

LA NATURALEZA DEL CONFLICTO

Conflicto quiere decir desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones. Lynda Smerling y sus subordinados tienen un conflicto sobre la forma en que ella maneja la situación de Steven Jenkins. Smerling y Jenkins tienen un conflicto de sentimientos sobre el ascenso de Jenkins. El conflicto suele ir de la mano con diferencias de poder de las partes.

Normalmente, el conflicto se presenta debido a cuatro circunstancias. La primera se presenta cuando las personas o los grupos perciben que tienen metas o valores excluyentes. La segunda ocurre cuando un comportamiento diseñado para derrotar, reducir o suprimir a un contrincante puede ocasionar conflicto. La tercera cuando los grupos que se enfrentan entre sí con actos que se oponen y con contraataques ocasionan conflictos. Por último, si cada grupo trata de crear una posición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto. Por ejemplo, es probable que se presente un conflicto en Computer Designers si Lynda Smerling y Steven Jenkins tienen metas diferentes respecto al proyecto del GA, si ella se niega a concederle la promoción, si él decide ignorar o incluso sabotear el proyecto del GA, o si ella le recuerda a él constantemente la superioridad de su propia posición.

El conflicto se presenta con gran facilidad en situaciones multinacionales o pluriculturales, toda vez que las diferencias básicas de idioma, normas, *estilos* personales y otras características culturales entorpecen la comunicación efectiva y preparan el escenario para el conflicto. La sensibilidad y la comprensión interculturales son ingredientes clave para reducir al mínimo los conflictos disfuncionales.

El conflicto puede tener varias dimensiones. Por ejemplo, el conflicto puede ser público (abierto, visible y autorizado) o privado (encubierto, oculto, no autorizado); formal o informal; racional (premeditado o lógico) o irracional (espontáneo, impulsivo, emocional). La probabilidad de conflicto aumenta cuando las partes interactúan, cuando consideran que sus diferencias son incompatibles y piensan que el conflicto es una forma constructiva para resolver desacuerdos.

Las percepciones desempeñan un papel central en los conflictos. Las personas pueden enmarcar o reconocer el conflicto según tres dimensiones.

- **Relación/tarea.** Las partes se concentran en su relación corriente o en el contenido del conflicto.
- **Emocional/intelectual.** Las partes prestan atención a los elementos emocionales o cognoscitivos del conflicto.
- **Cooperar/ganar.** Una parte puede tratar de cooperar con la otra, o una puede tratar de ganar a expensas de la otra.

La forma en que las personas o los grupos manejan el conflicto dependerá muchas veces de la forma en que lo encuadren dentro de cada dimensión. Por ejemplo, cuando las

partes se concentran en las relaciones es más probable que conserven su respeto por los demás. Cuando las partes se concentran en la tarea tal vez eludan la carga de la reacción emocional. Encuadrar el conflicto de una manera en lugar de otra no garantiza que el conflicto sea funcional o disfuncional; más bien los resultados del conflicto dependen de una serie de factores que se describen en la siguiente sección.

LOS RESULTADOS DEL CONFLICTO

El conflicto puede tener resultados positivos o negativos.

Los resultados funcionales Algunos conflictos son benéficos. Pueden fomentar las innovaciones, la creatividad y la adaptación en las organizaciones. El conflicto también puede aumentar el entusiasmo de los trabajadores o producir mejores decisiones. ¿Puede pensar en un conflicto personal que haya tenido resultados positivos? En tal caso, usted puede darse cuenta de que adoptó una perspectiva diferente ante un tema o pudo ver que sus percepciones o información eran inexactas. Al intercambiar y aclarar ideas, usted tal vez haya obtenido más visión. En ocasiones, el conflicto conduce a buscar posiciones nuevas para resolver desacuerdos o problemas antiguos. El gobierno de Estados Unidos, mediante las garantías constitucionales de la libertad de expresión y la libertad de prensa, depende de este tipo de conflicto como vía para garantizar la participación general de los ciudadanos y la comunidad de ideas. Los grupos en conflicto, por ejemplo, pueden constituir una alianza como forma de manejar la competencia para obtener recursos limitados. El conflicto también puede dar energía a los participantes y generar mayor productividad, porque produce intensidad respecto al desempeño en las tareas.

Los resultados disfuncionales El conflicto también puede ser disfuncional para las organizaciones, dando por resultado menor productividad, peor estado de ánimo, enorme insatisfacción y mayor presión y tensión. Puede producir angustia en las personas, elevar la tensión en un sistema de la organización y sus subsistemas, reducir la satisfacción y disminuir la productividad. Además, algunas personas, con frecuencia las perdedoras en una situación competitiva, se sienten derrotadas y denigradas. Conforme aumenta la distancia entre las personas se puede presentar un clima de desconfianza y suspicacia. Las personas o los grupos tal vez se concentren más estrictamente en sus propios intereses, impidiendo que se desarrolle el trabajo de equipo. La producción y la satisfacción pueden disminuir. La rotación y el ausentismo de empleados puede aumentar.

Factores que influyen en los resultados del conflicto El hecho de que un conflicto sea funcional o disfuncional dependerá de varios factores.

1. **El contexto sociocultural.** Las diferencias de los antecedentes socioculturales de las partes exagerarán las barreras y reducirán la probabilidad de resolver un conflicto funcional.
2. **Los asuntos que se tratan.** Los asuntos muy importantes, complejos y antiguos tienen mayor probabilidad de producir resultados disfuncionales que los asuntos triviales, sencillos y de reciente aparición.
3. **El marco cognoscitivo.** Las personas que tienen una actitud de cooperación con mayor probabilidad pretenderán un resultado funcional que las personas que tienen actitudes competitivas.
4. **Las características de las partes en conflicto.** El conocimiento, las experiencias y los estilos personales de las partes pueden influir en el resultado del conflicto. Por ejemplo, los resultados serán diferentes si las dos partes tienen bastante experiencia en cuanto a los temas en conflicto o si ninguna de las partes tiene los conocimientos necesarios.

mandos superiores tal vez esperen que un contador sea muy detallista, exacto y veloz, así como que realice la mayor cantidad posible de cuentas sin errores cada día laborable.

