

# Conflicto

Las definiciones de conflicto abundan, pero la mayoría de ellas incluyen la idea de que el conflicto es una percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces hay consenso de que esto no existe. Así mismo, para que se inicie un proceso de conflicto, es necesario que haya oposición o incompatibilidad y algún tipo de interacción.

Entonces, un conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. Esta definición es intencionalmente amplia; describe el momento en cualquier actividad en el que una interacción se convierte en un conflicto entre partes. Abarca una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etc. Por último, la definición es el suficientemente flexible para cubrir todos los niveles de conflicto, desde actos explícitos y violentos, hasta formas sutiles de desacuerdo.

Una escuela de pensamiento plantea que debe evitarse el conflicto, ya que indica un mal funcionamiento dentro del grupo. Esta es la perspectiva tradicional. Otra corriente de pensamiento propone que el conflicto no solo puede ser una fuerza positiva dentro de un grupo, sino que cierto grado de conflicto es absolutamente necesario para que el grupo tenga un desempeño eficaz. Esta es la teoría interaccionista. Por último, investigadores recientes plantean que, en lugar de fomentar los conflictos “buenos” o desalentar los conflictos “malos”, es más importante resolver la forma productiva los conflictos que ocurren de manera natural. A esta corriente se le conoce como la perspectiva de manejo de conflicto.

Perspectiva tradicional de conflicto: creencia de que todo conflicto es dañino y debe evitarse.

Perspectiva interaccionista de conflicto: creencia de que el conflicto no solo es fuerza positiva dentro de un grupo, sino que también es absolutamente necesario para que el grupo tenga un desempeño eficaz.

Conflicto funcional: aquel que sustenta las metas de un grupo y mejora su desempeño.

Conflicto disfuncional: aquel que dificulta el desempeño de un grupo.

# Conflicto

Conflicto de tarea: conflicto sobre el contenido y las metas de trabajo.

Conflicto de relación: conflicto basado en las relaciones interpersonales.

Conflicto de proceso: conflicto de cómo se debe realizar un trabajo.

Los investigadores, incluyendo a los grandes defensores de la perspectiva interaccionista, han comenzado a reconocer que existen algunos problemas al fomentar conflictos. Como se ve, existen casos muy específicos en los que el conflicto resulta en beneficio. Sin embargo, los conflictos en el lugar de trabajo no son productivos, quitan tiempo a las actividades laborales o a la interacción con los clientes, y el enojo y el rencor a menudo permanecen después de que los conflictos hayan terminado. Es difícil que las personas definan sus sentimientos en categorías de desacuerdos “de tareas” o de “relación”, de manera que es común que los conflictos de tarea se conviertan en conflictos de relación, esto genera bajo desempeño y satisfacción a los miembros del equipo, generan estrés y pueden ocasionar que las personas tengan una mente cerrada y sean más desafiantes. Un cuerpo creciente de investigaciones sugiere que es posible minimizar los efectos negativos de los conflictos al concentrarse en preparar a los individuos para enfrentarlos, desarrollando estrategias de resolución y facilitando una discusión abierta.

**En resumen, la perspectiva tradicional estaba limitada al suponer que todos los conflictos debían eliminarse. La idea interaccionista de que el conflicto puede estimular una discusión activa sin provocar emociones negativas y destructivas es incompleta. La perspectiva del manejo de conflicto reconoce que este tal vez sea inevitable en la mayoría de las organizaciones y se enfoca más en la resolución productiva de los conflictos.**

# Conflicto

Proceso de conflicto: un proceso que tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

**1. Oposición o incompatibilidad potencial:** en aras de la sencillez, que se consideran causas de conflicto se agrupan en tres:

- Comunicación: las distintas connotaciones de las palabras, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de comunicación y potenciales condiciones antecedentes de conflictos, estos aumentan cuando hay poca o demasiada comunicación.
- Estructura: cuanto mayor sea la ambigüedad con respecto a la asignación de responsabilidades, más potencial hay para el inicio de un conflicto.
- Variables personales: incluye la personalidad, las emociones y los valores, parece que la personalidad interviene en el proceso del conflicto, algunas personas tienden a involucrarse en conflictos.

