

ENSAYO/TEST

Revista Científica de Ciencias de la Salud
Vol. 01 – N° 1 – 2019, pp. 88-105
Url: <http://revistas.upla.edu.pe>

ISSN: 2706-705X Impresa
ISSN 2706-7068 Digital
Facultad Ciencias de la Salud UPLA

ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE CONFLICTOS EN ENTORNOS LABORALES

Effective administration of conflicts in labor environments

H.A. Espinoza¹
Universidad Peruana Los Andes

RESUMEN

Los conflictos son comunes y frecuentes en toda organización, las personas encargadas de conducir las organizaciones poseen poco conocimiento y habilidades para gestionar los conflictos dentro de sus instituciones, esta situación afecta el desempeño organizacional y genera pérdidas corporativas, también producen molestias sociales y psicosomáticas en los trabajadores involucrados; este trabajo tiene el objetivo de realizar una abordaje integral del tema, primero se busca definir el conflicto en base al aporte de algunos autores, luego se remarca una teoría del conflicto y se enfatizan tres puntos de vista sobre el mismo; también se analizan los componentes del conflicto y finalmente se plantea una modo de abordar la gestión de los conflictos.

Palabras clave: conflicto, entorno laboral, gestión de conflictos.

SUMMARY

Conflicts are common and frequent in any organization, the people in charge of conducting organizations have little knowledge and skills to manage conflicts within their institutions, this situation affects the organizational performance and generates corporate losses, they also produce social and psychosomatic discomforts in the workers involved; In this work we try to make an integral approach to the topic, first we seek to define the conflict based on the contribution of some authors, then we highlight a conflict theory and emphasize three points of view about it; The components of the conflict are also analyzed and finally a way to approach the management of conflicts is proposed.

KEYWORDS:

Conflict, work environment, conflict management.

Recibido: 05-06-19
Aceptado: 05-07-19

¹ Lic. en Enfermería. Escuela Profesional de Enfermería, Facultad Ciencias de la Salud. Email: d.hespinoza@upla.edu.pe
ID: <https://orcid.org/0000-0002-9510-6128>

INTRODUCCIÓN

El concepto de conflicto, debido a su ubicuidad y naturaleza generalizada, ha adquirido multitud de significados y connotaciones, presentándonos nada menos que jungla semántica. Al igual que otros términos, el conflicto genera una ambivalencia considerable y deja a muchos académicos y administradores bastante inseguros acerca de su significado y relevancia; y la mejor manera de afrontarlo. Las situaciones de conflicto son inevitables en la vida personal, en las organizaciones o incluso entre naciones. El conflicto es un proceso en el que una parte sugiere que otra parte se opone a sus intereses. Como regla general, las personas solo ven el aspecto observable del conflicto: palabras de enojo, acciones de oposición, etc. Pero esto es solo una pequeña parte del proceso de conflicto. El conflicto es una parte inseparable de la vida de las personas. Es un don perpetuo de la vida, aunque se pueden tener diferentes puntos de vista. Algunos pueden ver el conflicto como una situación negativa que debe evitarse a cualquier costo. Otros pueden verlo como un fenómeno que requiere gestión. Aun así, otros pueden considerar el conflicto como una oportunidad emocionante para el crecimiento personal y, por lo tanto, tratar de usarlo para su mejor ventaja. Donde quiera que uno pueda caer en este punto de vista continuo sobre los conflictos, rara vez se esperaría estar en un estado continuo de conflicto como la base para el empleo (1).

La teoría de los conflictos es importante para el rol del administrador, pero emana principalmente de campos como los negocios, la sociología, la psicología, etc., el conflicto es una lucha por los valores y reclama el escaso estatus, el poder y los recursos en general. Los objetivos de los oponentes son neutralizar, dañar o eliminar a los rivales. También se define desde la perspectiva de la comunicación como “una lucha expresada entre al menos dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencia de otras partes para lograr sus objetivos. Según Wikipedia, el conflicto organizacional es un estado de discordia causado por la oposición real o percibida de necesidades, valores e intereses entre la autoridad formal y el poder y aquellos individuos y grupos afectados (2).

Existen disputas sobre cómo se deben dividir los ingresos y sobre cuánto deben trabajar las personas por mucho tiempo. Existen desacuerdos jurisdiccionales entre los departamentos individuales y entre los sindicatos y la administración. Hay formas sutiles de conflicto que involucran rivalidades, celos, choques de personalidad, definiciones de roles y luchas por el poder y el favor. También hay conflicto dentro de los individuos, entre necesidades y demandas en competencia, a lo que los individuos responden de diferentes maneras. Dado que el conflicto es aparentemente inevitable, obviamente es necesario que los gerentes sean capaces de reconocer la fuente del conflicto, ver su potencial constructivo y destructivo, aprender cómo manejar el conflicto e implementar la técnica de resolución de conflictos de una manera práctica (3).

Sin embargo, en los últimos 25 años, muchos académicos han cambiado sus puntos de vista con respecto al conflicto. Ahora se considera que el conflicto tiene el potencial de un crecimiento positivo. Deetz y Stevenson, enumeran tres supuestos que indican que el conflicto puede ser positivo. Su creencia es que la gestión de conflictos sirve como una concepción más útil del proceso de resolución de conflictos. Sus supuestos son los siguientes: (a) el conflicto es natural; (b) el conflicto es bueno y necesario; y (c) la mayoría de los conflictos se basan en diferencias reales. Ese conflicto es bueno y necesario es sugerido. (d) porque el conflicto puede estimular el pensamiento innovador cuando se maneja adecuadamente (4).

La falta de conflictos, pensamiento y acción se realizan porque son habituales. Los conflictos permiten un examen de la necesidad de estos pensamientos y acciones. El tercer supuesto señala que las personas con frecuencia son tímidas al enfrentar la realidad de que pueden

existir diferencias legítimas y, en cambio, culpan al conflicto por una comunicación pobre o inexistente. Puede parecer más fácil vivir con malentendidos no resueltos que enfrentar el hecho de que existen diferencias reales y fundamentales, por lo que exigen reconocimiento y gestión. Sin embargo, el conflicto en las organizaciones es un hecho cotidiano porque rara vez existe un consenso de opinión con respecto a las reglas que rigen la organización entre el personal y los empleados de línea (5).

Se ven como adversarios, y no como socios que trabajan hacia un objetivo común, como debería ser el caso en la organización. Hay posibilidades de conflicto en prácticamente todas las decisiones que debe tomar el gerente. Hacer frente de manera eficiente y efectiva a los conflictos potenciales y de buena fe es posiblemente uno de los aspectos más importantes de la posición del gerente (6).

