

El conflicto interpersonal en las organizaciones y los estilos de gestión del conflicto

Alvaro Sánchez*

Resumen.- Este artículo ofrece un conjunto de reflexiones sobre la naturaleza del conflicto, la conveniencia o no de la gestión del conflicto en las organizaciones, y los diferentes estilos de gestión del conflicto. Se ocupa ampliamente sobre el conflicto interpersonal entre dos partes (conflicto diádico) y de las estrategias para enfrentar un conflicto interpersonal en sus tres momentos: antes, durante y después del conflicto. Aborda también la pertinencia de provocar de forma constructiva y funcional los conflictos como un instrumento generador de desarrollo en la organización.

Introducción

La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto. Y las que tienen lugar en el contexto de las organizaciones no son una excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto, al punto de que puede afirmarse que en las organizaciones el conflicto es consustancial a la propia vida y dinámica organizativa. Sin embargo, este último puede producir resultados funcionales (hace crecer) o disfuncionales (paralizar) para las distintas partes de la organización.

La naturaleza del conflicto social

Un conflicto existe cuando se da cualquier tipo de actividad incompatible. Y surge cuando las partes de una relación de interdependencia tienen aspiraciones incompatibles sobre algunos aspectos de sus acciones conjuntas. En otras palabras, es un acontecimiento en el que una parte trata de influir sobre la otra o sobre un elemento del entorno común, mientras la otra parte se resiste. Y es un proceso que emana de la rutina diaria, de las presiones estructurales y de los participantes en el entorno organizacional. Estas metas, intereses o actividades

incompatibles que separan a las partes en la organización pueden variar considerablemente, desde las diferencias objetivas basadas en los diferentes intereses económicos o roles estructurales y jerárquicos que las partes ocupan y representan en las organizaciones, hasta una percepción de las diferencias principalmente subjetiva, impersonal o socialmente construida.

Con la finalidad de que se comprenda mejor la definición del conflicto, realizaremos la distinción entre conflicto y competencia (Morales y Lucas, 1994:370). Hay competencia cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferir entre sí. Si no existe posibilidad de interferir con la obtención de la meta por parte del otro, existirá una situación de competencia; pero si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto.

En cambio, la cooperación se presenta cuando dos o más personas trabajan juntas para obtener metas compartidas. Por esta razón, lo que es posible que coexistan el conflicto y la cooperación. Así, dos personas pueden coincidir en los objetivos, pero mostrar mucha discrepancia respecto a la manera de conseguirlos. Cuando en la literatura sobre la dirección de empresas se habla de "ges-

* Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas - UCA.

tionar el conflicto”, se está haciendo referencia a la actitud que los directivos deberían de adoptar ante la presencia de discrepancias entre los miembros de la organización: tratar de encontrar formas de equilibrar el conflicto y la cooperación.

La gestión del conflicto en las organizaciones

El conflicto se presenta en todos los niveles de la organización. Es un proceso que emana de la rutina diaria, de las presiones estructurales y de los participantes en el entorno organizacional.

El conflicto es un fenómeno que puede provocar consecuencias positivas y funcionales, así como importantes perjuicios a los individuos, los grupos u organizaciones. El progreso se logra a menudo mediante la implicación individual en una causa, y la creación de tensión y conflicto puede ser una estrategia organizacional deseable. En otras palabras, el conflicto, tratado adecuadamente, también puede ser funcional, porque puede contribuir a lograr una mayor eficacia en las organizaciones, dado que puede conducir, entre otras cosas, a la búsqueda de mejores soluciones a los problemas. En estos casos, el conflicto puede considerarse como un instrumento de innovación y cambio. Como observa Raiffa (citado por Munduate *et. al*, 1993), alguna de las mayores mejoras sociales han sido el resultado de conflictos resueltos mediante fuerzas destructivas.

