

UNA REFLEXIÓN TEÓRICA ACERCA DEL TEMA DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Tamara Sánchez Almira
Licenciada en Psicología
M.Sc. en Dirección
Profesora Asistente
Gelmar García Vidal
Ingeniero Industrial
Profesor Asistente

Centro de Estudios de Gestión Empresarial
Universidad de Holguín

INTRODUCCIÓN

Los conflictos constituyen una variable independiente del comportamiento organizacional en el nivel grupal. Se ha dicho que los conflictos son el tema que más ha ocupado a los seres humanos, con la excepción de Dios y el amor. (Víctor y Borisoff, 1990). Sin embargo sólo hasta hace muy poco se han convertido en un área importante de interés e investigación para los estudiosos del Comportamiento Organizacional. Es evidente que la forma y la intensidad de los conflictos afectan la conducta de los grupos.

DESARROLLO

Siempre que se le pregunta a alguna persona qué es lo que genera en su mente la palabra **conflicto**, aparecen una serie de adjetivos para describirlo como los que se mencionan a continuación:

complicado	difícil	subjetivo
agobiante	turbulento	mezcla
insatisfacción	peligro	bajo rendimiento

Cuando se hace referencia a este término se pueden encontrar miles de opiniones que describen con bastante certeza, de acuerdo a la forma de ver las cosas de cada persona, la esencia o naturaleza del mismo. Dicen que es una palabra latina que proviene del compuesto del verbo flígere-flictum que quiere decir **chocar**.

No faltan entonces definiciones de conflicto. Las definiciones formales van de lo más abstracto "un estado de desarmonía" a las que señalan un evento más concreto. Muchos autores presentan conceptos de conflicto Levis Coser, 1956; Deustch, 1971; Cross, Names y Beck, 1979; Hocker y Wilmot, 1985; J. A. Walls, 1995 (todos citados por Víctor y Borisoff, 1990); Calviño, 1998; Robbins, 1998; sin embargo en criterio de los autores resulta de particular interés el propuesto por Slocum, et al. 1999; que plantea que un conflicto es un "proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone, afecta, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses".

Se toma partido por este debido a que, a pesar de los diversos significados que implica el término, la mayor parte de las definiciones incluyen varios temas en común: las partes deben percibir el conflicto como tal, el hecho de que exista o no un conflicto es cuestión

de percepción. Si no hay conciencia de la existencia de un conflicto, entonces éste no existe.

Un conflicto involucra un conjunto de circunstancias que provoca estados efectivos de acuerdo con las percepciones que tengan las personas de esas circunstancias y que ayuda a la formación de ciertas intenciones que llevan al individuo a manifestarse de una manera determinada ante la nueva situación. La figura 1 presenta de forma gráfica los elementos antes mencionados.



Figura 1. Elementos involucrados en el conflicto.

Las diferencias de creencias, ideas, opiniones y costumbres pueden o no llevar al conflicto, según cómo, dónde y cuándo las diferencias se manifiestan en la conducta. Se habla de conflicto de decisión, conflicto económico, conflicto sexual. El término implica una multitud voluminosa de situaciones. No es menos cierto que él ha sido indiscriminadamente utilizado y corre el riesgo de "perder su estatus" como concepto singular.

En principio, no toda contradicción es un conflicto. No toda diferencia es un conflicto. Para hablar de conflicto es necesario que se den determinadas peculiaridades, como por ejemplo:

1. La existencia de una situación de cierre que obligue a las posiciones relevantes a realizar su tendencia y buscar una solución a la diferencia dentro de un determinado marco.
2. Clara percepción de la diferencia.
3. Vivencias emocionales de displacer asociadas con la existencia de diferencias.
4. Toma de conciencia de la situación conflictiva, de la posición del otro, en situaciones que impiden u obstaculizan el desempeño o realización de las tendencias comportamentales de las partes conflictuales.
5. Necesidad compulsiva o tendencia a realizar la derivación comportamental específica que resulta diferente, contradictoria en cada una de las partes.

6. Percepción más o menos clara, al menos al nivel de lo manifiesto o lo expresivo representacional, de lo que se quiere lograr y cómo se quiere lograr.