I. ANÁLISIS EPISTÉMICO

1.1. Definición de conflicto

El conflicto es muy importante para cualquier gerente. Tiene sus raíces principalmente en los campos de los negocios, la sociología y la psicología, pero no en la comunicación o la educación. Es complicado definir el conflicto, ya que es difícil llegar a un consenso sobre la definición de este término. La forma más fácil de entender el término "conflicto" es dividir las teorías del conflicto en funcional, situacional e interactivo. Los seguidores del enfoque funcional piensan que un conflicto sirve a una función social y aquellos que ven un conflicto como situacional, sugieren que el conflicto es una expresión en ciertas situaciones. La tercera teoría ve el conflicto como interactivo. Los funcionalistas usualmente hacen las preguntas: "¿Por qué hay conflicto? ¿Para qué sirve?", Mientras que los situacionistas preguntan: ¿Cuándo tenemos conflicto? ¿Bajo qué circunstancias ocurre?" Los interaccionistas son: "¿Cómo hay conflicto? ¿Qué métodos y mecanismos se utilizan para expresarlo?" (7)

Uno de los representantes de la escuela funcionalista fue George Simmel, los sociólogos alemanes. En 1955, definió el conflicto como diseñado para resolver dualismos divergentes; es una forma de lograr algún tipo de unidad, incluso si será a través de la aniquilación de una de las partes en conflicto". Según Simmel, el conflicto sirvió como un propósito social y la reconciliación llegó incluso con la destrucción total de una parte. El conflicto socializa a los miembros en un grupo y reduce la tensión entre los miembros del grupo. Además, Simmel determina tres formas posibles de poner fin a un conflicto. En primer lugar, el conflicto puede terminar con la victoria de una parte sobre otra; En segundo lugar, el conflicto puede resolverse a través del compromiso; Y en tercer lugar, a través de la conciliación. Sin embargo, no todos los conflictos pueden terminar como se discutió (8).

En 1967, Lewis Coser, sociólogo estadounidense y autor de las Funciones de Conflicto Social dio la siguiente definición de conflicto: "El choque de valores e intereses, la tensión entre lo que es y lo que algunos grupos sienten que debería ser". Según Coser, el conflicto cumplía la función de impulsar a la sociedad y conducía a nuevas instituciones, tecnología y sistemas económicos. La contribución más importante de Coser a la resolución de conflictos fue la determinación de los roles funcionales y disfuncionales del conflicto. Un representante de la escuela situacionista, Bercovitch, define el conflicto como una "situación que genera metas o valores incorruptibles entre las diferentes partes". Para Bercovitch, el conflicto depende de la situación. El conflicto surge debido a diferentes condiciones, como la influencia de una persona y factores

externos. En lo que respecta a la visión interactiva, Folger define el conflicto como “la interacción de personas interdependientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias entre sí para lograr estos objetivos”. Este enfoque introduce dos conceptos importantes: la interdependencia y la percepción. La interdependencia está conectada a situaciones en las que las acciones futuras de una parte dependen de las acciones de la otra parte (9).

Otro concepto fue mencionado por Tillett: “El conflicto no solo se produce cuando los valores o las necesidades son en realidad incompatibles objetivamente, o cuando el conflicto se manifiesta en la acción; existe cuando una de las partes percibe que existe”. Folger también considera que el conflicto proviene de personas interdependientes. Cross, Names y Beck definen el conflicto como “diferencias entre y entre individuos.

Las diferencias son creadas por el conflicto, por ejemplo, valores, objetivos, motivos, recursos e ideas. Hocker y Wilmot definen el conflicto como “una lucha expresada entre al menos dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencia de la otra parte para lograr sus objetivos”. Thomas define el conflicto como un “desacuerdo en las opiniones entre personas o grupos, debido a las diferencias en actitudes, creencias, valores o necesidades. En el mundo de los negocios, las diferencias en características tales como la experiencia laboral, la personalidad, el grupo de pares, el entorno y la situación, conducen a diferencias en las actitudes, creencias, valores o necesidades personales” (10).

De las definiciones anteriores, es obvio que no hay una sola definición práctica de conflicto. Cada persona tiene una forma individual de pensar y se comporta de manera diferente a los demás en situaciones similares. Se puede concluir que el conflicto puede afectar a todos en mayor o menor medida (11).

1.2. Teoría del conflicto

Wright Mills ha sido llamado el fundador de la teoría moderna del conflicto. En opinión de Mill, las estructuras sociales se crean a través del conflicto entre personas con diferentes intereses y recursos. Los individuos y los recursos, a su vez, están influenciados por estas estructuras y por la “distribución desigual del poder y los recursos en la sociedad”. Las elites del poder de la sociedad estadounidense, (es decir, el complejo militar - industrial) “surgieron de la fusión de la élite cooperante, el pentágono y la rama ejecutiva del gobierno”. Mills argumenta que los intereses de estas elites se oponían a los de la gente. Él teorizó que las políticas de las elites del poder darían lugar a una “mayor escalada del conflicto de armas de destrucción masiva, y posiblemente a la aniquilación de la raza humana” (12).

Una reciente articulación de la teoría del conflicto se encuentra en el libro de Alan Sears (Sociólogo canadiense): “Una guía para el pensamiento teórico”. Según Sears:

- Las sociedades se definen por la desigualdad que produce conflicto, en lugar de orden y consenso. Este conflicto basado en la desigualdad solo puede superarse mediante una transformación fundamental de las relaciones existentes en la sociedad y es productivo de nuevas relaciones sociales.
- Los desfavorecidos tienen intereses estructurales que van en contra del status quo, que, una vez asumidos, conducirán al cambio social. Por lo tanto, son vistos como agentes de cambio en lugar de objetos por los que uno debería sentir simpatía.

- El potencial humano (por ejemplo, la capacidad de creatividad) se suprime por las condiciones de explotación y opresión, que son necesarias en cualquier sociedad con una división equitativa del trabajo. Estas y otras cualidades no necesariamente tienen que ser atrofiadas debido a los requisitos del llamado “proceso de civilización” o “necesidad funcional”. La creatividad es en realidad un motor para el desarrollo económico y el cambio.
- El papel de la teoría es realizar el potencial humano y transformar la sociedad, en lugar de mantener la estructura de poder. El objetivo opuesto de la teoría sería la objetividad y el desapego asociado con el positivismo, donde la teoría es una herramienta explicativa neutral (13).