Ciertamente, el conflicto es un aspecto ambiguo de la realidad social, y del mismo modo que puede resultar estimulante para crear nuevas ideas o nuevos medios de convivencia, a esta versión liberadora e iluminadora se añade la otra cara de la moneda, en la que predominan

las consecuencias dañinas o destructivas. No se trata, por tanto, de oponerse al conflicto en sí, ni considerarlo funcional o disfuncional en sí mismo, sino de gestionarlo del mejor modo posible, y sacarle el máximo provecho para la organización, llegando incluso a provocarlo en situaciones donde su ausencia pueda obstaculizar la eficacia, creatividad e innovación de la organización. El principio de que “la dirección efectiva del conflicto resulta crítica para el éxito organizacional” es quizá la premisa mejor articulada de la mayoría de las teorías de la dirección.

No todos los conflictos tienen la misma importancia, y lo grave no es que existan, sino que existan sin solucionarse, por ser ignorados o por no ser resueltos, siendo conscientes de su existencia.

Los estilos de gestión del conflicto

Un nivel de conflicto excesivamente elevado provoca la presencia de resultados negativos, al mismo tiempo que un nivel excesivamente bajo suele generar una actitud de estancamiento que hace que los resultados alcanzados no sean tampoco satisfactorios. En la dirección efectiva del conflicto se debe hacer referencia tanto a la cantidad del mismo, como a las distintas modalidades de conducta conflictiva que pueden asumir los participantes en una situación o episodio de conflicto.

Se han establecido distintas tipologías relativas a los estilos de dirección del conflicto interpersonal. En este sentido se puede señalar que la clasificación y la distinción entre estilos se ha a través de las siguientes aproximaciones:

a) La aproximación de la dimensión única. Esta distingue entre dos modos o

estilos de conducta conflictiva: la cooperación y la competición.

b) La aproximación de los tres estilos. Esta distingue tres modos de manejar el conflicto: la no-confrontación, la orientación hacia la solución y el control.

c) La aproximación bidimensional con cuatro estilos. A diferencia de las anteriores, esta considera que la conducta conflictiva no puede verse como una conducta de una sola dimensión, sino que hay que tomar en consideración dos dimensiones distintas: el interés por los propios resultados y el interés por los resultados del otro. De este modo, cualquier estilo de dirección del conflicto desarrollado por los sujetos será una combinación de estas dos dimensiones o componentes, que van de *bajo* a *alto*.

Los estilos presentados en esta aproximación son cuatro:

- solución de problemas: alto interés por los resultados propios y alto interés por los resultados del otro.
- rivalizar: alto interés por los resultados propios y bajo interés por los resultados del otro.
- complacer: bajo interés por los resultados propios y alto interés por los resultados del otro.
- inacción: bajo interés por los resultados propios y bajo interés por los resultados del otro.

d) La aproximación de dos dimensiones. Al igual que la anterior, ésta considera que la conducta conflictiva de una persona puede ser vista como una combinación de la inclinación presentada por dicha persona ante dos dimensiones diferentes. El origen de esta aproximación se encuentra en la catalogación realizada por Blake y Mounton sobre el interés que manifiestan los individuos

sobre la producción y las personas. En vista de que esta catalogación era muy extensa, estos autores la redujeron a los cinco estilos más relevantes: dominar o forzar, retirada, suavizante, compromiso y solución de problemas.

Posteriormente, Thomas, propuso una reinterpretación de la aproximación de Blake y Mounton. Para este autor, las dos dimensiones básicas que determinan la distinción entre los distintos modos de manejo del conflicto son, por una parte, el grado de asertividad mostrado por el individuo, es decir, la medida en que intenta satisfacer sus propios intereses; por otro lado, el grado de cooperatividad desplegado por el sujeto o el intento de satisfacer los intereses de la otra parte. Ambas dimensiones tienen dos puntuaciones extremas: asertivo *vs.* no asertivo y cooperador *vs.* no cooperador. De esta manera pueden distinguirse cinco estilos de conducta conflictiva: colaboración (asertivo cooperador), competición (asertivo y no cooperador), evitación (no asertivo y no cooperador), acomodación (no asertivo y cooperador) y compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador).

