



La gerencia del conflicto

Por: Nelsa Beatriz Rey de Astaiza*

INTRODUCCION

El conflicto forma parte de la vida de las instituciones y es preciso adquirir habilidades para gerenciarlo. Los recursos humanos interactúan unos con otros en diferentes roles que en ocasiones suscitan situaciones conflictivas. Como seres humanos reflejan características e intereses que a veces generan enfrentamientos de diversa naturaleza. El conflicto puede conceptualizarse como una lucha entre dos o más personas, quienes evidencian compatibilidad de objetivos o interferencias en el desarrollo de tareas.

Se pueden percibir diversas imágenes del conflicto. El conflicto es guerra y con frecuencia está caracterizado como un elemento de combate. El conflicto es una explosión que propicia circunstancias fuera de control. El conflicto es desorden y desequilibrio en las relaciones interpersonales o el conflicto puede ser también una forma de negociar nuevas alternativas que superen los ambientes de lucha. Dentro de esta perspectiva este artículo pretende vislumbrar estrategias que permitan convertir los conflictos en elementos constructivos dentro del clima organizacional de las instituciones.

1. Puntos de vista referentes al conflicto:

Algunas premisas se pueden plantear en relación con el conflicto:

- Desde el punto de vista convencional el conflicto en el trabajo es visto como una cosa peligrosa que debe ser eliminada cuanto antes.

_ Dentro de un concepto innovador, el conflicto se puede gerenciar mediante un análisis de su origen y selección de técnicas apropiadas para contrarrestarlo.

- El conflicto puede verse dentro de una óptica

constructiva como estimulador de hechos y situaciones que permitan fortalecer la dinámica de renovación y cambio en las empresas.

- El conflicto puede producir también efectos negativos como lesiones en las relaciones interpersonales, insatisfacción y bajo rendimiento en el trabajo.

2. Factores internos y externos del conflicto:

- El conflicto puede ser interno o externo. El conflicto interno tiene que ver con el estado anímico de las personas y el externo surge de condiciones del ambiente institucional.

* Falta Curriculum

- El conflicto interno es muy complicado de analizar porque ocurre en el interior del individuo. Se pueden generar muchos mecanismos de defensa que suscitan conflictos internos, tales como negativismo, pesimismo, represión, apatía, aburrimiento, fantasías o distanciamiento del contexto real de la situación. Igualmente ocurre cuando una persona es atraída por dos objetivos a la vez totalmente excluyentes.

- El conflicto externo se puede generar cuando se altera la estructura de la organización por problemas interpersonales, competencias, debates o puntos de vista incompatibles. La ausencia de información, las instrucciones poco claras y las barreras de comunicación pueden propiciar situaciones de conflicto. Un rol insatisfecho, u oportunidades limitadas cuando se fijan estándares de ejecución no coherentes con las capacidades del funcionario puede también suscitar actitudes conflictivas. En síntesis, un conflicto puede originarse por incompatibilidad de objetivos, ambigüedad en el trabajo, desacuerdos, fricciones, entre funcionarios, diferencias de personalidad, prejuicios y ambigüedad en las tareas.

3. Técnicas de Gerencia del conflicto:

Los investigadores han hecho estudios extensivos de cómo la gente se comporta en situaciones de conflicto y han llegado a varias conclusiones. Algunos investigadores se refieren a diferentes estilos para gerenciar el conflicto. Otros consideran que la forma como se responde al conflicto tiene que ver con las características de personalidad. También opinan que las personas aprenden a tratar el conflicto a través de experiencias personales. Las técnicas de gerencia del conflicto se pueden dividir en tres grupos:

3.1. *Las técnicas interpersonales* incluyen acciones tales como evitar, competir, comprometerse, acomodarse, colaborar, armonizar o dominar.

3.1.1. *El estilo de evitar* es a la vez limitado y no cooperativo. La gente trata de evitar el conflicto de poner una distancia psíquica, social o mental entre ellos mismos y las otras personas.

En ocasiones el evitar puede contrarrestar las decisiones instantáneas para seleccionar con calma la alternativa más oportuna. También evitar el conflicto es útil cuando el uso es trivial, las mentes están acaloradas

o existen tensiones en el ambiente. Evitar también ayuda cuando se tienen pocas perspectivas de poder.

El evitar siempre el conflicto se puede dar la impresión de que se sale por la tangente, o se refuerza la idea de que el conflicto es malo y por tanto, debe evitarse.