El tema de los conflictos en el grupo es de una relevancia particular. Se observa que uno de los indicadores de aspectos tan importantes en la cohesión grupal, la efectividad grupal y el nivel de desempeño de un grupo, es la presencia y manejo de los conflictos.

El conflicto es una contingencia natural e inevitable en las prácticas grupales. No hay que preocuparse cuando aparecen los conflictos al interior de un grupo, la presencia del mismo ya habla de algunos aspectos positivos de lo que está pasando en él:

- Un grupo que explicita sus conflictos es usualmente un grupo interesado en la tarea.
- Un grupo que explicita sus conflictos tiene la posibilidad de enfrentarlos, manejarlos y solucionarlos.
- Un grupo que explicita sus conflictos y los maneja convenientemente, crece y madura positivamente, y el crecimiento que produce, logra mayor estabilidad.
- Un grupo que explicita sus conflictos es fuente de cambio para los contextos donde existe. No sólo por las razones anteriores, sino por razones diagnósticas de comprensión, los conflictos no deben evitarse, pues a través de ellos el grupo habla. Los conflictos no son casuales, sino causales, causados y son usualmente los portavoces de la dinámica grupal.

Si bien es cierto que el modo de análisis de un conflicto dependerá del modelo de trabajo que se emplee, los conflictos que competen a la intervención grupal son, en primera instancia, los conflictos interpersonales, intragrupal y en la medida en que representan las presiones desde el exterior, los institucionales.

Los conflictos pueden manifestarse de muchas formas diferentes. Por eso el trabajo con el conflicto no puede reducirse a su manifestación apariencial fenoménica, sino que tiene que internarse en su dinámica, en su sentido.

La base de los conflictos está dada en que una de las partes perciba o se de cuenta de que la otra la afecta de manera negativa o puede afectarla.

Ni la administración científica, ni la comprensión y el entendimiento mutuo de las relaciones humanas, pueden eliminar el conflicto, porque éste es algo natural en las organizaciones. El conflicto existe en cualquier parte de nuestras instituciones: en aulas, patios, oficinas del jefe, en las reuniones, etc. Es un hecho básico y una oportunidad para aprender. Hacerse cargo del aprendizaje que se da a partir de los conflictos es una respuesta importante.

El conflicto en sí mismo no es ni bueno ni malo, sino una parte natural de la vida, y nos afecta a todos, en todas las esferas, en todas las edades, en todos los ámbitos, en una cultura o comunidad. Aprender a mirar el conflicto, cómo entenderlo y analizarlo puede ayudar a forjar respuestas más efectivas y productivas.

Es natural, porque aún cuando un grupo se vincule sobre la base de objetivos e intereses comunes, el enfoque individual de cómo lograr estos objetivos difiere, en función de los antecedentes educativos y vivenciales, de la personalidad y valores.

El punto de vista sobre el concepto predominante en nuestros días sostiene que el conflicto, no sólo es natural a los grupos, sino que un adecuado nivel de éste, es necesario para el crecimiento, creatividad y compromiso del grupo, ya que cuando el nivel

de conflicto es bajo, la gente tiende a ser apática y difícilmente responderá a las necesidades de cambio e innovación.

Los conflictos, cuando no se atienden, toman un carácter cíclico, es decir, se reiteran periódicamente. Esto es así porque existen barreras que impiden que los conflictos se mantengan siempre en un mismo nivel de intensidad y sucesos disparadores, que hacen aflorar el conflicto latente. Si las personas siguen en situaciones de interdependencia, el conflicto tenderá a presentarse de nuevo.

Se debe hacer también una distinción principal entre el **conflicto sustantivo**, basado en causas sustantivos, y **el emocional**, basado en causas emocionales. Los conflictos sustantivos consisten en desacuerdos acerca de políticas o prácticas, competencias por los mismos recursos y concepciones discrepantes acerca de los papeles o funciones y las relaciones entre estos. Los emocionales contienen sentimientos negativos entre las partes, es decir, ira, desconfianza, resentimiento, temor, rechazo.

La distinción entre conflictos sustantivos y emocionales es importante, porque el sustantivo requiere negociación para llegar a un acuerdo entre los protagonistas, así como intervenciones de un mediador conducentes a un compromiso entre los criterios y opiniones opuestas. Por su parte el conflicto emocional demanda una nueva estructuración de las intuiciones de una persona y la extinción o atenuación de los sentimientos antagónicos de los protagonistas, así como intervenciones conciliadoras del mediador.