Más tarde apareció una tercera reinterpretación de los estilos de manejo del conflicto, similar a las realizadas por Blake y Mounton, y por Thomas. Esta nueva clasificación, propuesta por Rahim y Bonoma, diferencia los estilos de dirección del conflicto en base a dos dimensiones: el interés propio y el interés de los otros. La primera dimensión explica la medida (alta o baja) en que un determinado sujeto trata de satisfacer su propio interés. En tanto la segunda dimensión explica la medida (alta o baja) en que un individuo quiere o desea satisfacer el interés de los demás. Desde esta perspectiva, los cinco estilos posibles son: integración (alto interés propio y alto interés de los otros),

servilismo (bajo interés propio y alto interés de los otros), dominación (alto interés propio y bajo interés de los otros), evitación (bajo interés propio y de los demás) y tendencia al compromiso (interés intermedio propio y de los demás). Vale la pena presentar aquí una breve descripción de estos cinco estilos de gestión del conflicto interpersonal:

Integración: alto interés por uno mismo y por los demás. Es un estilo que implica la colaboración entre los actores, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para ambas partes.

Servilismo: bajo interés por uno y alto interés por los demás. Cuando una persona adopta este estilo, opta por no tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte, y se centra en enfatizar y destacar los aspectos comunes existentes entre ambos para procurar satisfacer el interés del otro actor. Supone en cierto grado un sacrificio para el protagonista que adopta este estilo.

Dominación: alto interés por uno y bajo interés por los demás. Implica un tipo de persona que procurará por todos los medios lograr su objetivo, y que como consecuencia de ello ignorará bastante a menudo las necesidades y expectativas de su oponente.

Evitación: bajo interés por los resultados propios y por los de los demás. Claramente asociada con la retirada y la esquivación del problema, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones es la simple retirada de una situación que resulta amenazadora.

Tendencia al compromiso: estilo intermedio en interés propio y de los demás.

Aquí las partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas. A veces significa el intercambio de concesiones; otras, la búsqueda de una posición intermedia.

Diversas estrategias de enfrentarse a un conflicto

Existen distintas estrategias para enfrentar el conflicto en tres momentos igualmente distintos: antes, durante y después de que ocurra el conflicto. No se trata de recetas. Estas estrategias se plantean desde una perspectiva "contingencial": dentro de la organización, cada persona tendrá que recurrir a una de ellas o a más de una, dependiendo de la situación en la cual se encuentre y al estilo que adopte ante el conflicto.

Antes del conflicto: prevención del conflicto

La selección y formación de personal

La selección y la formación, hacen frente al conflicto cambiando a las personas. Por ejemplo, la información sobre las características de los individuos que se recaba en los procesos de selección de personal puede orientar la creación de grupos de trabajo sobre la base de las afinidades personales. También es posible, por ejemplo, asignar los puestos cuyas tareas exigen manejar situaciones que pueden ocasionar conflictos (puestos de enlace), a las personas capaces para mantener la sonrisa ante cualquier situación y no desplazar a otro el problema que ellos, por definición de su puesto, tienen encomendado. Igualmente se puede ubicar en grupos distintos a individuos que, estando dentro de un mismo grupo, presenten

incompatibilidades personales entre sí. Por tanto, la selección de personal puede prevenir el conflicto y disminuir su impacto cuando, dada la naturaleza de la tarea, su probabilidad de aparición es significativa. Esta estrategia guarda correspondencia con los estilos de integración o tendencia al compromiso.

Por otra parte, la formación permite el aprendizaje de aptitudes y técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas, atenuándolas o resolviéndolas. Además, la formación de las personas en las tareas y responsabilidades que tienen encomendadas supone una mejora de la actividad individual; y por ende, una reducción de las fuentes que originan el conflicto en las organizaciones, puede desarrollar aptitudes para enfrentarse al conflicto.

En definitiva, los procesos de selección y formación de los miembros de la organización son medidas indirectas que actúan sobre los protagonistas del conflicto, intentando evitarlo. En este sentido, aquí vale lo que dice el refrán: "mejor prevenir que curar".

Anticiparse y establecer normas para canalizar los conflictos

El establecimiento de normas con vistas a encauzar adecuadamente situaciones conflictivas contribuye a reducir el impacto del conflicto (efectos disfuncionales) sobre la organización. Las normas de concesión de ventas a crédito, por ejemplo, pueden reducirlo entre los departamentos de ventas y de crédito. Las normas de calidad lo reducen a menudo entre los departamentos de producción y de control de calidad. En general, las políticas y reglas aumentan la previsibilidad en las relaciones entre las personas y los grupos. Esto disminuye el conflicto. Por supuesto, no se pueden

fijar reglas para todas las situaciones; pero cuando se puede hacer, es una técnica conveniente considerando los riesgos de una excesiva formalización.