Un estudio de auditores ejecutivos de uno de los despachos de contadores de los Ocho Grandes (ahora Seis Grandes) indicó que las tensiones de la organización y las tensiones personales contribuían al conflicto de roles y a la ambigüedad de éstos.?' Las tensiones que había en la organización eran, entre otras, objetivos encontrados, políticas formales, exceso de requisitos y presiones del tiempo en el trabajo, deficiencias en la coordinación para realizar las actividades, supresión de información e insuficiente autoridad para tomar decisiones. Las tensiones personales existentes incluían el alejamiento indeseable respecto a los familiares, la insatisfacción con el tiempo personal disponible y la actitud de la familia ante el empleo del contador. El conflicto de roles y la ambigüedad de éstos pueden desembocar en comportamientos disfuncionales en el trabajo, como la tensión, la presión, la insatisfacción laboral, la propensión a abandonar la organización y el escaso compromiso con la organización.

Con frecuencia, los muchos roles que desempeña una persona crean expectativas diferentes, con potencial para conflictos. Por ejemplo, los administradores que son al mismo tiempo cónyuges y progenitores podrían tener un conflicto de roles si tienen que encargarse de un niño enfermo el mismo día en que se ha programado una junta obligatoria para todos los administradores. Cada tipo de conflicto del rol presiona a la persona que desempeña ese rol, en forma implícita o explícita, para que se ciña a las expectativas de otros. Un "buen padre" tiende a cuidar al niño enfermo. Un "buen empleado" dará prioridad a la junta de trabajo. Por lo general, cuanto más grande es la presión, tanto más intenso será el conflicto. Podemos identificar cuatro tipos de conflicto de roles:

- **El conflicto intraemisores**, cuando una persona deposita expectativas encontradas o incongruentes en la persona que desempeña el rol. El contador que tiene un jefe que, por una parte, le dice que haga la mayor cantidad posible de auditorías a los clientes y, por la otra, que haga auditorías sumamente exactas y detalladas, podría tener un conflicto intraemisor.
- **El conflicto interemisores**, cuando las diferentes personas con las que interactúa la persona que desempeña el rol esperan cosas distintas de su actuación. El dentista supervisor de un técnico dental podría darle instrucciones diferentes a las de los pacientes que solicitan sus servicios, en cuanto a la naturaleza y la extensión de las pruebas que debe hacer.
- **El conflicto interroles**, cuando las expectativas ligadas a los diferentes roles de una persona producen conflictos. La madre que trabaja y tiene al hijo enfermo siente que lo que se espera de ella es que se presente a la oficina a trabajar, pero también que se quede en casa a cuidar al hijo enfermo.
- **El conflicto del rol personal**, cuando las actividades que se esperan de la persona que desempeña el rol infringen la escala de valores y moral de esa misma persona. Un empleado muy devoto al que se le pide que trabaje el día de una fiesta religiosa cabría en esta categoría, al igual que el empleado que es sometido a presión con el propósito de que cometa actos poco éticos, como distorsionar datos con el propósito de presentar a la compañía en una imagen más favorable.

La sobrecarga del rol Cuando las expectativas que se depositan en la persona que desempeña un rol son compatibles, pero su cumplimiento exige mayor cantidad de tiempo o de conocimientos de los que tiene, se presenta una sobrecarga del rol. La persona que tiene un empleo de tiempo completo y que debe terminar demasiadas tareas dentro del tiempo del cual dispone, probablemente padecerá una sobrecarga en su rol. Lo mismo ocurrirá con una persona a la cual se le pide que realice tareas que están más allá de sus conocimientos, habilidades o capacidades. La sobrecarga es típica de los puestos de la alta gerencia, donde la persona que desempeña un rol suele tener más obligaciones de las que puede manejar alguien solo.

5. **Errores de juicio y de percepción.** Los errores de percepción y atribución pueden hacer que las partes actúen con base en información equivocada, exagerando así el conflicto existente o produciendo desacuerdos nuevos.

Los administradores efectivos aprenden a crear conflictos funcionales y a administrar los conflictos disfuncionales. Desarrollan y aplican técnicas para diagnosticar las causas y la naturaleza de los conflictos y para convertirlos en una fuerza productiva de la organización. Para ello, tienen que entender los niveles y las etapas del conflicto.

A fin de manejar bien los conflictos, los administradores deben diagnosticar con exactitud dónde se encuentran éstos, para así poder elegir las estrategias administrativas indicadas. El conflicto se puede presentar a nivel individual, de grupo o de organización.

A nivel individual: Las presiones de los roles En el nivel individual, la persona puede tener un **conflicto cognoscitivo**, es decir, un enfrentamiento intelectual resultado del intento por alcanzar metas incompatibles. Un ingeniero de diseño, por ejemplo, tal vez tenga que sacrificar la calidad del cambio propuesto para el diseño con objeto de cumplir con el plazo límite que se ha fijado. El **conflicto afectivo** se presenta cuando, en las metas incompatibles, existen **emociones encontradas** y éstas producen en la persona mayor tensión, menor productividad o menor satisfacción. El ingeniero de diseño tal vez sienta frustración y emoción al tratar de conciliar las metas incompatibles. Estos conflictos y otros, en el nivel individual, por regla general tienen su origen en el conflicto de roles y en la presión de los roles.