1.3. Criterios sobre el conflicto

Hay varias percepciones con respecto a los conflictos. El conflicto es una realidad en la vida de todos y debe considerarse un proceso natural que ocurre a diario. A medida que un grupo realiza sus tareas asignadas, el conflicto surge inevitablemente. El conflicto es visto como natural debido a la incertidumbre de la vida. El conflicto es bueno y necesario porque puede estimular el pensamiento innovador cuando se maneja de la manera correcta. A falta de conflicto, se realizan pensamientos y acciones porque son habituales. El conflicto permite un examen de la necesidad de estos pensamientos y acciones. A las personas les resulta más fácil vivir con malentendidos no resueltos que enfrentar el hecho de que existen diferencias fundamentales, y exigen reconocimiento y manejo apropiado. Los conflictos son un pasado integral de la vida humana en todos los aspectos. No se pueden evitar los conflictos en las familias, en el trabajo o incluso al ver las noticias en la televisión (14).

1.3.1. Vista tradicional (1930-1940)

Una escuela de pensamiento dice que el conflicto debe evitarse ya que refleja la maleficción dentro del grupo. El conflicto se ve negativamente y se asocia con violencia y destrucción. El conflicto es el resultado de una mala comunicación y la falta de confianza entre las personas. El conflicto se puede eliminar o resolver solo en un alto nivel de gestión. Según este punto de vista, todos los conflictos deben ser evitados. Por lo tanto, es necesario prestar atención a las causas del conflicto y corregirlas para mejorar el desempeño del grupo y la organización. La mayoría de los conflictos tienen connotaciones negativas, invocan sentimientos negativos y con frecuencia llevan a la destrucción. Si el efecto del conflicto es bueno o malo depende de las estrategias utilizadas para enfrentarlo (15).

1.3.2. Las relaciones humanas o la visión contemporánea (1940-1970)

El conflicto es un acontecimiento natural en todos los grupos. La escuela de relaciones humanas acepta el conflicto. Cree que el conflicto puede beneficiar el rendimiento de un grupo. La disputa ocurre de vez en cuando y no es prudente esforzarse demasiado para evitar o prevenir el conflicto. Concentrarse solo en conflictos grandes o críticos permite que las personas resuelvan el conflicto de una manera mejor y más efectiva. Según este punto de vista, el conflicto se ve como un resultado natural e inevitable de las personas que trabajan juntas en grupos y equipos. Por lo tanto, no necesariamente debe considerarse negativamente, sino positivamente como una fuerza potencial para contribuir al desempeño de los individuos (16).

1.3.3. La vista interaccionista

De acuerdo con esta visión, el conflicto no solo es una fuerza positiva, sino que también es necesario para que un individuo se desempeñe de manera efectiva. Resolver conflictos significa desafiar los procesos y procedimientos normales en un esfuerzo por mejorar la productividad individual o introducir sistemas innovadores. El conflicto es necesario para actuar con eficacia, pero no todos los conflictos son buenos. Esta escuela de pensamiento ha identificado varios tipos de conflictos: - conflicto de tareas, se relaciona con el contenido y los objetivos del trabajo; - conflicto de relaciones, que se centra en las relaciones interpersonales; y - conflicto de proceso, que se relaciona con la forma en que se realiza el trabajo (17).

Los interaccionistas interpretan el conflicto de una manera totalmente diferente de los tradicionalistas y las personas con una visión contemporánea. Según los interaccionistas, el conflicto puede ser identificado como disfuncional o funcional. El conflicto es una parte de la vida de las personas y un fenómeno natural en todas las organizaciones. Un bajo nivel de conflicto no será perjudicial para las operaciones diarias, pero ayudará a crear un funcionamiento sin problemas al comprender mejor los problemas existentes. El conflicto en el nivel deseado puede inspirar creatividad al manejar problemas y resolver conflictos. Por lo tanto, el conflicto puede ser positivo en los entornos laborales, pero siempre que ocurra un conflicto crítico o importante, debe resolverse, ya que el nivel no deseado de conflicto puede ser perjudicial y disfuncional para la organización (18).

II. FORMAS Y CLASIFICACIÓN DEL CONFLICTO

Diferentes académicos han tratado de clasificar el conflicto en varias formas. La primera clasificación es la relación, tarea y proceso de conflicto. Sin embargo, existe una considerable coincidencia conceptual entre estas diferentes formas de conflicto.

- a. Conflicto de relación: existe cuando hay incompatibilidades interpersonales entre los miembros del grupo, incluidos choques de personalidad, tensión, animosidad y molestia. Este tipo de conflicto produce emociones individuales negativas, como ansiedad, desconfianza o resentimiento, frustración, tensión y miedo de ser rechazado por otros miembros del equipo.
- b. Conflictos de tareas: son desacuerdos sobre el contenido de una tarea y los objetivos de trabajo, como la distribución de recursos, procedimientos e interpretación de hechos. Los conflictos de tareas incluyen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones, y pueden coincidir con discusiones animadas y entusiasmo personal. En contraste con el conflicto de relaciones, los hallazgos sobre el conflicto de tareas no son tan concluyentes. El conflicto de tareas se ha asociado con varios efectos beneficiosos, como la mejora del uso del debate dentro de un equipo, que da como resultado ideas de calidad e innovación y conduce a mejor prestación de servicios. Además, los estudios han demostrado que el conflicto de tareas también puede asociarse con varios efectos perjudiciales, como la insatisfacción laboral, la falta de trabajo en equipo y el aumento de ansiedad.
- c. Conflictos de proceso: se refiere al desacuerdo sobre cómo se debe realizar una tarea, las responsabilidades de los individuos y la delegación, por ejemplo, cuando

los miembros del grupo no están de acuerdo sobre quién es la responsabilidad de cumplir un deber específico. El conflicto de procesos se ha asociado con una menor moral, una menor productividad y un bajo rendimiento del equipo. Otra forma de clasificación o niveles de conflicto es la siguiente: i. Conflicto interpersonal; ii. Conflicto interpersonal/conflicto intragrupo; iii. Intergrupo/conflicto interdepartamental y iv. Conflicto interorganizacional (19).