Esta estrategia guarda correspondencia con el estilo de conflicto denominado "dominación", cuando la formalización o normalización está a cargo de un directivo de la organización que impone normas que obvian los intereses de las personas a las cuales ha normado.

Durante el conflicto: diez posibles alternativas para solucionarlo

En general el conflicto puede resolverse a través de soluciones "tácticas" no integrativas (negación, dominación, relativización, etc.). Estas guardarían correspondencia con estilos de conflictos interpersonal como el servilismo, dominación y evitación. Pero también existen soluciones integrativas; aquellas donde las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución del problema. Estas soluciones se corresponden con estilos de conflicto interpersonal como el de integración y tendencia al compromiso. En vez de suprimirlo o intentar llegar a un compromiso, procuran abiertamente encontrar una solución que sea aceptable para todos (negociación, consenso, etc.). A partir de los planteamientos de algunos autores (Morales y Lucas, 1994:389-399), se pueden proponer por lo menos diez estrategias distintas para enfrentarse a la resolución de un conflicto.

La negación por principio del conflicto: no hay problema

Una alternativa posible ante el conflicto es obviarlo: sonreír a pesar de todo y mostrarse conforme aunque no se esté. Ocultar el conflicto debajo de la alfom-

bra o relativizar su gravedad esperando que desaparezca, es la manera más común y fácil de hacer frente al conflicto. Si los grupos en pugna acuden al directivo para disolver un problema pero éste no quiere tomar una posición, lo más seguro es que nadie quede satisfecho. Otra forma es negarse a ocuparse del conflicto; rehúyendolo y posponiendo una y otra vez las medidas pertinentes, "hasta contar con más información".

El evitar enfrentarse directamente al desacuerdo tiene una larga tradición y en muchas culturas es la forma aceptada. En tales casos, se recurre al circunloquio (rodeo de palabras) y en su momento se trata el asunto indirectamente o a través de intermediarios. Desde luego, si el asunto no quedó resuelto, volverá a hacerse presente. Este es el punto débil de la negación o evitación del conflicto. Se ha demostrado que el no enfrentarse a situaciones conflictivas lleva al grupo a decisiones menos óptimas que hacer lo contrario.

No obstante, la estrategia de negación del conflicto resulta útil cuando los problemas no son importantes, cuando de todos modos hay pocas esperanzas de ganar, y cuando los costos de continuar con el conflicto sobrepasan los beneficios de la victoria. Esta táctica permite que la situación se calme y las personas tengan una perspectiva más serena. Evitar el conflicto en el presente puede conducir a la solución en un futuro. De acuerdo con lo planteado anteriormente, esta estrategia guarda una estrecha relación con el estilo de "evitación".

La dominación o el acuerdo a la fuerza

Esta es otra de las estrategias más comunes de resolver un conflicto: ordenar simplemente que haya un acuer-

do, basado en las condiciones impuestas por quien tiene el poder. Si tiene suficiente poder se saldrá tal vez con la suya... por esta vez. Pero el perdedor seguirá insistiendo, para luchar nuevamente con otro motivo, con mejores armas y quizás con mayor ahínco. De manera que las victorias ganadas por este medio son pírricas (obtenidas con grandes sacrificios, éxitos estériles): beneficios a corto plazo que dan lugar a costos de largo plazo. Por tanto, no es adecuada en muchas circunstancias. Cuando la persona investida de autoridad dice: "Basta, yo soy el jefe y tienes que hacerlo a mi manera", no se permite la discusión. Esta supresión autocrática puede dar origen a expresiones indirectas pero destructivas del conflicto; por ejemplo, la obediencia maliciosa (obedecer una orden a "raja tabla" aunque sus consecuencias sean nefastas para la organización).

