacción de ninguna de las partes y se alcance la armonía.

### **Conclusiones**

A partir de la información hasta acá expuesta se puede concluir que los conflictos forman parte de la vida cotidiana y unos más complejos que otros; lo importante es saber enfrentarlos y tener la suficiente agudeza cognitiva como para anticipar los posibles escenarios en los que los contrincantes pueden actuar; para lograrlo hay que memorizar las reglas del juego y evitar su trasgresión por cualquier jugador. El conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y, al radicalizarse ambas partes, negocian la utilización de mecanismos que viabilicen el posible arreglo compartido y beneficioso y para lograrlo se valen de la comunicación, como la salida más expedita. Al menospreciar los beneficios de entablar una comunicación fluida y clara, también se evita la posibilidad de emplear un mecanismo que ayudará a equilibrar los desacuerdos, con el fin de convertirlos en acuerdos provechosos para los involucrados.

Por otro lado, el conflicto también es una oportunidad para mejorar, puesto que muestra que hay algunas o muchas cosas que no funcionan en la forma correcta y por eso hay personas o sectores que se muestran en desacuerdo y es necesario intervenir en la situación para así disminuir o mitigar el problema que está desencadenando el conflicto.

Así mismo, las formas de resolución de conflicto son muchas y de todas se puede obtener un excelente resultado, pero cada una puede ser aplicada de acuerdo con la situación particular que se esté presentando, puesto que, si por un lado la operación de la empresa tiene inconvenientes, los procesos de mejora continua son la mejor opción, pero si el conflicto se desarrolla, como en este caso específico, entre los centros corporativos y sus filiales, la opción en la negociación para que todos los intervinientes se sientan a gusto, porque alcanzaron un estatus en el que se sienten cómodos y se considera justo.

A partir de lo anterior se puede decir que la comunicación es el elemento clave para la solución de conflictos; su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, para lo cual los jugadores deben respetar las diferencias respectivas, lo que se hace evidente cuando hay comunicación. Para lograrlo debe existir un margen, aunque sea pequeño, de confianza entre los participantes del proceso, porque en caso contrario volverían a sucumbir en el conflicto por falta de la vía más lógica y esperada: la de la comunicación.

Dado que la comunicación es una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquiera de las posibles formas de resolución de conflictos, es necesario que la misma se desarrolle en forma clara y concisa, puesto que se facilita el entendimiento entre las partes porque todos y cada uno comprenden a cabalidad el mensaje que el interlocutor quiere dar a conocer, lo que permite la exposición completa de la situación que está generando el conflicto y facilitará la resolución del mismo.

En síntesis, los conflictos entre los centros corporativos pueden originarse por variadas situaciones y, con independencia de la causa, siempre es posible llegar a solucionarlo por medio de la negociación mediante el uso de la comunicación asertiva y mientras haya la voluntad política de mejoramiento, de tal manera que

cada conflicto o situación de desacuerdo sea una oportunidad para mejorar las relaciones y fortalecer los procesos corporativos.

## REFERENCIAS

- Aguilera, M. (2017). La gestion des connaissances dans les organisations. Chercheuse indépendante. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.4495673.v1>
- Aisenson Kogan, A. (1994). *Resolución de conflictos: un enfoque psicosociológico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alzate Sáez de Heredia, R. (2002). *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*. Leioa: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Arango, M. O. (2009). Los Conflictos Al Interior De Los Equipos De Trabajo Desde La Naturaleza De La Asociación Humana.
- Ardila, R. (2001). ¿Qué es la psicología de la paz? *Revista Latinoamericana de Psicología*, 33(1), 39-43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80533104.pdf>
- Ayala. (2002). La teoría de Juegos. Internet.
- Barreira, C., V. Tavares dos Santos, V., Zuluaga Nieto, J., González Arana, R., y González Ortiz, F. (Coord.). (2013). *Conflictos sociales, luchas sociales y políticas de seguridad ciudadana*. Buenos Aires: Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Instituto Latinoamericano de Estudios Avanzados y CLACSO. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20131007104153/ConflictosSociales.pdf>