Los roles Todo el mundo tiene una serie prescrita de actividades o un comportamiento potencial, los cuales constituyen el **rol** que desempeñará cada persona. Los roles pueden ser formales (vicepresidente) o informales (chismes de oficina). Los roles se presentan también en marcos laborales y no laborales. Normalmente, la persona que desempeña un rol específico se relaciona o interactúa con otros que desempeñan roles comparables o relacionados, situación que se conoce como **conjunto de roles**. Una mujer puede desempeñar el rol de administradora, esposa, madre y miembro activo de la comunidad. En su calidad de administradora, incluso puede desempeñar los roles de supervisora y de subalterna en forma simultánea. Tanto las personas que desempeñan un rol como los demás tienen **expectativas** en cuanto a la forma en que pensarán o actuarán los que tienen el rol.

La ambigüedad de los roles Por regla general, una persona desempeñará *su rol* de acuerdo con las expectativas ligadas a ese rol. Sin embargo, en ocasiones, las personas que tienen un rol se salen de él y realizan actividades que normalmente no estarían ligadas a sus roles. El obrero de una fábrica, en su rol correspondiente, arma motores. Fuera de su rol pronuncia acalorados discursos políticos durante las horas de trabajo. No obstante, cabe decir que estos comportamientos en realidad no están fuera del rol. Las personas suelen tener diversas expectativas en cuanto a las actividades correspondientes a un rol, sobre todo en un entorno global y complejo. Las diversas expectativas son ejemplo de **la ambigüedad de los roles**. La ambigüedad de los roles también se presenta cuando las expectativas de los roles no han quedado debidamente aclaradas. El empleado nuevo que no recibe explicaciones de su trabajo muchas veces sufre la ambigüedad de roles, porque carece de información completa de las actividades y las obligaciones laborales que le competen, así como de la organización que lo ha contratado. Un estudio que se basaba en empleados de un centro de información mostró que existía una fuerte relación entre la falta de ambigüedad en los roles y la satisfacción laboral.

El conflicto de roles Las diversas expectativas que presionan a una persona para desempeñar su rol de una manera, en lugar de otra, pueden producir un **conflicto de roles**, es decir, un conflicto creado por expectativas incompatibles en cuanto a los roles, del tipo que fuere. El cumplimiento de una serie de presiones relacionadas con un rol entorpece o impide el cumplimiento de una serie diferente de presiones relacionadas con otro rol. Por ejemplo, los

A nivel individual: El conflicto interpersonal Cuando dos personas no están de acuerdo en cuanto a ciertas cuestiones, actos o metas, y cuando el resultado mancomunado de éstas resulta importante, se produce un conflicto interpersonal. Lynda Smerling y Steve o Jenkins podrían tener un conflicto interpersonal respecto a su ascenso. El conflicto interpersonal suele surgir en razón de diferencias en el estatus, las percepciones y las propensiones de las personas. Este conflicto puede llevar a las personas a revelar otras cuestiones importantes o puede impedir toda comunicación posterior. Para complicar más las cosas, algunas personas tienden a entrar en conflicto más que otras. Por ejemplo, un estudio indicó que las personas con un patrón de comportamiento del Tipo A (véase el capítulo 3) entran en conflicto con mayor frecuencia que las personas con un patrón del Tipo B. Además, las mujeres entran en conflicto con menos frecuencia que los hombres.

A nivel de grupo Al igual que las personas, los grupos también pueden padecer conflictos cognoscitivos o afectivos dentro del grupo. Por ejemplo, los miembros del equipo de diseño de productos pueden sacar diferentes conclusiones sobre la naturaleza de las especificaciones del diseño y, por tanto, caerán en un conflicto cognoscitivo o sustantivo. Incluso es posible que los miembros del grupo se emocionen ante diferentes aspectos del diseño y, en consecuencia, caerán en un conflicto afectivo, derivado de sus diferentes respuestas emocionales ante una misma situación.

El conflicto entre grupos se presenta entre dos o más grupos, como los departamentos de marketing y de servicios técnicos. El origen de estos conflictos suele estar en las metas encontradas, la competencia por obtener recursos limitados, las diferencias culturales, las asimetrías de poder y los intentos por preservar las identidades independientes de los grupos.⁶⁴ El conflicto entre grupos también se puede presentar entre grupos responsables de diferentes aspectos de un mismo proceso. Por ejemplo, los departamentos de diseño y producción en ocasiones chocan cuando se trata de encontrar la mejor manera de crear un producto nuevo y de colocarlo en el mercado.

A nivel de organización Aun cuando en cierto sentido abarca todos los niveles anteriores, cabría diagnosticar la existencia de conflicto en la organización cuando éste abarca el funcionamiento general de la organización. El conflicto en la organización salta a la vista cuando existen conflictos generalizados entre todas las unidades de la organización, como la competencia dentro de los departamentos, entre ellos o entre empleados individuales. Este conflicto puede ser vertical, horizontal y diagonal.

- **El conflicto vertical** se presenta entre el supervisor y los subalternos. Los administradores y los subalternos, por ejemplo, podrían tener desavenencias en cuanto a la mejor manera de ejecutar sus tareas o alcanzar las metas de la organización. Los representantes sindicales y los administradores de la planta podrían discutir respecto a los reglamentos laborales para toda la organización.
- **El conflicto horizontal** se presenta entre empleados o departamentos del mismo nivel. Los departamentos de marketing y producción podrían diferir en cuanto a las especificaciones del producto o las normas de calidad.
- **El conflicto diagonal** se suele presentar en el caso de la asignación de recursos para toda la organización -por ejemplo, para el desarrollo de productos o para las ventas de productos- o en el caso de la participación del personal administrativo en las decisiones del personal de línea.

