

## Conceptos fundamentales asociados al conflicto en la organización:

---



Abordemos el concepto de conflicto. Con frecuencia, lo concebimos como una situación que connota dificultad, como una lucha, oposición o enfrentamiento entre personas e intereses. Un conflicto: es el estado de tensión, que surge entre dos o más partes, porque tiene intereses iguales, diferentes u opuestos sobre alguien o sobre algo; intereses que ven difícilmente compatibles o compartibles equitativamente entre ellos.

Es una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estos puntos como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esa incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.



Entonces, podemos considerar que el conflicto es una situación:

- \* Constituida por un proceso interaccional; es decir, el conflicto nace, crece, se desarrolla y puede permanecer estacionario, transformarse, desaparecer y/o disolverse.
- \* Que se construye recíprocamente entre dos o más partes.
- \* En que predominan las interacciones basadas en la oposición por sobre la semejanza. A veces, esta oposición puede generar una mutua agresión entre las partes.
- \* Donde las personas que intervienen lo hacen con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.

Ahora, situémonos en el ámbito laboral. En este contexto, el conflicto es inherente a la dinámica de las relaciones humanas y por ende, a la organización. Un conflicto es una situación en la que podemos distinguir cómo una parte de la totalidad del grupo adopta una postura diferente a la del resto de los miembros de ese grupo. Ello genera una significativa disminución (o bien, una anulación) en la cohesión interna de la agrupación.

Entonces, existe un conflicto cuando existe una diferencia de criterios (o de intereses u opiniones) entre una o más partes de los miembros que conforman una organización, respecto de una situación o tema. Por tanto. El conflicto implica pensamiento y acción de los involucrados.