■ **El conflicto externo se puede generar cuando se altera la estructura de la organización por problemas interpersonales, competencias, debates o puntos de vista incompatibles.**

3.1.2 *El estilo de competencia* es alto en asertividad y bajo en cooperativismo. La gente que usa la competitividad puede imponer sus propios intereses sobre los demás. Este tipo de personas pretenden ganar poder a costa de los demás.

Los estilos competitivos tienen el potencial de ser agresivos. La agresividad se hace evidente cuando el individuo persigue sus propios asuntos a expensas de otros, las personas agresivas sienten que ellos deben ganar contra viento y marea.

3.1.3. *El estilo de compromiso* es el rango intermedio entre la asertividad y el cooperativismo. El propósito es encontrar alguna solución que facilite la satisfacción de ambas partes. El compromiso es útil para presionar y llegar a una solución indicada, cuando las personas confían en las decisiones de la otra parte.

3.1.4. *El estilo de acomodación* puede tomar muchas formas en orden a satisfacer los asuntos de la otra parte y tener una actitud abierta a los valores y puntos de vista de las otras personas. La acomodación puede ayudar a las relaciones cooperativas.

3.1.5. *El estilo de colaboración* articula objetivos entre las dos partes. Cuando la gente usa colaboración para la gerencia del conflicto, se trabaja creativamente para encontrar nuevas soluciones que maximicen la satisfacción para todos. En colaboración ambas partes tratan de identificar asuntos subyacentes en cada uno de los otros y examinar su desacuerdo. Para tener éxito, es pertinente llegar a una mutua aceptable solución, tener confianza entre las personas involucradas y partir de la premisa de que la cooperación es mejor que la competencia. Los procesos de colaboración son útiles para generar nuevas ideas, conocimientos respecto a la otra parte y compromisos de ganancia para una solución. Todas las partes de un conflicto deben aportar colaboración.

3.1.6. *El estilo de represión* puede ser usado cuando no hay suficiente tiempo para colaborar en una

solución. En ocasiones el supervisor encuentra como único camino presionar a la gente en la toma de decisiones para alcanzar la superación del conflicto.

3.1.7. *El estilo de dominio* puede ser útil en emergencia cuando el tiempo es crucial o cuando otra técnica ha fallado. Sin embargo, esta técnica fomenta dos bandos: los ganadores y los perdedores. Por otra parte pueden frenar la creatividad y tornar monótono el medio ambiente de trabajo.

3.2. *Las técnicas estructurales*

Estas técnicas requieren que el supervisor o director cambie la organización, el staff o las operacines para una unidad o Departamento. Estas técnicas pueden ser:

3.2.1 *Expansión de recursos*

3.2.2. *Alteración de variables humanas*

3.2.3. *Alteración de variables estructurales*

3.2.3. *La clasificación de responsabilidades*

3.2.5. *La creación de otros objetivos*

3.3. *La intervención del supervisor:*

La mediación del supervisor puede interpretarse como el proceso con el cual las partes neutrales ayudan a las personas involucradas en el conflicto a encontrar ellas mismas una solución. El propósito de la mediación es fomentar un clima con el cual los miembros del staff

■ En resumen, el conflicto se puede afrontar mediante el manejo de las características personales, las modificaciones organizacionales de la institución o la actuación de un buen mediador.

pueden trabajar sus propias soluciones.

El mediador con una actitud mental puede lograr el común acuerdo de las partes involucradas mediante la clarificación del problema, el descubrimiento de lo que cada parte quiere y la búsqueda conjunta de alternativas de solución.

En resumen, el conflicto se puede afrontar mediante el manejo de las características personales, las modificaciones organizacionales de la institución o la actuación de un buen mediador.

RESUMEN

En la gente está el principal recurso de la Institución. El clima organizacional se incentiva a partir de las actitudes, valores y diferencias de personalidad. Cuando las personas buscan objetivos divergentes se pueden generar múltiples conflictos. Los conflictos hacen parte de la vida cotidiana. Igualmente, el mundo es dinámico con nuevos descubrimientos y desarrollo de cambios en diferentes áreas del saber. Estos cambios generan conflictos y el conflicto a la vez, puede permitir el cambio. El conflicto tiene un gran impacto sobre la productividad y por ello es esencial adquirir estrategias para gerenciarlo.

