

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ÉTICOS ENTRE CULTURAS

Diana Armanie Cabral <sup>(1)</sup> José Orosimbo Martínez Espinoza <sup>(2)</sup>DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7063272>

1. Abogada. Dra. En Gerencia  
Avanzada UFT. Correo:  
[darmanie@hotmail.com](mailto:darmanie@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7251-8592>

2. Médico Internista, MSc en  
Educación, Doctor en  
Educación. Docente de  
Clínica Médica I, Programa  
de Medicina, Decanato de  
Ciencias de la Salud, UCLA.  
e-mail:  
[josemartinez@ucla.edu.ve](mailto:josemartinez@ucla.edu.ve)  
<https://orcid.org/0000-0001-5258-5598>

Recibido: 23 de Diciembre 2021  
Aceptado: 15 de Mayo 2022  
Publicado 15 de julio 2022

## RESUMEN

Los medios alternos de resolución de conflictos son un conjunto de herramientas utilizadas para prevenir, coadyuvar y culminar en feliz término una controversia sin la necesidad de acudir a un litigio judicial, en este sentido, debe señalarse que los principales métodos son: La negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje, siendo en sí, técnicas eficientes que cuentan con procedimientos y mecanismos que permiten solventar en su mayor parte y con los menores inconvenientes posibles, las divergencias entre los actores involucrados; en este sentido, en las organizaciones empresariales se denota la existencia de conflictos, no obstante, estos conflictos han de surgir de igual forma entre culturas, esto no es más que ese choque de intereses, emociones, ideas, valores o acciones que nacen entre dos o más personas que forman el talento humano, siendo imperativo el uso de las mejores formas de solventar dichos problemas. Es deber del gerente, tomando el mismo como aquella persona capaz de administrar cualquier espacio donde se ubique, debe emprender y asirse de todos los medios, principios, valores, incluso de la ética para el correcto uso de las ideas y conocimientos a fin de destacar el mantenimiento de las relaciones interpersonales y el aporte de la mediación a la gerencia efectiva. Tomando como referencia lo plasmado se plantea el presente ensayo de tipo argumentativo basado en la interpretación de criterios teóricos que darán luz al nacimiento de un nuevo criterio.

**Palabras Clave:** gerencia, resolución conflictos, cultura organizacional.

## RESOLUTION OF ETHICAL CONFLICTS BETWEEN CULTURES

## ABSTRACT

The alternative means of conflict resolution are a set of tools used to prevent, help, and successfully conclude a controversy without the need to resort to judicial litigation. In this sense, it should be noted that the main methods are: Negotiation, mediation, conciliation and arbitration, being, in themselves, efficient techniques that have procedures and mechanisms that allow to resolve, for the most part and with the least possible inconvenience, the differences between the actors involved; In this sense, in business organizations the existence of conflicts is denoted, however, these conflicts must arise in the same way between cultures, this is nothing more than that clash of interests, emotions, ideas, values or actions that are born between two or more people who form human talent, being imperative the use of the best ways to solve such problems. It is the duty of the manager, taking the same as that person capable of managing any space where it is located, must undertake and grasp all the means, principles, values, including ethics for the correct use of ideas and knowledge in order to stand out maintaining interpersonal relationships and the contribution of mediation to effective management. Taking as reference what is presented, this argumentative type essay based on the interpretation of theoretical criteria that will give birth to a new criterion is proposed.

**Keywords:** Management, Conflict Resolution, Organizational Culture.

## RESOLUÇÃO DE CONFLITOS ÉTICOS ENTRE CULTURAS

## RESUMO

Os meios alternativos de resolução de conflitos são um conjunto de ferramentas utilizado para prevenir, coadyuvar e culminar em feliz termo uma controvérsia sem a necessidade de acudir uma litigância judicial, neste sentido, deve ser definido que os principais métodos são: La negociación, la mediação, a conciliação e a arbitragem, sendo em si, técnicas eficientes que permitem procedimentos e mecanismos que permitem solventes em sua maior parte e com os menores inconvenientes possíveis, as divergências entre os atores envolvidos; neste sentido, nas organizações empresariais se denota a existência de conflitos, não obstante, são conflitos que podem ocorrer de forma igual entre culturas, não é mais que este choque de interesses, emoções, ideias, valores ou ações que nacen entre dos o mais personas que formam o talento humano, siendo imperativo o uso de las mejores formas de solventes dichos problemas. Es deber del gerente, tomando o mesmo como aquella persona capaz de administrar cualquier espacio donde se ubique, debe emprender y asirse de todos os medios, principios, valores, inclusive de la ética para el correcto uso de las ideas y conocimientos a fin de destacar a manutenção das relações interpessoais e o porte da mediação para a gestão efectiva. Tomando como referência o plasmado se planta o presente ensaio de tipo argumentativo baseado na interpretação de critérios teóricos que dará luz ao conhecimento de um novo critério