2.1. Tipos de conflicto

Hasta ahora, es bastante evidente que decir que el conflicto es bueno o malo es inapropiado e ingenuo. Si un conflicto es bueno o malo depende del tipo de conflicto. Específicamente, es necesario diferenciar entre conflictos funcionales y disfuncionales

2.1.1. Conflicto funcional o constructivo

La visión interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos. Más bien, algunos conflictos apoyan los objetivos del grupo y mejoran su desempeño; Estas son formas de conflicto funcionales y constructivas. Robbin define el conflicto funcional como el conflicto que apoya los objetivos del grupo y mejora su desempeño (del grupo). El argumento es que si el conflicto lleva a una competencia normal entre los grupos y los grupos trabajan más y producen más, es ventajoso para el grupo y la institución. Se ve como una confrontación entre dos ideas, objetivos y partes que mejora el rendimiento de los empleados y la organización. Uno de los principales beneficios del conflicto constructivo es que brinda a sus miembros la oportunidad de identificar los problemas y ver las oportunidades. Además, puede inspirar nuevas ideas, aprendizaje y crecimiento entre individuos (20).

2.1.2. Conflicto disfuncional / destructivo

Hay conflictos que dificultan el rendimiento del grupo; Estas son formas disfuncionales o destructivas de conflicto. El conflicto es inevitable y deseable en las organizaciones, pero cuando no se maneja de manera efectiva, el conflicto puede desgarrar las relaciones y, por lo tanto, interferir con el intercambio de ideas, información y recursos en grupos y entre departamentos. El conflicto disfuncional dificulta e impide que se alcancen los objetivos organizacionales. El conflicto disfuncional generalmente dificulta el desempeño organizacional y lleva a una disminución de la productividad. Esta orientación al conflicto se caracteriza por intereses individuales en competencia que prevalecen sobre el interés general de la empresa. Los gerentes retienen información unos de otros. Los empleados sabotean el trabajo de otros, ya sea intencionalmente o mediante un desinterés sutil y motivado por el conflicto en el trabajo en equipo (21).

2.2. El proceso de conflicto

El conflicto es un proceso en el que una parte sugiere que otra parte se opone a su interés. Como rol, las personas solo ven la parte observable del conflicto: palabras enojadas y acciones de oposición. Pero esto es solo una pequeña parte del proceso de conflicto. El proceso de conflicto consta de cinco etapas: i. Oposición potencial o incompatibilidad; ii. Cognición y personalización; iii. Intenciones iv. Comportamiento; y v. Resultado (22).

2.2.1. Fuentes frente a causas de conflicto

Es importante diferenciar entre fuentes y causas de conflicto organizacional. Mientras que el primero explica el lugar o la naturaleza con la cual o de donde emana el conflicto; (explica la razón por la cual el conflicto es endémico e inevitable), este último explica estas condiciones que pueden justificar que el conflicto surja y se convierta en un tema de preocupación. Esto se debe a que el conflicto en su origen puede no necesariamente convertirse en un tema de controversia, confrontación y preocupación de todos menos el conflicto que es causado (ya sea intencionalmente o no) sin duda generará controversias y confrontaciones que no necesariamente surjan en conflicto en su origen (5).

Fuentes de conflicto:

Fajana, identifica dos fuentes de conflicto e incluyen:

- (i) Fuentes internas: se llama así porque se refieren a factores que son inherentes al marco de una organización. Fajana afirma que el principal factor principal de las fuentes internas de conflicto son los “intereses opuestos” de los actores industriales. Estos “intereses divergentes” provocarán conflictos en los intentos de las dos partes en las organizaciones para tratar de compartir lo que llama “pastel industrial”. Aparte de lo anterior, es otra afirmación de hecho que generalmente existe una “relación de poder” entre los dos actores en una industria que sin duda produce conflicto y hace que sea inevitable (9).

- (ii) Las fuentes externas: se llaman así porque están fuera de las cuatro paredes de una organización. Puede ocurrir cuando la intervención de un tercero en una disputa industrial se vuelve unilateral o parcial. Un buen ejemplo es cuando el gobierno como tercero y parte reguladora intenta formular políticas o promulgar leyes que favorecen a una parte en detrimento de la otra. Tal puede generar conflicto (22).

2.2.2. Causas del conflicto

El conflicto puede ocurrir como resultado de factores estructurales o personales.

Factores estructurales

- (i) Especialización.

Los empleados tienden a convertirse en especialistas en un trabajo en particular o obtener un conocimiento general de muchas tareas. Si la mayoría de los empleados de una organización son especialistas, puede generar conflictos porque tienen poco conocimiento de las responsabilidades laborales de los demás. Por ejemplo, una recepcionista en una tienda de reparación de cámaras puede decir que una cámara puede repararse en una hora, aunque la reparación tomará una semana. Como la recepcionista no sabe mucho sobre el trabajo del técnico, no debe dar una fecha límite poco realista cuando la cámara esté lista. Esta situación puede generar conflictos entre el recepcionista y el técnico (12).

- (ii) Recursos Comunes.

En muchas situaciones de trabajo, tenemos que compartir recursos. Cuanto más escaso sea el recurso en la organización, mayor será la posibilidad de

una situación de conflicto. La escasez de recursos conduce a un conflicto porque cada persona que necesita los mismos recursos necesariamente socava a otros que persiguen sus propios objetivos. Los recursos limitados pueden incluir dinero, suministros, personas o información. Por ejemplo, la compañía de software con sede en Redmond Washington puede dominar varios mercados, pero los miembros de su personal aún no están de acuerdo con los recursos limitados. El tiempo de la computadora de apoyo sartorial puede contribuir al conflicto. Teniendo en cuenta la compañía que instala una computadora nueva con fines administrativos y de investigación, al principio, hay mucho tiempo y espacio para ambas aplicaciones. Sin embargo, a medida que ambas facciones hacen más y más uso de la computadora, el acceso se convierte en un problema y el conflicto puede estallar en este punto (19).

(iii) Diferencias de goles.

Muy a menudo, la posibilidad de conflicto aumenta sustancialmente cuando los departamentos de la organización tienen objetivos diferentes o incompatibles. Por ejemplo, el objetivo de un vendedor de computadoras es vender muchas computadoras lo más rápido posible. Sin embargo, las instalaciones de fabricación pueden ser incapaces de cumplir las promesas del vendedor. En este caso, el conflicto puede ocurrir porque dos personas tienen objetivos diferentes (12).

(iv) La interdependencia.

La posibilidad de conflicto generalmente tiene una tendencia a aumentar con el nivel de interdependencia de la tarea. Cuando una persona tiene que depender de otra persona para completar su tarea, es más fácil culpar a un compañero de trabajo cuando algo sale mal. Como regla general, la interdependencia existe cuando los miembros del equipo deben interesarse en el proceso de trabajo y recibir resultados que dependen del desempeño de otros (19).