Posibles causas de los conflictos.

Las diferentes creencias o sistemas de valores pueden dar lugar a conflictos cuando las personas que albergan estas diferencias tan fundamentales compiten por objetivos diferentes de los cuales perciben que sólo podrá alcanzarse uno.

Según se trate de un conflicto de valores, ideas, sistema de creencias o recursos, habrá que elegir la fórmula más adecuada de abordar el conflicto. Cuanto más comprometida esté la identidad personal y ciertos valores básicos, más probable será que se produzca un conflicto y más difícil será resolver las diferencias existentes. Cuando existen objetivos comunes pero se difiere en cuanto a la forma de alcanzarlos, es más fácil gestionar las diferencias de criterios existentes. De acuerdo a lo antes expuesto se hará referencia a las posibles causas de los conflictos:

- **Percepción y valores diferentes en las personas:** la forma de ver y analizar las personas las cosas, según su personalidad.
- **Incompatibilidad de metas:** metas que no son compatibles, es decir, no son realizables para algunos miembros del grupo.
- **Estructura organizativa:** es la forma en que se organizan las empresas estructuralmente, para poder dirigir, controlar y fiscalizar mejor.
- **Problemas de liderazgo:** son las dificultades que existen en cuanto a la forma que se utiliza para dirigir.
- **Dificultades en la comunicación:** son los problemas que se presentan a la hora de hablar con otra persona, debido a la forma que se utilice para comunicarse con la misma.
- **Diferencias en la cultura organizacional:** son las discrepancias, desacuerdos que pueden existir en cuanto a los valores, costumbres, estilos, modalidades de la comunicación, etcétera, en las organizaciones.

- **Recursos escasos:** Cuando hay dependencia de recursos comunes compartidos y estos son limitados, alguien gana y alguien pierde.
- **Diferencias de criterios de desempeño y sistemas de recompensa.**

El proceso de los conflictos.

El proceso de los conflictos cuenta con cuatro etapas, las mismas se explican a continuación:

Etapla I: Oposición potencial.

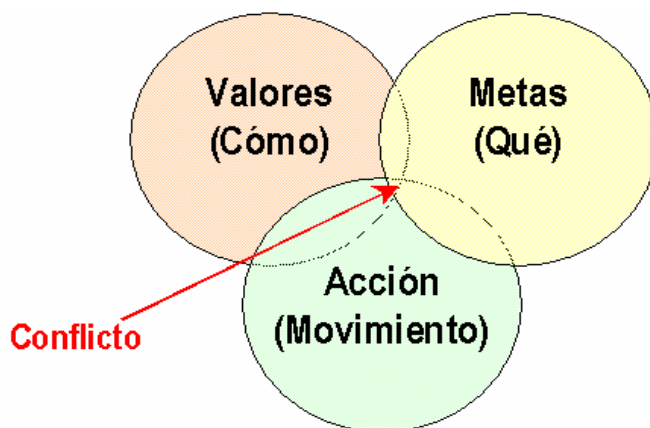
En el desarrollo de cualquier conflicto es necesario la presencia de las condiciones que crean la posibilidad de que ocurran, no es necesario que lleven directamente al conflicto, pero una de tales condiciones es necesaria para que haya un conflicto.

El conflicto se puede generar cuando se altera la negociación por problemas interpersonales, competencias, debates o puntos de vista incompatibles. La ausencia de información, las instrucciones poco claras y las barreras de comunicación, pueden propiciar situaciones de conflicto. Un rol insatisfecho u oportunidades limitadas cuando se fijan estándares de ejecución no coherentes con las capacidades del funcionario, pueden también suscitar actitudes conflictivas. En síntesis, un conflicto puede originarse por incompatibilidad de objetivos, ambigüedad en el trabajo, desacuerdos, fricciones, diferencias de personalidad, prejuicios y ambigüedad en las tareas.

Existen opiniones diversas de numerosos autores (Robbins, 1998; Slocum, 1999; Víctor y Borisoff, 1990; Estrada, 1993; Cloke, 1994) acerca de las múltiples causas que provocan la aparición de un conflicto, entre ellas encontramos la pobre comunicación, estructura, falta de claridad en las expectativas, escasez de recursos, variables personales como dificultades de la personalidad, problemas en las relaciones, diferencias de expectativas, intereses contradictorios, etc.