Algunos conflictos dentro de la organización pueden dar energía a los trabajadores e inspirar innovaciones, porque revelan ideas y perspectivas nuevas. Si no se controlan y manejan, pueden desmoralizar a los trabajadores y deteriorar el desempeño, porque el conflicto mina su energía y los distrae de su trabajo.

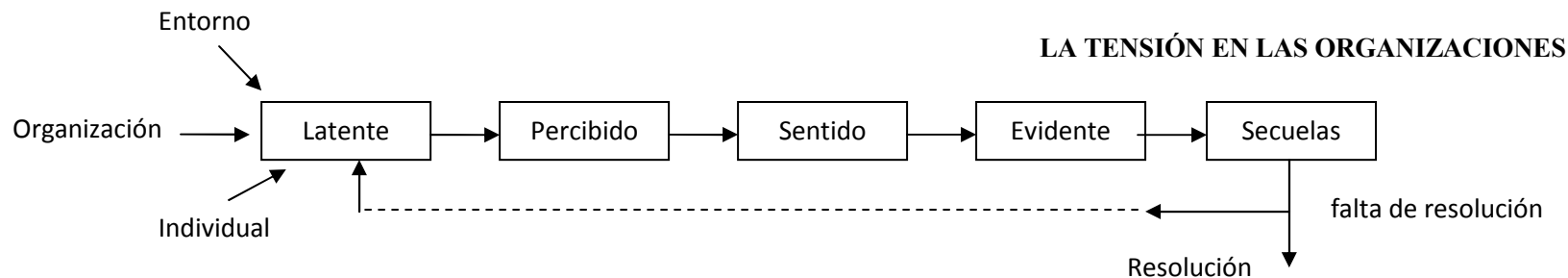
También se puede presentar un conflicto entre organizaciones. La cantidad de conflictos dependería del grado en que las organizaciones producen situaciones inciertas para los adversarios, los proveedores o los clientes; en que intentan tener acceso a los mismos recursos o controlarlos; en que fomentan la comunicación; en que tratan de equilibrar el poder en el mercado; y en que desarrollan procedimientos para resolver los conflictos existentes. Algunos intentos recientes por manejar estos conflictos y asegurarse de que tengan repercusiones positivas para el rendimiento de la organización han subrayado la importancia de constituir alianzas y asociaciones estratégicas. SEMA TECH. SEMA TECH, el consorcio de fabricantes estadounidenses de semiconductores y del gobierno de Estados Unidos, fue fundado con el propósito de lograr la recuperación de la industria de los semiconductores en Estados Unidos. El consorcio, constituido en 1987 por 14 compañías, entre ellas Digital Equipment, Hewlett-Packard, Intel, 18M, Motorola y otras, contaba con un presupuesto de 200 millones de dólares anuales para operaciones, mitad de los cuales fueron aportados por las compañías asociadas, en proporción con sus ventas anuales, y la otra mitad fue aportada por el gobierno de Estados Unidos. Los miembros del consorcio usaron sus recursos económicos y su personal para recuperar la participación en el mercado a manos de Japón y para asegurarse de que las compañías estadounidenses controlaban los recursos de cómputo esenciales para la seguridad militar de Estados Unidos. SEMA TECH se ha concentrado en mejorar la tecnología para la fabricación de chips y en transferir estas mejoras a las compañías asociadas. Por ejemplo, en los primeros cinco años de su existencia, el consorcio redujo el tamaño de las líneas marcadas en los chips, con lo que logró que sus fabricantes recuperaran algo de su participación en el mercado.

Identificar el nivel del conflicto es un requisito fundamental para seleccionar las estrategias adecuadas para manejarlo. Un diagnóstico exacto también requiere que se especifique la etapa del conflicto, como se explicará en la sección siguiente, pues no todos los conflictos significan una guerra declarada.

LAS ETAPAS DEL CONFLICTO

La naturaleza de un conflicto va cambiando con el transcurso del tiempo. Cuando un grupo no puede alcanzar una meta o terminar una tarea, sus miembros se frustran. Así, los participantes pueden percibir que existe un conflicto y formular ideas respecto a la cuestión en conflicto. Reúnen información y analizan muchos puntos de vista a fin de entender mejor la cuestión que produce el conflicto. Las personas afectadas responden resolviendo el conflicto o azuzándolo. Resulta más fácil diagnosticar la naturaleza del conflicto si éste se considera como una secuencia de episodios del conflicto. Sea cual fuere el nivel del conflicto, un punto de vista antiguo pero que sigue resultando de utilidad sugiere que cada uno de los episodios del conflicto pasa por una o varias etapas de entre cinco posibilidades, como se puede ver en la figura 9-5: (1) latente, (2) percibida, (3) sentida, (4) manifiesta y (5) de las secuelas del conflicto. El administrador, al especificar la etapa del conflicto, podrá determinar su intensidad y elegir las estrategias más convenientes para manejarlo.

FIGURA 9-5 ETAPAS DEL CONFLICTO



Conflicto latente Es posible que el conflicto empiece cuando se dan las condiciones para que exista un conflicto. Las personas o los grupos tal vez tengan diferente cantidad de poder, compitan por obtener recursos escasos, luchan por autonomía, tengan metas diferentes o experimenten diversas presiones de los roles. Estas diferencias sientan las bases para que se presenten desacuerdos y, en última instancia, el conflicto. Con frecuencia, departamentos como los de I y O Y de Producción registran conflictos latentes en razón de las diferencias inherentes a sus percepciones y actitudes. ¿Puede usted pensar en otras situaciones donde existan Conflictos latentes o en las que haya experimentado un conflicto latente? ¿Qué tipos de conflicto latente existen en el grupo de ingeniería de cómputo de Computer Designers?