(v) Relaciones de autoridad.

En muchas empresas, existe una tensión subyacente entre los gerentes y los empleados porque a la mayoría de las personas no les gusta que les digan lo que tienen que hacer. En muchas organizaciones, los gerentes tienen privilegios (horarios flexibles, llamadas personales de larga distancia gratuitas y descansos más largos). Se observa que los gerentes muy estrictos a menudo tienen conflictos con sus empleados. A veces las personas intentan participar en conflictos para aumentar su poder o estado en una organización (3).

(vi) Roles y expectativas.

Un rol es un comportamiento que se espera de un empleado. Cada empleado tiene uno o más roles en la organización. Estos roles incluyen elementos tales como título del trabajo, descripción de los deberes y acuerdo entre el empleado y la organización. Gerente: puede surgir un conflicto subordinado cuando el rol de los subordinados no está claramente determinado y cada parte tiene un entendimiento diferente de ese rol (20).

(vii) Ambigüedades jurisdiccionales.

Cuando las líneas de responsabilidad en una organización son inciertas,

aparecen ambigüedades jurisdiccionales. Los empleados tienden a pasar responsabilidades no deseadas a otra persona cuando las responsabilidades no están claramente establecidas. Las metas ambiguas, las jurisdicciones o los criterios de desempeño pueden llevar a un conflicto. Bajo tal ambigüedad, las reglas formales e informales que gobiernan la interacción se rompen. Las jurisdicciones ambiguas a menudo se revelan cuando se introducen nuevos programas. Esto es una ocurrencia común en las universidades. Los criterios de desempeño ambiguos son una causa frecuente de conflicto entre los superiores y los subordinados (3).

2.2.3. Efectos del conflicto

El conflicto puede ocurrir entre dos individuos, como en el caso de superior frente a subordinado, entre jefes de departamento, etc. Los grupos pueden estar en conflicto entre sí en función del desempeño, la importancia para grupos particulares y, en general, rivalidad sindical-gerencial. El conflicto también puede ocurrir dentro de un individuo como en situaciones de dilema de elección, vívidamente caracterizadas por frases como “entre el diablo y el mar azul profundo” o atrapadas en los cuernos del dilema. Por ejemplo, un gerente de personal puede estar bastante indeciso sobre cómo lidiar con un conflicto (con los trabajadores, el sindicato) que probablemente resulte en la interrupción del trabajo y la pérdida de productividad. El supuesto general es que el conflicto tiende a tener consecuencias negativas tanto para el individuo como para la organización (22).

A continuación, se muestra una lista resumida del efecto de los conflictos en un individuo:

1. Respuestas psicológicas:

- Falta de atención a otras cosas.
- Falta de interés en el trabajo
- Insatisfacción laboral
- Ansiedad laboral
- Alejamiento o alejamiento de los demás
- Frustración

2. Respuestas de comportamiento

- Fumar excesivamente. - Alcoholismo
- Comer mal o comer en exceso
- Agresión hacia otros o sabotaje laboral
- Comunicación disminuida
- Intentos de influencia de resistencia.

3. Respuestas fisiológicas:

Estas a menudo se ignoran o pasan desapercibidas: cada vez se inyecta más adrenalina en la sangre, lo que aumenta el ritmo cardíaco y la presión arterial, mientras que en el estómago se secreta más ácido clorhídrico, lo que conduce a úlceras pépticas

- Problemas respiratorios como como asma

- Hipertensión
- Dolores de cabeza
- Problemas coronarios (22).

Por lo tanto, se puede entender que el conflicto no solo afecta el desempeño de un individuo, sino que también da lugar a trastornos psicosomáticos, que socavan la salud del individuo. El progreso realizado hasta ahora en nuestra civilización se debe al conflicto entre la naturaleza y el hombre. El conflicto libera energía en todos los niveles de la actividad humana, energía que puede producir resultados positivos y constructivos. Los conflictos tienden a tener valores motivacionales; conducen o energizan a un individuo para enfrentar una situación. Para resolver un conflicto, uno puede explorar diferentes vías o alternativas de acción, lo que lo hace más informado (4).

2.2.4. Beneficios del conflicto

LOS BENEFICIOS DEL CONFLICTO INCLUYEN LO SIGUIENTE:

- Motiva a las personas a mejorar y trabajar más duro. Los talentos y habilidades de uno se ponen en primer plano en una situación de conflicto.
- Satisface ciertas necesidades psicológicas como la dominación, la agresión, la estima y el ego, y por lo tanto ofrece una oportunidad para el uso constructivo y la liberación de impulsos agresivos.
- Proporciona ideas creativas e innovadoras. Por ejemplo, los beneficios de los empleados de hoy en día son el resultado del conflicto de la unión sindical en las últimas décadas.
- Agrega variedad a la vida organizacional, de lo contrario, la vida laboral sería aburrida y aburrida.
- Facilita la comprensión de los problemas, las personas se relacionan entre sí y conduce a una mejor coordinación entre las personas y los departamentos, además de fortalecer las relaciones dentro del grupo (3).

Otros efectos positivos incluyen:

- Inspirar la creatividad: afortunadamente, algunas organizaciones ven el conflicto como una oportunidad para encontrar soluciones creativas a los problemas. El conflicto puede inspirar a los miembros a intercambiar ideas, mientras examina los problemas desde varias perspectivas.
- Compartir y respetar opiniones: a medida que los miembros de la organización trabajan juntos para resolver conflictos, están más dispuestos a compartir sus opiniones con otros miembros del grupo. El conflicto también puede hacer que los miembros se escuchen activamente mientras trabajan para lograr los objetivos de la organización.
- Mejorar la comunicación futura: el conflicto puede reunir a los miembros del grupo y ayudarles a aprender más sobre los demás (16).
- Desde aprender la opinión de cada uno sobre temas relevantes para el crecimiento de la organización hasta comprender los estilos de comunicación preferidos de cada miembro, el conflicto dentro de una organización puede darles a los miembros las herramientas necesarias para resolver conflictos fácilmente en el futuro.

Los efectos disfuncionales son:

- Los conflictos afectan el desempeño individual y organizacional. La resolución de conflictos tiene un costo en el tiempo y la energía de gestión, que podrían gastarse de manera más productiva.
- En una situación de conflicto, las personas pueden promover sus propios intereses o ganancias personales a costa de otros o de la organización. Los conflictos intensos durante un período prolongado afectan a los individuos emocional y físicamente, y dan lugar a trastornos psicosomáticos.
- El tiempo dedicado a los conflictos, si se hubiera calculado el costo, podría haberse dedicado a hacer cosas más productivas.
- El conflicto puede llevar a sabotaje en el trabajo, problemas de moral de los empleados, disminución de la cuota de mercado del producto / servicio y la consiguiente pérdida de productividad (21).

III. GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Como se indicó anteriormente, los conflictos son inevitables en la vida, en las organizaciones o incluso entre naciones. Sin embargo, tiene algunas ventajas notables, si se maneja correctamente, ya que lleva los problemas a la luz y obliga a las partes interesadas a encontrar soluciones que sean aceptables para todos. Desafortunadamente, los conflictos que se escalan fuera de control son perjudiciales para todos en la ecuación. Por lo tanto, la gestión de conflictos se convierte en una necesidad. Tener las habilidades y conocimientos básicos, será de gran ayuda para manejar los conflictos de manera admirable (15).

Pasos en la gestión de conflictos

1. Identifique los elementos de conflicto, las emociones, el comportamiento y las contradicciones.
2. Transformación: cambiar la orientación del conflicto y hacer que las diferentes partes tomen conciencia de los elementos.
3. Solución: el cambio de los elementos permite la transformación de la dirección del conflicto, lo que lleva a la solución aparente

Valores de resolución de conflictos

Respeto para todos: Desde la perspectiva de la resolución de conflictos, los conflictos pueden y deben resolverse teniendo en cuenta las necesidades de Las personas afectadas por el conflicto. En otras palabras, para que una solución sea duradera, debe satisfacer las necesidades de todos los involucrados en el conflicto. Una solución en la que las necesidades de una parte se satisfacen a expensas de las necesidades de la otra parte, no es justa ni probable que dure por mucho tiempo (14).

Participación y empoderamiento: la resolución de conflictos se basa en la opinión de que las personas tienen el derecho y la obligación de participar en las decisiones que afectan sus vidas. Como tal, la resolución de conflictos enfatiza que las personas tienen más probabilidades de alcanzar sus propios objetivos y de tener relaciones gratificantes cuando cooperan. En el mismo sentido, la sociedad será más productiva. Esto significa que cuando están en conflicto, las personas deben considerarse mutuamente como

aliados para ayudar a crear una solución a un problema común en lugar de enemigos que deben ser derrotados (13).

Respeto por la diversidad de opiniones y perspectivas: uno de los principios fundamentales de la resolución de conflictos es que las partes en el conflicto deben respetar y comprender las necesidades y perspectivas de cada uno. Esto no es solo comprender y respetar a las personas con las que está de acuerdo, sino también intentar entender y respetar a las personas con las que no está de acuerdo y respetar su derecho a estar en desacuerdo (7).

Justicia: la mayoría de las personas que practican y escriben sobre la resolución de conflictos están de acuerdo en que es necesario que las soluciones sean justas y equitativas. En el conflicto, la justicia puede ser de dos tipos: procesal y sustantiva. La justicia procesal significa que el procedimiento para enfrentar el conflicto es justo. Las técnicas de resolución de conflictos son muy útiles para garantizar la justicia procesal, como asegurar que todas las partes afectadas por el conflicto estén presentes. La justicia sustantiva equivale a garantizar que las soluciones producidas sean justas. Esto, sin embargo, es más teórico que práctico. Por ejemplo, si las partes en la mediación están de acuerdo con lo que el mediador considera una solución injusta, el mediador puede hacer muy poco para facilitar un resultado más justo. Rahim, argumenta que la justicia es una de las preocupaciones más importantes para los empleados en las organizaciones. La justicia y la imparcialidad fomentan actitudes positivas y facilitan la gestión de conflictos. Rahim, por lo tanto, presentan la siguiente hipótesis que se apoyó en la investigación: La percepción de los empleados de la justicia organizacional se asociará positivamente con su uso de los estilos más cooperativos (integradores, obligatorios y comprometedores) de manejo de conflictos con sus supervisores (15).

No violencia: la resolución de conflictos promueve el uso de técnicas de no violencia siempre que sea posible. Basándose en el argumento de que la violencia es generalmente poco ética e inefectiva, las técnicas de resolución de conflictos buscan resaltar y crear opciones no violentas para enfrentar conflictos. Si bien se reconoce que el uso de la fuerza no siempre puede evitarse, se argumenta desde una perspectiva de resolución de conflictos que al aumentar la aceptación de métodos no violentos para tratar conflictos y capacitar a las personas en estas habilidades, una gran proporción de conflictos puede ser más efectiva. Abordado sin violencia. Transformación de los individuos y sus comunidades: cambiar la forma en que lidiamos con el conflicto nos ayuda a vivir una vida más gratificante y responsable. Cambiarse a sí mismo también es una parte esencial de crear un cambio en la comunidad, ya que uno está proporcionando modelos de conducta positivos para los demás y asumiendo la responsabilidad de la función que uno desempeña como parte de la propia comunidad. Sin embargo, para el cambio de la comunidad, también debemos ser proactivos y considerar otras maneras de influir en las comunidades, como a través de la capacitación en resolución de conflictos y la intervención directa. Según Rubin & Sung, una vez que el conflicto se intensifica, a menudo alcanza una situación en la que ninguno de los dos puede ganar, pero ninguno de los dos quiere retroceder o aceptar la pérdida tampoco (17).

3.1. Resolución de conflictos

Existe una diferencia entre resolver un conflicto y gestionarlo. Resolver un conflicto termina la disputa satisfaciendo los intereses de ambas partes. La gestión de un conflicto contiene una interacción especializada que evita que una disputa se convierta en una batalla. La gestión de un conflicto atiende los problemas personales para permitir una relación constructiva, aunque los problemas objetivos pueden no

resolverse.

La resolución de conflictos requiere grandes habilidades de gestión. Aquí estamos tratando de dar una solución a un conflicto convirtiéndolo en un aspecto constructivo. Nuestro objetivo en la resolución de conflictos siempre debe ser buscar una resolución basada en la ganancia mutua. De manera realista, sin embargo, la resolución no siempre es posible. Cuando este es el caso, debemos gestionar el conflicto para garantizar que la relación sea constructiva y que se mantenga una comunicación abierta. La resolución exitosa de conflictos depende de la capacidad de regular el estrés y las emociones. Durante el conflicto, aparecen emociones fuertes que pueden herir los sentimientos. Cuando el conflicto se maneja de una manera poco saludable, puede ser la causa de divisiones irreparables, resentimientos y rupturas. Cuando una persona se enfrenta a un conflicto de manera saludable, aumenta la comprensión entre las personas, genera confianza y fortalece las relaciones (10).