Muchos autores haciendo una unión de todas éstas las resumen en tres causas fundamentales que se pueden observar en la figura 3: contradicción entre los **valores**, las **metas**, y la **acción**. (Cloke, 1994)

Figura 3. Causas de los conflictos.



Etapla II: Cognición y Personalización.

Si las condiciones de la etapa uno crean frustración, el potencial para la oposición se concreta en la etapa dos. Las condiciones antecedentes, pueden llevar a conflictos sólo si éstos afectan a una o más de las partes que los perciben. Se requiere de la percepción,

una o más de las partes debe estar consciente de la existencia de condiciones antecedentes.

En esta fase encontramos dos maneras de presentarse el conflicto:

- **Conflicto percibido:** cuando una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto.
- **Conflicto sentido:** involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

En esta fase se decide de qué se trata el conflicto en realidad para ambas partes, la percepción y los sentimientos que de ella se desprenden dan personalidad al conflicto. Entiéndase como personalidad del conflicto la manera en que cobra forma ante la persona que lo experimenta.

El acto de percepción de los conflictos se ve afectado por dos mecanismos fundamentalmente:

- Mecanismo de supresión: porque el conflicto no representa grandes amenazas y el individuo lo suprime.
- Mecanismo del foco de atención: sólo se presta atención a aquellos que se pueden resolver a más corto plazo.

-

Etapas III: Discusión Interna.

Habitualmente se disponen de cinco métodos para manejar los conflictos: compulsivo, colaboración, evitación, servicial y compromiso. La figura 5 muestra, según la combinación entre el grado asertividad y cooperación, estos métodos.

- **Compulsivo:** Cuando una parte trata de alcanzar cierta meta o de favorecer sus propios intereses, cualquiera que sea el efecto en las partes en conflicto, compite y domina.
- **Colaboración:** En la colaboración, el compartimiento de las partes se dirige a resolver el problema y a aclarar las diferencias antes que a compaginar diversos puntos de vista.
- **Evitación:** El deseo de evitar una demostración abierta de desacuerdo, puede dar por resultado una retirada: las partes aceptan una separación física y cada una delimita un territorio distinto. Cuando la retirada no es posible o deseable las partes pueden suprimir, es decir, acallar sus diferencias.
- **Servicial:** Cuando las partes desean apaciguar sus oponentes, estarán dispuestos a poner sus intereses por encima de los propios. Para mantener la relación una de las partes esta dispuesta al autosacrificio.
-
- **Compromiso:** Cuando cada parte debe dar algo, el acto de compartir que practican da un resultado de compromiso, en el que no hay un claro ganador o perdedor.