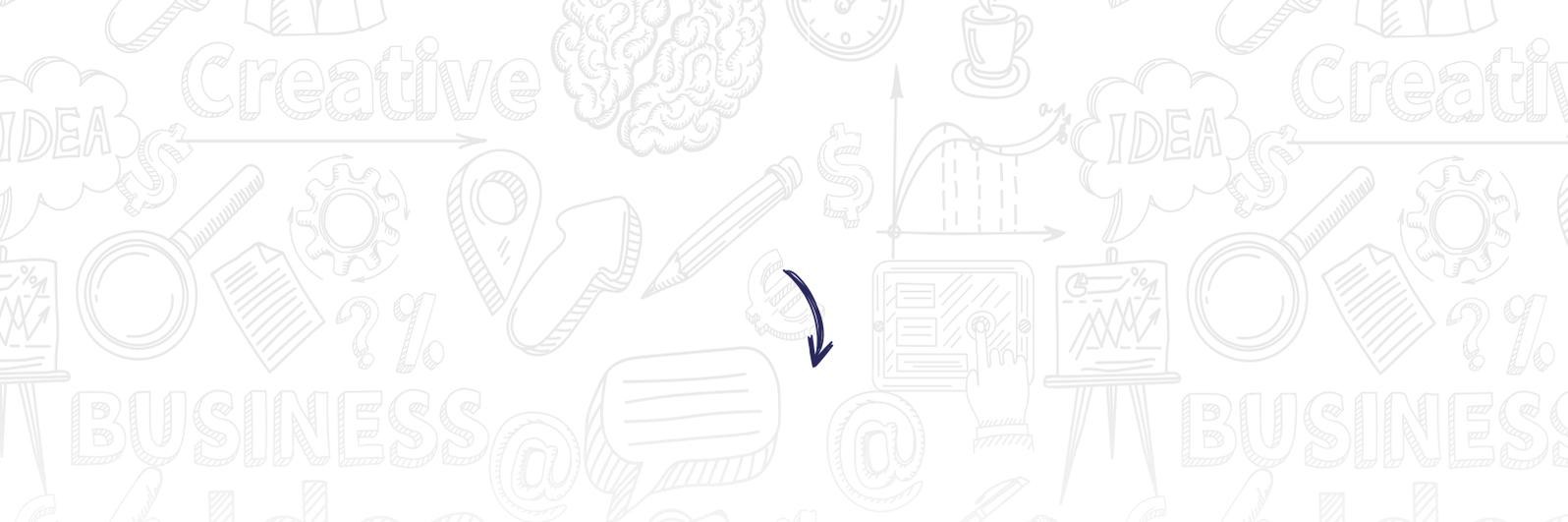


La idea de contradicción subyace al concepto de conflicto. Cuando un individuo percibe tendencias contradictorias en el ambiente, es posible que pueda llegar a internalizar esa contradicción en sí mismo: es así como, frecuentemente, se generan los trastornos psicológicos (estrés, crisis de ansiedad o angustia, etc.). En este sentido, el conflicto se establece entre las fuerzas represoras de nuestros deseos y el contenido que estamos reprimiendo.

Consideremos que:

- \* El conflicto designa al conjunto de dos o más situaciones excluyentes, es decir, situaciones que no pueden darse de forma simultánea.
- \* El conflicto ocurre cuando, buscando el propio interés, personas o grupos no obtienen lo que necesitan o desean.
- \* El conflicto es inherente a la interacción humana. Es una situación inseparablemente unida al ser humano, pues, somos seres sociales, que necesitan interactuar con el otro (aun cuando cada persona posee una percepción particular de la realidad que la rodea).



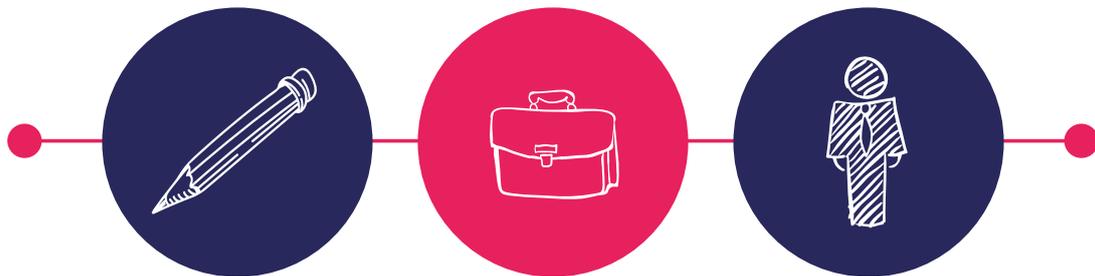


Dentro del contexto laboral, los conflictos se tornan una situación recurrente. Cuando se establecen agrupaciones de personas que coexisten con un fin determinado, por lo general, se observa la conformación de distintas coaliciones o bloques (esto es frecuente, pues las personas persiguen distintos intereses y se unen a partir de ellos).

Sin embargo, no necesariamente deben existir intereses opuestos para la generación de un conflicto; es decir, a veces tan solo percibimos una realidad de carácter conflictiva. Es así como el componente emocional nos hace ver espejismos en donde no los hay.

Un conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe o siente que la otra parte le afectará negativamente o que incluso ya le está perjudicando.

Por otra parte, ya entenderemos que los conflictos manejados adecuadamente perderán su connotación negativa. Debemos considerarlos como una fuente de crecimiento y madurez para nuestra organización.