Se cree que la capacidad de resolver conflictos con éxito depende de la capacidad de:

- ✓ manejar el estrés rápidamente manteniendo la calma. De esta manera, una persona puede leer e interpretar adecuadamente la comunicación verbal y no verbal;
- ✓ Controlar las emociones y el comportamiento. Cuando una persona puede controlar sus emociones, es más sencillo comunicar las necesidades sin amenazar, luchar o castigar a los demás;
- ✓ prestar atención a los sentimientos y obras de otras personas; y - ser consciente y respetuoso de las diferencias evitando las palabras irrespetuosas. De esta manera, los problemas se pueden resolver más rápido (6).

Habilidades de resolución de conflictos

1. Alivio rápido del estrés: el estrés es la respuesta adaptativa de una persona a una situación que es desafiante o amenazadora. El investigador, Han Segal, descubrió que las personas tienen una respuesta psicológica bastante consistente ante situaciones estresantes. Esta respuesta fue llamada "síndrome de adaptación general". Proporciona un sistema de defensa autónomo que ayuda a hacer frente a las demandas ambientales.
2. Conciencia emocional: la conciencia emocional es muy útil para entenderse a sí mismo y a los demás. Si una persona no sabe cómo se siente de cierta manera, no tendrá una comunicación efectiva y productiva.
3. Comunicación no verbal: la comunicación no verbal juega un papel importante en la resolución de conflictos, ya que, durante el proceso de conflicto, la información más importante se intercambia de manera no verbal. Los elementos de la comunicación no verbal son expresiones faciales, posturas, gestos, tono de ritmo e intensidad de la voz impulsados por las emociones. La comunicación más importante es sin palabras porque a veces las palabras no pueden reflejar todos los problemas. En medio de un conflicto es útil prestar atención a las señales no verbales de la otra persona. Puede ser útil averiguar lo que realmente dice la otra

parte y responder de la manera correcta para generar confianza y llegar a la raíz del problema (3).

3.4. Gestión de conflictos

El manejo de conflictos entre personas puede ser una de las experiencias más frustrantes e incómodas para un administrador. Cualquier intento por parte de un administrador de alterar una posición de conflicto específica requiere que él/ella tenga conocimiento de su origen. Una comprensión de la fuente mejora la probabilidad de que se seleccione la resolución adecuada o la técnica de estimulación (22).

De Church, expresar que la gestión activa de conflictos permite a los grupos hablar abiertamente sobre temas y desacuerdos, permitiéndoles compartir información y enfrentar un conflicto en conjunto. Además, Tjosvold, argumenta que la apertura permite contradecir los argumentos. La investigación ha demostrado que hay grandes posibilidades en la conversación abierta y la confrontación de argumentos. Los efectos positivos de la gestión de conflictos son, según De Church, el resultado del enfoque activo que beneficia la efectividad del equipo. El elemento más importante de la estrategia de gestión de conflictos es el reconocimiento temprano del conflicto y prestar atención a las partes en conflicto. Estos elementos son importantes cuando un gerente trata con conflictos funcionales o disfuncionales. Debe haber una indicación temprana del conflicto y una evaluación temprana de su impacto en el desempeño de los empleados. También es necesario hacer un plan para fomentar el conflicto funcional o gestionar el conflicto disfuncional (18).

El enfoque del conflicto y el estilo de gestión del conflicto también dependen de la participación emocional del participante en el conflicto. Brodtker, argumenta que el conflicto está formado por tres elementos principales:

- ✓ Actitudes: ideas cognitivas y emociones;
- ✓ Comportamiento: comportamiento evidente y posibles acciones agresivas; y
- ✓ Contradicción: valores e intereses (13).

Brodtker, argumenta además que para que se produzca un conflicto, estos tres elementos deben estar presentes. Además, para resolver un conflicto, uno debe identificar y tratar todos estos elementos, de lo contrario, el intento de manejar el conflicto no tendrá éxito. El conflicto puede ser complejo o simple. Cuanto más complejo es un conflicto, mayor es el potencial para una transformación o solución creativa y constructiva del conflicto. Si el conflicto es demasiado simple, las partes no estarán motivadas para comprometerse y tenderán a ignorarlo. Esto puede conducir a mayores problemas en la organización que, a su vez, pueden conducir a un rendimiento deficiente. Cuando hay más elementos, el conflicto se vuelve demasiado complicado de manejar. Darling y Fogliasso concluyen que es imposible eliminar el conflicto totalmente. Los gerentes que intentan eliminar el conflicto no durarán, mientras que los que lo manejan bien experimentan beneficios institucionales y satisfacción personal (18).

El marco para la resolución de conflictos

Cuando surgen conflictos, evaluamos una variedad de factores antes de seleccionar nuestro enfoque de la situación. Podemos elegir competir, o dominar, cuando intentamos imponer nuestra voluntad en el otro lado a través de medios físicos o psicológicos, o podemos optar por acomodarnos o rendirnos y codificar la victoria al otro lado. Del mismo modo, podemos decidir retirarnos al no hacer nada o negarnos a participar en el conflicto por completo, o incluso podemos colaborar y alcanzar una solución constructiva y mutuamente aceptable. Si ninguno de estos enfoques resulta efectivo, podríamos elegir la intervención de terceros; una forma de colaboración en la que un individuo o grupo externo al conflicto intercede para mover a ambas partes hacia un acuerdo (6).

