

# **UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO 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*

## **INTRODUCCION**

*En las condiciones actuales de nuestro país, las empresas constituyen un factor económico importante para llevar adelante el desarrollo de la sociedad. Es por eso que la gestión empresarial está siendo hoy en día objeto de estudio y centro de atención de diferentes ramas del conocimiento científico, por la influencia de la misma en el desempeño organizacional y sus implicaciones en la vida social del hombre.*

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. Considérese 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 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, hace dirigir la 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.

Como variable independiente de Comportamiento Organizacional, los conflictos tienen una elevada implicación para los gerentes, pues constituyen un costo para la institución en términos de tiempo y recursos, todo lo cual le otorga una gran importancia dentro de los aspectos a tener en cuenta en la actividad administrativa.

El conocimiento respecto al comportamiento grupal se verá limitado si se priva de identificar y reconocer las particularidades del actuar del hombre como principal autor y gestor de cambios organizacionales en su vinculación dinámica con sus semejantes.

En la medida en que los líderes sepan administrar adecuadamente el conflicto intragrupal, los resultados serán considerados como funcionales y estarán encaminados a respaldar las metas de la organización.

Hay que decir que a pesar de la importancia que reviste el tema de los conflictos para las organizaciones y de las implicaciones que trae consigo, no se pudo encontrar en la amplia revisión bibliográfica tanto nacional como extranjera un consenso alrededor de cuáles son los factores que favorecen la generación de conflictos al interior de los grupos, ni tampoco una orientación o procedimiento que permita su estudio. Lo anterior permitió constatar que, hasta donde conocen los autores, no existe un procedimiento sistemático que permita la administración de conflictos intragrupales en las organizaciones.

## **DESARROLLO**

*Sobre las consideraciones expuestas anteriormente, se describirá a continuación el procedimiento propuesto para el estudio de los conflictos en las organizaciones.*

### **Paso 1: PROCESO DE INVOLUCRAMIENTO.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo lograr un acercamiento a la organización en aras de ganar una actitud positiva hacia la investigación que se realiza, garantizando la cooperación de todos los involucrados.

**Procedimiento:** *Reuniones de involucramiento, conversatorios.*

### **Paso 2: CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD BAJO ESTUDIO.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo caracterizar la organización teniendo en cuenta los elementos esenciales que brindarán una mejor comprensión de la misma desde la perspectiva de los conflictos.

**Procedimiento:** *Análisis documental, entrevistas con el personal de recursos humanos.*

### **Paso 3: SELECCIÓN, DISEÑO Y/O ADECUACIÓN DE INSTRUMENTOS.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo la selección de los instrumentos que servirán para el diagnóstico de los diversos factores a estudiar en cada uno de los niveles establecidos. Estos instrumentos pueden ser adecuados teniendo en cuenta las características concretas de la organización analizada y en ocasiones se hará necesario el diseño de nuevas variantes de instrumentos para la realización de dicho diagnóstico.

**Procedimiento:** *Búsqueda bibliográfica, método de expertos, trabajo de mesa.*

Seguidamente se presenta una propuesta de instrumentos de diagnóstico que tributan a cada nivel del comportamiento, algunos de ellos modificados y elaborados por la autora.

### **Paso 4: SELECCIÓN DE LA MUESTRA A INVESTIGAR.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo seleccionar las personas a investigar dentro de la organización.

**Procedimiento:** *Se definen las áreas de la organización y dentro de la seleccionada como objeto de estudio se determinan los elementos a estudiar, para lo cual se utiliza la ecuación estadística para una población finita.*

Ecuación estadística para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{d^2(N-1)}{Z^2(\frac{\alpha}{2})p * q}}$$

*N*: Tamaño de la población.

*n*: Tamaño de la muestra.

$Z \frac{\alpha}{2}$  : Punto crítico correspondiente a la distribución normal.

*d*: Error máximo permisible.

*p*: Proporción de respuesta.

Cuando *p* y *q* se desconocen, se asume el mayor valor  $p = q = 0.5$ ; por lo que el tamaño de la muestra será máximo.

$\alpha = 0.05$        $d = 0.01$        $Z = 1.96$

#### **Paso 5: MEDICIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo, una vez aplicados los instrumentos de diagnóstico, procesar la información y analizar los hallazgos de la investigación.

**Procedimiento:** Una vez aplicados los instrumentos antes mencionados para cada nivel, se procede a realizar la interpretación de los mismos a partir de la correspondiente evaluación de manera independiente de las técnicas empleadas. Esto permite explicar el comportamiento individual por cada variable, o sea, establecer un análisis univariado.