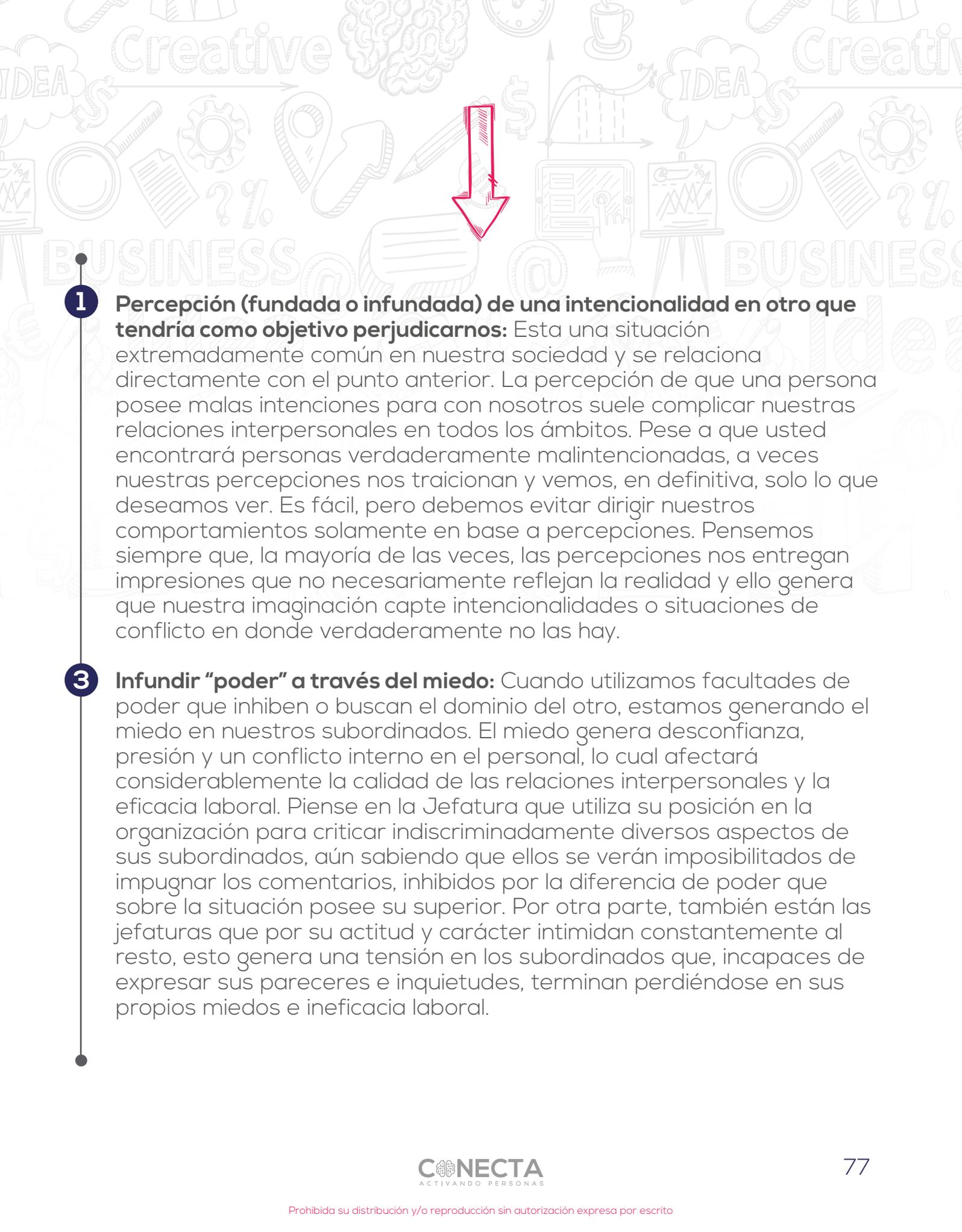


## Causas esenciales en el surgimiento de un conflicto:

Observe su propio quehacer laboral; podrá identificar un conflicto a partir de la existencia de alguna de las siguientes situaciones:

- 1 La interacción de dos o más participantes:** Es evidente que un conflicto surge a partir de la diferencia de intereses entre las personas. Las personas son seres sociales y están constantemente interactuando con sus pares; en este sentido, podemos detectar la presencia de un conflicto cuando entre los miembros de una organización se observan relaciones interpersonales deficientes
- 2 Percepciones subjetivas acerca de la realidad:** Cada persona percibe el mundo a partir de la propia subjetividad. Es decir, se interpreta la realidad a partir de las experiencias internas y ellas, nunca son iguales a las del resto de los compañeros de trabajo. Piense en la percepción como una sensación interior que usted capta (a través de los sentidos) de cada cosa o persona. Es por esto, que las percepciones son sensaciones extremadamente particulares. Son apreciaciones que nuestra subjetividad elabora a partir de la realidad que nos rodea.