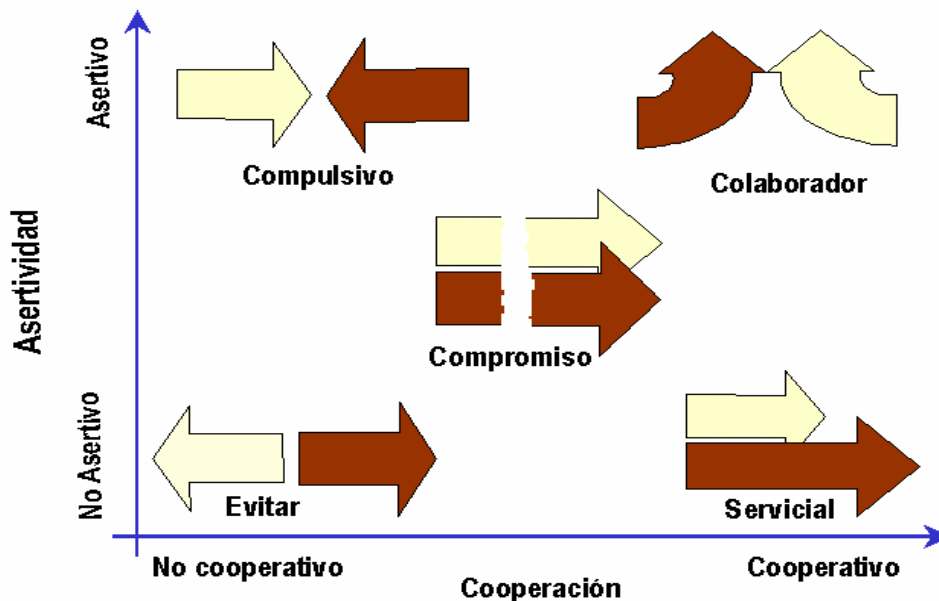


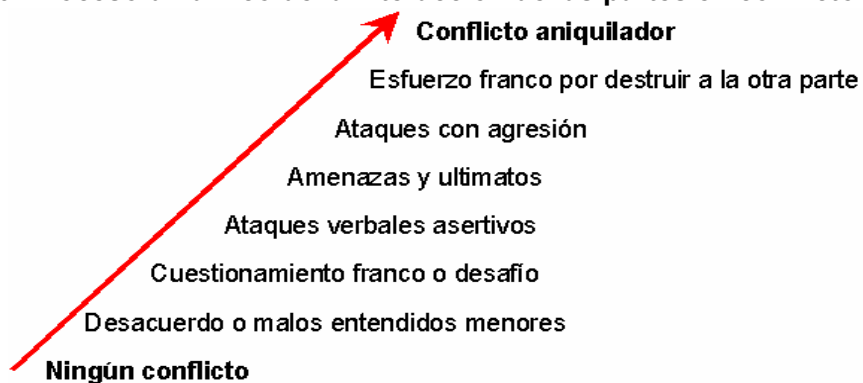
Figura 5. Métodos para manejar los conflictos. (Tomado de Robbins, 1998)

Etapas IV: Comportamiento.

Los conflictos abiertos comprenden una gama amplia de conductas, desde las formas de interferencia sutiles, indirectas y muy controladas hasta las directas, agresivas, violentas y muy controladas.

Esta es la fase donde se hace visible el conflicto, es la visualización de las diversas conductas de las partes en el conflicto. La conducta pone en práctica las intenciones, sin embargo las conductas francas pueden desviarse de la intención. La conducta incluye afirmaciones, actos, reacciones, apatía, observancia rígida, etc., que hacen oscilar el conflicto como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Proceso dinámico de la interacción de las partes en conflicto.



La cólera que puede manifestarse en esta etapa puede ser adaptativa o destructiva. Esta cólera no es causada por nadie ni nada fuera de la persona. Es una respuesta que se da, pero puede ser una respuesta no consciente. Demasiada cólera es, aunque no se crea, genio contra la persona misma. El genio puede estar también basado en la interpretación de los eventos o intenciones. Es un estado de excitación psicológica en un contexto determinado.

Los sentimientos de cólera necesitan ser reconocidos y validados por los involucrados con el propósito de buscar una solución al conflicto, teniendo en cuenta que dichos sentimientos son siempre válidos debido a que se basan en las percepciones particulares de cada uno de ellos.

Etapas V: Consecuencias.

Las relaciones entre el comportamiento conflictivo abierto y los estilos de manejo tienen consecuencias, éstas pueden ser funcionales (en tanto el conflicto haya dado lugar al aumento en el desempeño del grupo) o disfuncionales (si es obstaculizado).

Hay más evidencia de que las **consecuencias funcionales** llevan a soluciones mejores y más innovadoras, así como al aumento en la productividad de los grupos. Se ha demostrado que entre los grupos establecidos, el desempeño tiende a crecer más cuando hay conflicto entre los miembros, que cuando hay acuerdos generales. Algunos investigadores (Slocum, 1999; Brett y Rognes, 1986; Jackson, 1993; Jehn, 1994) han observado que cuando los grupos analizan las decisiones tomadas por sus individuos, la mejora promedio de los grupos muy conflictivos es 73% mayor que en los caracterizados por pocos conflictos. Otros investigadores (Kramer, 1991; Mullen, 1989) han llegado a resultados similares: los grupos compuestos por miembros de intereses diferentes acostumbran a dar soluciones de mayor calidad para diversos problemas que los grupos homogéneos.

Las **consecuencias disfuncionales** de los conflictos vienen a reducir la eficacia de los grupos. Entre las consecuencias menos deseables se encuentran la demora en la comunicación, la disminución de la cohesión grupal y la subordinación de las metas del grupo a la primacía de las pugnas entre sus miembros. En el caso extremo de los conflictos, detienen el funcionamiento de los grupos y amenazan su supervivencia.

