



APROXIMACIÓN GENÉRICA AL CONFLICTO

JOSÉ SÁNCHEZ PÉREZ

Profesor Titular E.U. de Organización de Empresas
Universidad de Cádiz

EXTRACTO

Este trabajo se centra en la figura del conflicto, entendido éste en su plena acepción, en el contexto organizativo. La conflictividad organizativa es una noción global sobre la cual reposa el conflicto colectivo, como materialización particular constituyendo una de sus expresiones más trascendentes, si no la que más. Se intenta mostrar el fenómeno como algo natural ligado a la convivencia; ya sea en ambientes de competencia o de cooperación, que muestra conexiones importantes con la productividad. Y se pretende, en última instancia, resaltar la importancia del proceso de gestión, de manera deliberada y planificada alrededor de esta figura, más allá de intervenciones improvisadas, de acuerdo con las repercusiones del fenómeno (productividad) y sin olvidar los medios disponibles para canalizar los conflictos de manera funcional.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CONFLICTO
3. SINGULARIDADES DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES
4. CONSIDERACIONES FINALES Y ORIENTACIÓN PARA FUTURAS INVESTIGACIONES
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo aspira a recoger y presentar de forma ordenada las opiniones, investigaciones y recomendaciones efectuadas para seguir avanzando en la generación de soluciones a los problemas que ocasiona la percepción, diagnóstico y consecuencias del conflicto en las organizaciones, especialmente en aquéllas que avanzan hacia modelos basados en la cooperación.

Para ello, se procura esbozar en un primer momento los rasgos que definen a esta figura en su acepción más amplia, para más tarde circunscribir este fenómeno al contexto propio de este tipo de organizaciones. En este sentido, se presta especial atención a la identificación de los factores desencadenantes propios y a la presentación de los recursos disponibles en estas organizaciones para canalizar estas diferencias hacia estados de excelencia organizativa.

La pretensión última no es otra que tratar de ofrecer pautas útiles tanto para diagnosticar el tipo de conflicto, como para restablecer y fomentar la armonía social al tiempo que se prevén y canalizan los efectos derivados de estos fenómenos, que no obligatoriamente han de ser perjudiciales.

2. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CONFLICTO

En general, aparece una situación de conflicto cuando, dadas dos partes, al menos una de ellas experimenta frustración ante la obstrucción causada por la otra parte (Van de Vliert, 1993), sea este perjuicio sufrido o esperado (Guillén y otros, 2003). La amplitud de la idea, tal como ha sido presentada, ilustra sobre la extensa y variopinta gama de situaciones que admite.

De acuerdo con este amplio abanico de posibilidades que admite el fenómeno, podrían, de mayor a menor dimensión, ser citados los siguientes escenarios propios.

- La lógica de antagonismos sociales más o menos consolidados históricamente o diferencias que manifiestan las clases sociales clásicas como resultado de considerar su relación con el trabajo: empresarios y trabajadores.



- La lógica de las relaciones laborales en los centros de trabajo o desavenencias clásicas entre propietarios y empleados, que más recientemente se han tornado entre directivos, en su concepción de decisores, y empleados como agentes responsables de seguir sus instrucciones.
- La lógica de los comportamientos individuales, admitiendo en este caso las fricciones entre individuos así como las tensiones internas o íntimas de los sujetos, ya sean antagónicas o sinérgicas según la conexión existente entre sus propios objetivos y actividades (Munduate y Martínez, 1998).

Como puede apreciarse, el término «conflicto» tiene una asombrosa capacidad de ajuste con situaciones diversas; no en vano se presta a ser estudiada desde diferentes puntos de vista. Desde una dimensión primitiva rezuma connotaciones de combate o lucha; pero desde una visión más evolucionada manifiesta diversidad y riqueza. Por supuesto, entre ambos extremos existe un amplio abanico de posibilidades.

Esta reflexión resume la evolución de las connotaciones asociadas al vocablo. Así, el enfoque tradicional sólo asigna connotaciones negativas a la noción de conflicto, razón por la cual toda la gestión asociada está encaminada a su erradicación y prevención (Saavedra y otros, 1993). Sin embargo, el enfoque moderno, revoluciona estos planteamientos al distinguir tipos de conflictos desde el prisma del rendimiento. En efecto, se reconoce la existencia de consecuencias funcionales derivadas de la existencia de ciertos conflictos (Amason y Schweiger, 1994; Amason, 1996).

Por otra parte, es unánimemente aceptado que todo orden social tiene potencial suficiente para la generación del conflicto, ya sea bajo el paraguas de la competición o en el marco de la propia colaboración. En efecto, con frecuencia los intereses de unos grupos o individuos son incompatibles con la satisfacción de sus equivalentes y ello explicaría la generación de las diferencias en contextos competitivos; pero este mismo proceso también tiene lugar en contextos de colaboración, y por tanto en toda organización.

Desde este punto de vista, el conflicto surge de la conjunción de varios individuos con sus respectivos intereses personales colaborando para la consecución de un mismo objetivo o de unos mismos objetivos, ya que su origen está en el mismo hecho de la cooperación. Así, puede deducirse que la colaboración, por paradójico que resulte, lleva en sí misma el conflicto.

