



## “LAS ORGANIZACIONES Y LOS CONFLICTOS INTRAGRUPALES. EXPERIENCIAS”

Lic. Psicología Tamara Sánchez Almira. Profesora Asistente del Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.Cuba.

Email: [tsanchez@faceii.uho.edu.cu](mailto:tsanchez@faceii.uho.edu.cu)

Resumen: **En el presente trabajo titulado “Las organizaciones y los conflictos intragrupales. Experiencias.” se exponen algunas consideraciones sobre un fenómeno común que afecta en términos de tiempo y recursos a las organizaciones en general y los grupos en particular. Es de interés mostrar los resultados investigativos alcanzados en una empresa productiva de la provincia de Holguín a partir de la aplicación de varios instrumentos que evalúan variables afines.**

**Se recrean además estos resultados a partir de los conocimientos que ofrece el devenir histórico en el estudio de este factor psicosocial que deriva resultados concretos e incide en el clima laboral de las instituciones ya sea de manera funcional o disfuncional.**

### Introducción

Es imposible enfrentar nuestro sistema empresarial a los retos y exigencias de un nuevo siglo en un entorno económico globalizado, sin detenernos a analizar el comportamiento de los grupos, inmersos en sistema organizacionales complejos.

Los grupos de trabajo poseen su propia personalidad a partir de la integración y los vínculos que poseen los miembros que los componen. Consideremos de antemano que los grupos son los eslabones fundamentales entre el individuo y la sociedad, y son los portadores del sentir de una organización.

Sin embargo, aunque el individuo pasa la mayor parte del tiempo laboral interactuando con sus semejantes al interior de los grupos, no siempre

el flujo de información que intercambian, los estilos de comunicación que establecen, la estimulación que mantienen, los diferentes niveles de satisfacción, motivación y estimulación, entre otros aspectos pertenecientes al orden sociopsicológico, suceden en la manera en que espera la organización.

La misma cotidianidad nos presenta continuamente situaciones de roce entre los miembros de un colectivo que en ocasiones son difíciles de resolver porque no se les dedica un espacio al estudio, análisis y evaluación de cada una de ellas.

**Reconocer que cada vez resultan más marcadas las características de heterogeneidad del personal que integran los grupos de trabajo, nos hace dirigir nuestra atención a un fenómeno común e inherente al hombre en su interacción social : El conflicto al**

**interior de las organizaciones y en particular al interior de los grupos.**

En la provincia de Holguín se han realizado

investigaciones con el fin de diagnosticar el comportamiento de los conflictos intragrupales en una empresa productiva. Se exponen a continuación algunas reflexiones al respecto.

## **Desarrollo**

Según la literatura consultada, se plantea que **el conflicto** es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses. De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas. El conflicto no solo aparece desde afuera, sino que es un fenómeno que también se inserta en la mente de cada quién. Debemos estar conscientes de que existe verdaderamente, es decir que interviene el conocimiento del hombre con relación a ese conflicto. Mientras haya alguien que no esté consciente del conflicto, éste nunca existirá. Dicho de otra manera, es cuestión de percepción.

Los conflictos pueden ser funcionales o disfuncionales. La funcionalidad está dada porque algunos conflictos respaldan las metas del grupo y mejoran su desempeño. Se consideran constructivos en calidad de favorecer los intereses del grupo, no a escala individual. La funcionalidad se evalúa en correspondencia con el desempeño del grupo. Por otra parte la disfuncionalidad se deriva del entorpecimiento de las metas grupales. Se refiere al bajo desempeño como resultado de la oposición del grupo. Sin embargo, a pesar de que conozcamos esto, no podemos hablar categóricamente del límite que separa estas categorías porque ningún nivel de conflicto puede ser tomado como aceptable en todas las condiciones.

Se dice que los conflictos pueden ser intrapersonales, interpersonales, intragrupales, intergrupales en incluso entre organizaciones. Es un fenómeno que puede tener diferentes formas de expresión de acuerdo a cada caso y que es fundamental conocerlas para una adecuada administración.

Los factores psicosociales como son la cultura, la edad de los implicados, la estructura organizativa, la personalidad de cada una de las partes, entre otros aspectos tienen una marcada incidencia en la aparición de conflictos intragrupales.

El desarrollo en el año 2001 de Servicios Científicos Técnicos referidos al clima sociopsicologico en la Empresa de Confecciones Yamarex de la provincia de Holguín motivó la realización de estudios de conflictos teniendo en cuenta su amplia repercusión en el clima laboral y básicamente el comportamiento de los mismos al interior de los grupos. Todo lo cual conllevó a la realización de una rigurosa investigación encaminada a identificar el comportamiento de algunas de las variables asociadas a este fenómeno a partir del empleo y aplicación de diferentes instrumentos.

En primer lugar debemos partir de que esta es una empresa productiva que cuenta con numerosos establecimientos ubicados en diferentes municipios y que en los talleres existe una amplia cantidad de personal dirigido fundamentalmente al sexo femenino. La investigación se basó en dos de los establecimientos incluyendo las Oficinas Centrales.

