

Alma Gaby ♥

Universidad Tecnológica de San Luis Río Colorado

El conflicto

Formación Sociocultural III

1. **¿Qué es un conflicto?**

El conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos o de proyectos entre los miembros del grupo de la organización. Estos pueden ser opuestos o divergentes: además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada.

Las diferencias entre las personas que componen un grupo son las que le dan riqueza. Si se acepta la diversidad nace la fuerza del conjunto. El conflicto se da cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan expresar o aunque se expresen no son comprendidas por el grupo y por lo tanto no se resuelven.

1. **Conflicto entre colaboradores: Una parte inevitable en la vida laboral**

Todos reconocemos el conflicto como consecuencia inevitable de trabajar con otros. La gente tiene metas individuales, patrones de trabajo y personalidades, los cuales nos pueden llevar a tener ideas opuestas. Cuando estas ideas nos conducen a metas mutuamente exclusivas, surge el conflicto.

Tomemos por caso dos colaboradores, por ejemplo: Una persona quiere mantener una estructura laboral anticuada pero familiar, mientras que la otra está ansiosa por probar nuevas maneras de mejorar el flujo de trabajo. Debido a sus puntos de vista opuestos, se dirigen a un conflicto. Para obtener beneficio de las contribuciones positivas de ambos individuos, el supervisor debe encontrar una resolución exitosa al conflicto antes de que sea demasiado tarde. Las resoluciones exitosas son posibles para el líder de equipo que puede reconocer y responder de manera efectiva a los conflictos de los colaboradores.

No hay manera de evitar los conflictos en el trabajo. Tampoco debería desearse, ya que a veces los conflictos producen resultados positivos; el conflicto puede dar lugar a cambios que pueden ser benéficos para las operaciones de la organización. El trabajo del supervisor es resolver conflictos.

1. **¿Por qué y cómo surgen los conflictos?**

Los intereses son las fuerzas que están detrás de todo conflicto; a su vez los intereses están determinados por las necesidades, los valores y los objetivos.

En toda organización es preciso encontrar formas de equilibrio entre:

* Las necesidades opuestas que todo individuo tiene de diferenciarse del resto y de integrarse al grupo.
* Los intereses individuales y los intereses sectoriales u organizacionales.
* La distribución de las cuotas de poder.

Los conflictos pueden estallar en alguno de estos distintos ámbitos:

1. Interpersonal,
2. Grupal,
3. Interorganizacional.
4. **Fuentes de conflictos entre colaboradores**

Hay dos fuentes principales de conflictos de trabajo. Una es el trabajo mismo: la tarea en sí, la manera de efectuarla o quién debe hacerlo, cuándo e, incluso, dónde.

La otra es la gente: sus personalidades competitivas y conflictivas, sus valores, percepciones, metas, necesidades e intereses.

Los conflictos relacionados con las personas se desarrollan a partir de las diferencias personales: metas individuales respecto a sus carreras, diferencias en las percepciones del trabajo y diferencias en antecedentes y preparación.

Los conflictos pueden surgir como consecuencia de la evolución natural de la organización. Al ir cambiando las actividades laborales, los individuos interfieren con las estructuras de trabajo existente, y aparecen conflictos. Estos conflictos son a menudo necesarios para el grupo. Como técnico superior universitario en mantenimiento industrial, usted debe reconocer y controlar los subproductos negativos del conflicto al tiempo que permite que los aspectos positivos den lugar a mejoras en la organización.

1. **Los conflictos sobre la marcha no pueden ser ignorados**

Nadie nace sabiendo cómo resolver conflictos, y muchos de nosotros jamás hemos tenido que aprender. Ignoramos o evitamos los conflictos, asumiendo que con el tiempo desaparecerán. Cuando se dejan sin resolver, los conflictos conducen a serios problemas de trabajo.

El conflicto es el mayor obstáculo a una cooperación efectiva, que es lo que la mayoría de las organizaciones requiere para funcionar adecuadamente. El conflicto es la principal fuente de tensión para los colaboradores y sus líderes, y la tensión puede interferir seriamente con la efectividad y eficiencia de las personas.

Así que los conflictos deben ser resueltos, y los conflictos entre los colaboradores deben ser resueltos por los supervisores. También es cierto que, en la mayoría de los casos, cuanto antes se soluciones los conflictos, mejor.

