

EL CONFLICTO INTERPERSONAL

Carlos Guillén Gestoso
Reyes Velázquez Martínez
Universidad de Cádiz
José María León Rubio
Universidad de Sevilla

I. INTRODUCCIÓN

Es un hecho palpable que todos pertenecemos a grupos y que estos forman parte de sistemas de nivel superior. También es evidente que en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se sabe que éstas están formadas de diversos tipos de grupos que a su vez están divididos en subunidades con tareas, procesos y dinámicas propias.

Asimismo, es obvio que el conflicto forma parte inherente a la dinámica de los grupos. Así nos encontramos que cuando los componentes de un grupo deben tomar decisiones, solucionar problemas y desarrollar otras diversas actividades, es inevitable que aparezcan diferencias en las preferencias sobre las decisiones, los métodos de trabajo y los propios intereses de los distintos miembros del grupo. En consecuencia el conflicto surge cuando un individuo o un grupo se sienten negativamente afectados por otro individuo o grupo, (Thomas, 1992), o cuando percibe que las actividades desplegadas para la consecución de sus objetivos, son incompatibles con las actividades de otras personas y grupos. (Deutsch, 1980).

Por tanto las situaciones de conflicto llevan asociados sentimientos de frustración, activación de la tensión grupal y el malestar de las partes implicadas, y sus consecuencias negativas han sido profundamente estudiadas. Sin embargo, el conflicto, no siempre resulta negativo para la dinámica grupal, así el conflicto interpersonal e intergrupalo, si se sabe estructurar puede apoyar más que dificultar el logro individual, la calidad de las decisiones grupales y la efectividad en la organización.

En las organizaciones excesivamente armoniosas, o represivas en cuanto a la manifestación de las desavenencias y las protestas, la activación e intensificación adecuadamente desarrollada y conveniente planificada, pueden resultar más recomendables que la prevención o la mitigación de las situaciones de conflicto.

2. CONFLICTO EN EL GRUPO

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, no obstante, el conflicto puede actuar de manera positiva o negativa, por lo tanto la dirección no debe esforzarse en hacerlo desaparecer, sino eliminar los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de de su gestión.

El conflicto en el grupo se ha convertido en unas de las principales áreas de investigación para los estudiosos del comportamiento en las organizaciones y la Psicología del Trabajo. El desarrollo del conflicto en el grupo está asociado a una gran cantidad de variables cuyo estudio ha dado lugar a numerosos trabajos, entre ellos podemos destacar el de Deutsch (1971).

Este autor distingue entre variables estructurales, situacionales, emocionales y afectivas. Si nos centramos en esta tipología se pueden establecer dos grandes dimensiones para analizar la faceta estructural de la situación conflictiva:

- *Una de carácter instrumental o estructural:* Nos encontramos con dos tipos de análisis la que se basa en la teoría de los juegos y el que se apoya en los estudios del poder.
- *Otra de carácter efectivo o expresivo:* estudio de las actitudes, estereotipos y representaciones recíprocas que los individuos implicados en la situación de conflicto elaboran con respecto a los otros. También se incluye en este apartado, el estudio de todas las variables de personalidad implicadas.

3. EL CLIMA LABORAL: UNA VARIABLE MODULADORA

El clima es un concepto que ha sido considerado objeto de atención investigadora por parte de los psicólogos del trabajo en los últimos años. Pero, ¿qué es el clima exactamente? y ¿cómo puede ser medido con algún grado de precisión?.

El concepto de clima en equipos de trabajo incluye muchos aspectos diferentes:

1. Patrones de comunicación: Interacción entre sí de los miembros del equipo y la estructura y estilo de las reuniones de trabajo.
2. Participación: El nivel de participación de los miembros del equipo en los procesos de toma de decisiones y otras actividades grupales.
3. Seguridad: Cuanta confianza interpersonal hay en el equipo y como se sienten de seguros sus miembros.
4. Normas: Reglas o códigos de conducta que no están escritos y por las cuales se rigen los comportamientos de los miembros del equipo.
5. Cohesión: Percepción de los miembros sobre la unión del equipo, y al grado de cohesión que ven las personas desde fuera del equipo.
6. Estilo de tarea: Cómo emprende el equipo las tareas y como se propone el cumplimiento de los objetivos.

7. Visión: Especificación de los objetivos y tareas predominantes del equipo.
8. Innovación: Grado de creatividad del equipo en el desarrollo de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Por lo tanto, el grupo es consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia, se detiene para estudiar cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser una cuestión de procedimiento o puede tratarse de un individuo cuyo comportamiento está obstaculizando el cumplimiento de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se discute abiertamente hasta encontrar la solución.