Por tanto, una primera aproximación para el estudio del conflicto es aquella que toma por caldo de cultivo la interdependencia, ámbito mucho mayor que el de la competencia o rivalidad, pues incluye también a las relaciones de cooperación (Wisinski, 1995). Esta interacción puede tener carácter novedoso o consolidado. En este último caso admite tres patrones de conducta: la imposición unidireccional continuada, la influencia recíproca

equilibrada en el tiempo y la influencia lógica que actúa en función de la adecuación de los perfiles al contexto definido. Sin duda, esta última representa un estadio superior en la evolución de la manera de abordar los conflictos, cuando existe seguridad de su trascendencia.

Respecto a la trascendencia, e incluso existencia, del fenómeno, se ha de guardar suma prudencia, pues existen conflictos que no se manifiestan, que permanecen latentes escondidos bajo actitudes frías o incluso gentiles. Esta distinción entre conflicto latente y conflicto manifiesto abre numerosos interrogantes y vías de intervención a los teóricos y prácticos de la gestión del comportamiento organizativo. Y, para mayor complejidad, el conflicto presenta una naturaleza básicamente dinámica, lo cual implica que el mismo conflicto puede presentar fases de signo latente, seguidas de otras de marcado carácter manifiesto (Jenn y Mannix, 2001).

No es la anterior, la única división o categorización posible. Así, cuando incorporamos como criterio de división la naturaleza del propio conflicto o causa principal desencadenante de las diferencias individuales, surge la distinción entre conflicto afectivo y conflicto cognitivo (Porter y Lilly, 1996). El primero es de naturaleza emocional y se genera por incompatibilidad de personalidades, mientras que el segundo está asociado con la tarea. Surgen así dos dimensiones claves del conflicto: orientación a la tarea y orientación a la persona (Sessa, 1996).

Continuando con la aproximación social, y enlazando con la última idea expresada en el párrafo anterior, hay que añadir la subjetividad omnipresente en todo conflicto interpersonal. En definitiva, es preciso distinguir entre la situación objetiva de partida y el componente subjetivo derivado de cualquier conflicto, porque toda realidad potencialmente generadora de conflicto es interpretada por cada uno de los agentes implicados y es la conjunción de las lecturas personales y expectativas derivadas, por un lado, con el ocurrir de los comportamientos, por otro, lo que determina la aparición y evolución del conflicto.

En consecuencia, muchas situaciones similares o idénticas, en las que se puede decidir tomar una acción u otra (dividir el trabajo de una forma u otra, hacer un reparto en unas proporciones u otras, etc.), generará diversas consecuencias para diferentes personas (para unos individuos supondrá una buena noticia, para otros no será tan buena y para un tercer grupo será indiferente).

Estas consecuencias, que son hechos objetivos, perfectamente catalogables, para nada resultan neutros desde el prisma de la satisfacción o de los resultados; precisamente por ello es preciso advertir que la adopción de una resolución no significa que haya desaparecido el conflicto ni que todos estén contentos y de acuerdo con ella. Así, la solución, por consenso de todos, o por imposición de algunos, consiste en la fijación de las condiciones



que regularán una relación continuada, pero el conflicto de intereses puede persistir, especialmente en el último caso. También es frecuente que ocurra, sobre todo cuando cambian las circunstancias que definen o enmarcan el conflicto, que alguna de las partes decida replantear lo cuestionar la solución anteriormente adoptada (Jenn y Mannix, 2001).

3. SINGULARIDADES DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Una vez asimilada la noción de conflicto, reconocida su omnipresencia en el marco de la interacción personal e introducidos algunos de sus rasgos más relevantes, procede ubicarlo en el ambiente elegido; un contexto social singular que permite precisar su discurrir, efectos y abanico posible de intervenciones. Con este propósito se introduce el contexto organizativo o, como más frecuentemente se expresa, el trabajo.

La adopción de este nivel analítico elegido de las relaciones interpersonales en el contexto laboral no debería abstraerse de la existencia de los dos antagonismos anteriormente introducidos, que básicamente consisten en enfrentamientos de castas sociales o grupos internos. Y no se prescinde de ellos porque su contribución como marco de interpretación general resulta indispensable; no tendría sentido analizar las relaciones humanas en los centros de trabajo contemplándolas como si fueran microcosmos existentes en el vacío. El referente para la comprensión del comportamiento organizativo continúa reposando en la estructura social y en la organización de las relaciones laborales.

En este sentido, cabe señalar que los primeros investigadores que abordaron el estudio del conflicto en las organizaciones le asignaron una connotación marcadamente negativa; contribuyendo así a concebir un estado social disfuncional, pleno de tensiones antagónicas, hostilidad, enemistad, etc.) que sólo produce mermas en términos de productividad, satisfacción y clima (Saavedra y otros, 1993).

Posteriormente, otras investigaciones centradas en esta relación conflicto-desempeño mostraron la existencia, al principio sorprendente, de efectos positivos derivados de este estado de tensión social. Trabajos más recientes han intentado esclarecer esta misteriosa relación (Amason, 1996; Amason y Schweiger, 1994; Jehn, 1994; Jehn y Mannix, 2001).