Para identificar si existen o no conflictos al interior de las organizaciones se escogieron y analizaron una serie de variables generadoras de conflictos como:

\_\_\_El modo de comunicación que se emplea.

- \_\_\_ La forma que se utiliza para dirigir.
- \_\_\_ El sistema de estimulación empleado.
- \_\_\_ El grado de motivación hacia el trabajo.
- \_\_\_ El grado de satisfacción hacia el trabajo.
- \_\_\_ Las diferencias de las características de personales.
- \_\_\_ Las deferencias de valores presentes en cada uno.
- \_\_\_ La cultura de la empresa.
- \_\_\_ El salario que recibe.
- \_\_\_ Las diferencias de edades que hay entre los miembros del grupo.
- \_\_\_ El sexo.
- \_\_\_ La diversidad del color de la piel.
- \_\_\_ Las creencias religiosas.
- \_\_\_ La experiencia laboral.
- \_\_\_ El grado de escolaridad.

La comunicación y los modos en que se emplea constituyen un fuerte factor desencadenante de conflictos. El hombre, desde su naturaleza misma escogió vivir en sociedad, sin embargo es imposible mantener igual manera de comunicarnos entre nuestros semejantes en todas las circunstancias. El momento del día, nuestras disposiciones para con los demás varían constantemente, así como nuestros propios estilos de expresarnos. Algunas veces el lenguaje favorece o entorpece las comunicaciones a partir del empleo de frases que semánticamente no representan lo mismo para una parte o para la otra. Es por ello que los autores coinciden en otorgarle un importante valor al problema de la comunicación al interior de los grupos.

En nuestro caso, dos de los establecimientos estudiados y que presentan mayores conflictos intragrupales emplean con mayor frecuencia los estilos de conversación de Taller y de Control. Estos dos estilos de conversación son nobles cuando se saben emplear adecuadamente. La conversación de Taller se emplea para discutir las relaciones y asuntos relacionados con el trabajo, sin embargo el individuo no puede pasar todo su tiempo laboral intercambiando asuntos solamente de trabajo. La conversación de Control mantiene a los miembros y al directivo al tanto de los resultados de los objetivos planteados. Sin embargo, en estos establecimientos la comunicación y sus estilos mantienen estrecha vinculación con los estilos de dirección. En estos casos se controla mucho y las conversaciones giran básicamente alrededor de cómo se están cumpliendo las tareas. Es por ello que esta comunicación excesiva esta siendo objeto de conflictos intragrupales.

De otro modo los estilos de mando no tienen una preferencia específica en todos los marcos de trabajo, sino que dependen en gran medida del tiempo, del interés y grado de calificación de subordinados y jefes, de la envergadura de la tarea y de otros aspectos. Sin embargo el uso mantenido de uno u otro estilo puede ser portador de desavenencias entre los miembros de un grupo laboral. Si se es demasiado autocrático y autoritario como en nuestro caso, donde se imponen tareas si consultar a los subordinados y se es excesivamente controlador, esto provocara la baja motivación e insatisfacción de los trabajadores. De hecho la escasa motivación es por sí misma una fuente de conflictos. Cuando por ejemplo los trabajos de producción dependen de un eslabón anterior, esto precisamente puede romper la cadena. Las personas desmotivadas no encaminan todos sus esfuerzos en función de la organización y si su trabajo constituye la premisa para el desarrollo del trabajo de otros, provocara conflictos automáticamente. En el caso que nos ocupa estamos hablando de dos establecimientos en los cuales trabaja una gran cantidad de personal que se encuentra muy desmotivado por su trabajo, lo cual implica además que no están satisfechos ni con el salario ni con la estimulación. Allí se trabaja por muy poco dinero y muy bajo reconocimiento social.

La Organización actúa como un sistema, es por eso que cada uno de los elementos que intervienen en el clima se combinan, así la estimulación es otro de los aspectos importantes en materia de conflictos. Este subsistema es bastante subjetivo, es por ello que lo que significa estímulo para unos,

no lo es para otros. Además, el trabajo en correspondencia con las capacidades hace que cada trabajador espere una recompensa determinada de parte de la Organización, la cual deberá satisfacer estas expectativas. Una vez que no sean satisfechas, provocara de inmediato la irrupción de conflictos.

Cada una de las personas que integramos los grupos poseemos nuestras propias características de personalidad. Es por ello que tenemos motivaciones diferentes, esperamos cosas distintas de la vida y de la organización, tenemos una jerarquía de motivos diferente en cada caso y reaccionamos a los estímulos con una específica tipicidad. El temperamento que nos caracteriza puede constituir una fuente de conflictos al interior de los grupos. De hecho mucho se ha dicho con respecto a las personas coléricas, esas que reaccionan de una manera fuerte a los estímulos del entorno y perciben el medio como amenazantes. Este tipo de temperamento es considerado como uno de los más propicios en la aparición de conflictos y es uno de los más típicos en los establecimientos estudiados. Esto nos habla a favor de la gran cantidad de personas que se conducen de manera violenta ante sus semejantes, lo cual no quiere decir que las personas portadoras de otros temperamentos estén exentas en este fenómeno, pues además de predominar el temperamento colérico, también prevalecen en estos grupos de trabajo las personas melancólicas. No resulta contradictorio este hecho. Es natural que en un colectivo existan diferentes expresiones de la actividad nerviosa, no hay temperamentos ni buenos ni malos, sencillamente se tienen como resultado de la herencia de nuestros progenitores.