La diferencia entre conflictos funcionales y conflictos disfuncionales es lo bastante importante como para ir más allá de las evidencias concretas y se postulan al menos dos hipótesis. La primera es que los niveles extremos de conflictos, ejemplificados por la lucha abierta y la violencia, rara vez, son funcionales. Tal vez los conflictos funcionales se caracterizan más a menudo por niveles bajos o moderados de oposición sutil y controlada. Segunda, la actividad del grupo ha de ser otro factor determinante de la funcionalidad. Entre más creativas y libres sean las decisiones del grupo, mayor es la posibilidad de que los conflictos internos sean constructivos.

CONCLUSIONES

El conflicto ofrece una serie de ventajas a la organización. Sin embargo, los grupos y las organizaciones donde no hay conflicto pueden sufrir apatía, estancamiento, mentalidad de grupo y otros males debilitantes.

El conflicto, por sí solo no representa un problema. Se trata de una parte integral dentro de la dinámica y el desarrollo de las empresas y otros grupos y organizaciones. El problema realmente se presenta debido a la no solución de los conflictos. Allí es donde generalmente se originan los verdaderos daños económicos y sociales.

Un buen número de estudios ha demostrado (Martín, 2003) que los gerentes y directores de diferentes organizaciones deben destinar entre un 30% y un 50% de su tiempo a la atención de conflictos. Porter and Steers (1976) señalan que la pérdida de tiempo debida

a los conflictos y después a las vivencias conflictivas, constituyen hasta un 15% del tiempo del trabajador. Investigaciones de psicólogos ingleses, según Tristán (1990), su país pierde anualmente 18 horas hombre por ausencia de compatibilidad psicológica entre los trabajadores y entre sus grupos, debido a diferentes traumas psíquicos surgidos en la vida laboral.

Al no abordar adecuadamente los conflictos al interior de grupos y organizaciones, las decisiones que se deben tomar se limitan por la situación y su calidad suele ser deficiente. Las buenas decisiones se forman sobre la base de información adecuada y certera, aisladas en lo posible de las pugnas que se generan por el control y poder de los grupos.

BIBLIOGRAFÍA EN ORDEN DE APARICIÓN

1. Víctor, David. A. Y Borisoff, Deborah. (1990) *Gestión de Conflictos: Un enfoque de las técnicas de comunicación*. Ediciones Díaz de Santos. S.A. 235p.
2. Kramer, R.M. (1991) *Intergroup Relations and Organizational Dilemmas*, in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 191—228.
3. Calviño, Manuel. (1998) *Trabajar en y con grupos. Experiencias y Reflexiones Básicas*. Editorial Academia. La Habana. 150p.
4. Robbins, Stephen, P. (1998) *Fundamentos del comportamiento organizacional*. 7ma edición. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. México.
5. Slocum, et al (1999) *Comportamiento Organizacional*. Editorial International Thompson Publishing.SA de CV. 8va edición. 362p
6. Cloke, Kenneth (1994). *Mediation and Conflict Resolution*. Training Materials, Center for Dispute Resolution. USA.
7. Brett J. M. and J.K. Rognes (1986) *Intergroup Relations in Organizations*, in P.S. Goodman and associates (eds.), *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 205.
8. Jackson, J.W. (1993) *Realistic Group Conflict Theory: A Review and Evaluation of the Theoretical and Empirical Literature*. *The Psychological Record* (Summer 1993), pp. 395—414.
9. Martín, Miguel Angel (2003) *Aplicación Práctica de los Métodos de Resolución de Conflictos*. www.catya.com/Miguel
10. Jehn K. (1994) *Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value Based Intragroup Conflict*. *International Journal of Conflict Management* (July 1994), pp. 223—38.
11. Mullen, C. Symons, L. Hu, and E. Salas (1989) *Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction*. *Journal of General Psychology* (April 1989), pp. 155—70.
12. Nuevo Paradigma: La solución practica de conflictos (2003) www.ags.acnet.net/RevistaJuridica/sep-mzo-00
13. Porter and Steers (1976) "Organizational, Work, and Personal Factors"; *Journal of Management Studies* (October 1976), pp. 234—54.
14. Tristán Pérez, Boris. (1990) *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.