Esta estrategia resulta útil en situaciones de emergencia, cuando la acción rápida y decisiva es vital o cuando el asunto es importante y es preciso tomar decisiones impopulares (por ejemplo, despidos, reducciones del presupuesto, etc.). Cuando la situación lo permite, la dominación representa la mejor solución a corto plazo; pero requiere algunas estrategias adicionales a mediano plazo para evitar que el conflicto surja de nuevo con más virulencia. De acuerdo con lo planteado anteriormente, esta estrategia guarda estrecha relación (se corresponde) con el estilo de "dominación".

Relativización: en el fondo hay acuerdo

Algunos estudios han mostrado que los coordinadores eficientes hacen frente a los conflictos recurriendo a las bromas, para hacer que los desacuerdos parezcan

menos importantes. Mantienen relaciones amistosas subrayando los intereses comunes, disminuyendo la importancia de las diferencias y eludiendo los problemas conocidos. Se trata de la forma más diplomática de suprimir el conflicto: en ella se minimiza el grado e importancia del desacuerdo, tratando de convencer a las partes de que cedan. Cuando el directivo cuenta con más información que cualquiera de ellas y hace una sugerencia razonable, este método puede dar buenos resultados. Pero si se piensa que una de las partes es favorecida o no entiende la cuestión, quien pierda se sentirá molesto.

También resulta útil cuando las partes en conflicto están más o menos igualadas y sus metas se excluyen mutuamente. Resuelve de manera temporal los problemas complejos, sobre todo cuando se siente la presión de tiempo; pero reduce por el momento el conflicto sin resolver ninguno de los problemas de fondo. La relativización es, por tanto una solución transitoria al conflicto. Por las características que presenta esta estrategia, podríamos afirmar que se corresponde con el estilo de "evitación".

Elevación del conflicto: que lo resuelvan otras instancias

Cuando las personas no se pueden poner de acuerdo, la solución más fácil es dejar que el jefe decida. Generalmente el puesto directivo posee una perspectiva más amplia y, al no estar personalmente implicado, puede ver los problemas con más objetividad. Desde luego, por lo general alguien gana y alguien pierde; de modo que este método adolece de los mismos problemas que la dominación. Pero es particularmente útil cuando ambas partes "se atrincheran" y el conflicto debe ser solucionado. Por sus características, esta estrategia se puede corresponder con el estilo de "domi-

nación", ya que el decisor es quien impondrá su criterio a las personas que se encuentran en situación de conflicto. Sin embargo, la actitud mostrada por las personas en conflicto, se acerca más al estilo de "evitación".

Apelar a personas neutrales: se necesita un "árbitro"

El conflicto se puede someter a veces a la consideración de terceras personas. En dichos casos, la tercera persona investiga la situación y recomienda soluciones. Muchas organizaciones encomiendan esta función al departamento de personal y de relaciones humanas, sobre todo si el conflicto es entre los jefes y sus empleados. Los esfuerzos para resolver los conflictos de esta forma sólo tienen éxito algunas veces, porque con frecuencia las partes no pueden escuchar al oponente y la tercera persona ha de ser muy hábil para superar ese bloqueo emocional. Esta técnica se ha empleado satisfactoriamente para resolver los conflictos entre los sindicatos y las empresas.

Dadas sus características, esta estrategia se puede corresponder con el estilo de "tendencia al compromiso", cuando el objetivo es el de encontrar una solución intermedia entre las partes en conflicto. Sin embargo, cuando no existe colaboración de las partes para resolver el conflicto, esta actitud se correspondería más con el estilo de "evitación".

Compromiso y negociación

Se busca resolver el conflicto por medio del compromiso, cuando se trata de convencer a todos los que participan en la disputa de que sacrifiquen algunos objetivos a fin de lograr otros. Las decisiones a que se llega a través del compromiso no tienden a dejar un sentimiento de frustración y hostilidad en las personas.

Pero, desde el punto de vista organizativo, el compromiso es un método débil de resolver el conflicto, pues en general no produce una solución que ayude en forma óptima a la organización a alcanzar sus metas. Por el contrario, la solución será simplemente aquella con la que se puedan conformar las partes.