La teoría de los cuatro factores del clima

Tenemos que poner de manifiesto que hay un número de factores que se repiten constantemente en los estudios de trabajo en grupo y que funcionaban como predictores del funcionamiento eficaz del equipo.

Estos factores son:

VISIÓN: Para que un equipo sea eficiente tiene que tener visión para dar enfoque y dirección a las energías de sus miembros. La visión de equipo debe ser clara, negociada, realizable y no debe estar restringida solamente al producto de lo que haga el equipo. La visión puede abarcar también:

- Asunción de los objetivos de la organización.
- El bienestar de los miembros del equipo.
- Relaciones con otros equipos dentro de la organización.
- Calidad del servicio o producto.
- Desarrollo de la destreza y experiencia de los miembros del equipo.
- Viabilidad a largo plazo del equipo como grupo de gente capaz de trabajar juntos.
- Relaciones con otros equipos y grupos fuera de la organización.
- Relaciones con otros equipos y grupos dentro de la misma organización.

Un concepto importante es el de las "**visiones compartidas**". Si los miembros del equipo, individualmente, no comparten la visión del grupo, sus energías y creatividad individuales no pueden juntarse para producir equipos creativos y eficaces. Esto implica que la visión del equipo tiene que ser negociada por sus miembros, trabajando por encima de sus diferencias para encontrar un consenso en su orientación. Otro concepto importante es el de "**visiones desarrolladas**". La visión es un reflejo de las orientaciones humanas, valores, intereses, expectativas y creencias. Por lo tanto, como las personas se desarrollan y cambian y como los equipos se desarrollan y cambian, la visión misma evoluciona a lo largo del tiempo.

Una visión que no es revisada y modificada como parte del proceso de desarrollo de un equipo se vuelve simplemente, un marcador de su pasado. La visión es además una reflexión de los valores de los miembros del equipo, valores como servicio, calidad, habilidad, contribución, excelencia, pericia o simplemente cooperación.

Muchas personas dentro de sus equipos presentan un sentimiento de alienación en su trabajo, no pueden ver el valor más amplio de lo que hacen, más allá de la ingenuidad inmediata del ejercicio de sus destrezas.

SEGURIDAD EN LA PARTICIPACIÓN: Se refiere a cómo es de participativo el equipo en sus procesos de toma de decisiones y al grado de seguridad que sienten los miembros del equipo cuando se proponen nuevas y mejores formas de hacer las cosas. También lleva intrínseca la reducción de la resistencia al cambio, fomentando el compromiso y produciendo una "cultura" más orientada hacia lo humano.

Puede verse como una mezcla de cuatro conceptos fundamentales: influencia en la toma de decisiones, difusión de la información, frecuencia interactiva y seguridad.

- **Influencia en la toma de decisiones:** Los equipos en los que sus miembros tienen influencia en las decisiones son más participativos y contribuyen más con sus energías e ideas creativas a este proceso. Se trata de que los miembros del equipo tomen la responsabilidad de todos los aspectos del funcionamiento de éste, en vez de asumir que el líder sea el responsable de los objetivos, estrategias y procedimientos. Sin embargo, en ocasiones es inapropiado que todos los miembros del equipo tomen parte en una decisión sobre una acción importante. Esta es una de las razones por las que debe haber un líder en el equipo, quien a veces actúa individualmente en nombre de todos. En una situación de crisis, el cirujano, por ejemplo, no solicita todos los puntos de vista antes de empezar a actuar. Ella o él toman la decisión en nombre del equipo. De esta manera, la toma de decisiones no se convertirá en una acción paralizante, sino en una estrategia de desarrollo y solución de problemas. La verdadera participación de un equipo se da cuando el proceso de toma de decisiones está determinado colectivamente, pero donde las decisiones particulares están en manos individuales. La participación asegurará que la visión, experiencia y habilidades de los individuos sea como los colores añadidos a una paleta de ideas con las que un equipo diseñará el futuro.
- **Difusión de la información:** A menos que las personas de dentro de los equipos, se comuniquen y compartan la información ampliamente, puede haber equivocaciones al generar maneras eficaces de hacer las cosas. Sin embargo la información también puede conducir a desventajas si los miembros del equipo se abruman entre sí con mensajes o memorandums escritos. La riqueza de la información está determinada por el medio a través del cual es canalizada. Los mensajes escritos empobrecen de la información, la forma más rica de comunicarse es la interacción cara a cara. Por eso los equipos que quieran ser eficaces y creativos, tendrán que asegurar la comunicación cara a cara y que los medios escritos sean utilizados infrecuentemente y sólo como simples mensajes.
- **Frecuencia interactiva:** Determina el alcance con que los miembros del equipo intercambian ideas, información y puntos de vista conflictivos. Así se enriquecerán y tendrán más oportunidades creativas. En la medida en que los miembros del equipo interactúan ansiosamente, están perdiendo oportunidades de trabajar con eficacia.