Errores que deben evitarse en la resolución de conflictos

Una buena comunicación puede fortalecer las relaciones y desarrollar la confianza y el apoyo, mientras que una mala comunicación puede generar desconfianza y malentendidos. Algunas actitudes negativas y patrones de comunicación que empeoran la situación de conflicto en las relaciones incluyen:

- (a) Evitar el conflicto por completo: en lugar de discutir los desacuerdos de una manera tranquila y respetuosa, algunas personas simplemente no le dicen nada a su pareja hasta que están listas para explotar y entonces están listas para hablar de una manera dolorosa y enojada. Esto parece ser lo menos estresante para evitar la situación de conflicto, pero generalmente causa más estrés a ambas partes a medida que las tensiones aumentan a un conflicto mayor.
- (b) Ser defensivo. En lugar de comprender las quejas de un compañero y su punto de vista, las personas defensivas niegan firmemente su comportamiento incorrecto y trabajan arduamente para evitar considerar la posibilidad de que puedan seguir contribuyendo a un problema. Crea problemas a largo plazo cuando los socios no se sienten escuchados y comprendidos. En este caso, los conflictos no resueltos continúan creciendo.
- (c) Sobre generalización. Al abordar las quejas, una persona no debe usar generalizaciones. Por ejemplo, él / ella debe evitar comenzar oraciones con "usted siempre", "usted nunca", "siempre llega tarde a casa" o "¡nunca hace lo que quiero que haga!" Es irritante para la otra persona. Presentar conflictos pasados puede aumentar el nivel de conflicto actual.
- (d) Estar en lo cierto: algunas personas deciden la manera "correcta" de ver las cosas y la manera "incorrecta" de mirar las cosas y están seguros de que solo su opinión sobre las cosas es correcta. Es necesario no exigir que su compañero vea las cosas de la misma manera y no lo tome como un ataque personal si hay diferencias de opinión. Es importante llegar a un acuerdo y recordar que dos puntos de vista pueden ser válidos.
- (e) "Análisis psico" / Mente – Lectura. A veces las personas piensan negativamente sobre su pareja porque dan interpretaciones erróneas de sus acciones. Hacen esto porque no piensan en los pensamientos y sentimientos de la pareja y crean hostilidad y malentendidos. Es importante dejar que la otra persona exprese sus pensamientos y sentimientos.

- (f) Olvidando escuchar. Algunas personas no son buenos oyentes: interrumpen, ponen los ojos en blanco y liberan lo que vayan a decir a continuación. Las personas deben desarrollar habilidades de escucha para fortalecer el proceso de comunicación.
- (g) Jugando a The Blame Game. Algunas personas en situaciones de conflicto siempre critican a la otra persona. Siempre encuentran maneras de avergonzar a los demás. En lugar de culpar a la otra persona, es necesario ver el conflicto como una oportunidad para analizar la situación objetivamente y comprender las necesidades de ambas partes y encontrar una solución que sea útil para ambas partes.
- (h) Tratando de "ganar" el argumento. Las personas que están enfocadas en "ganar" el argumento pueden perder la relación. Debe haber comprensión mutua y respeto para todos. La gente debería poder llegar a un acuerdo amistosamente.
- (i) Hacer ataques de carácter. A veces, las acciones negativas de una persona pueden ser infladas en un flujo de personalidad. Esto puede llevar a percepciones negativas en ambos lados. Es importante respetar a la persona, aunque tenga mala conducta.
- (j) Revestimiento de piedra. Algunas personas se comportan como "muro de piedra" y se niegan a hablar o escuchar a sus compañeros cuando ocurren desacuerdos. Stonewalling no resuelve el problema, pero crea sentimientos difíciles y daña las relaciones. Es mucho mejor hablar sobre problemas junto con un compañero y escuchar y discutir las cosas de manera respetuosa (5).

CONCLUSIÓN

De la discusión hasta el momento, es bastante evidente que se producen conflictos en las organizaciones como resultado de la competencia por la supremacía, el estilo de liderazgo, la escasez de recursos comunes, etc. Esto reduce la satisfacción del personal con respecto al trabajo y también reduce la productividad o el servicio prestado. Por lo tanto, el reconocimiento temprano del conflicto y prestar atención a las partes en conflicto es muy importante. La negociación entre las partes involucradas es la mejor manera de resolver el conflicto, mientras que la fuerza no debe utilizarse en absoluto.

Concluimos que es imposible eliminar el conflicto totalmente. Los gestores que intentan eliminar el conflicto no durarán mucho, mientras que los que lo manejan bien experimentarán los beneficios institucionales y la satisfacción personal.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

1. Robbins S. Management Forest NSW. 1st ed. New York: Pearson Education; 2013.
2. Kinicki A, Kreithner R. Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice. 1st ed. New York: McGraw-Hill ; 2012.
3. Deetz A SS. Managing Interpersonal Communication. 2nd ed. New York: Herper; 2010.
4. Galabawa J. Perspective in Educational Management and Administration. 1st ed. Estambul: Institute of Kiswahil Research; 2010.

5. Amason A. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategies Decision-making: Resolving a Paradox for Top Management Groups. *Academy of Management Journal*. 2014; 39(1): p. 123 - 148.
6. Darling J, Foliasso C. Conflict Management Across Cultural Boundaries: A case Analysis from a Multinational Bank. *European Business Review*. 2015; 99(1): p. 383 – 92.
7. Joan M. Antecedents & Consequences of Intergroup Conflict Among Nurses in Acute Care Setting. [A PhD Thesis]. University of Toroto ; 2016.
8. Kazan M, Ergin C. The Influence of Intra-cultural Value Difference on Conflict Management Practices. *International Journal of Conflict Management*. 2013; 10(3): p. 249 - 267.
9. Dirks K, Parks J. *Conflicting Stories: The State of the Science of Conflict*. 1st ed. Dubái: Lawrence Earbanm Associates ; 2016.
10. Jehn K, Mannix E. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance. *Academy of Management Journal*. 2011; 44(1): p. 238 - 251.
11. Jones G. *Contemporary Management*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill ; 2016.
12. Kabanoff C. Equity, Equality, Power and Conflict. *Academy of Management Review*. 2011; 16(2): p. 416 - 441.
13. Leung Y. *Conflict Management and Educational Intelligence*. [Tesis]. Lismor: Southern Cross University, Business Administration; 2014.
14. Knapp P. *One World-Many Worlds: Contemporary Sociological Theory*. 3rd ed. Toronto: Harper Collins College ; 2012.
15. McShane S, Von Glinow M. *Organizational Behaviour: Emerging Realities for Workplace Revolution*. 1st ed. Boston: McGraw-Hill. ; 2013.
16. Runde C, Flanagan T. *Becoming a Conflict Complete Leader*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Baesd; 2014.
17. Tjosvold H. Managing Conflict Between Department to Serve Customers. *Human Relations*. 2015; 45(10): p. 1035 - 1054.
18. West W AN. Innovation in to Management Teams. *Journal of Applied Psychology*. 2016; 81(6): p. 680 - 693.
19. Tidwell A. *Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution*. 6th ed. New York: A Cassell Imprint; 2010.
20. Babyegaya E. *Educational Planning and Administration*. [Tesis]. University of Tanzania; 2011.
21. Barki J. Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*. 2014; 15(3): p. 216 - 244.
22. Jehn K. Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*. 2015; 44(1): p. 741 - 763.