**1** **Percepción (fundada o infundada) de una intencionalidad en otro que tendría como objetivo perjudicarnos:** Esta es una situación extremadamente común en nuestra sociedad y se relaciona directamente con el punto anterior. La percepción de que una persona posee malas intenciones para con nosotros suele complicar nuestras relaciones interpersonales en todos los ámbitos. Pese a que usted encontrará personas verdaderamente malintencionadas, a veces nuestras percepciones nos traicionan y vemos, en definitiva, solo lo que deseamos ver. Es fácil, pero debemos evitar dirigir nuestros comportamientos solamente en base a percepciones. Pensemos siempre que, la mayoría de las veces, las percepciones nos entregan impresiones que no necesariamente reflejan la realidad y ello genera que nuestra imaginación capte intencionalidades o situaciones de conflicto en donde verdaderamente no las hay.

**3** **Infundir “poder” a través del miedo:** Cuando utilizamos facultades de poder que inhiben o buscan el dominio del otro, estamos generando el miedo en nuestros subordinados. El miedo genera desconfianza, presión y un conflicto interno en el personal, lo cual afectará considerablemente la calidad de las relaciones interpersonales y la eficacia laboral. Piense en la Jefatura que utiliza su posición en la organización para criticar indiscriminadamente diversos aspectos de sus subordinados, aún sabiendo que ellos se verán imposibilitados de impugnar los comentarios, inhibidos por la diferencia de poder que sobre la situación posee su superior. Por otra parte, también están las jefaturas que por su actitud y carácter intimidan constantemente al resto, esto genera una tensión en los subordinados que, incapaces de expresar sus pareceres e inquietudes, terminan perdiéndose en sus propios miedos e ineficacia laboral.

# El proceso del conflicto:

Entendemos el proceso del conflicto como “El conjunto de fases o etapas sucesivas en que este evoluciona y desarrolla su curso de acción”.

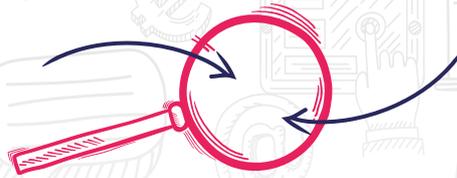
El conflicto comienza cuando a partir de un evento determinado se activa una problemática, que genera una tensión entre el sistema de creencias de dos o más partes; esto es, cuando se generan intereses opuestos. La tensión se manifiesta en la oposición o enfrentamiento entre personas e intereses. En el contexto organizacional, las personas sienten temor a la confrontación debido a los riesgos asociados a ella (puesto, lealtad, prestigio, ingresos). Es por eso que el concepto de negociación es importante; a través de ella, se procurará la solución del conflicto por medio del compromiso. Si fracasamos, el proceso del conflicto se reiniciará.

Podemos dividir el proceso del conflicto en cinco etapas. Todas ellas nacen de la intención:

- 1** Competencia.
- 2** Colaboración.
- 3** Evadir/afrontar.
- 4** Ceder/insistir.
- 5** Llegar a un acuerdo.



## ¿Qué es la Intención?



“Es el propósito o voluntad de hacer algo”. Las intenciones se encuentran entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Es a partir de nuestras intenciones que tomamos la decisión de actuar de una u otra manera.

Recordemos que nuestra percepción de la realidad es siempre subjetiva, es decir, diferente a la del resto de las personas que nos rodean. Esta característica es, precisamente, la gran generadora de conflictos:

**“¿Cómo es posible que consideren a Juan para la realización del proyecto? Deseo que solo me consideren a mí, pues únicamente yo soy capaz de realizarlo”.**

**“Creo que Juan me tiene envidia, su mirada me lo dice”.**

Lidiar con las intenciones que percibimos en el resto es una tarea en extremo compleja. Siempre estamos suponiendo las intenciones de las otras personas para definir, respecto de ellas, nuestros parámetros de comportamiento. De más está decir, que algunos conflictos pueden verse acrecentados por la errada percepción de intenciones que una persona cree captar respecto de otra.