1. **¿Cómo se resuelven los conflictos?**

El único principio de resolución de los conflictos es: AFRONTARLOS. Porque esto representa en sí mismo un principio de resolución. Para esto es preciso:

1. Definir cuál es el conflicto,
2. Reconocer quienes están comprometidos,
3. Comprender las causas del conflicto,
4. Definir estrategias de resolución,
5. Definir la acción a tomar, puede ser básicamente:
   * Asumir,
   * delegar y
   * postergar.

Es importante distinguir entre dos fuentes principales de conflicto en el trabajo:

1. Personalidad (valores en conflicto, necesidades e interés) y
2. La manera de estructurar u organizar el trabajo (quién debe hacer qué, cómo y cuándo).

**7. Estrategias de manejo de conflictos**

Kenneth W. Thomas, profesor de administración de empresas de la Facultad de Administración en la Universidad de Pittsburg y una autoridad en manejo de conflictos, ha identificado cinco estrategias de manejo de conflictos: colaborar, negociar, competir, eludir y adaptarse. Según Thomas, cada uno de estos estilos tiene un lugar en la caja de herramientas del supervisor, y la estrategia que escoge dependerá de la naturaleza de la situación.

Thomas describe la conducta conflictiva en términos de las intenciones de la gente involucrada. En una dimensión, las conductas conflictivas pueden ir de la asertividad a la no asertividad, dependiendo del grado de intención de un individuo por satisfacer sus propios intereses. En otra dimensión, el comportamiento puede ir desde cooperativo hasta no cooperativo, dependiendo del grado en que los individuos intenten satisfacer los intereses de los demás.

Thomas explica cada uno de los estilos de manejo de conflictos en la siguiente tabla:

|  |  |
| --- | --- |
| **Estilo de manejo de conflictos** | **Situaciones idóneas** |
| **8. Competir** | 1. Cuando una acción rápida y decisiva es vital, por ejemplo, emergencias. 2. En asuntos importantes cuando se requiere implementar acciones impopulares, por ejemplo, reducción de costos, reforzar reglas impopulares, disciplina. 3. En asuntos vitales para el bienestar de la compañía donde usted sabe que está en lo correcto. |
| **9. Colaborar** | 1. Para encontrar una solución integral cuando ambos grupos de intereses son demasiado importantes para ser comprometidos. 2. Cuando su objetivo es aprender. 3. Para desarrollar una visión compartida por gente con diferentes perspectivas. 4. Para lograr el compromiso al tomar en cuenta las diferentes preocupaciones en busca de un consenso. 5. Cuando hace falta reconocer y dar lugar a los sentimientos que han interferido en una relación. |
| **10. Negociar** | 1. Cuando las metas son importantes, pero no merecen el esfuerzo o interrupción potencial de los estilos más asertivos. 2. Cuando los oponentes con igual poder están comprometidos con metas mutuamente exclusivas. 3. Para lograr arreglos temporales para asuntos complejos. 4. Para conseguir soluciones prácticas bajo presión de tiempo. |
| **11. Eludir** | 1. Cuando un tema es trivial, o hay presión de asuntos más importantes. 2. Cuando percibe que no hay oportunidad de satisfacer intereses. 3. Cuando la interrupción potencial es mucho más importante que los beneficios de la solución. 4. Para dejar que la gente se calme y recupere la perspectiva. 5. Cuando la recolección de información es más importante que un decisión inmediata. 6. Cuando otros pueden resolver de manera más efectiva el conflicto. 7. Cuando los asuntos parecen tangenciales o sintomáticos de otros asuntos. |
| **12. Adaptarse** | 1. Cuando encuentra que está equivocado para permitir que una mejor posición sea escuchada, para aprender y mostrar que usted es razonable. 2. Cuando los asuntos son más importantes para otros que para usted para satisfacer a otros y mantener cooperación. 3. Para acumular créditos sociales para asuntos posteriores. 4. Para minimizar la pérdida cuando usted es superado y está perdiendo. 5. Cuando la armonía y la estabilidad son especialmente importantes. 6. Para permitir que los colaboradores se desarrollen aprendiendo de los errores. |