Seguidamente se procede a realizar la prueba de Chi square ( $\chi^2$ ) con el objetivo de examinar la relación entre dos variables. Esta técnica, conocida también como **prueba de independencia**, permite conocer si la relación entre **dos variables** es real o si es simplemente el resultado de un error muestral, puesto que la **hipótesis nula** de este tipo de prueba es que **las dos variables son independientes entre ellas**. Matemáticamente esta prueba queda formulada de la manera siguiente:

$$\frac{\sum_i^j (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} > \chi^2 \text{ se rechaza la hipótesis de independencia (H}_0\text{) al nivel de significación}$$

elegido con grados de libertad  $gl = (r - 1)(k - 1)$ . Siendo *r* el número de filas y *k* el número de columnas. En la medida que  $\chi^2$  calculada sea mayor, la relación entre las variables analizadas será más fuerte.

Para finalizar se realiza un análisis multivariado diseñando en primer lugar **un libro de códigos** que recoge todas las variantes de respuesta para cada pregunta de acuerdo a los niveles y se les otorga un código. Se elaboran luego las **matrices de datos** por establecimiento donde se reflejan las respuestas ofrecidas por cada individuo encuestado. A partir de esta información se utiliza el programa estadístico **SPSS Ver. 10.0 for Windows**, al que se le introducen los datos individuales y luego se establecen aquellos grupos y combinaciones de variables o individuos que poseen características similares. Se realiza un Análisis de Clúster por personas investigadas, el cual es corroborado por un análisis factorial.

El Análisis Clúster es un procedimiento multivariado que permite al investigador colocar las variables u objetos en grupos naturales. Dichas variables u objetos son clasificados en grupos de acuerdo a su similitud.

El método utilizado, Kmedia, para realizar el Análisis de Clúster divide un grupo de casos en el número de grupos seleccionado para maximizar la variación relativa entre los clústers y dentro del clúster. Éste es un método de análisis multivariado clúster en el cual los grupos **no** se definen *a priori* por el investigador, sino se forman por el mismo procedimiento de análisis de conglomerados.

Los Métodos analíticos de Factor descomponen una matriz de Correlación o Covarianza en los componentes lineales (factores) que explica relaciones lineales entre las variables.

El Método de la Componente Principal computa líneas componentes que resumen asociaciones entre las variables. Cada línea componente es perpendicular, u ortogonal a las otras en el espacio del componente, y cada una de ellas recibe la máxima porción del de la variación disponible.

Algunos investigadores quieren saber la relación entre los valores del original y los componentes. A las covarianzas de las variables originales con sus componentes se les llaman cargas del componente. Las señales de las cargas son arbitrarias.

Se seleccionan las variables cuantitativas deseadas. Si no se seleccionan variables específicas, todas las variables numéricas se escogerán.

Estos análisis son de gran importancia pues arrojan resultados interesantes y permiten proyectar estrategias al respecto.

Después de recogida la información y procesados todos los datos, se realiza un análisis parcial por cada establecimiento y finalmente se realiza el análisis integral de los resultados.

#### **Paso 6: INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo evaluar la incidencia que tienen los conflictos intragrupales en las variables dependientes del comportamiento organizacional.

**Procedimiento:** Aplicación de instrumentos, procesamiento y trabajo de mesa.

#### **Paso 7: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo recomendar líneas estratégicas generales para el manejo de los conflictos.

**Procedimiento:** Métodos de expertos y trabajo de mesa.

#### **Paso 8: PLANEACIÓN Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo, sobre la base del análisis realizado en el paso anterior, planear con acciones concretas la aplicación de las estrategias diseñadas.