Con base en la tipología presentada por Grazier (2000), aunque levemente modificada por el autor del presente trabajo, se puede señalar que el conflicto derivado de la confrontación genera problemas importantes de pérdidas de productividad, las cuales quedan aceptablemente ordenadas bajo esta tipología:

- √ **Coste Directo.** Relacionado con los gastos de abogados, mediadores y demás aspectos que originan los intentos de resolución del conflicto.
- √ **Coste indirecto tiempo.** La parálisis organizativa que suele acompañar a las manifestaciones de los conflictos presentan grandes costes de oportunidad; pues la producción se resiente en sus múltiples vertientes: cantidad, calidad, fechas de entrega, etc.
- √ **Costes indirecto continuidad.** La resolución de los conflictos puede pasar por la suspensión o extinción definitiva de ciertas estados relaciones como por ejemplo: el diseño organizativo; la renuncia de trabajadores o directivos, generalmente los de mayor empleabilidad por razones obvias; el abandono temporal o definitivo de clientes que se sienten traicionados; el encarecimiento o la pérdida de fuentes de financiación que, como consecuencia del incremento de la conflictividad, otorgan un riesgo mayor a los servicios que venían prestando, etc.
- √ **Coste indirecto emocional.** Refleja la pérdida de motivación en el trabajo y compromiso para con la organización. Se materializa en cuestiones tan diversas como el absentismo, que suele incrementarse; la seguridad en el trabajo, con aumento de los accidentes en el centro de trabajo; las decisiones adoptadas, que muestran menores índices de calidad, etc.

A modo de recapitulación, cabe señalar que la existencia del conflicto está asegurada en el contexto elegido y que, además, no se trata de una figura neutra desde el prisma de la productividad ni del comportamiento; y son precisamente éstas las razones que justifican el análisis del conflicto en las organizaciones, por estar éstas orientadas a resultados en el más amplio sentido del término.

No obstante, el conflicto afecta a los resultados de las organizaciones de manera significativa pero no incide en una sola dirección; todo conflicto tiene aspectos funcionales y aspectos disfuncionales para la estructura social donde se produce. Por una parte, el conflicto desequilibra un orden establecido y ello acarrea algunos costes para toda la estructura que lo soporta. Por otra, el conflicto cumple funciones positivas al mostrar la riqueza procedente de la diversidad y las tensiones latentes y relaciones sociales susceptibles de un mayor deterioro. Por ello, el conflicto es, desde una perspectiva organizativa moderna, una fuente de rediseño y reorganización que obliga a cuestionarse y a funcionar de manera flexible en el tiempo, erradicando la perpetuidad de personas, procesos o unidades.

Sobre la tipología de alternativas posibles para el manejo de los conflictos, entendemos que la más popularizada es la que Rahim (1985) elabora a partir de dos variables que admiten mayor o menor intensidad: preocupación por los demás y preocupación por sí mismo. Veamos una síntesis de su aportación.

INTERÉS POR LOS DEMÁS	INTERÉS POR SÍ MISMO	ALTERNATIVA
Alto	Alto	Integración
Alto	Bajo	Complacencia
Bajo	Bajo	Evitación
Bajo	Alto	Dominación
Medio	Medio	Compromiso

Resulta relevante recordar que, en modelos organizativos más arcaicos o tradicionales, los conflictos interpersonales vienen mediatizados por el poder, generalmente derivado de la autoridad. En este sentido juega un papel importante la figura de los puestos de trabajo, a causa de su denominación, rango jerárquico, habilidades requeridas para su desempeño, etc., porque establecen y consolidan ciertos roles y estatus social para sus ocupantes que acaban convirtiéndose en fuentes de poder, entendido éste como la capacidad de recurrir a diversos medios con potencial para doblegar las actitudes hostiles imponiendo criterios y decisiones (Munduate y Martínez, 1998). Y el conflicto organizativo no es indiferente a estas cuestiones, sino que sufre alteración cuando el poder interviene en el proceso de subjetivar la realidad objeto de discrepancia. Conviene en estos casos conceptualizar el poder en las organizaciones como una capacidad potencial, que puede o no emplearse; relacional, de unos sobre otros; y que se deriva de la dependencia de recursos, propia de los contextos organizativos (Munduate y Martínez, 1998).

Sin embargo los modelos organizativos más vanguardistas, que se caracterizan por su apuesta por la competitividad externa a partir de la mezcla de competencias y cooperación interna; en este sentido, procuran establecer estructuras organizativas planas, culturas democráticas en red y una amplia apuesta por la figura de los equipos de trabajo como unidades organizativas formales más evolucionadas (Nalebuff y Branderburger, 1997).

Diseñar, implantar y consolidar un modelo organizativo basado en la cooperación que disfrute de un clima laboral distendido en materia de conflicto dependerá, en gran medida, de la habilidad de sus gestores para articular los campos de tensiones con las relaciones de poder (Munduate y Martínez, 1998). Las líneas que siguen tratan de analizar el fenómeno del conflicto bajo dicho contexto.

El conflicto en contextos de cooperación

De acuerdo con las ideas expresadas anteriormente, el marco teórico más prometedor para el estudio del conflicto en la empresa, se asemeja al

de una organización que rechaza expresamente el uso de la autoridad formal como mecanismo de poder, que en su lugar apuesta por la motivación intrínseca y la consolidación de valores democráticos y que trata de derribar fronteras, tanto internas como externas, para afianzar procesos transversales más flexibles que, como el desarrollo del consenso, el liderazgo compartido o el trabajo en equipo, constituyen vías insuficientemente explotadas de cara a la mejora de los resultados organizativos.