- **Seguridad:** Siempre se ha dicho en los escritos sobre creatividad (tanto en la literatura popular como en la académica) que el clima de "seguridad psicológica" es necesario para que se engendre creatividad.

Los equipos que más "juegan" con nuevas y diferentes ideas son los que encuentran que el equipo proporciona un sentimiento de seguridad y un soporte en la expresión de esas ideas. Si ellos se sienten a salvo del ridículo o del ataque, los miembros estarán gustosos de sacar ideas nuevas y creativas. El mismo fenómeno lo podemos encontrar en multitud de áreas del comportamiento humano, por ejemplo el paciente que siente que los terapeutas empatizan con él y son cálidos, se expresará con mucha más franqueza y contará aquellas experiencias que hasta ahora había reprimido, sin ningún temor. El niño que se siente seguro en sus relaciones con la madre explora los alrededores más tempranamente y durante mayor tiempo que los niños inseguros.

De manera similar los miembros de un equipo producirán y jugarán con ideas nuevas, si encuentran que el equipo les proporciona seguridad y apoyan estas nuevas ideas.

ORIENTACIÓN HACIA LA TAREA: Compromiso del equipo para lograr las metas más altas posibles, incluyendo el uso de procedimientos constructivos de "supervisión". Muchos factores afectan a la eficacia de los equipos de trabajo en las organizaciones: que tengan un fuerte sentido de visión, altos niveles de participación y todo lo concerniente a la seguridad de los miembros en el equipo. Aún así, sólo con estos factores podemos dar una idea poco creativa, o anticipar un proceso de toma de decisiones desastroso. Lamentablemente algunos equipos aprecian más el consenso y la actitud tendente a evitar conflictos que lograr la visión. Este fenómeno de "pensamiento en grupo" ocurre cuando los miembros del equipo están más concentrados en lograr la unanimidad y el consenso que en alcanzar una adecuada solución de las tareas. Un componente importante de la orientación a la tarea es la **reflexión crítica** para garantizar los procesos de equipo, sus estrategias y las consecuencias de sus tareas. La mayor parte de los equipos conceden un tiempo a la reflexión crítica sobre sus objetivos y estrategias para después, si procede, modificarlas apropiadamente. En la mayoría de los equipos que practican estos principios se da lo que se llama la **controversia constructiva**, cuando los miembros del equipo ven que su competencia es primeramente afirmada y después atacada. Esto se tolera en un clima donde la opinión crítica es vista como un proceso constructivo y saludable y no como un conflicto destructivo y agresivo; dentro de un clima de cooperación y confianza mutua.

APOYO A LA INNOVACIÓN: Se ha encontrado en repetidas ocasiones que uno de los mayores predictores de la innovación y la creatividad de los equipos es la defensa, el apoyo de la innovación.

El apoyo tiene dos elementos diferentes:

1. Apoyo real
2. Apoyo decretado

En algunos equipos estos apoyos están unidos. Sin embargo, cuando el espíritu práctico del "apoyo" es analizado, vemos que es raro el equipo que se toma el tiempo, recur-

so o cooperación para el desarrollo de nuevas ideas, cuando precisamente estas actividades son las que van a determinar el alcance de la creatividad de un equipo.

Si algunas ideas son aceptadas y alentadas verbalmente, pero no se proporciona al equipo el soporte práctico, en términos de recursos, tiempo y cooperación, los incentivos verbales, pierden pronto su valor:

El apoyo práctico a la innovación no se refiere sólo a las consecuencias y a los productos finales de los equipos sino también a sugerencias creativas para el cambio, tanto en los objetivos como en los procesos o en las estrategias que se dan en los equipos.

4. CAUSAS DE LOS CONFLICTOS EN LOS GRUPOS

Entre otras muchas causas podemos citar como más importantes las siguientes:

1. Interdependencia laboral

La interdependencia laboral se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas (Gil y Alcover, 1999):

- Interdependencia combinada: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. El nivel de conflictos es escaso.
- Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice un trabajo para que otro pueda hacer lo mismo, es decir, se requiere la finalización de la labor de un grupo para que otro pueda realizar la suya. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores posibilidades de que surja un conflicto.
- Interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. Es imprescindible la finalización de la labor de varios grupos para que otros grupos puedan continuar o acabar la propia. Las posibilidades de que surjan conflictos son elevadas.