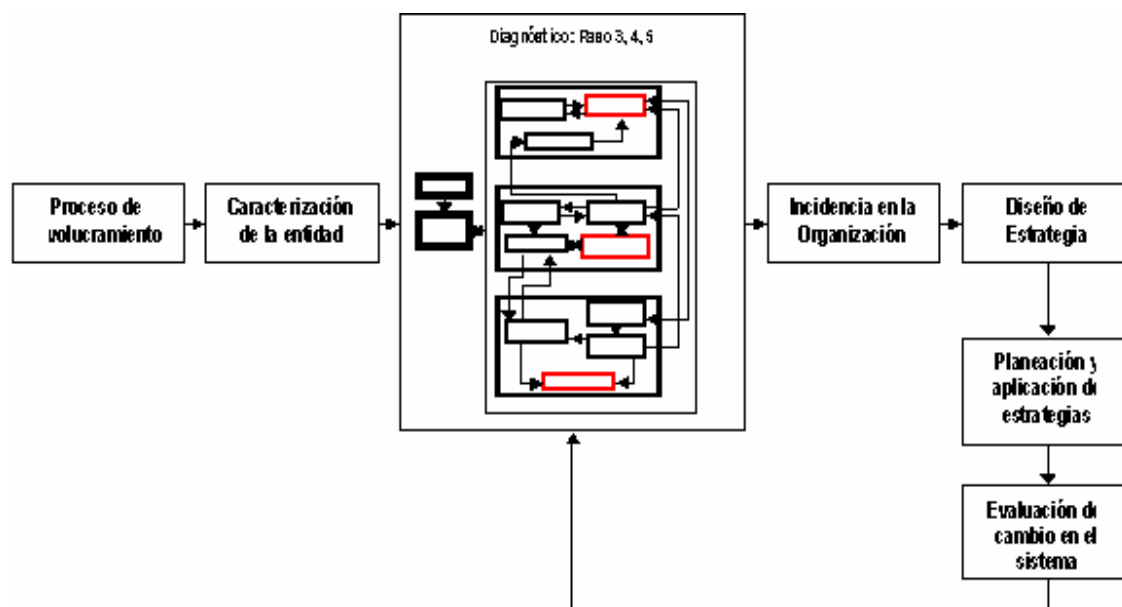
**Procedimiento:** Métodos de expertos y trabajo de mesa.

#### **Paso 8: EVALUACIÓN DEL CAMBIO EN EL SISTEMA.**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo medir el impacto de la aplicación de las estrategias diseñadas.

**Procedimiento:** Aplicación de los instrumentos diseñados para el diagnóstico a manera de control.

Con este paso termina la explicación del procedimiento, el que tiene gran importancia para conocer la realidad empresarial en torno al tema de los conflictos y encaminar el proceso administrativo a favor de su manejo más eficaz. La figura que continua muestra una representación gráfica del procedimiento propuesto.



**Figura 1. Procedimiento para el estudio y manejo de los conflictos.**

## CONCLUSIONES

Con la puesta en ejecución de este procedimiento se pone en manos de los consultores tanto externos como internos, una manera lógica y sistémica que posibilitan abordar determinadas situaciones conflictivas, así como la posibilidad de la interpretación de los mismos. Esta metodología puede ser factible de aplicación en estudios que se realicen sobre Comportamiento Organizacional, específicamente en el nivel grupal y que lleven implícitos el estudio de conflictos. Pueden ser empleadas además en investigaciones sobre clima sociopsicológico laboral y pueden resultar de utilidad en el diagnóstico del subsistema Métodos y Estilos de Dirección del proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Los resultados que se obtengan pueden constituir una información de inapreciable valor para los directivos de manera que pueda enfrentar de manera eficaz la administración de sus recursos humanos. Esta metodología ya ha sido probada en varias organizaciones allanando el camino para la solución de situaciones conflictivas en las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Hellriegel, Slocum, Woodman (1999) Comportamiento Organizacional. Editorial International Thompson Publishing. SA de CV. 8va edición. 362p
2. 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.
3. Martín, Miguel Angel (2003) Aplicación Práctica de los Métodos de Resolución de Conflictos. [www.catya.com/Miguel](http://www.catya.com/Miguel)
4. Métodos de Resolución de conflictos (2003). [www.incap.gov.ar/prensab.html](http://www.incap.gov.ar/prensab.html).
5. R.J. Steinberg and L.J. Soriano (1994) Styles of Conflict Resolution. *Journal of Personality and Social Psychology* (July 1984), pp. 115—26.
6. R.L. Pinkley (1990) Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict. *Journal of Applied Psychology* (April 1990), pp. 117—26.
7. Rahm, M.A. (1990) Theory and Research in Conflict Management. Praeger, New York.
8. Robbins, Stephen, P. (1998) Fundamentos del comportamiento organizacional. 7ma edición. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. México.
9. Tjovold, D. (1991) The Conflict Positive Organization. Reading, MA: Addison-Wesley.

10. Víctor, David. A. Y Borisoff, Deborah. (1990) Gestión de Conflictos: Un enfoque de las técnicas de comunicación. Ediciones Díaz de Santos. S.A. 235p.