**Palavras-chave:** Gerencia, Resolución Conflictos, Cultura Organizacional.



## INTRODUCCION

Partiendo desde el punto de vista gerencial y de la globalización, la ética puede ser tomada como un aspecto subjetivo en la sociedad, como un fenómeno intrínseco. A su vez, las culturas organizacionales logran distinguirse por la presencia de valores y normas que aceptan todos los empleados por lo cual existe una metodología para construirlas. Ahora bien, la ética es un punto de gran relevancia para todo individuo igualmente significativo en el ámbito empresarial en consideración a cada decisión tomada siempre deberá tomarse en cuenta la ética bien sea en las negociaciones, en conversaciones entre los actores que hacen vida dentro y fuera de la organización, en el trato interpersonal con los trabajadores entre otros.

Ahora bien, tomando en consideración ciertas acepciones del término ética, se descubre un punto de vista universal del mismo, es allí donde se encuentra a Barroso <sup>1</sup>.” la ética es la ciencia filosófico-normativa y teórico-práctica que estudia los aspectos individuales y sociales de la persona a temor de la moralidad de los actos humanos, bajo la prisma de la razón humana, la honestidad teniendo siempre como fin el bien honesto, la honestidad”.

Es entonces, tomando la acepción anteriormente mencionada, la conceptualización públicamente aceptada por ética está muy ligada al ámbito social y el rol que juega el individuo en ella, aunado a la percepción moral y valores que conjugue el mismo, es preciso decir que no existe ética sin moral ni valores, no hay valores sin moral y ética y no hay moral sin ética y valores. Denota así que el hombre como especie y muy específicamente, un gerente, posee la capacidad de la libre voluntad y decisión, por lo que es responsable de actos que este realice. Desde el vértice de la acepción teórico-práctica de la terminología, determina entonces una destreza que le permita a la persona en condiciones normales realizar una actividad con un nivel de capacidad óptimo o al menos aceptable, con un nivel de competencia y calidad, no separándose de los lineamientos morales que dicte la sociedad.

En esta dirección, los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, donde se ven inmersos aspectos a un capital humano con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la organización. Siendo la ética y los problemas que en ella se puede encontrar uno de los nudos conceptuales de gran relevancia es conveniente establecer sus bases. Se puede decir en un sentido estricto que un problema ético a los que

se consigue enfrentar un gerente es aquello que no está correcto y que afecta al individuo y a la sociedad por cuanto afecta a la dignidad de la persona, en tal sentido, trasciende los intereses de la organización. En un sentido estricto, un problema ético es un acontecimiento en el que se plantea una situación posible en el ámbito de la realidad, pero conflictiva a nivel moral y en cuanto a valores se refiere.

De esta argumentación, es imperativo el desglose de los términos con el fin de un completo y adecuado entendimiento, así pues, que la definición de Cultura según Edward Tylor<sup>2</sup>, quien publicó una de las definiciones de cultura más ampliamente aceptadas, establece que es aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre. La situación de las culturas en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre.

No obstante, Keesing (1993), citado por Luna<sup>3</sup>, en el artículo publicado en la revista virtual Claseshistoria.com de la Universidad de Barcelona establece que “las culturas son sistemas que sirven para relacionar a las comunidades humanas con sus entornos ecológicos” asumiendo pues que el cambio cultural es ante todo un proceso de adaptación que se superpone a la selección natural.

De todo ello, se logra desprender que la percepción del término cultura, es el conjunto de actos repetitivos que traspasa generaciones, es todo aquello aprendido y aprehendido por el hombre. Es erróneo acotar bajo esta visión que los seres humanos nacen con una cultura predefinida, al contrario, esta dependerá del entorno social donde se desenvuelve el individuo, de las características climáticas, económicas, políticas, religiosas entre otras, es decir, conjugarán un sinnúmero de factores que favorecerán a la identificación cultural de una persona.