Preston y Hawkins (1979) comparan la gerencia del conflicto con una gerencia de apagar incendios, es imposible para un supervisor sacar fuera el fuego y ahorratodos los árboles. Es natural, sin embargo, después de desvastar el fuego, plantar en primavera para vivir y revivir el bosque y retornar de nuevo. Si se cuida el cultivo con esmero se pueden cosechar nuevos frutos.

BIBLIOGRAFIA

- Abdennur, A. (1987). *The conflict resolution syndrome: volunteerism, violence, and beyond*. Ottawa: University of Ottawa.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. & Tapper, M. (1981). *Grid approaches for managerial leadership in nursing*. St. Louis, MO: The C.V. Mosby Co.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1985). *The managerail grid III*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Burke, R.J. (1970). Methods of managing superior-subordinate conflict: their effectiveness and consequences. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 2(2), 124-135.
- Filley, A.C. (1985). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.
- Folberg, J. & Taylor, A. (1984). *Mediation: a comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- French, W.L. & Belle, Jr., C.H. (1984). *Organization development: Behavior science interventions for organization improvement* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Gooldsmith, D.N. (1977). Interpersonal conflict in organizations. In National League for Nursing, *Conflict management: flight, fight, negotiate*. (pp. 29-37). New York: National League for Nursing.
- Haw, M.A. (1980). Conflict resolution and the communication myth. *Nursing Outlook*, 28(9), 566-570.
- Hooker, J.L. & Wilmot, W.W. (1985). *Interpersonal conflict* (2nd Ed.). Dubuque, IA: Wm. C. Brown Publishers.
- Huse, E.F. (1982). *Managemente* (2nd ed.). St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Kossen, S. (1981). *Supervision: a practical guide to first-line management*. New York: Harper & Row.
- Lewis, J.H. (1976). Conflict management. *Journal of Nursing Administration*, 6 (10), 18-22.
- Lyles R.I. & Joiner, C. (1986). *Supervision in health care organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- McNeil, E.B. (1963). Psychology and aggression. In T.W. Costello & S.S. Zalkin (eds.) *Psychology in administration* (pp. 139-149). New York: Garland Publishing, Inc.
- Marriner, A. (1979). Conflict resolution. *Supervisor Nurse*, 10(5), 46-54.
- Miller, G.A. (1985). Conflict resolution: a positive approach. *Medical Laboratory Observer*, 17 (11), 56-60.
- Okolo, E.N. (1985). Conflict resolution strategies in the pharmacy. *Hospital Pharmacy*, 20 (4), 245-247.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2).
- Preston, P. & Hawkins, B.L. (1979). Creative conflict management. *Supervisory Management*, 24(11), 7-11.
- Robbins, S.P. (1978). "Conflict Management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Robbins, S.P. (1974). *Managing Organizational Conflict: a nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Ross, M.B. & Pointer, D.D. (1981). Conflict Management. *Hospital Forum*, 24(1), 37-40.
- Rue, L.W. & Byars, L.L. (1986). *Management: theory and application*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Schaupp, D.L. (1983). Management of conflict and change. In J.R. Snyder & A.L. Larsen (Eds.), *Administration and supervision in laboratory medicine* (pp. 152-184). Philadelphia: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Sedlacek Jeannine. *Conflict management* University of Kentucky. 1989.
- Schmidt, W. H. (1974). Conflict: a powerful process for (good or bad) change. *Management Review*, 62 (12), 5-10.
- Schmidt, W. H. & Tannenbaum, R. (1972). Management of differences. In W.W. Burke & H.A. Hornstein (Eds.), *The social technology of organization development* (pp. 127-140). Fairfax, VA: NTL learning Resources Corp. Inc.
- Sullivan, E.J. & Decker, P.J. (1988). *Effective management in nursing* (2nd. ed.). Menlo Park, CA: Addison-Wesley, Inc.
- Thomas, K. (1983). Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). New York: John Wiley & Sons.
- Tjosvold, D. (1984). Making conflict productive. *Personnel Administrator*, 29(6), 121-130.
- Tjosvold, D. & Jonson, D.W. (Eds.) (1983). *Productive conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: xicom, INC.
- Turner, S. & Weed, F. (1983). *Conflict in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, INC.
- Walton, R.E. (1969). *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Walton, R.F. & Dutton, J.M. (1969). The management of interdepartmental conflict: a model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 75.
- Wolcott, M. (1983). Clear communication and attitude in