

El conflicto en las organizaciones

El intento de John Akers de cimbrar la compañía IBM es claro ejemplo de los grandes conflictos que suele captar poca atención. El aspecto positivo o funcional. En este capítulo se explicaran el lado funcional y el disfuncional de los conflictos y se demostrara que afectan al comportamiento de los empleados y el rendimiento de la organización. También se hablará de dos temas relacionados con los conflictos:

- 1) La negociación.
- 2) Las relaciones intergrupales.

Parte de mi trabajo de entrenador consiste en evitar que cinco tipos que me odian se enfrenten a cinco tipos indecisos.

C. Stengel

Akers opina que en IBM los conflictos son casi inexistentes "El grado de tensión en la empresa no es bastante fuerte, todo el mundo esta demasiado comodo en una epoca de crisis....estoy harto de visitar plantas y escuchar maravillas de la calidad y los tiempos de los ciclos y despues visitar a clientes que solo hablan de problemas".

CONFLICTO

Existen muchas definiciones de conflicto sin embargo a pesar de los diversos significados que implica el termino, 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 el conflicto es cuestion de percepción. Si nadie tiene conciencia de que hay un conflicto entonces este no existe. Otros puntos en común en las definiciones son.

- a) La oposición.
- b) La incompatibilidad.
- c) La interacción.

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o esta a punto de ello a alguno de sus intereses.

TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO

1-. Corriente tradicional: Afirma que los conflictos se deben evitar puesto que indican que algo anda mal.

El conflicto es un resultado disfuncional producto de la mala comunicación, falta de franqueza y confianza de la gente y la incapacidad de los administradores para resolver necesidades de los empleados.

2-. Corriente de las relaciones humanas: Los conflictos son resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no siempre son malos, sino que se pueden transformar en una fuerza positiva que determina el rendimiento del grupo.

El conflicto no se puede eliminar e incluso es beneficioso para el desempeño del grupo.

3-. Corriente interactiva: Es la más reciente y propone que los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo. Para que un grupo se desempeñe de manera efectiva es imprescindible un cierto grado de conflicto.

EL CONFLICTO FUNCIONAL Vs EL DISFUNCIONAL

Conflicto funcional: Es el que refuerza las metas del grupo y mejora su rendimiento

Conflicto disfuncional: Es el que entorpece el rendimiento del grupo.

El criterio que distingue a los dos tipos de conflicto es el rendimiento del grupo, como los grupos existen para alcanzar una o más metas u objetivos las consecuencias que el conflicto tiene en el grupo y no en un miembro individual son las que determinan su funcionalidad, esto rara vez son excluyentes, por tanto, las formas en que los individuos perciben el conflicto puede ejercer una influencia importante en sus repercusiones. sin embargo para nuestro análisis dicho acto sería funcional si aumenta el objetivo del grupo.

PROCESO DEL CONFLICTO

Este proceso consta de cinco etapas:

a) Etapa numero uno:

Posible opocicion o incompatibilidad

Para que exista un conflicto debe existir la presencia de condiciones que lo propicien como las variables de la comunicación, la estructura y las personales.

a.1) *La comunicación*: La fuente de comunicación representa las fuerzas contrarias que surge de los problemas semánticos, los malos entendidos y el ruido de los canales de comunicación. Uno de los grandes mitos es que la mala comunicación causa conflicto, si pudiéramos comunicarnos mejor se acabarían nuestros conflictos, sin embargo la mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque los problemas del proceso de comunicación retrasa la colaboración y estimula los malos entendidos.

a.2) *La estructura*: Incluye variables como tamaños, grados de especialización, claridad de jurisdicción, compatibilidad de metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos. El tamaño y la especialización actúan como fuerzas y estimulan el conflicto. Cuanto mayor sea el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades tanto mayor es la probabilidad de conflicto.

a.3) *Variables personales*: Los factores personales incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona así como las características de la personalidad. La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad conducen a un posible conflicto y esta podría ser la variable menos estudiada al considerar los conflictos sociales, están los diferentes sistemas de valores por ejemplo las diferencias de valores son la mejor explicación para aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

b) Etapa numero dos:

El conocimiento y la personalización

Las condiciones de la etapa uno afectan de manera negativa a algo que le interese a una de las partes, entonces la posible opción o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones precedente solo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas por el conflicto o tienen conciencia de él.

El hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado.

Ejemplo

"A" tiene conciencia de una diferencia de opinion con "B", pero "A" no siente tension por ello y no tenga consecuencia alguna en la forma en que "A" afecte a "B". Es en el nivel de los sentimientos cuando las personas se involucran emocionalmente que las partes sufren ansiedad y tensión.