En este sentido, el trabajo en equipo es objeto de creciente atención por la relación directa que se le supone con aspectos ciertamente anhelados por toda organización, como competitividad (Alférez, 1996; Sherman y otros, 1996), calidad (Ferris y Buckley, 1996; Maginn, 1995; Ramsay, 1996; Sherman y otros, 1996), satisfacción (Alférez, 1996; Maginn, 1995), cultura (Alférez, 1996), flexibilidad (Wilkinson y Oliver, 1996), implicación (Ferris y Buckley, 1996; Sherman y otros, 1996), etc.

Pero esta manera de proceder, aún siendo por día más frecuente en el entorno organizativo (Burns, 1995; Hollenbeck y otros, 1998; Katzenbach, 1997; Navahandi y Aranda, 1994; Pasmore y Mlot, 1994; Stevens y Campion, 1994), tampoco es una panacea o remedio válido para cualquier situación. Ni su implantación significa la desaparición del conflicto, ni todos los centros de trabajo reúnen las condiciones suficientes para garantizar la viabilidad de esta fórmula.

Por una parte, este marco singular genera dinámicas diferentes de conflicto, pues exige mayores dosis de tolerancia hacia la tensión que genera la naturaleza interdependiente de las tareas a ejecutar, aparte de indicar la pertinencia de los procesos activos (colaboración y compromiso) de resolución de conflictos en detrimento de los pasivos (evitación y conformidad) (Ayestarán, 1998). Por otra parte, su viabilidad requiere tres condiciones: apoyo decidido de la dirección, interdependencia de la tarea y cultura democrática y tolerante con espíritu de consenso.

Forsyth (Stevens y Campion, 1994) señala que el conflicto dentro del equipo surge cuando las acciones de uno o más de sus integrantes son incompatibles con, y generan resistencias en, otros miembros. Pero también existen efectos positivos en conflictos de cierta naturaleza (Amason, 1996; Stevens y Campion, 1994). En cualquier caso, el coste económico de un conflicto deficientemente gestionado, es tremendo (Reynolds, 1998) y además incluye ramificaciones difíciles de percibir (tiempo perdido, disminución de la calidad de las decisiones, rotación de empleados valiosos, rediseño organizativo, descenso de la motivación, sabotajes, costes de seguridad y salud, etc.).

Ello corrobora la conexión del conflicto con el comportamiento organizativo y, por tanto, con el individuo en su singularidad. Así, por ejemplo, el conflicto emocional aumenta el estrés, la distracción y la animosidad



(Amason, 1996; Jehn, 1994, 1995). Y es que el éxito de cualquier grupo, en sentido general, descansa en cierta predisposición a compartir la información y en una comunicación efectiva (Campion, Medsker y Higgs, 1993; Townsend, DeMarie y Hendrickson, 1998).

Causas y recursos en relación con el conflicto

Una vez separado el conflicto disfuncional del funcional, siempre desde el prisma organizativo, la identificación de las causas típicas de desavenencias es una pieza clave para la gestión preventiva del conflicto, matizando que no todo conflicto ha de ser abordado de la misma manera.

Así, y en primer lugar, no se puede obviar que la diversidad de los propios miembros está asociada con el conflicto, piénsese en la heterogeneidad de valores (Jehn y Mannix, 2001); no en vano la percepción de la realidad y, en general, las dificultades para comunicarse crecen a medida que los perfiles profesionales difieren entre sí. Los equipos con mayores dosis de diversidad demográfica tienden a experimentar mayores niveles de conflicto percibido (Chatman y otros, 1998). La paradoja de la diversidad en los equipos de trabajo señala que cuanto mayor sea la diversidad mayor resulta el potencial de sinergia y, curiosamente, más difícil resulta extraerlo, porque la diversidad también genera problemas de entendimiento (Burns, 1995). Con relación a la diversidad de valores, y con la prudencia que se expresan Jehn y Mannix (2001), se puede suponer efectos funcionales derivados de su homogeneidad, pues disminuye el grado de conflicto emocional y de proceso, pero también disminuye el conflicto sobre la tarea, lo cual puede agravar el efecto «groupthink» (Janis, 1972).

La necesidad de consenso como medio de adecuación de los subsistemas organizativos al suprasistema político-social imperante constituye otro desafío para estas unidades. En efecto, los individuos inmersos en estructuras organizativas gozan, cada vez en mayor medida, de cierta autonomía —empowerment— tanto para aspectos técnicos como sociales o de recursos humanos. Ello implica tomar decisiones sobre selección y diseño de un nuevo proceso, reparto de la carga de trabajo o distribución de las compensaciones entre ellos mismos. La semilla está sembrada.

En segundo lugar, la necesidad de rendir cuentas de forma colectiva puede conducir, y de hecho conduce, a una fiscalización mutua entre agentes (stockholders) implicados en la organización, incluso entre los propios trabajadores o, dicho de otro modo, el trabajador puede verse presionado y controlado por sus propios compañeros para alcanzar un determinado rendimiento, de forma que el control pasa de la empresa al trabajador. No siempre resulta fácil aceptar pobres resultados que tienen su origen en la actua-

ción desacertada de uno sólo de los miembros de la organización, máxime cuando esta realidad resulta demostrable. Estos casos tienen muchas posibilidades de derivar hacia conflictos emocionales, por mucho que nazcan cerca del conflicto de contenido. El conflicto provocado por la figura del parásito u holgazán no es ajeno a la historia de los equipos de trabajo. Surge siempre que un individuo antepone sus objetivos particulares a los del colectivo y se manifiesta cuando el resto de miembros percibe esta conducta. Este parasitismo social es relativamente frecuente en entornos organizativos. Este es un caso de conflicto de proceso, pues no tiene cabida en la doble dimensión tarea-persona (Jehn y Mannix, 2001).