De igual forma las personas según Robbins cuando llegan a las entidades vienen con un kilometraje recorrido y con un sistema de valores incorporado. Las personas poseen un conjunto de valores que se manifiestan a través de sus actitudes. Estos pueden ser positivos o negativos (antivalores). Los mismos pueden o no provocar un conflicto, solo depende de cuáles de ellos esté presente con más frecuencia en los seres humanos. Ejemplos de valores positivos son la honradez, la libertad, la justicia, la lealtad, el patriotismo, la sinceridad, la inteligencia, el respeto a los padres, el afán de progreso y la educación. Como antivalores podemos mencionar la hipocresía, la cobardía, la injusticia, la inmoralidad, la envidia, la maldad, el egoísmo, la sumisión, la grosería y la crueldad.

Por otra parte la cultura es ante todo una forma de vida, es todo lo que no es naturaleza, mediante ella se pueden conocer valores, la forma de vida, creencias de una organización y otro de los modos de generar conflictos en la empresa, en la cual alguien puede ver sus intereses afectados.

Se dice que algunas características biográficas como la edad, el sexo, el color de la piel, la experiencia laboral, el grado de escolaridad, las creencias religiosas y el salario mantienen un nivel de vinculación con los conflictos organizacionales. Sin embargo, aunque no existen criterios precisos al respecto, nuestra investigación refleja algunos resultados.

En aquellos grupos donde existían mayores conflictos, las edades oscilaron entre 35 y 44 años, el grado de escolaridad se encuentra entre el 10mo y el 12 grado y los salarios están entre 100 y 256\$.

En los últimos años ha surgido un nuevo problema, que es objeto de seria atención, relacionado con la forma en que el sexo afecta a las posibilidades de hombres y mujeres de afrontar y resolver una situación conflictiva. Esto esta dado fundamentalmente por la forma que ellos utilizan para comunicarse, lo cual se fundamenta en que lo aprenden de modo diferente, además, sus actitudes respecto a tales diferencias en la comunicación suelen ser opuestas. En los departamentos donde existió mayor cantidad de conflictos los integrantes pertenecen al sexo femenino. Son grupos grandes de trabajos vinculados a la producción y al parecer se identifican con situaciones conflictivas.

Los estilos de enfrentamiento ante los conflictos dicen mucho de las características del grupo en cuestión. Ante los cinco estilos que se conocen los miembros de un grupo eligen a la hora de darle frente a una situación conflictiva. En este caso el uso más común es el estilo compulsivo, el cual se

refiere a comportamientos asertivos y no cooperativos y refleja el enfoque ganar-perder en el conflicto interpersonal. Quienes utilizan este estilo intentan alcanzar sus propias metas sin preocuparse por los demás. El estilo compulsivo incluye aspectos de poder coercitivo y de dominio. Da como resultado evaluaciones desfavorables de los demás. Tiene incluso aspectos negativos y no es deseable de manera exagerada por que disminuye la motivación en el trabajo.

## **Conclusiones**

**Como aspectos más significativos en los estudios realizados podemos decir que:**

1. Los factores que más inciden en la aparición de conflictos intragrupales en los establecimientos analizados son el modo de comunicación, el estilo de dirección, la estimulación, la motivación, la satisfacción, el temperamento, la cultura de la empresa, el salario de los trabajadores y el grado de escolaridad.
2. Los estilos de enfrentamiento en los grupos mas afectados ante los conflictos es el compulsivo, lo cual indica una postura no favorable.
3. Las categorías de la diversidad que más inciden en los conflictos son el salario y el nivel de escolaridad.
4. Existe una fuerte relación entre los conflictos intragrupales y el clima sociopsicologico laboral.

## **Bibliografía**

1. Hellriegel, Don. Slocum, John. Woodman, Richard. Comportamiento Organizacional. / Don Hellriegel, John Slocum, Richard Woodman. 8ed. México, 1999. p362- 386.
  2. Davis, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional / Keith Davis, John W. Newstrom 6ed. México: Mc. Graw\_Hill, 1987.P.444-468.
  3. Andreieva, G..M (1984) Psicología Social. Editora de la Universidad de Moscú. 336p.
  4. El Conflicto Empresarial./ folleto de trabajo. Empresa Eléctrica Holguín. 12p.
- P.Robbins, Stephen .Fundamentos del Comportamiento Organizacional / Stephen P. Robbins. 5ta edición México .1998. P181-195.