La etapa dos es importante porque es el punto donde se suele decidir las cuestiones del 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, frustración tensión.

c) Etapa numero tres:

Las intenciones

Intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada ante un conflicto. Muchos conflictos aumentan solo porque una de las partes está atribuyendo otras intenciones a la otra, además suele haber mucha variación entre las intenciones y la conducta.

La conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona, existen cinco intenciones para manejar los conflictos:

c.1) *Competidor*: cuando una persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras partes del conflicto, la persona será competidora.

c.2) *Evasivo*: El deseo de retirarse de un conflicto o acabarlo

c.3) *Acomodación*: La disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios.

c.4) *Conciliador*: Situación donde las dos partes del conflicto están dispuestas a ceder algo.

c.5) *Colaborador*: Situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.

d) Etapa numero cuatro:

La conducta

Cuando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas se suele referir a la etapa cuatro porque es ahí es cuando el conflicto se torna visible, esta etapa incluye afirmaciones, actos, y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas de conflicto suelen ser intentos francos por poner en práctica las intenciones de las partes. Estas conductas son independientes a las intenciones. Las conductas francas resultado de un error de cálculo se pueden desviar de la intención original.

Manejo de conflictos: Cuando se usan técnicas de resolución y estímulo para alcanzar el grado deseado del conflicto.

e) Etapa número cinco:

Los resultados

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

c.1) *Los resultados funcionales*: El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

c.2) *Los resultados disfuncionales*: La oposición descontrolada alimenta el descontento, el cual hace que se disuelvan los vínculos comunes y con el tiempo conducen a la destrucción del grupo: consecuencias: -retraso de la comunicación.

-disminución de la cohesión del grupo.

-subordinación de las metas del grupo a

la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo.

NEGOCIACIÓN

Definiremos el término negociación como el proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y combinan un tipo de cambio para ello.

ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN:

Las negociaciones se basan en dos enfoques generales:

1) *Negociación DISTRIBUTIVA*:

Es la negociación que pretende dividir una cantidad fija de recursos, una situación de ganador-perdedor. Su característica principal es la condición de suma a cero. Es decir todo lo que uno obtenga es a expensas del otro. El ejemplo más conocido es la negociación de salario.

2) *Negociación INTEGRADORA*:

Negociación que pretende uno o varios arreglos para encontrar una solución para ganar-ganar. Esta negociación es preferible que la

distributiva , porque produce negociaciones a largo plazo , integra a los negociadores y permite que ambos salgan del negocio sintiendo que han logrado algo.La negociacion distributiva por su parte hace que una de las partes salga perdiendo.

INTERACTUACION ENTRE NEGOCIADOR Y OPOSITOR.

RECOMENDACIONES PARA LA NEGOCIACION:

1)Demandas y concesiones:

Si una parte demanda mucho y hace pocas concesiones, la otra hara lo mismo. Si los negociadores adoptan una pocicion rigida los opositores haran lo mismo. Existe una regla general aque el opocitor igual al negociador en cuanto a frecuencias de concesiones

2)Antecedentes:

Pocas negociaciones de organizaciones se realizan sin pasado.Siempre se llevan a la mesas de negociacion un historial de la empresa.

3)La experincia:

A madida que los negociadores van realiuzando mas negocios van adquiriendo mas experiencia. Estos son mejores para comprender un proceso de negociaci3n concreto y para llegar a un acuerdo integrador.Son menos defencivos y han aprendido ha no utilizar algunas palabras que pueden irritar al opocitor.

NEGOCIACIONES DE TERCEROS:

En ocaciones reprecentantes del grupo llegan a un empate y no pueden resolver sus diferencias por medio de negociaciones directas.En este caso puede recurrir a terceros que les ayuden a encontrar una solucion.

Existen 4 roles basicos:

a)*Mediador*:Es un tercero neutral que facilita la soluci3n en una negociaci3n recurriendo al razonamiento sugiriendo alternativas y demas.Son muy empleados en las negociaciones empleado-patron.

b)*Arbitro*: Tercero en una negociaci3n,con autoridad.para dictar un acuerdo.

c)*Conciliador*: Tercero de confianza que ofrece un vinculo de comunicaci3n informal entre el negociador y el opositor.Robert Duval hizo famoso este rol en la pelicula EL PADRINO 1.Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado de profesion, Duval era intermediario de Don Corleone y otras familiasde mafiosos.

d)*Consultor*: Una tercera parte imparcial habil para manejar conflictos que intenta facilitar la solucion creativa de problemas por medio de la comunicación y el analisis, su rol no consiste en solucionar conflictos, sino en mejorar la relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a una solucion por si mismos.