Cuanto más nivel de complejidad posea una organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.

2. Diferentes objetivos

En función de la especialización de los diferentes grupos o subunidades de una organización se van distanciando sus objetivos. Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad.

Debido a la diferencia entre objetivos y expectativas, podría darse la posibilidad de que se presenten conflictos cuando haya:

- Recursos limitados: a la hora de asignar recursos limitados, la dependencia mutua aumenta y cualquier diferencia de objetivos se hace más clara. Todos los grupos

pretenden reducir las presiones a que están sometidos logrando controlar el suministro de recursos básicos y recudiendo la incertidumbre en cuanto a su obtención.

Cuando los recursos son limitados, se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar:

- Estructuras retributivas: cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo más que al de la totalidad de la organización, las posibilidades de conflictos aumentan, aún más cuando un grupo es el principal responsable de la asignación de retribuciones.

3. Diferencias de percepción

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede conducir a un conflicto:

- Diferentes objetivos: Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.
- Diferentes horizontes temporales: las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades.
- Posiciones incongruentes: los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas.
- Percepciones inexactas: Provoca que un grupo cree estereotipos con respecto a los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

4. Creciente demanda de especialistas:

Este tipo de conflictos entre especialistas son, con toda probabilidad, los más frecuentes entre grupos. Lo cierto es que los especialistas se ven a sí mismos y a sus respectivos papeles desde diferentes ángulos. Con el aumento de la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, es lógico que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos se desarrolle a la par.

5. TIPOS DE CONFLICTOS EN EL GRUPO

Se puede distinguir entre conflictos centrados en la tarea y conflictos centrados en las personas (Van der Vliert, E y De Dreu, C. 1994). Esta distinción es crucial para comprender cuándo la estimulación del conflicto puede resultar productiva.

Los últimos estudios demuestran que, los conflictos centrados en las tareas tienden a mejorar los resultados conjuntos del grupo, mientras que los conflictos centrados en las personas, juegan un rol disfuncional en la consecución de dichos resultados. (Amason 1996; Amason y Schweiger, 1994).

Siguiendo a Munduate, L. y Dorado, M. A. (1999) parece por tanto que el tipo de conflicto y el modo de abordarlo están íntimamente ligados. De los estudios se deduce que

no sólo es recomendable activar e intensificar el conflicto sobre las tareas, sino incluso prevenir y mitigar el conflicto sobre los aspectos personales.

Pese a lo comentado no resulta tarea sencilla llevar a cabo esta separación de personas y problemas o tareas, no es fácil encontrar una desconexión entre tareas y emociones por lo que raramente se dan conflictos puramente laborales y conflictos puramente personales.

Chalvin y Eyssette (1993) señalan que los conflictos organizacionales pueden presentarse en un contexto particular y según las implicaciones que encierran las interacciones de las partes involucradas en la confrontación.

Algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

1. Conflictos entre mandos de departamento: Tales conflictos suelen darse por un desconocimiento recíproco, por la ignorancia del papel que se debe desempeñar o por la competencia por funciones semejantes. En estos casos se sugiere la presencia de una instancia superior a las partes involucradas, que tenga una clara visión de las metas y procedimientos de la organización y que entre a mediar entre las partes buscando un equilibrio.
2. Conflictos entre el mando y sus subordinados: Estos conflictos están relacionados con asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. La comunicación ente ambas partes parece ser fluida, pero la tensión frecuentemente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y acritud. Los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. Por tanto, el jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y formar permanentemente a sus subordinados. Otras maneras de contrarrestar este tipo de conflictos esta en que los subordinados expresen sus temores y capacidades y que se genere un clima tolerante al error y a la vez confiable para evitar que los subordinados se sientan intimidados a la hora de actuar.
3. Conflictos entre personas de un mismo departamento: Dichos conflictos repercuten sobre el responsable del grupo y sobre la dinámica misma del grupo. La solución radica en permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites de respeto, ya sea mediante los mecanismos legales que indica la legislación laboral del país o a través de los lineamientos particulares de la empresa.

6. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL CONFLICTO

Aunque el debate sobre los aspectos positivos y negativos del conflicto es largo no existen ni muchas ni grandes aportaciones científicas sobre este componente del con-

flicto. Uno de los autores que abordó este tema sobre principales funciones del conflicto fue Coser (1961) basándose en la obra ya clásica de George Simmel (1955).