También son característicos los conflictos derivados de la valoración del desempeño y de la formación. En el primer caso se solapan dos pretensiones no siempre compatibles: el deseo de saber y comunicar la verdad, con el deseo de lograr y conceder aumentos retributivos con base en valoraciones positivas. En el segundo caso, los individuos formados demandan mayores expectativas de carrera, dosis incrementadas de responsabilidad, mejor retribución y roles más distinguidos para su nuevo estatus (Ivancevich, 1998; Werther y Davis, 1996).

Por último, la necesidad de superar ciertas rigideces en actitudes propias derivadas de los rasgos de personalidad individuales también constituye otro desafío desde la perspectiva del conflicto. Así, las dinámicas de liderazgo determinarán quién es la persona que debe asumir la dirección en cada momento. Ello obliga a individuos con potencial y afán para liderar a asumir papeles de seguidor convencido en múltiples circunstancias; y viceversa, fuerza a personas que desean pasar desapercibidos a tomar el protagonismo cuando la situación lo dicte.

Como puede apreciarse son múltiples y los motivos de desavenencias generadores de tensiones antagónicas que ponen a prueba la capacidad de adaptación y gestión de las organizaciones, igual que son de diverso sentido sus consecuencias derivadas; pero también son más de una las dinámicas que pueden y deben diseñar e implantar las organizaciones recurriendo o sirviéndose de las habilidades personales en materia de comunicación, asertividad y empatía de sus miembros para la superación de las desavenencias sin perjudicar el desempeño de la unidad (Sessa, 1996).

A este menester, presentación y análisis de las soluciones potenciales identificadas, dedicaremos las próximas líneas. Para una mayor comprensión y ubicación temporal de las posibles alternativas, haremos uso del ciclo de vida laboral, lo que permitirá presentar un auténtico paquete de soluciones integradas, en lugar de una retahíla inconexa.

Una auténtica gestión preventiva del conflicto comienza por definición y posterior implantación de los valores, principios, referentes, ritos y demás elementos que configuran la cultura de las organizaciones. Es suma-



mente importante reconocer que los diferentes modelos de cultura organizativa (autárquica, burocrática, democrática o en red) presentan formas diferenciadas de abordar el conflicto.

En este sentido, las investigaciones han demostrado que la familiaridad de las interacciones tiende a mejorar la simetría de información, la resolución de conflictos y conduce a mejorar el desempeño (Jehn y Shah, 1997). Porque estudios empíricos realizados muestran que los comportamientos de los equipos insisten en la demanda de feedback (Ancona y Caldwell, 1992). Esta práctica introduce eficacia en el proceso de interpretación colectiva de las demandas organizativas, evitando o disminuyendo discusiones internas estériles.

Ya adelantamos que el modelo organizativo que servirá de soporte para el análisis del conflicto es ciertamente moderno y renovado. Se caracteriza por el rechazo a la autoridad como mecanismo de transmisión del poder y por su preferencia por estructuras planas con unidades transversales que derriban fronteras departamentales internas como, por ejemplo, los equipos de trabajo.

Si, como es de suponer, el proceso de construcción del equipo ha considerado, no sólo la compatibilidad, sino que ha procurado establecer tensiones sinérgicas entre los objetivos individuales el global, existirá un aspecto motivacional para la adopción de conductas proclives a la resolución del conflicto. De acuerdo con Levine y Moreland (Stevens y Campion, 1994) este aspecto también funcionará como amortiguador/canalizador de las potenciales espirales conflictivas, aunque sólo sea por una cuestión de egoísmo.

En el marco de la gestión de los recursos humanos sobresalen por su importancia y por las dependencias que originan, el análisis de puestos de trabajo y la planificación de recursos humanos (Sánchez, 2001). El primero ambiciona el ajuste entre la descripción del puesto y el perfil del candidato idóneo para cubrirlo; y en este perfil no sólo intervienen variables de carácter técnico o profesional, también se incorporan rasgos de personalidad con los que se pretende armonizar la dimensión psicosocial de la organización diseñada en abstracto (Gómez Mejía y otros, 1995).

Es precisamente durante la definición del perfil idóneo o especificación del puesto de trabajo cuando existe la oportunidad de introducir aquellos rasgos de personalidad que, guardando la congruencia con la cultura organizativa previamente definida (aceptación de diferencias, tolerancia a la diversidad, búsqueda del consenso, etc.), contribuyen a la formulación y establecimiento de una gestión del conflicto sofisticada como quedó descrita en el epígrafe anterior. Se trata de incorporar en el modelo habilidades sociales como la comunicación, la negociación, el liderazgo, la empatía y asertividad, la concentración o incluso la habilidad para la resolución de conflictos.

Si antes pretendíamos el ajuste entre descripción del puesto de trabajo y candidato idóneo, en el proceso de selección perseguimos identificar al candidato real que mejor se adecúa al perfil elaborado. Es de esperar que los individuos seleccionados de acuerdo con su grado de cercanía-lejanía a este perfil idóneo, sean capaces de crear entornos organizativos avanzados en capacidades de negociación y mediación y, por supuesto, basados en valores como la confianza, la sinceridad, la honestidad, la responsabilidad, etc., que fomenten el entendimiento entre sus componentes.