Desde este razonamiento, es imperativo el abordaje del tema cultura desde la perspectiva organizacional, por ello Schein<sup>4</sup>, presentó una definición clara y práctica de la cultura organizacional, donde establece que está formada por tres niveles de conocimientos: los supuestos inconscientes, que se refieren a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana; los valores, que forma parte de los principios y las normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa, que identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

De esta manera, la cultura organizacional representa las normas y los valores de la organización, que deben ser transmitidos con el tiempo a los miembros que forman parte de la misma, es decir, fomentar los principios y creencias fundamentadas en los valores humanos, crear estrategias que permita a cada uno de los individuos identificarse con la organización, fomentar la conducta positiva, los incentivos tanto económicos como materiales y de formación, motivar a los miembros de la organización en la toma de decisiones, esto no es más que establecer en los hábitos y filosofía de la empresa u organización estímulos que den al personal -a ese capital humano- una fuerte aceptación de esos valores y creencias de los fundadores, de esa manera se crean mejores posibilidades del cumplimiento de metas planteadas.

Asimismo, es importante resaltar que el filósofo y pedagogo Chiavenato<sup>5</sup>, menciona de manera particular que la cultura organizacional es alusiva a un iceberg, debido a que la parte visible de este es pequeña y la pieza en inmersión representa la mayor porción del mismo, considerando en lo que respecta a la cultura organizacional que la parte visible es pequeña en consideración y es esta sustentada por el aspecto que no es perceptible, es decir, por los fenómenos internos de la empresa.

En el mismo contexto, es necesario indagar en la concepción del término conflicto, el mismo puede ser definido por Alderete<sup>6</sup>, como todo tipo de enfrentamiento entre dos o más elementos cuya principal característica por excelencia es la oposición entre ambas partes, de tal modo que aparentemente el triunfo de una implica la aniquilación de la otra. Se puede acotar entonces que en la actualidad se acepta el tema de conflicto son de naturaleza humana, distinguiéndose entre conflicto interno que este afecta a un solo individuo y en referencia a la elección de opciones, a su vez se encuentra también el conflicto externo que este se suscita entre dos o más personas.

Es entonces, el conflicto sugiere siempre por excelencia un enfrentamiento de intereses, de opiniones o incluso de saberes entre dos o más personas, haciendo también referencia como conflicto a esa disyuntiva interior que presenta un individuo siempre en consideración a la visión de un tema desde un punto de vista diferente a otro. Es decir, el punto común en el conflicto es la diferencia, la visualización de un asunto desde otra perspectiva, este puede generarse entre varios (al respecto de las organizaciones), y a su vez en una misma persona (cuando entra en conflicto con la moral, valores, ética e incluso intereses particulares).

A su vez, un conflicto tomado desde la perspectiva laboral, lo define Bejarano<sup>7</sup>, estableciendo una ilustración de conflictos de trabajo siendo que “Los conflictos de trabajo, son las diferencias que se suscitan entre trabajadores y patronos, solamente entre aquellos o únicamente entre éstos, en ocasión o con motivo de la formación, modificación o cumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo y en la actualidad en la legislación, los conflictos son dependiendo su naturaleza, si es individual, colectiva o económico ya sea la relación que nace de un trabajador con su patrón o entre varios trabajadores y un solo patrono o varios patronos”.

En este sentido, Hung citado por Aguirre<sup>8</sup>, resalta que los mecanismos de resolución de conflictos, en primer lugar el de la conciliación, que a nivel internacional algunos hacen su equivalencia con la mediación, constituyen una antigua manera de dirimir las desavenencias presentadas entre las personas e incluso, corresponde a una metodología que se extiende a grupos sociales y aun a estados envueltos en discrepancias, los cuales buscan evitar una jurisdicción convencional de jueces, tribunales u organismos institucionales.

Dentro de las distintas opiniones, es oportuno señalar la similitud y congruencia en los mismos, uno resalta la conceptualización de conflicto, aun siendo visto desde la perspectiva laboral, estos pueden presentarse en cualquier ámbito del individuo, sea social, empresarial, gerencial, organizacional, familiar, cultural entre otros. Así también, se expresa los métodos alternativos de resolución de conflictos, específicamente el método autónomo de la conciliación y el método de la mediación, presentándolos como fuentes transformadoras de circunstancias, en el sentido donde exista una discrepancia, se busca solventar la situación distópica que dio origen al problema sin la necesidad de acudir a audiencias superiores.