El conflicto percibido Cuando se manifiestan las diferencias de opinión, cuando la incompatibilidad de metas o valores resulta evidente, cuando las personas demeritan a otras o tratan de imponer actuaciones encontradas, el conflicto pasa a la siguiente etapa, la del *conflicto percibido*. Si Lynda Smerling siente que las ambiciones de Steven Jenkins representan una amenaza, entonces se presenta un conflicto percibido.

El conflicto sentido Cuando una o varias partes se sienten tensas o angustiadas a causa de estos desacuerdos o disensiones, el conflicto ha dejado de ser percibido, para convertirse en un *conflicto sentido*. Normalmente, hay un espacio de tiempo entre el momento cuando se percibe, con el intelecto, que existe un conflicto y el momento cuando se siente "en la boca del estómago". En este caso el conflicto se vuelve personal, ya sea para las personas o para los grupos que intervienen. ¿Ha experimentado usted un conflicto sentido? ¿Cree usted que el conflicto que experimenta Lynda Smerling es uno sentido más que uno percibido?

El conflicto evidente El comportamiento observable destinado a frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas es un *conflicto evidente*, la forma más clara de conflicto. Tanto la agresión descarada como la negativa de apoyo ilustran el caso del conflicto evidente. En esta etapa, el conflicto se debe resolver o aprovechar en forma constructiva para que en la organización se pueda dar un desempeño efectivo. Si un médico se enfrenta a una enfermera respecto al tratamiento de un paciente, se podría dar un conflicto evidente. Si el médico manifiesta ira o si la enfermera se niega a acatar las órdenes del médico, el conflicto sería disfuncional. Por otra parte, si el médico o la enfermera recurrieran al conflicto evidente como medio para mejorar la resolución de un problema, el conflicto sería funcional.

Las secuelas del conflicto El episodio del conflicto termina con sus *secuelas*, es decir, cuando se ha manejado el conflicto y la energía que produce se ha exacerbado, resuelto o eliminado. Si el conflicto se resuelve, las partes tal vez encuentren una nueva realidad cuando adaptan sus percepciones. Los conflictos que quedan sin resolver, que existen en todas partes, simplemente siembran las semillas para el conflicto evidente que vendrá después. El proceso continúa y forma parte normal de la vida de las organizaciones.

La tensión, o estrés, se refiere al estado psicológico y fisiológico que se presenta cuando ciertas características del entorno retan a una persona y producen un desequilibrio, real o percibido, entre lo que se pide y la capacidad para ajustarse a ello, situación que deriva en una respuesta indefinida. En situaciones tensas, las personas primero sienten alarma, después resistencia y, por último, cuando han consumido sus recursos, sienten agotamiento. En la etapa de la *alarma* las personas se enfrentan a un *tensor* o elemento causante de estrés, es decir, a un aspecto de la situación que hace que suba la adrenalina y aumente la angustia. Los tensores incluyen los desafíos físicos, como el calor o la enfermedad, así como el conflicto de roles, la sobrecarga del rol, la ambigüedad de las tareas, la incertidumbre, la competencia y otros aspectos de una situación laboral o no laboral. Si el temor persiste, las personas tratan de responder a él en la etapa de *resistencia*. Podrían atacar al tensor en forma directa o usarlo para llenarse de energía y conseguir mayor productividad o creatividad. Si los tensores persisten y producen daños fisiológicos, se presentará el agotamiento. La figura 9-6 ilustra esta progresión.

Piense en una situación en la que haya sentido estrés. ¿Cómo se sentía? ¿Qué contribuyó a éste? ¿Qué lo alivió? ¿Cómo actuó usted cuando sintió la tensión? Usted tal vez haya sentido tensión, por ejemplo, si tenía que terminar muchas tareas en un plazo muy corto, si no pudo avanzar dentro de la organización o si recibió un ascenso y cuestiono su capacidad para cumplir con sus nuevas obligaciones.

Las respuestas al estrés son muy variadas. Algunas personas con mayor productividad y creatividad, alguna vez habrá escuchado a un amigo o compañero de trabajo decir: "trabajo mejor cuando se me esta acabando el plazo de tiempo. No puedo hacer nada productivo si no siento la presión." Es probable que esta persona aproveche la tensión derivada de la presión del tiempo en forma constructiva, aumentando su productividad. Otras personas podrían padecer males gastrointestinales, glandulares y cardiovasculares o responder a la tensión comiendo demasiado, ingiriendo demasiado alcohol o tomando medicamentos. Otras tal vez se tornen impacientes, se sientan desligadas o se desesperen.

Otras más se pueden sentir totalmente *agotadas*, es decir, pueden tener una reacción concreta e intensa en forma de crisis emocional, presentar respuestas negativas o impersonales a los trabajadores y perder parte de su amor propio o no tener motivación en cuanto a logros. El agotamiento produce una serie de consecuencias de orden físico, emocional, interpersonal, de actitud y conductual. Por ejemplo, se ha visto que el agotamiento emocional que va ligado a este tipo de situación se asocia con un menor compromiso profesional por parte de los empleados, así como la intención de abandonar la organización en la que trabajan. Un estudio sobre los miembros activos de sindicatos mostró que éstos se sentían agotados y consumidos emocionalmente cuando existía un conflicto de roles intraemisor y una sobrecarga cualitativa del rol.

Las reacciones fisiológicas y psicológicas ante la tensión pueden minar la satisfacción, la creatividad y la productividad de una persona. Estos cambios de conducta, a su vez, pueden aumentar el nivel de estrés de la persona, lo que a su vez llevará a mayor disminución de su eficacia.

