

Conflictos relacionados con la estructura organizativa

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización. Es difícil realizar cambios e innovaciones y la organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno. Por otra parte, si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente puede poner en peligro la supervivencia de la organización.

Es decir, la ausencia de conflictos puede generar el estancamiento o inmovilidad de las organizaciones, pues como no existen confrontación ni disparidad de criterios la generación de alternativas está limitada, así como la identificación de nuevas formas de hacer las cosas. La satisfacción con *"lo que hacemos"* propicia la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

Por otro lado la presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación prevalece sobre la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados, especialmente en los procesos de negociación.

Puestos organizativos conflictivos

Ciertos conflictos son más o menos naturales a la vida organizativa, como ocurre con los puestos. La labor de inspección o de control de requisitos formales supone entrar en conflicto cuando hay que interpretar las normas.

En el diseño de tareas existen muchas responsabilidades compartidas entre puestos que suponen la cooperación a pesar de la existencia de intereses conflictivos.

Un caso extremo son los denominados puestos de enlace que implican la relación entre dos departamentos y que por definición suponen una ocasión de conflictos frecuentes. Un puesto de enlace entre departamentos tendrá que hacer frente y posicionarse en su caso a los objetivos contrapuestos de ambos departamentos.

La causa primordial del conflicto radica fundamentalmente en el puesto de trabajo como conjunto de tareas y responsabilidades, y en algún caso en las personas que por circunstancias objetivas han de desarrollarlo. El resultado será obvio: aunque la persona cumpla con su parte, el conflicto, tarde o temprano, surgirá.

Conflictos relacionados con la estructura organizativa

El flujo de trabajo como causa de conflicto

Además de la naturaleza de las relaciones entre los miembros de la organización, la forma en que fluye el trabajo puede resultar a menudo una posible causa de conflicto, un exceso de trabajo; el trabajo está distribuido uniformemente y no así las recompensas, cuando una unidad es incapaz de iniciar su trabajo mientras la otra no haya terminado el suyo; son claros ejemplos de situaciones conflictivas.

También la falta de previsibilidad puede generar conflicto. Cuando el trabajo llega por oleadas, con fuerte demanda unas veces y poca demanda en otras, cuando existe incertidumbre, si las personas no pueden obtener la información que necesitan para hacer su trabajo.

En suma, el flujo de trabajo puede causar conflicto cuando existen interdependencias, imprevisibilidad e información insuficiente.

Las disfunciones generadas por una excesiva burocratización

La excesiva burocratización puede ser una fuente de conflictos disfuncionales considerable.

En las organizaciones muy formalizadas, se pretenden resolver mediante normas los problemas, y en lugar de amortiguar, se originan otros aún más graves.

Entre los efectos imprevistos de la excesiva formalización, la reducción de las relaciones personales, la prioridad en el cumplimiento de las normas sobre el cumplimiento de los objetivos, la falta de creatividad y, en definitiva, un aumento de la rigidez de la organización, aspectos que conducen a toda una serie de conflictos interindividuales, intragrupal e intergrupales.

Las organizaciones excesivamente burocratizadas son en sí mismas una fuente de conflictos, siendo el aumento de la formalización una forma de agravarlos más que resolverlos.

Conflictos relacionados con la estructura organizativa

La competencia por los recursos escasos

Existe una condición normal en todas las organizaciones que constituye una fuente básica de conflictos: los recursos, personas, materiales, dinero, tiempo, son insuficientes para satisfacer todas las necesidades.

Autoridad jerárquica y autoridad personal

El establecimiento del mecanismo de coordinación de la supervisión o mando en las organizaciones, no solo conduce a una división del trabajo, sino también a unas relaciones entre los componentes de la organización, denominadas de autoridad jerárquica o en línea.

Las relaciones de autoridad establecen roles esperados, reducen la incertidumbre en la organización en la medida que están más delimitados y definidos. Cuando en una organización solo existe este tipo de relaciones, hablamos que tiene una estructura jerárquica.

Hablamos de la autoridad establecida por la organización como aquella que una persona ejercita en virtud de su cargo o de la posición que ocupa, independientemente del individuo que la ostente. Otra autoridad sería aquella que surge de la persona que tiene un cargo determinado o autoridad personal, es aquella que adquiere el directivo a causa de sus cualidades y capacidad, de su competencia, experiencia y preparación. También existe una autoridad surgida a partir de una situación, por tanto, es transitoria, temporal y contingente, dura hasta que cesa la situación imprevista o hasta que una persona investida con la autoridad jerárquica se hace cargo de ella.

Por lo tanto, una cosa es la autoridad pretendida y otra la efectivamente conseguida. La legitimación procedente del derecho de la propiedad no es suficiente para que la autoridad jerárquica sea efectiva. Es esencial la aceptación plena de su ejercicio por parte de quienes le están sujetos. El jefe tiene autoridad solo en la medida en que los subordinados están dispuestos a aceptar su poder de tomar y de ejecutar decisiones.

Entre los conflictos más frecuentes en las organizaciones referidos a las relaciones de autoridad jerárquica pueden destacarse los denominados cortocircuitos, o saltarse en alguno de sus puntos la cadena de autoridad establecida:

Conflictos relacionados con la estructura organizativa

Cortocircuito ascendente: un subordinado que para resolver un problema no recurre al directivo inmediato, sino a otro de mayor rango. El conflicto aparece cuando esta situación es consentida por el directivo al que no le corresponde atender la situación demandada.

Cortocircuito descendente: un directivo da instrucciones a una persona saltando el mando intermedio inmediato.

Respecto a los conflictos generados por la falta de liderazgo, pueden resaltarse los producidos por incumplimiento de las órdenes establecidas por el mando, que la organización no ataja porque comprende que ella misma se ha equivocado al conferir autoridad a un sujeto sin capacidad o con poca para desarrollar las labores encomendadas, estos conflictos están más relacionados con la dimensión informal de la organización.

Autoridad funcional

Existen en las organizaciones determinados asuntos especializados que adoptan otro tipo de autoridad, que podemos denominar funcional. En la estructura funcional, cada subordinado recibe las órdenes, las instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular. Las relaciones funcionales deben restringirse y delimitarse correctamente debido a que pueden destruir o entrar en conflicto con la posición del jefe jerárquico.

Referencia:

Chiavenato I. (2009). Gestión de talento humano (3ª edición). México, DF: Mc. Graw Hill
Rodríguez M. (1989). Manejo de conflictos (2ª Edición). México, DF: Manual Moderno