**2. Cognición y personalización:** como se mencionó en la definición de conflicto, una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, el hecho de que se trate de un **conflicto percibido** no significa que esté personalizado.

Dos cosas importantes en este punto son que 1) se definen los aspectos de conflicto, las partes deciden de qué se trata el conflicto y el conjunto de arreglos posibles y 2) las emociones desempeñan un papel importante en la formación de las percepciones.

**Conflicto sentido:** que es el involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

# Conflicto

**3. Intenciones:** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma.

Las intenciones se consideran una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad solo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que esto no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona.

Es posible identificar cinco intenciones de manejo de conflicto:

- Competir: deseo de satisfacer los propios intereses, sin importar qué efectos tenga en la otra parte del conflicto.
- Colaborar: situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo los intereses de todas las partes.
- Evitar: deseo de alejarse de un conflicto o eliminarlo.
- Ceder: disposición de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los propios.
- Transigir: al transigir, no hay ganador ni un perdedor evidente, sino que más bien existe la disponibilidad para racionalizar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de los intereses de ambas partes.

**4. Comportamiento:** la etapa de comportamiento incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general con intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. Como resultado de los errores o las actuaciones con falta de tacto, en ocasiones los comportamientos manifiestos se desvían de las intenciones originales.

# Conflicto

Esto lleva a las técnicas de **administración de conflictos. Uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto.**

Técnicas para la administración de conflictos.

- Técnicas de resolución de conflictos:
  - Solución del problema: reunión cara a cara de las partes en conflicto, identificar y resolver por medio de una discusión abierta.
  - Metas supraordenadas: creación de una meta compartida, que no se alcanza sin la cooperación de una de las partes.
  - Expansión de recursos: cuando es causado por escasez de dinero, puede crear una solución de ganar-ganar.
  - Evitación: alejarse, evitarlo.
  - Suavizar: restar importancia a las diferencias y hacer énfasis en los intereses comunes de las partes.
  - Transigir: cada parte del conflicto cede algo de valor.
  - Mandato de la autoridad: la gerencia utiliza su autoridad para resolver el conflicto.
  - Alteración de la variable humana: modificación de actitudes y comportamientos que causan conflictos.
  - Alteración de las variables estructurales: cambiar la estructura formal de la organización.
- Técnicas de estimulación de conflictos:
  - Comunicación: uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
  - Introducción de personas externas: agregar empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes difieren de los que sustentan los miembros actuales.
  - Reestructuración de la organización: reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas, hacer cambios estructurales similares para alterar la situación actual.
  - Designar a un abogado del diablo: designar un crítico que, de manera intencional, argumente en contra de la mayoría de las posturas del grupo.

# Conflicto

**5. Resultados:** el intercambio de acción y reacción entre las partes en conflicto tienen consecuencias, los resultados podrían ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

Después de esto vienen las estrategias de negociación que ya estudiamos en la lección pasada, en donde mencionamos la negociación distributiva y la negociación integradora.

## Problema

La resolución de problemas organizacionales se plantea hoy como una necesidad ineludible porque significa mejorar la calidad, y la mejora de la calidad aumenta la competitividad empresarial porque permite satisfacer mejor los requerimientos de los clientes al más bajo costo posible, mediante el trabajo eficiente de todos.

Definir el problema significa definir los síntomas del problema y luego comprender el proceso que lo produce. Esta consiste en descubrir quién, qué, cómo, cuándo, dónde y porqué; de esta forma se pueden percibir y atacar las necesidades que están ocasionando el problema.

Cada una de las respuestas le ayudará a concentrarse en el tema específico y definir la declaración del problema. Su planteamiento del problema debe ser solucionable. Es decir, se debe tomar una cantidad de tiempo razonable para formular, probar y desplegar una solución potencial.

Un planteamiento del problema bien establecido acelera un proceso de acción correctiva. Le ayuda a identificar las causas y eliminar los prejuicios. Las declaraciones precisas del problema ahorran tiempo y esfuerzo por centrar el equipo en la identificación de la causa raíz. La mejora continua pasa cuando las causas se encuentran y se eliminan de forma permanente.