Entre las formas de compromiso figuran: a) los arreglos por métodos aleatorios, en los cuales algún hecho casual, como el lanzamiento de una moneda, determina el resultado; b) aplicación de reglas con las que los rivales aceptan como último recurso "atenerse a las normas" y dejan que las reglas de la organización decidan el resultado del conflicto; y c) el soborno, cuando una de las partes acepta alguna compensación a cambio de terminar el conflicto. Ninguno de los métodos anteriores deja enteramente satisfechas a las partes en pugna ni les motiva a portar soluciones creativas.

Una solución de "compromiso" más elaborada es la que se conoce por negociación. La negociación requiere confrontación e implica dar y tomar. La demanda original no se impone cuando hay una verdadera negociación. Se plantean algunos compromisos, de modo que el acuerdo final sólo satisface una parte de las preferencias originales. La negociación colectiva entre empresarios y sindicatos es una muestra de esta estrategia de manejo del conflicto. El planteamiento puede establecerse sobre la base de "juegos de suma cero", cuando una de las partes gana, y la otra pierde (negociación distributiva), o a "juegos de suma positiva", ambas partes ganan algo (no tanto como la alternativa óptima). En este caso lo que se reparte está sujeto a crecimiento (negociación integrativa). El incremento del salario de forma lineal implica una negociación distributiva (mayor ingreso

para el trabajador, mayor coste por hora para el empresario), mientras que un crecimiento sometido a la productividad puede servir de ejemplo de base para una negociación integrativa (mayor ingreso para el trabajador, menor coste unitario por hora para el empresario). La desventaja principal de la negociación como método para resolver el conflicto es que puede producir resultados poco satisfactorios para ambas partes, si ninguna de las dos logra lo que quería, dado que previamente se habían contraído compromisos.

Esta estrategia implica dos modalidades, las cuales están basadas en el compromiso. La primera, como se explicó anteriormente, se basa en el establecimiento de compromisos entre las partes en conflicto, que permitan alcanzar algunos de sus objetivos. Por esto se encuentran más relacionada al estilo de conflicto de "tendencia al compromiso", ya que ambas partes están buscando una solución intermedia entre ellas, sin tomar en cuenta los objetivos de la organización. La segunda modalidad es la negociación que en principio, se corresponde un poco más con el estilo de conflicto de "integración". Esta estrategia requiere que las partes lleguen a un acuerdo, en busca de una solución aceptable para ambas.

Confrontación y búsqueda del consenso

En el consenso, las partes en pugna se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema, en vez de intentar conquistar la victoria. El consenso del grupo a menudo ofrece una solución más eficaz que la que proporciona un individuo cualquiera. En la confrontación, las partes en pugna expresan sus ideas respectivas en forma directa. Se examinan las causas del conflicto y se buscan los métodos para resolverlo. Frecuentemente se llega a una solución

razonable si se cuenta con un líder hábil y se está dispuesto a aceptar el estrés que sienten todos los interesados.

Aunque cada una de las formas que se han detallado anteriormente son de cierta utilidad, es en ésta donde el nivel de integración de los deseos de las partes en conflicto puede ser mayor. Pueden plantearse como pasos para obtenerlo los siguientes:

a) Presentar el propio punto de vista lo más claro posible.

b) Escuchar el punto de vista de la otra parte con la mayor atención posible. Una forma de conseguirlo es que ambas partes expliquen el punto de vista de la otra en términos aceptables, antes de dar por hecho que todo se entendió correctamente.

c) No eludir ni negar el desacuerdo cuando éste exista. No ceder sólo para que el desacuerdo molesto desaparezca. Hay que examinar las causas del mismo y ceder únicamente ante buenas razones.

d) No apresurarse a apelar a la autoridad ni recurrir a métodos arbitrarios ("echar a suerte" por ejemplo).

e) No suponer que se participa en un combate en que uno tiene que ganar y el otro tiene que perder. Buscar la mejor solución. Ser creativo y tratar de buscar soluciones integrativas.

Cuando se logra, un consenso representa a menudo una solución más creativa y menos dañina que la planteada o imaginada en un principio por las partes implicadas. Aunque tiene grandes ventajas, esta estrategia es poco frecuente, dado el tiempo que puede suponer o el riesgo que se asume. Además, es importante evitar un consenso prematuro, en el cual la solución escogida refleja el deseo

de terminar rápidamente el conflicto, en lugar de descubrir la mejor solución. Hacer frente a los conflictos es una experiencia agotadora y pocos están dispuestos a afrontarla. Además, una vez que los conflictos se manifiestan es probable que no desaparezcan, sino que empeoren.