La habilidad para resolver conflictos ha sido analizada y considerada uno de los principales atributos para la excelencia del trabajo en equipo (Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993); este entorno parece más apropiado para el desarrollo de estrategias de negociación integrativas (win-win) que para el de las distributivas (win-lose) (Stevens y Campion, 1994).

Pero además, las dinámicas de liderazgo compartido propias y exclusivas de los equipos de trabajo obstaculizan una vía identificada por Wisinski (Kennedy, 2002) mediante la cual los líderes absolutos de grupos de trabajo se permiten «promulgar» la terminación de un conflicto o, mejor dicho, la conversión de una tensión perceptible en otra latente. En los equipos, la rotación del rol de liderazgo posibilita a los equipos un tratamiento más variado y efectivo del conflicto, dirigiendo su acción a la raíz del problema; no tanto a los síntomas.

Y, por último, el conocimiento y aplicación de técnicas de discusión constructiva permite identificar desavenencias de contenido para su sometimiento a procesos de depuración y explotación posterior (Navahandi y Aranda, 1994). Estas técnicas de «conflicto programado» tienen la virtud de explotar la riqueza de opiniones controlando las tensiones emocionales dentro de márgenes tolerables para los participantes. Sobresalen las denominadas «abogacía del diablo» y «método dialéctico» (Kreitner y Kinicki, 1997).

También y como era previsible, la calidad de la comunicación, por lo demás necesaria en condiciones de interdependencia propias del trabajo en colaboración, presenta asociación positiva con el éxito del grupo y el reparto equitativo de la carga de trabajo; no obstante, el grado de conflicto emocional guarda relación inversa e intensa con la satisfacción del equipo, la cantidad de interacción interna y la compartición de las cargas de trabajo (Baldwin, Bedell y Johnson, 1997). Por tanto, en un ambiente de confianza propio del equipo de trabajo, los conflictos centrados en la tarea son efímeros y funcionales, pues las opiniones son espontáneas, francas y basadas en la seguridad que no afectan a las relaciones personales (Porter y Lilly, 1996). De manera adicional, la estabilidad de los miembros de un equipo en el tiempo genera más conflicto de tarea que aquellos otros grupos más inestables (Arrow y McGrath, 1993).



4. CONSIDERACIONES FINALES Y ORIENTACIÓN PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Llegados a este momento conviene remarcar los aspectos más sobresalientes que conectan el conflicto con los contextos organizativos:

- a) El conflicto es natural a la convivencia. En consecuencia, más que evitarlo, se trata de aceptarlo y gestionarlo deliberadamente; pero, en cualquier caso se trata de asumirlo como un componente más de nuestra propia existencia. Para muchos significará aprender a vivir, trabajar y sentir en contextos de tensión.
- b) En segundo lugar y directamente relacionado con el comentario anterior conviene advertir que la supervivencia a medio y largo plazo de las organizaciones depende, en parte, de su propia capacidad de autogestión de esta figura. Es más, la habilidad alcanzada en este menester es considerado un indicador de su grado de desarrollo o evolución. Es decir, la cuestión no reside tanto en la existencia o ausencia del conflicto; sino en la forma que es asimilado y gestionado.
- c) En efecto, el conflicto afecta al resultado organizativo indirectamente vía alteración del comportamiento; pero no sólo de manera perjudicial, también existen conflictos funcionales. Este aserto supone un auténtico desafío para la dirección de las empresas, pues torna interesante la elaboración de modelos organizativos que incorporen la figura del conflicto y distinga ambas consecuencias en aras de mejores resultados organizativos.
- d) En este sentido se han distinguido dos paradigmas en la manera de afrontar el conflicto organizativo: tradicional que recurre a la autoridad para resolver el problema y el moderno que busca medios alternativos de poder para gestionar las diferencias. Este dilema se puede simplificar oponiendo «gestión del conflicto» frente a «resolución del conflicto».
- e) Esta aproximación de «gestión del conflicto» constituye un auténtico desafío para las organizaciones modernas y pasa por gestionar las tensiones tanto íntimas como colectivas de los trabajadores. Esto supone comenzar por su identificación y catalogación, cuidando especialmente la separación de antagónicas y sinérgicas; continuar con el diseño y aplicación de un programa de intervenciones, conducentes a su canalización de cara a la mejora de los resultados organizativos; y culminar con la aplicación de un sistema de regulación que optimice en el tiempo la eficacia y eficiencia de este programa.
- f) Incluso en este moderno y sofisticado modelo de gestionar el conflicto surgen problemas y demandas para un tratamiento ortodoxo desde el punto de vista de la gestión empresarial o management:

- √ Identificación de casos.
- √ Catalogación por su naturaleza.
- √ Medición de su intensidad.
- √ Creación del constructo Gravedad del Conflicto Organizativo (GCO), huérfano hasta el momento de desarrollo e investigación ¿Qué factores la determinan? La duración, la intensidad o la predisposición a resolverlo.
- √ Elaboración de un modelo que conecte esta figura con el rendimiento organizativo ¿es preferible un conflicto de intensidad 2 o dos conflictos de intensidad 1? procede indagar, profundizar más en la introducción de moderadores con capacidad explicativa y predictiva para el conocimiento de esta asociación.