CAUSA DE LA TENSIÓN

La tensión es cada vez más común en las organizaciones, en gran parte debido a que las personas enfrentan mayor complejidad en su trabajo y más presiones económicas. Los hábitos de salud personales, como el ejercicio, la ingestión de una dieta sana Y el sueño en cantidad suficiente, guardan una relación inversa con la tensión. Los cambios de forma de vida, como el matrimonio, el divorcio, un empleo nuevo, o tener un hijo, guardan una relación directa con el estrés. Se ha visto que los rasgos de la personalidad contribuyen a esta situación. Por ejemplo, un estudio de mujeres dedicadas a la contaduría pública señaló que el hecho de tener una personalidad del Tipo A o de trabajar con alguien con un tipo diferente de personalidad guardaba una relación directa con la tensión. Las características de la carrera personal, por ejemplo el nivel del puesto, la etapa de la carrera Y la etapa de desarrollo del adulto también pueden producir tensión. Las personas que están iniciando su carrera, tratando de establecerse, con frecuencia padecen estrés. *La crisis a media carrera* es prácticamente sinónimo de tensión. Incluso enfrentar los cambios de la jubilación produce bastante tensión en las personas. La tabla 9-2 contiene una lista de las principales situaciones de tensión en la vida de los habitantes de Estados Unidos y también contiene una fórmula para calcular la probabilidad de que la persona padezca enfermedades relacionadas con el estrés.

TABLA 9-2 HECHOS QUE PRODUCEN TENSIÓN

Conteste esta escala poniendo un círculo a la cifra del valor medio que aparece a la derecha de cada punto si eso le ha ocurrido en el año próximo pasado. Para calcular su calificación total, sume todos los valores medios que tengan un círculo (si el hecho se presentó más de una vez, aumente el valor multiplicándolo por la cantidad de veces). Los totales de tensión en los hechos en la vida que suman 150 o menos indican, en general, buena salud; las calificaciones entre 150 Y 300 indican un porcentaje de probabilidad de entre 35 y 50% de sufrir enfermedades relacionadas con la tensión; y las calificaciones de 300 o más indican una probabilidad del 80%.

HECHO EN LA VIDA	VALOR MEDIO
1. Muerte de un cónyuge	100
2. Divorcio	73
3. Separación conyugal	65
4. Elección en la cárcel u otra institución	63
5. Muerte de un pariente cercano	63
6. Enfermedad o lesión personal importante	53
7. Matrimonio	50
8. Despido del trabajo	47
9. Reconciliación conyugal con compañero	45
10. Jubilación del trabajo	45
11. Cambio importante en la salud o el comportamiento de un miembro de la familia	44
12. Embarazo	40
13. Problemas sexuales	39
14. Aumento de un miembro en la familia	39
15. Reajuste grande del negocio	39

HECHO EN LA VIDA	
16. Cambio grande en la situación económica	38
17. Muerte de un amigo íntimo	37
18. Cambio a otra línea de trabajo	36
19. Cambio importante en la cantidad de discusiones con el cónyuge	35
20. Obtener hipoteca o crédito para una compra grande	31
21. Cumplimiento de una hipoteca o préstamo	30
22. Cambio importante de las obligaciones en el trabajo	29
23. Hijo o hija que abandona el hogar	29
24. Problemas con la familia política	29
25. Logro personal sobresaliente	28
26. Esposa que empieza a trabajar o deja de trabajar fuera del hogar	26
27. Inicio o término de los estudios formales	26
28. Cambio importante en las condiciones de vida	25
29. Revisión de hábitos personales	24
30. Problemas con el jefe	23
31. Cambio importante en horario o condiciones laborales	20
32. Cambio de domicilio	20
33. Cambio a una escuela nueva	20
34. Cambio importante en el tipo o cantidad de recreación acostumbrados	20
35. Cambio importante en actividades religiosas	19
36. Cambio importante en actividades sociales	19
37. Obtener una hipoteca o crédito para una compra menor	17
38. Cambio importante en hábitos de sueño	16
39. Cambio importante en la cantidad de reuniones familiares	15
40. Cambio importante en hábitos alimentarios	15
41. Vacaciones	13
42. Navidad	12
43. Infracciones menores a la ley	11

Predecir el nivel de estrés en cada situación es muy difícil, principalmente porque la tensión suele ser específica para cada persona y para cada cultura. La simple petición de revisar el trabajo terminado o su retraso puede causar tensión, mientras que administrar una empresa en un ambiente competitivo puede no causarla.

CÓMO ATACAR LA TENSIÓN

Evidentemente el primer paso para manejar o reducir la tensión es diagnosticarla. Una auditoría de la tensión, es muy útil para este diagnóstico y pregunta cosas sobre las manifestaciones, las causas y las consecuencias de la tensión. Los miembros de las organizaciones, para ser efectivos, tienen que saber cómo manejar la tensión: cuándo aumentarla o disminuirla reconociendo si sus consecuencias producen energía o son destructivas. Los administradores pueden fomentar la tensión productiva ayudando a sus empleados a incluir desafíos en su trabajo y a asumir más responsabilidad y autonomía con el transcurso del tiempo. Asimismo pueden ayudar a las personas a manejar el estrés disfuncional, propiciando la asistencia de los trabajadores a programas para manejo del estrés o eliminando los factores que producen estrés disfuncional.

McDonnell DOUGLAS El director de las instalaciones de la división administrativa de McDonnell Douglas, con 2,000 personas, recurrió a un equipo de ayuda para Empleados a fin de preparar a los administradores para un importante esfuerzo de reducción del tamaño de la compañía proyectaba recortar el personal constituido por 260 administradores en cinco niveles, a 170 en tres niveles. Los miembros del equipo e transición trataron de disminuir el estrés relacionado con el recorte ofreciendo una presentación de dos horas sobre opciones alternativas de trayectoria profesional, maneras de informar a la familia y a los amigos acerca del despido y formas de reconocer la negación y manejar la Ira.