Evitemos basar nuestro comportamiento en las percepciones, pues en general solo nos provocarán situaciones ingratas. La idea es buscar y potenciar las instancias de comunicación que nos permitan desarrollar una interacción amena y fluida con el resto de las personas; de esta forma, comprenderemos de mejor manera sus intereses e inquietudes.

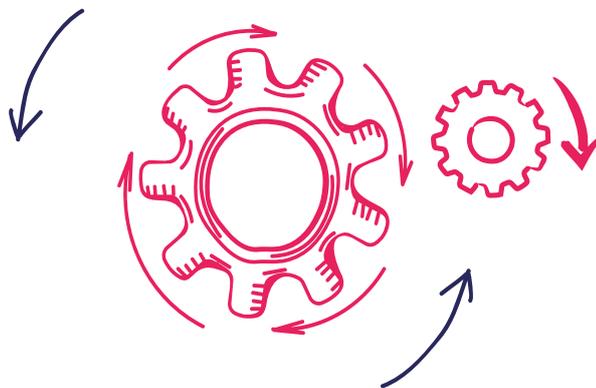
Comprender totalmente al otro es imposible y que en algunas personas existe una incongruencia entre intenciones y conductas, la sinceridad y la comunicación son la mejor vía para cultivar relaciones interpersonales saludables.

Como ya lo hemos expresado, podemos dividir el proceso del conflicto en etapas que nacen de la intención. Revisemos entonces, el proceso del conflicto y sus etapas.



# Etapas en el proceso de conflicto:

- 1 Competencia:** La competencia es una rivalidad, una lucha u oposición entre quienes aspiran conseguir lo mismo. Son dos intenciones que chocan como fuerzas opuestas por un mismo objetivo. Es decir, dos personas compiten cuando cada una busca satisfacer sus intereses consiguiendo algo que el otro también desea. En un contexto de competencia, tenemos el propósito de lograr nuestros objetivos, sacrificando los del otro, intentando convencerlo de que nuestros objetivos son los correctos y los suyos equivocados; además, tratar que acepte la culpa del problema.
- 2 Colaboración:** Se da colaboración cuando dos o más personas realizan conjuntamente un trabajo o una tarea para contribuir al logro de un fin que satisfaga los intereses mutuos. En este sentido, se recurre a la cooperación o contribución individual en pos de un resultado beneficioso para todos. Cuando las partes colaboran, la intención es buscar la resolución del conflicto a partir de la integración de los diferentes puntos de vista. Pensemos en el intento de encontrar una solución en la que se alcancen completamente los objetivos de ambas partes y en la que se incorporen las ideas válidas de los dos. En esta instancia, la ayuda y la contribución son dos aspectos claves. La colaboración no siempre surge inmediatamente después del desencadenamiento del conflicto.





**3 Evadir/Enfrentar:** Existen dos posibilidades cuando nos enfrentamos a un conflicto: aceptarlo o bien, retraernos y huir de él. La segunda opción es evidentemente más cómoda, pero perjudicial. No es adecuado intentar ignorar o negar un conflicto que está frente a nosotros; como tampoco lo es el evitar a los compañeros de trabajo con los que no estamos de acuerdo. Debemos enfrentar el conflicto para no perder el control sobre él, así, evitaremos que nos sobrepase. En este sentido, para poder resolver nuestros conflictos debemos conocerlos cabalmente y para que ello sea posible, es necesario enfrentarlos.