- Barrera, R. (2004). Negociación Y Transformación De Conflictos. Encontrando El Potencial Humano Y Gerencial Para Negociar. El conflicto Organizacional.
- Barroso Tanoira, F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73-91. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n226/n226a5.pdf>
- Berruecos, L. A. (2009). H. Max Gluckman, las teorías antropológicas sobre el conflicto y la escuela de Manchester. *El Cotidiano*, 153, 97-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/325/32515314.pdf>
- Bittel L. y Newstrom J. (1999). Lo que todo supervisor debe saber. México.: Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.
- Brenson, (2000) Gerencia de sí mismo: el empoderamiento personal y el manejo del estrés. amauta-internacional.
- Calderón Concha, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*, 2, 60-81. Recuperado de [http://redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m\\_JGaltung\\_LAteoria.pdf](http://redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_JGaltung_LAteoria.pdf)
- Cavero Yáñez, E. A. (2014). El estrés como consecuencia del clima organizacional en profesionales de la salud del servicio de medicina física y rehabilitación del Hospital Militar Central Coronel Luis Arias Schreiber Lima 2014 (trabajo de grado, Maestría en Gerencia de Servicios de Salud, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Escuela de Postgrado, Huacho). Recuperado de [http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/175/EPG\\_239.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/175/EPG_239.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Chadid, S. E. (2014). *Momento 2. Obras civiles para la construcción de la estación El Banco a cargo del proyecto evacuación de crudos Magdalena Medio a 100 KBPD* (trabajo final del curso de Gestión de stakeholders. grupo 1080001, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, Bogotá). Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/293087371/Actividad-Individual-Samir-Chadid-Gestion-de-Stakeholders>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 8ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cortina, A. (2000). *Ética en la empresa*.
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*.
- Covey. (1992). *Principle Centered Leadership*.
- D, R. S. (1996). *Fundamentos de Gerencia Conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Prentice may.
- Dalla. (1999). *El imperativo ético. Porque el liderazgo moral es un buen negocio*. Barcelona España.: Paidós.
- David, P. (1994). *Toward a new economics of science*. Research Policy.
- Davis y Newstrom. (1991). *comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- De Arquer, M. D. (1995). *Ambigüedad y conflicto de rol*.
- Domínguez, Y. P. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial* . Acimed.
- Drucker. (1997). *Toward the new organization*.
- E. Parra, L. R. (2008). *COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación*. *revistanegotium.*, 17-35.

- Egaña, J. (2004). Manual de tratamiento de conflictos organizacionales,
- Esqueda, P. (1999). ¿Conflicto o negociación? IESA Debates.
- Etkin, J. (1993). La Doble Moral de las Organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill.
- Freíd, S. D. (2000). Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos. Editorial Granica: Buenos Aires, Argentina.
- García Chacón, G., y Campos López, T. (2010). El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 46, 65-78. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/revista/12838/A/2010>
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 19(16), 41-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>
- García Rubiano, M., Gómez Navarro, G. P., y Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan para una empresa del sector público, en Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v5n1/v5n1a12.pdf>
- García Rubiano, M., Rojas, M. F., y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/679/67922583009/index.html>
- García Rubiano, M., Rubio, P. A., y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-315. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930210>

- García, G., & Campos, T. (2010). El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*.
- García, M., Rubio, P., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Revista Diversitas: Perspectivas en psicología*.
- Gómez Funes, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación* (trabajo final de curso, Mediación Familiar, Universidad Internacional de Andalucía, Málaga). Recuperado de [http://repositorio.biblioteca.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477\\_GomezFunes.pdf?sequence=1](http://repositorio.biblioteca.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf?sequence=1)
- Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 5(11), 62-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>
- Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*.
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: "Una solución Constructiva". *Pensando Psicología*.
- González-Consuegra, Y. (2010). El conflicto organizacional: "una solución constructiva". *Pensando Psicología*, 6(11), 1-25. Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/338>

- Göran Roy y Wetter. (2001). Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard.
- Gordon. (1996). Comportamiento Organizacional. México: hispanoamericana.
- Granell de Aldaz, E. (1999). Las múltiples caras del conflicto en las organizaciones. ¿Gerentes y negociadores? debates IESA.
- Guerrero, J., y Puerto Barrios, Y. I. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203-234. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401614>
- Gutiérrez Moreno, M.C., y Piedrahíta Ruiz, C. A. (2005). El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas (trabajo de grado, Especialización en Psicología Organizacional, Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, Medellín). Recuperado de <http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>
- Hernández, J. (2011). Conflict management in modern organizations: strategies for action. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela.
- Hernandez, J. -M. (2011). La Gerencia De Los Conflictos En Las Organizaciones Modernas.
- Herzberg. (1968). Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados? Harvard Business.
- Imai, M. (1998). Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba). Santa fé de Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill.
- Kriegel y Patler. (1994). Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Colombia: Grupo editorial norma.

- León, C. (2015). *La Gestión Del Conflicto En Las Organizaciones Complejas*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Lewicki, R. J. (2008). *Fundamentos de negociación*. Mc Graw-HILL/ Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- López Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- López Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones (trabajo de grado, Facultad de Derecho, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona). Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Facultad de Derecho, UAB.
- Lorenzo Cadarso, P. L. (2001). *Fundamentos teóricos del conflicto*.
- Lorenzo, V. (2016). Organización del trabajo y producción de subjetividad: aportes para estudiar la salud en los trabajadores del sector comercial (trabajo de grado, Licenciatura en Psicología, Instituto de Psicología Social, Universidad de la República, Montevideo). Recuperado de [https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/trabajo\\_final\\_de\\_grado.\\_victor\\_lorenzo\\_0.pdf](https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/trabajo_final_de_grado._victor_lorenzo_0.pdf)
- Lorenzo, V. (2016). Organización del trabajo y producción de subjetividad: aportes para estudiar la salud en los trabajadores del sector comercial. Instituto de Psicología Social.
- Lucaya, D. D. (2015). *Gestión de conflictos en las organizaciones: un enfoque psicosocial integrador*.