Las organizaciones pueden sugerir a las personas que se sometan a un tratamiento para manejar los síntomas de estrés, Muchas empresas ofrecen programas para cuidar la salud, mejorarla y estar en buena condición física. Aquí se presentan algunas de las formas que sugieren las corporaciones de primera línea a los empleados para que éstos puedan manejar la tensión inevitable que produce vivir y trabajar en una economía global.

Hacer ejercicio en forma regular. Muchas empresas, como la Ameritech de Hoffman Estates Illinois cuentan con gimnasios en sus instalaciones, donde los empleados pueden hacer ejercicio para deshacerse de parte de la tensión física relacionada con las presiones del trabajo.

Alimentarse debidamente. La mayor parte de las cafeterías de las compañías ofrecen una extensa variedad de ensaladas, fruta fresca y otros alimentos sanos, así como la información nutricional relacionada con los alimentos que ofrecen. La buena alimentación puede ayudar al organismo a soportar los rigores de la tensión constante.

Vigilar la salud personal. Muchas compañías cuentan con programas de salud que promueven estilos saludables de vida, así como programas que ayudan a los empleados a dejar de fumar o de usar otras técnicas ineficaces para manejar la tensión.

Aprender a detectar las fuentes de tensión y a reducirlas. Además de los cursos para manejar la tensión, algunas compañías ofrecen retiros o seminarios sobre cómo resolver conflictos y otras capacidades personales que ayudarán a los empleados a detectar fuentes de tensión innecesaria y a reducirlas.

Las organizaciones también pueden rediseñar los trabajos o reestructurar las organizaciones con el propósito de disminuir el estrés disfuncional. Por otra parte, pueden cambiar las costumbres y prácticas de la organización, por ejemplo, ofreciendo premios por delegar responsabilidades, por interacciones interpersonales positivas y por la resolución constructiva de los conflictos.

CÓMO MANEJAR CONFLICTOS EN ORGANIZACIONES MULTINACIONALES Y PLURICULTURALES

La facilidad para manejar el conflicto puede variar muchísimo. Por ejemplo, un conflicto que implique una cuestión de principios, en el que se apueste mucho y sea una sola transacción suele ser más difícil de manejar que un conflicto que implica cuestiones sin importancia, en el que haya poco en juego y una relación a largo plazo. El conflicto en el cual se considera que una de las partes gana a expensas de la otra, tiene un líder débil, se siente perjudicada y no cuenta con un tercero neutral para que actúe como intermediario, es difícil de resolver y administrar en forma productiva.

ESTILOS PARA RESOLVER CONFLICTOS

Las personas pueden recurrir a cinco comportamientos, cuando menos, para manejar los conflictos, como se puede ver en la figura 9-8. Competencia, colaboración, llegar a un acuerdo, evasión y adaptación difieren en la medida en que satisfacen los intereses de una parte o los de la otra parte.

La competencia Las personas que recurren a la competencia tratan de satisfacer sus propios intereses. No están dispuestas a satisfacer los intereses de otros, ni siquiera en un grado mínimo. Esta estrategia funciona bien en emergencias, en cuestiones que requieren medidas poco populares, en casos donde una de las partes tiene una posición correcta, o donde una de las partes tiene mucho más poder. Con miras a mejorar el estado de ánimo del grupo de ingeniería de cómputo, Lynda Smerling podría negarse a considerar el ascenso de Steven Jenkins, mientras éste no devuelva todo el equipo y termine el proyecto del GA.

La colaboración La colaboración procura resolver problemas con el propósito de aumentar al máximo la satisfacción de las dos partes, Smerling y Jenkins, por ejemplo, podrían trabajar juntos con el propósito de encontrar la forma de satisfacer las necesidades de los dos.

Figura 9-8

ESTILOS PARA RESOLVER CONFLICTOS



Para una buena colaboración hay que considerar que los conflictos son naturales. manifestar confianza y ser sincero con los demás. y fomentar que toda persona pueda ventilar sus actitudes y opiniones. Las dos partes observan un comportamiento de afirmación y cooperación. Las partes pueden usar la colaboración cuando su objetivo es aprender, usar información de diversas fuentes y encontrar una solución integral. El proceso de colaboración consta de tres fases.

Fase I: *El marco del problema.* Se define el problema, se identifican los recursos y se obtiene el compromiso de colaboración de las partes interesadas.

Fase II: *El marco del curso.* Se establecen las reglas básicas. se presenta un orden por seguir y se organizan subgrupos. Se presentan entonces la búsqueda mancomunada de información, el estudio de opciones y el acuerdo.

Fase III: *La implantación.* Se maneja a los elementos constituyentes y se consigue apoyo externo. Se vigila el cumplimiento de lo acordado.

Llegar a un acuerdo El hecho de llegar a un *acuerdo* representa un comportamiento intermedio en la dimensión de la afirmación y en la de la cooperación. Este puede incluir compartir posiciones, pero sin llegar al extremo de la afirmación o la cooperación. Por tanto, muchas veces no produce la máxima satisfacción de las partes. En un estudio se vio que las personas que llegan a acuerdos tienen un estilo diferente de comunicarse al de las que evitan los conflictos. Era más probable que las primeras se concentraran en comunicar información sobre el trabajo, el producto o el plan, que en enviar mensajes respecto a reglas,

reglamentos o políticas: Este estilo funciona muy bien cuando las metas son importantes, pero no lo bastante importantes para que la persona o el grupo sean más afirmativos. También funciona cuando las dos partes tienen el mismo poder o cuando existe una gran presión de tiempo.