**4 Ceder/Insistir:** Cedemos cuando estamos dispuestos a desistir de nuestros intereses para privilegiar los del otro. Mantener la relación es lo más importante y debemos ser capaces de sacrificar nuestro punto de vista para que ello sea posible. La idea fundamental de este punto se sintetiza en el concepto de sacrificio. Más de alguna vez habremos experimentado privilegiar los objetivos de otra persona por sobre los nuestros, respaldar su opinión pese a no estar del todo convencidos. O bien, perdonar o tolerar las faltas de los otros. La actitud opuesta (y adecuada) es insistir en nuestra posición para resolver el conflicto. Perseverar por sobre la adversidad nos permitirá acceder al acuerdo que defina la situación de conflicto. Preguntémonos, ¿Cuánto hemos perdido en nuestra vida por el solo hecho de no haber insistido en nuestros intereses? ¿Cuánto hemos debido lamentar?

**5 Llegar a un acuerdo:** En el contexto del conflicto llegar a un acuerdo es armonizar nuestras posturas, ceder algo para llegar a un resultado que equilibre los intereses de las partes. Para llegar a un acuerdo no existen ganadores ni perdedores, sino la disposición a razonar la causa del conflicto y aceptar una solución que otorga una satisfacción incompleta a los intereses de las partes.

La idea fundamental de este punto se sintetiza en el concepto de ceder; en el cual ambas partes ceden algo. Pensemos, por ejemplo, en la disposición a aceptar un aumento de sueldo de dos mil pesos por hora en lugar de tres, aceptar un acuerdo parcial o asumir parte de la culpa por una falta.

## Importante:

Recordemos que las intenciones ofrecen lineamientos generales que las partes de un conflicto, pues, definen el objetivo de cada uno. Sin embargo, las intenciones de las personas no son fijas; a veces, cambian en el curso de un conflicto porque vuelven a plantearse los conceptos o por una reacción emocional al comportamiento de la otra parte.



Las personas tienen preferencias sobre como enfrentan un conflicto y recurren constantemente a ellas. En este sentido, es posible pronosticar reacciones de las personas, a partir de una combinación de sus características intelectuales de personalidad.

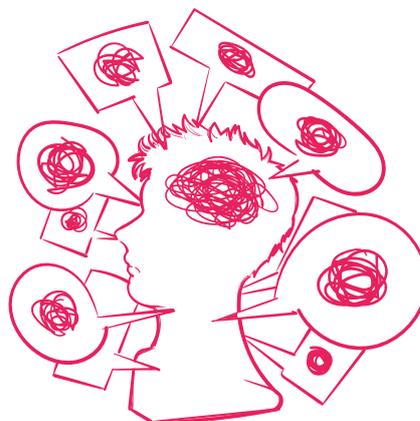


## Tipos de conflicto:

Si pensamos en conflicto es inevitable no aludir a la conducta que es el comportamiento o reacción de cada persona frente a cada situación (la manera cómo actúa frente a ellas). Más allá de perdernos en el proceso dinámico de interacción en que si recibimos una amenaza, respondemos con una amenaza, debemos procurar enfrentar los conflictos con una actitud positiva que posibilite acuerdos. No podemos permitir que las actitudes conflictivas nos inunden con su destrucción, como por ejemplo, cuando existen esfuerzos patentes por destruir al otro, agresiones físicas, amenazas y ataques verbales.

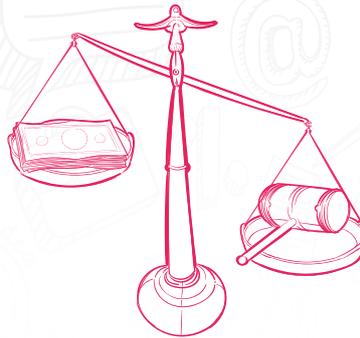
Nuestra conducta posibilita la generación de conflictos funcionales o disfuncionales, dependiendo de los efectos que provoca.

Los conflictos son situaciones inevitables y se constituyen como aspectos fundamentales de nuestras relaciones interpersonales. Si los conflictos son buenos o malos dependerá de las partes afectadas, del contexto y de las herramientas con las que dispongamos para enfrentarlos y resolverlos.