Después del conflicto: sus consecuencias

Posibles consecuencias

a) Mayor cohesión. Generalmente, los miembros del grupo, puestos en una situación de conflicto inter grupal, muestran mayor solidaridad y dejan de lado sus antiguos desacuerdos. El aumento de cohesión estimula esfuerzos más intensos que se traducen en una mayor capacidad para resolver problemas o bien para aprovechar las oportunidades, pero las presiones del conformismo pueden llegar a desalentar la creatividad.

Un factor que frecuentemente se asocia a una gran cohesión es la concordancia de las percepciones. Un estudio sobre las opiniones que tenían los gerentes de alta dirección en relación a su organización, descubrió que la concordancia respecto a las fortalezas y debilidades estratégicas de sus organizaciones guardaban una estrecha relación con el desempeño de su labor directiva.

b) Surgimiento de líderes. Cuando el conflicto adquiere intensidad, las personas que más contribuyen a la victoria se vuelven más importantes. Los más agresivos, capaces o provistos de excelente capacidad de comunicación verbal, reciben un mayor respaldo del grupo. Disminuye la rivalidad del liderazgo, y el grupo trabaja más duro para superar "al enemigo".

c) Distorsión de las percepciones y aumento de los estereotipos negativos. Las percepciones de los miembros del grupo referentes a sí mismo y a grupos contrarios están cargadas de distorsiones. Los primeros se consideran con una capacidad superior, y disculpan sus limitaciones aumentando las de otros. Además, a medida que un grupo menosprecia las ideas del otro, las diferencias intergrupales se consideran mayores de lo que en realidad son; en cambio, se piensa que las diferencias intragrupalas son menores de lo que en realidad son.

d) Selección de representantes "fuertes". Cada grupo selecciona a representantes que, a su juicio, no cederán ante la presión del otro. Los grupos creen que sus representantes son personas de grandes cualidades y consideran bajo una luz negativa a los representantes de los grupos rivales.

e) Aparición de prejuicios. La lucha afecta negativamente la capacidad de los rivales para entender e interpretar objetivamente sus posturas respectivas. La fuerte identificación con el grupo, intensificada por el miedo a la derrota o a la traición, impide a ambas partes ver las similitudes de sus propuestas, que de ser reconocidas permitirían llegar a un acuerdo.

Del desacuerdo al antagonismo

Si el conflicto no se maneja bien, la cuestión que le dio origen puede producir problemas más importantes que los esperados. Al intensificarse el conflicto, surgen nuevas cuestiones, a menudo sin relación con el problema inicial. Salen a la superficie temas que habían sido suprimidos, y se presentan nuevas cuestiones que enturbian, aún más, la situación. Por tanto, una vez comenzado, el conflicto puede continuar aun después de resuelto el problema ini-

cial. Lo que comenzó como un mero desacuerdo sobre un determinado punto de vista, puede terminar en una antipatía mutua, dada la tendencia humana a polarizar las posiciones.

Consecuencias y factores para la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto

Una vez finalizado el conflicto, hay diferentes consecuencias para los ganadores y perdedores. Sin embargo, estas consecuencias dependen de la intensidad del conflicto. Una intensidad moderada puede tener un impacto positivo para la organización. Cuando surgen líderes nuevos y más eficaces, la gestión del conflicto puede institucionalizarse, de modo que se permita expresar los desacuerdos sin que con ello se dañe la organización. Así, en muchas empresas los directivos pueden mostrar sin temor sus diferencias en las reuniones, con la condición de someterse a las decisiones que se tomen en la misma.