Prevención Los individuos o grupos se pueden alejar o tratar de *evitar* la situación conflictiva. Su actuación no satisface sus intereses ni los de la otra parte. Este modo funciona mejor cuando las personas o los grupos enfrentan cuestiones triviales o tangenciales, tienen escasa posibilidad de satisfacer sus intereses personales, la resolución del conflicto probablemente producirá un rompimiento significativo, u otros pueden resolver el conflicto en forma más efectiva. Lynda Smerling tal vez maneje su conflicto con Steven Jenkins sobre su ascenso evitando el asunto. Evidentemente, este enfoque puede producir consecuencias disfuncionales porque el ascenso es muy importante para Steven.

Adaptarse Las personas o los grupos que *se adaptan* exhiben voluntad para cooperar con la satisfacción de los intereses de otros, al mismo tiempo que son poco afirmativos para atacar sus propias necesidades. Las personas que se adaptan suelen pasar por alto el conflicto. Este modo crea créditos sociales para asuntos posteriores, produce armonía y estabilidad y satisface a otros. Smerling podría adaptarse a los deseos de Jenkins ofreciéndole el ascenso con la esperanza de que éste diera a cambio un desempeño de gran calidad en el proyecto del GA.

Cada estilo funciona mejor en diferentes situaciones. El comportamiento que elija una persona o grupo dependerá de las experiencias que haya tenido esa parte manejando el conflicto, su propia disposición personal para las relaciones interpersonales, así como los elementos específicos de un episodio particular de conflicto.

Estos estilos pueden tener repercusiones considerablemente distintas en diferentes marcos culturales. Cuando surgen conflictos entre empresarios estadounidenses y japoneses, por ejemplo, cada quien tiende a usar los métodos de resolución que tienen éxito en su país, con lo cual se podría antagonizar a la otra parte. Los occidentales que trabajan en culturas asiáticas deben prestar atención a la importancia que tiene salvar el rostro en situaciones conflictivas, ser sensibles al valor de la observación en silencio, escuchar con atención y respetar la presencia de la otra parte y descartar su propio modelo eficaz de resolución de conflictos. Los asiáticos, como los japoneses. por su parte deben ser conscientes de las diferencias entre sus suposiciones y las occidentales. Por ejemplo, deben prestar atención a las diferencias de las técnicas para resolver problemas. Tienen que concentrarse en resolver los aspectos sustantivos del conflicto, adoptar un estilo afirmativo y reconocer la responsabilidad individual en la resolución de conflictos.

Hay tres tipos de procesos formales que sirven para enfrentarse a los conflictos en las organizaciones y para tratar de resolverlos: (1) los procedimientos para los agravios, (2) la mediación y el arbitraje y (3) la negociación. Diagnosticar e implementar procesos aceptables para resolver conflictos es esencial para la buena administración.

Los procedimientos para los agravios Los procedimientos para los agravios son un proceso formal mediante el cual los trabajadores se pueden quejar ante la gerencia cuando sienten que no han recibido un trato justo o que sus derechos han sido violados. Un procedimiento formal para los agravios le sirve a la gerencia para contestar las quejas de los trabajadores y aclara los requisitos contractuales laborales del trabajador. Asimismo, proporciona una estructura para oír y resolver la queja. Normalmente, los trabajadores presentan agravios para protestar por un trato injusto o violaciones contractuales, para llamar la atención hacia los riesgos para la salud o la seguridad, para ejercer su poder como prueba de las prerrogativas de los trabajadores.

En una situación donde interviene un sindicato, el empleado agraviado presenta su queja oralmente al supervisor de primera línea y al representante sindical. Después, los agravios que no han sido resueltos van pasando por una serie de instancias mientras no Queden resueltos en forma satisfactoria. En una situación donde no interviene un sindicato, el procedimiento del agravio podría ser menos formal. Algunas organizaciones designan a un mediador que facilita el proceso para resolver el agravio o representa al trabajador ante la gerencia. La naturaleza y la aplicación de los procedimientos para resolver agravios varían en los marcos multinacionales o pluriculturales.

La mediación y el arbitraje En Estados Unidos, en estas intervenciones de terceros se recurre a personas especializadas para que ayuden a resolver conflictos en las organizaciones. En el caso de la mediación, la parte neutral trata de ayudar a las partes querellantes para que lleguen a un arreglo en cuanto a los asuntos que las dividen. El mediador se concentra en lograr que las partes lleguen a un acuerdo haciendo sugerencias de procedimiento, conservando abiertos los canales de comunicación, ayudando a las partes a establecer prioridades y ofreciendo soluciones creativas. Un buen mediador trata de determinar las verdaderas intenciones de las dos partes y de comunicar las de una parte a la otra.

Un árbitro, a diferencia del mediador, actúa como juez de la querella. El arbitraje es un procedimiento cuasi jurídico que se parece a un procedimiento judicial formal, pero que no se lleva al cabo en un tribunal. En el arbitraje, las dos partes presentan al árbitro su postura respecto al tema de la querella y, a continuación, el árbitro juzga la situación y decide cómo resolver cada cuestión. Por ejemplo, si un trabajador presenta un agravio contra su patrón, diciendo que fue injustamente despedido, el árbitro oíría las pruebas presentadas por las dos partes y después juzgará si el despido estuvo justificado y si fue correcto. La naturaleza de la mediación y el arbitraje podría variar considerablemente fuera de Estados Unidos debido a las diferentes leyes, costumbres y valores.

La negociación Analizaremos este proceso con más detenimiento en el capítulo 10. Ahí demostraremos que la negociación puede servir para resolver un conflicto entre dos grupos.