## Los conflictos pueden ser **funcionales y disfuncionales:**

---



En las organizaciones existen dos tipos de conflictos, los que afectan positivamente al rendimiento y aquellos que lo hacen de forma negativa.

La idea es eliminar los conflictos que afectan negativamente la obtención de objetivos de la empresa.

Entonces, podemos definir **dos tipos generales de conflictos en función de los efectos que producen en la organización**. Ellos son:

### Conflicto funcional

Es una confrontación que resulta positiva para el rendimiento de las organizaciones. El conflicto funcional es constructivo, pues mejora las decisiones, estimula la creatividad, la innovación, alentando el interés y la curiosidad de los miembros de la organización. Este tipo de conflicto le otorga una nueva perspectiva a los problemas y, al relajar las tensiones, fomenta un ambiente de auto evaluación y cambio. Favorece enormemente la toma de decisiones, pues, estimula la ponderación de





todos los puntos de vista presentes en un grupo, privilegiando aquellos que son inusuales o de las minorías. Pensemos en grupos en los que surgen diferentes puntos de vista sobre un mismo asunto y pese a ello, son capaces de ser creativos, inventar nuevas soluciones y llegar a acuerdos. En definitiva, este tipo de conflictos, aun teniendo su origen en intereses contrapuestos o desacuerdos manifiestos entre las partes, se vuelve constructivo en la medida que su desarrollo origina cambios positivos para las personas dentro la organización.

### **Los conflictos funcionales:**

- ✓ Privilegian la aparición de la creatividad.
- ✓ Favorecen la toma de decisiones.
- ✓ Orientan hacia una resolución efectiva de problemas.
- ✓ Favorecen el desarrollo de la tolerancia y de nuevas destrezas, tanto personales como grupales.
- ✓ Favorecen las relaciones interpersonales.



## Conflicto disfuncional

Corresponde a toda confrontación perjudicial para la organización o que impida que ésta alcance los objetivos de la organización. Este tipo de conflictos pueden llegar a afectar negativamente el rendimiento de personas, grupos u organizaciones. Aunque es difícil detectar de manera exacta cuándo un conflicto se transforma en disfuncional (esto también depende de cada organización), es posible afirmar que se trata de conflictos que no son manejados adecuadamente (piense usted en un enfermo sin tratamiento).

Por otra parte, un mismo conflicto puede hacer que un grupo avance en forma positiva hacia una solución que permita alcanzar los objetivos organizacionales; mientras que en otro grupo, el mismo conflicto puede resultar ser en extremo perturbador y disfuncional. En este sentido, la tolerancia que un grupo pueda tener con respecto a las tensiones y conflictos es sumamente relativa y depende también del tipo de organización. Por ejemplo, cuando el conflicto deriva en acusaciones o ataques personales, algunos individuos pueden llegar a guardar rencor por mucho tiempo después de aclarada la situación. En definitiva, el disfuncional es el tipo de conflicto que obedece a la visión tradicional que tenemos sobre el conflicto: algo muy negativo que evitamos y tememos enfrentar, pues daña las relaciones interpersonales.

### Los conflictos disfuncionales.

- Crean ambientes negativos.
- Dañan las relaciones interpersonales.
- Promueven la hostilidad.
- Socavan la moral y la autoestima.





Cabe señalar que aunque, en una primera instancia, los conflictos crean hostilidad y generan ambientes negativos; lo adecuado es enfrentarlos para propiciar acuerdos que transformen el conflicto en una instancia de crecimiento personal y organizacional. Aunque los conceptos de Conflicto Funcional y Disfuncional se nos presentan como los fundamentales, veamos también, otras consideraciones que a menudo se destacan de los conflictos.