Tres factores determinan si el resultado final de una disputa será un conflicto funcional o disfuncional: el nivel (grado) del conflicto, la estructura y la cultura organizacional, y la forma de manejar el conflicto.

a) Nivel del conflicto. Los niveles moderados del conflicto ofrecen muchas mayores posibilidades de resultados constructivos que los niveles altos. En el primer caso, las partes rivales tienden a aprender a interactuar en formas constructivas, orientadas a resolver problemas. Sin embargo, conforme crece el nivel del conflicto, la posibilidad de realizar actos destructivos en contra del rival crece de forma alarmante.

b) Estructura y cultura organizativa: El conflicto puede atraer la atención sobre las áreas problemáticas de una empresa

y favorecer una mejor obtención de las metas organizativas. Sin embargo, si una empresa resiste rígidamente el cambio, posiblemente nunca se atenúa la situación de conflicto. Las tensiones seguirán creciendo, y con cada nuevo conflicto las subunidades y los miembros se distanciarán más entre sí. En general, cuanto más rígida sea la estructura y la cultura de una organización, menor impacto beneficioso traerá cualquier conflicto.

c) El conflicto sin resolver también puede perjudicar a las organizaciones estructuradas de forma flexible en las cuales las subunidades se necesitan mutuamente para obtener información (en vez de recibirla casi toda de niveles superiores). En una situación de conflicto puede interrumpirse la comunicación entre subunidades, lo cual les imposibilita llegar a buenas decisiones.

Provocar constructivamente el conflicto

A veces resulta necesario estimular y provocar el conflicto para fomentar las diferencias de opinión, ya que constituye un hecho esencial para la resolución de situaciones de forma creativa e innovadora. Por sorprendente que parezca, muchas organizaciones padecen situaciones críticas por falta de conflictos y porque se cultiva en demasiado el "yo también" y el "estoy de acuerdo". Estas organizaciones suelen incluir a personas que, en lugar de esforzarse por encontrar formas nuevas y mejores de hacer las cosas, las aceptan pasivamente tal como están, tolerando comportamientos disfuncionales y poco satisfactorios.

Los directivos de estas organizaciones se sienten alarmados porque sus unidades parecen sumirse en la mediocridad, y algunas veces piensan que estimular la competencia y el conflicto

podría tener un efecto positivo. Lo mismo que el dolor ayuda al cuerpo tomando conciencia de la existencia de un problema, el conflicto es un indicio que puede ser gestionado, e incluso estimulado, para resolver una determinada situación presente, y anticiparse quizás a otras situaciones conflictivas futuras.

En general, los directivos se encuentran más preocupados por reducir el conflicto que por estimularlo. Para provocar el conflicto de forma constructiva, la actitud de la alta dirección resulta de una importancia trascendental. Si dicen, y apoyan, abiertamente que el conflicto es positivo ("Me gustaría que discutieran con calma y que luego llegaran a una decisión, en vez de limitarse a suavizar las cosas"), alentarán a sus colaboradores a expresar desacuerdos que de lo contrario posiblemente reprimirían. Entre los métodos para provocar de forma constructiva y funcional los conflictos, pueden citarse los siguientes:

Acudir a personas ajenas a la organización. En situaciones críticas, puede pensarse en la contratación de directivos cuya formación, valores y estilo se apartan notablemente de las normas habituales.

Cambiar los procedimientos habituales. Si se excluye a ciertas personas o grupos de la comunicación que normalmente reciben o si se añaden nuevos grupos a la red de información, posiblemente se redistribuya el poder y con ello se estimule el conflicto.

Estimular la competencia mediante incentivos. Esto favorecerá la existencia de conflictos constructivos a medida que los grupos luchan por superarse unos a otros.

Seleccionar a directivos con un estilo adecuado. Los estilos de dirección

autoritarios y paternalistas no permiten la expresión de ideas contrarias. Fomentan, por el contrario, la pasividad y la falta de iniciativa de los grupos.

Reestructurar la organización.
Desintegrar los antiguos equipos de trabajo y los departamentos, reorganizán-

dolos de modo que tengan nuevos miembros o responsabilidades, creará un período de incertidumbre y reajuste. El conflicto que nace durante este periodo puede llevar a mejorar la actividad organizativa a medida que los miembros se adaptan a las nuevas circunstancias.

Bibliografía

- MORALES, A. y LUCAS, A. (1994). *Sociología para la empresa*. Mc. Graw Hill.
- MUNDUATE, L.; GANAHA, J. y ALCAIDE, M. (1993). "Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones". Universidad de Sevilla, en *Revista de psicología social*, 8(1).