- Manzano, C. (2000). La negociación una alternativa en la solución de conflictos. Pontificia Universidad Javeriana.
- Martinez-Pecino, R., Munduate, L., & Medina, F. J. (2008). La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales. Papeles del Psicólogo.
- McFarland, Senn y Childress, (2000). Liderazgo para el siglo XXI : diálogos con 100 líderes destacados. McGraw-Hill. Bogotá
- Menjura, G. A. (2014). CULTURA DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL: BRASIL, COLOMBIA Y PERÚ. unimilitar.
- Mercado Maldonado, A., y González Velásquez, G. (2007). La teoría del conflicto en la sociedad contemporánea. *Espacios Públicos*, 11(21), 196-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67602111>
- Minsal Pérez, D., y Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, 10, 53-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501005>
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value. Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moreno Catena, V. M. (2016). De la responsabilidad penal de las personas jurídicas. *Consejeros: la Revista del Buen Gobierno y la responsabilidad corporativa*, 122, 44-45. Recuperado de <http://www.revistaconsejeros.com/opinion/2414/de-la-responsabilidad-penal-de-las-personas-juridicas>

- Nash, M. (1991). *Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Editorial Norma.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio*. Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEIL-CONICET/Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Nordeste /Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Moreno/Centro de Innovación para los trabajadores CITRA COMICET, UMET. Recuperado de <http://www.cyted.org/sites/default/files/Los%20riesgos%20psicosociales%20en%20el%20trabajo.pdf>
- OIT. (2013). La gestión del conflicto en el lugar de trabajo. En *Sistemas de Resolución de conflictos; Directrices para la mejora del Rendimiento* (págs. 177 - 186).
- Ortiz Gómez, E. (2014). *La empatía como base de la resolución de conflictos*. (trabajo de grado, Grado de Magisterio de Educación Primaria, Facultad de Educación, Universidad de Cantabria, Santander). Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/5437/OrtizGomezEva.pdf?sequence=1>
- Ortiz, E. (2014). *the empathy as basis of the conflicts resolution*. Universidad de cantabria.
- Palacios, N. (2001). *Pero... ¿qué será lo que quiere usted?. ¿Competir o Cooperar?* Bogotá.
- Parra de P. (2004). *La teoría de juegos en la negociación: ¿jugando a negociar o negociar jugando?* Revista de Ciencias Sociales.

- Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (1999a). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 15-35. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120015A/17193>
- Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (1999b). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pino Loza, E. (2013). La dimensión social de la universidad del siglo xxi creación del programa de aprendizaje-servicio en la Universidad Técnica de Ambato (disertación doctoral, Programa de Doctorado en Formación Inicial y Permanente del Profesorado e Innovación. Educativa, Universidad Complutense de Madrid, Madrid). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/22393/1/T34660.pdf>
- Pizzolante, I. (1997). Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen corporativa, una estrategia para crecer. Venezuela: Panapo de Venezuela.
- Quirant Espinosa, A., y Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio. *Revista de Empresa: la Fuente de Ideas del Ejecutivo*, 18, 50-63. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>
- Real Academia Española, RAE (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed. *Conflicto*. Madrid: Espasa. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>
- Rees, E. (1999). El liderazgo en los grupos de trabajo. México: Traducido al español por, Antonio Eroles Gómez. Tercera Edición. Editorial Panorama,

- Robbins, S. (1996). *Administración Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall. Hispanoamericana,.
- Rodríguez, D. M. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización* .
- Rosen R. y Berger L. (1993). *Cómo lograr una empresa sana*. Buenos Aires Argentina.: Granica,S.A.
- Rubiano, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Pensamiento Psicológico.
- Ruiz, J. (2015). *Elementos para una teoría del conflicto. Primera parte: a propósito del conflicto*. Centro de estudios de opinión.
- Sanchez, A. (1998). *El Conflicto interpersonal en las organizaciones y los estilos de gestión del conflicto*.
- Sanchez, E. (2016). *Proceso De Mediación*. universidad yacambu.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R.
- Solealatioamerica. (2014). *¿Para qué sirve el Gobierno Corporativo?*
- Sulbaran J. (1998). *El rol de la gerencia en el proceso de cambio*. Económica.
- Tannebaum, R. (1988). *Liderazgo y Organización*. Buenos Aires: Troquel.
- Torrego Seigo, J. C., y Villaoslada Hernán, E. (2004). *Modelo integrado de regulación de la convivencia y tratamiento de conflictos*. *Tabanque. Revista Pedagógica*, 18, 31-48. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1138351.pdf>
- Valbuena, M. M. (2012). *Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales*.