Entonces, haciendo alusión a los medios de resolución de conflictos entra en contexto el tema de la negociación, propuesta de forma clara por Pruitt<sup>9</sup>, como un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar las demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas.

De igual manera, en torno al desarrollo de la negociación, explican Walton y McKersie<sup>10</sup>, en su libro *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, que la negociación mantiene una dicotomía, siendo estas la negociación distributiva la cual se enfoca en la resolución de conflictos de intereses puros, y la negociación integradora, la cual versa sobre la

resolución de problemas en los que puede haber intereses comunes o complementarios.

Por ello, el modelo de Walton y McKersie dilucida cómo en toda negociación se producen procesos cognitivos y emocionales, toma de decisiones sobre conflictos de interés y sobre resolución de problemas, asimismo, reestructuraciones de actitudes y de interacciones. Es así como también se define la negociación como un proceso y puede decirse de igual forma como una facultad que poseen los seres humanos de conceder peticiones y solicitar demandas, pero siempre como una potestad pensante en atención a intereses propios o colectivos.

Finalmente, para definir un gerente podemos decir que es aquella persona que se encarga de dirigir, gestionar o administrar cualquier ámbito en el que este se desenvuelva. El gerente, en la medida de su gestión, puede enfrentarse con problemas en donde se vean amenazados la cultura organizacional de su empresa u organización, siendo estos capaces de afectar el correcto desenvolvimiento de la misma debido a que ellos representan los principios, los valores. Estos problemas pueden surgir entre el personal o con las diferentes personas que circunscriben una organización, siendo estos factores internos (capital humano) o externos del mismo (proveedores, contratistas, socios, entre otros).

Es en este momento, el gerente debe gozar de una amplia gama de conocimientos, mismos que pueden profundizarse en las diferentes formas de solución de estos problemas. La cultura de resolución de conflictos, tomados desde el punto de vista desde los medios alternativos a la resolución de los mismos, es sin duda una forma profunda y astuta de abordarlos, debido a que estos fomentan la cultura de paz entre las partes, intermediación entre ellas, además de celeridad en la solución de los conflictos. Con el tiempo, se ha manifestado la imperiosa necesidad de implementar los diferentes mecanismos que este método ofrece para la solución de los conflictos que se les presentan al gerente, reconociendo la capacidad de las partes de dar conclusión a una desavenencia entre ellas, dando un modelo superior al rol de gerente.

Desde aquí se concluye que el gerente como individuo o representante de una organización pueden enfrentarse a momentos en donde su postura ética, su integridad y la de otro u otros

individuos entre en confrontación, donde los valores transmitidos a los miembros de la organización se vean comprometidos o discrepados, este, tendrá el menester de implementar las herramientas otorgadas por los medios alternativos de resolución de conflictos, formas que fomentan la anhelada cultura de paz, definiendo de esta manera el destino de su organización o ente en dirección.

## REFERENCIAS

1. Barroso, P. Diccionario de Ciencias técnicas de Comunicación. España: Madrid. 1991.
2. Tylor, E. B. "On a method of investigating the development of institutions; applied to laws of marriage and descent". Journal of the Anthropological Institute, 18: 245-72. 1981.
3. Luna R. Publicación Digital de Historia y Ciencias Sociales. Revista de Claseshistoria.com. Universidad de Barcelona. 2013.
4. Schein E. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, 1992.
5. Chiavenato, I. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito de las Organizaciones. 2da. Edición. McGrawhill. México. 2009.
6. Alderete, J. Resolución de Conflictos. Centro de Formación Providencia. Disponible en [https://prezi.com/dxgruuo\\_qq9u/resolucion-de-conflicto/](https://prezi.com/dxgruuo_qq9u/resolucion-de-conflicto/) 2019.
7. Bejarano, R. La Audiencia de Conciliación, Saneamiento, Decisión de las Excepciones Previas y Fijación del Litigio. (Segunda Edición). Editorial Temis. Bogotá. 2015.
8. Aguirre M. La Conciliación en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo. Universidad Fermín Toro. Disponible en <https://www.pol.com.co/gerenciaintegral-de-las-ti/> 2019.
9. Pruitt, D.G. Comportamiento de negociación. Academic Press. Nueva York. 1981.
10. Walton, R. y McKersie, R. Libro Una Teoría Conductual de las Negociaciones Laborales. Labor. Barcelona. 1965