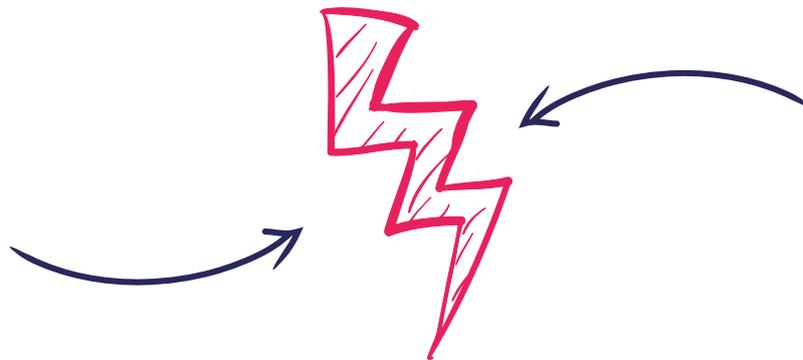
# Conflictos según las partes involucradas:

## Conflicto intrapersonal

Cuando la persona tiene una confrontación consigo misma. Este conflicto es de índole psicológica, pues, surge de las experiencias subjetivas de la persona. Pensemos en el complejo sentimiento de culpa que nos embarga cada vez que nos vemos forzados a realizar acciones contrarias a nuestros valores o principios morales. Esta es una situación que genera un conflicto intrapersonal.

## Conflicto interpersonal

Se da cuando intervienen dos o más personas. Es el más común de los conflictos y, por tanto, abunda en las organizaciones. Los conflictos interpersonales se nos hacen evidentes si pensamos que responden a la naturaleza de las relaciones humanas. Recordemos que como humanos somos seres sociales en permanente interacción con los otros; es a partir de esa interacción y de nuestras diferentes percepciones de la realidad, desde donde se generan los conflictos. Sus causas son múltiples, como también los modos de enfrentarlo.



### Conflicto Intragrupal

Se da al confrontarse distintos intereses entre subgrupos dentro del mismo grupo más grande. Pensemos en los conflictos que se producen al interior de los grupos de trabajo. Es indudable que este tipo de conflicto también es de carácter interpersonal, sin embargo, no olvidemos que las conductas de las personas son diferentes cuando se encuentran al interior del grupo y se identifican emocionalmente con él.

### Conflicto intergrupo o intergrupar

Son aquellos que se producen entre grupos humanos, generalmente obedecen a diferencias de tipo colectivo. Pensemos en los conflictos que surgen entre las diferentes áreas de una organización. Todo conflicto es interpersonal, pero, cuando tenemos a dos grupos humanos, cada una de las partes asume un comportamiento de grupo y no individual. Los grupos humanos adquieren cierta personalidad y, a partir de esto, se generan los conflictos de interés.

### Conflicto interorganizacional

Es aquel que se da entre organizaciones, vale decir, entre grupos de personas que actúan regulados por un conjunto de normas en función de determinados fines. Por ejemplo: los conflictos generados entre una empresa y su competencia directa.





Revisemos algunos conceptos de conflicto **a partir de la forma que este adopta:**

### **Conflicto manifiesto**

Es aquel conflicto que se manifiesta expresamente. Es decir, un conflicto que es de público conocimiento que ha presentado abiertamente sus discrepancias e incompatibilidades de intereses y, por tanto, un conflicto en una situación apta para enfrentarlo y resolverlo.

### **Conflicto latente**

Es aquel conflicto que existe pero que no se manifiesta claramente. Sabemos de su existencia pero no hablamos de él, no lo enfrentamos y lo evadimos para no solucionarlo. Es un conflicto muy dañino, pues actúa en silencio creando hostilidad y desconfianza. Además, pensemos que un pequeño conflicto que hoy no es resuelto, puede llegar a constituirse en un grave conflicto para mañana. En este sentido, un conflicto latente en algún instante, inevitablemente, se convertirá en uno manifiesto. Solo es cuestión de tiempo.

Dentro de la Organización podemos detectar un conflicto latente a través de indicadores como:

- Baja productividad.
- Rotación de personal.
- Alto ausentismo.
- Insatisfacción laboral