Por último, y tratando de ofrecer una guía útil para investigaciones futuras que pretendan conocer mejor la relación que mantiene el conflicto en el marco de las organizaciones basadas en la cooperación podrían ser consideradas cuestiones como las que seguidamente se tratan.

- a) En primer lugar, se vislumbra necesario y conveniente superar los límites que la regulación de las relaciones laborales ha venido consolidando alrededor de la figura del conflicto para reconocerle a ésta todo su significado y, principalmente, todo su ámbito de desarrollo. Y, en este sentido, es de desear la consolidación de una terminología clara y precisa, como la propuesta por Jehn, una de los más prestigiosas investigadoras en este campo (véanse las referencias bibliográficas).
- b) Por otra parte, para el esclarecimiento de la asociación que liga la noción de conflicto con el rendimiento, se propone la introducción en los análisis venideros de algunos moderadores ya aventurados como los tipos de conflictos e intensidad, sobre todo, la combinación que los caracteriza, la naturaleza de la actividad, el grado de autonomía del que disfruta el individuo, el tiempo o fase que atraviesa el conflicto y los distintos niveles de gravedad de conflicto.
 - √ También como guía para futuras investigaciones se destaca la idea de incorporar los diversos tipos de conflictos conjuntamente para su conexión con el desempeño en lugar de hacerlo aisladamente (Jehn y Chatman, 2000). Porque, a priori, no se puede asumir, que los conflictos de naturaleza diversa sean independientes. En este sentido, toma especial relevancia la posibilidad de contagio de conflictos causados por la permanencia en el tiempo de uno.
 - √ Por último, resultaría beneficioso para seguir avanzando en el esclarecimiento de esta asociación que los investigadores de organización de empresas, centrados en el desempeño, establecie-

ran puentes de colaboración con colegas de psicología y sociología, más preocupados por el conflicto y actitudes derivadas. Es decir, se hace necesario un acercamiento interdisciplinar.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALFÉREZ, RAFAEL (1996): «El Trabajo en Equipo» en J. Bonet y J. M. Zamoro (dirs): *El Capital Humano y la Empresa*. Coopers & Lybrand. Edición especial Cinco Días.
- AMASON, A.C. (1996): «Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams» *Academy of Management Journal*. Vol. 39. Pág. 123-148.
- AMASON, A.C. y SCHWEIGER, D.M. (1994): «Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance» *International Journal of Conflict Management*. Núm. 5. Pág. 239-253.
- ANCONA, D.G. y CALDWELL, D.F. (1992): «Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams» *Administrative Science Quarterly*. Núm. 37. Pág. 634-665.
- ARROW, H. y McGRATH, J.E. (1993): «Membership matters: How member change and continuity affect small group structure, process and performance» *Small Group Research*. Núm. 24. Pág. 334-361.
- AYESTARÁN, S. (1998): «Cultura y manejo de conflictos en los equipos de trabajo» *II Congreso Iberoamericano de Psicología*.
- BALDWIN, T.T.; BEDELL, M.D. y JOHNSON, J.L. (1997): «The social fabric of a team-based M.B.A. program: network effects on student satisfaction and performance» *Academy of Management Journal*. Vol. 40, núm. 6. Pág. 123-148.
- BURNS, G. (1995): «The secrets of team facilitation» *Training & Development*. Junio. Pág. 46-52.
- CAMPION, M.A.; MEDSKER, G.J. y HIGGS, C. (1993): «Relations between work group characteristics and efficiency: Implications for designing effective work groups» *Personnel Psychology*. Vol. 46. Pág. 823-850.
- CHATMAN, J.; POLZER, J.T.; BARSADE, S.G. y NEALE, M.A. (1998): «Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes» *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43, núm. 4. Pág. 749-780.
- EDWARDS, P.K. (1990): *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid, MTSS.
- EDWARDS, P.K. y SCHULLION, H. (1987): *La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica*. Madrid, MTSS.
- FERRIS, G.R. y BUCKLEY, M.R. (1996): *Human Resources Management. Perspectives, context, functions and outcomes*. New Jersey: Prentice-Hall.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. (1995): *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- GRAZIER, Peter (2000): «Conflict.». Teambuildinginc.com. The team-

- building supersite. <http://www.teambuildingINC.com>. 27/10/2000.
- GUILLÉN, C.; RAMOS, E. y MENA, J. (2003): *Estrategias de negociación para relaciones laborales*. Cádiz: Instituto de Formación Interdisciplinar.
- HACKMAN, R.J. (1987): «The design of work teams» en J.W. Lorsch (Ed.): *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. Pág. 315-342.
- HOLLENBECK, J.R.; ILGEN, D.R.; LEPINE, J.A.; COLQUITT, J.A. y HEDLUND, J. (1998): «Extending the multilevel theory of team decision making: effects of feedback and experience in hierarchical teams» *Academy of Management Journal*. Vol. 41, núm. 3. Pág. 269-282.
- IVANCEVICH, John M. (1998): *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill. 7.^a ed.
- JANIS, I.L. (1982): *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- JEHN, K. (1995): «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict» *Administrative Science Quarterly*. Núm. 40. Pág. 256-282.
- JEHN, K. (1994): «Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict» *International Journal of Conflict Management*. Núm. 5. Pág. 223-238.
- JEHN, K. y CHATMAN, J.A. (2000): «The influence of proportional and perceptual conflict composition on team» *International Journal of Conflict Management*. Vol. 11, núm. 1. Pág. 56-73.
- JEHN, K.A. y MANNIX, E.A. (2001): «The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance» *Academy of Management Journal*. Vol. 4, núm. 2. Pág. 238-251.
- JEHN, K. y SHAH, P. (1997): «Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups» *Journal of Personality and Social Psychology*. Núm. 72. Pág. 775-790.
- KATZENBACH, J.R. (1997): «The myth of the top management team» *Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre. Pág. 83-91.
- KENNEDY, Michael ((2002): «Managing Conflict in Work Teams» *CSWT Papers*. <http://www.workteams.unt.edu/reports>. 15/05/2002.
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (1997): *Comportamiento de las Organizaciones*. McGraw-Hill International, 3.^a ed.
- LEWIN, D. (2001): «IR and HR perspectives on workplace conflict. What can each learn from the other?» *Human Resource Management Review*. Vol. 11, núm. 4. Pág. 453-485.
- MAGINN, Michael D. (1995): *Trabajando eficazmente en equipo*. Madrid: Abetas.
- MCDANIEL, G.; LITTLEJOHN, S. y DOMENICI, K. (1998): «A Team Conflict mediation process that really works». En M. Bullock; C. Friday; K. Belcher; B. Bisset; S. Hurley; C. Foote y D. Thai (eds.): *The International Conference on Work Teams Proceedings: 1998*. Denton: University of North Texas. Pág. 67-74.
- NALEBUFF, Barry J. y BRANDERBURGER, Adam M. (1997): *Coopetición*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- NAVAHANDI, A. y ARANDA, E. (1994): «Restructuring teams for the re-engineered organization» *Academy of Management Executive*. Vol. 8, núm. 4. Pág. 58-68.

- PASMORE, W.A. y MLOT, S. (1994): «Developing self-managing work teams: An approach to successful integration» *Compensation and Benefits Review*. Julio-agosto. Pág. 15-23.
- RAHIM, M.A. (1985): «A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations» *Human Relations*. Enero. Pág. 84. Citado en KREITNER Y KINICKI, (1997): Obra Citada.
- RAYESKI, E. y BRYANT, J.D. (1994): «Team resolution process: A guideline for teams to manage conflict, performance and discipline. En M. Beyerlein y M. Bullock (eds.): *The International Conference on Work Teams Proceedings: Anniversaire Collection. The Best of 1990-1994*. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams. Pág. 215-221.
- REYNOLDS, S. (1998): «Managing conflict through a team intervention and training strategy» *Employment Relations Today*. Invierno. Pág. 57-64.
- SAAVEDRA, R.; EARLEY, P.C. y VANDYNE, L. (1993): «Complex interdependence in task-performing groups» *Journal of Applied Psychology*. Núm. 78. Pág. 61-72.
- SÁNCHEZ PÉREZ, J. (2001): *Procesos básicos de gestión de recursos humanos*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- SESSA, V.I. (1996): «Using perspective taking to manage conflict and affect in teams» *Journal of Applied Behavioral Research*. Núm. 32. Pág. 101-115.
- SHAW D.G. y SCHNEIER, C.E. (1995): «Team measurement and rewards: How some companies are getting it right» *Human Resource Planning*. Vol. 18, núm. 3. Pág. 34-49.
- SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott (1996): *Managing Human Resources*. Ohio: International Thomson Publishing. 10.^a ed.
- STEVENS, M.J. y CAMPION, M.A. (1994): «The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management» *Journal of Management*. Vol. 20, núm. 2. Pág. 503-530.
- STULBERG, J.B. (1987): *Taking charge/ managing conflict*. Lexington: Lexington Books.
- TOWNSEND, A.M.; DEMARIE, S.M. y HENDRICKSON, A.R. (1998): «Virtual teams: Technology and the workplace of the future» *Academy of Management Executive*. Vol. 12, núm. 3. Pág. 17-29.
- TOWNSLEY, Carole A. ((2002): «Resolving Conflict in Work Teams» *CSWT Papers*. <http://www.workteams.unt.edu/reports.15/05/2002>.
- TREMBLAY, D. y otros (2000): «Team based work organization and the devolution of responsibility to employees: results of a survey conducted in Quebec». *Comunicación presentada a la Industrial Relations in Europe Conference*, Madrid, 26-28 abril de 2000.
- VAN DE VLIERT (1993): «Paths to constructive conflict management in organizations» en L. Munduate y M. Barón (comps): *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*. Madrid: Eudema. Pág. 13-29.
- VARMA, A.; BEATTY, R.W.; SCHNEIER, C.E. y ULRICH, D.O. (1999): «High performance work systems: Exciting discovery or passing fad?» *Human Resource Planning*. Vol. 22, núm. 1. Pág. 26-37.
- WERHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith (1996): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mcgraw-Hill, 5.^a ed.
- WHITE, B.J. (1994): «Developing Leaders for the Highg-Performance Work-



- place» *Human Resource Management*. Vol. 31, núm. 1, primavera. Pág. 161-168.
- WILKINSON, Barry y OLIVER, Nick (1996): «Human Resource Management in Japanese Manufacturing Companies in the UK and USA» en Brian Towers (Ed): *The Handbook of Human Resource Management*, pág. 50-68.
- WISINSKI, J. (1995): «What to do about conflicts? *Supervisory Management*. Vol. 40, núm. 3. Pág. 11.