El conflicto, como casi todo, es bueno y malo al mismo tiempo. Que sea lo uno o lo otro depende de:

- Las propiedades del propio conflicto.
- Las propiedades estructurales, dinámicas y relacionales de las partes implicadas.
- La posible influencia de terceras partes que directa o indirectamente intervengan en el devenir del proceso conflictivo.
- Factores causales o fortuitos cuya ocurrencia pueden hacer variar drásticamente el rumbo y el ritmo de los acontecimientos.

Como ya vemos no podemos afirmar taxativamente si un conflicto tiene consecuencias negativas o positivas en valores absolutos para la generalidad de las situaciones.

* Aspectos positivos del conflicto

Cuando hablamos de aspectos positivos del conflicto lo hacemos desde el punto de vista de una parte que experimenta el resultado como algo positivo para ella. Teniendo esto en cuenta podemos afirmar que (Fernández Ríos, M. 1999):

- El conflicto es motor de cambio ya que impide o reduce la resistencia a la innovación.
- El conflicto sirve para obtener fines concretos además de permitir la liberación de tensión que se genera como consecuencia de la interacción
- El conflicto cumple funciones catárticas dentro del grupo al eliminar la acumulación de disposiciones hostiles y permitir su expresión conductual.
- El conflicto promueve, establece y conserva las líneas de diferenciación de unos grupos con otros. Un grupo está en conflicto con otros cuando tiene conciencia clara de su identidad, que consigue precisamente mediante tal relación de conflicto. la desaparición del conflicto lleva a la atenuación progresiva de las líneas límite y, consecuentemente, a la disgregación del propio grupo.
- En determinadas circunstancias el conflicto promueve la cohesión e integración del grupo. En general se puede afirmar que los conflictos con el exterior fortalecen la cohesión interna del grupo, en la que también juegan un gran papel los grupos de referencia.
- El conflicto desempeña funciones estabilizadoras y se convierte en un elemento integrador: Cuando un conflicto no afecta a los supuestos básicos sobre los que se establece una relación sino que concierne a metas, valores o intereses, desempeña funciones estabilizadoras y se convierte en un elemento integrador.
- El conflicto contribuye a definir la estructura interna del grupo en casos de enfrentamientos con el exterior.

- El conflicto mantiene la estructura del grupo como una organización en marcha. La desaparición de un enemigo lleva a la búsqueda de otro para que el grupo continúe empeñado en el conflicto y así evitar que el propio grupo se desintegre.
- El conflicto establece y mantiene el equilibrio de poder:

Aspectos negativos del conflicto

Junto a los aspectos funcionales y en general positivos enumerados anteriormente, existen otros de carácter disfuncional que tienen relación fundamentalmente con las siguientes variables: los costes personales, grupales y sociales que conlleva; la alteración de los objetivos establecidos; la distribución establecida de recursos...

- El potencial desintegrador del conflicto está en relación con la rigidez de la estructura grupal a mayor rigidez de la estructura del grupo, mayor intensidad y nivel de peligrosidad tiene el conflicto.
- El conflicto produce costos personales, grupales y sociales. Algunas teorías de ámbito funcionalista minimizan los efectos positivos y dan más importancia a los aspectos negativos del conflicto.
- El conflicto casi siempre implica la creación de equilibrios inestables y la coexistencia de valores incompatibles. Como señala Pondy (1967) se puede decir que el conflicto lo mismo es funcional que disfuncional, dependiendo de la escala de valores con que se juzgue. Si tenemos en cuenta una organización empresarial y consideramos la productividad, la estabilidad y la adaptabilidad como sus valores, vemos que el conflicto puede favorecer uno de ellos y perjudicar a otro/s.

Para terminar con el capítulo reseñaremos mediante un cuadro los factores positivos y negativos derivados de un conflicto en el grupo.

FACTORES POSITIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO
1. El conflicto es un motor de cambio personal y social. Este cambio puede lograrse a través de la confrontación con altos costos, normalmente, para las partes implicadas, o puede lograrse a través de un proceso de solución de problemas, lo que resultaría recompensante para ambas partes.
2. Estimula el interés y la curiosidad. Supone, frecuentemente, un reto a las propias capacidades.
3. El conflicto demarca un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.
4. El proceso de resolución del conflicto a nivel social es análogo al proceso del pensamiento creador, ya que en ambos casos tienen lugar tres elementos psicológicos claves: <ul style="list-style-type: none"> • La aparición de un apropiado nivel de activación para salvar el problema. • El desarrollo de las condiciones que permitan la reformulación del problema cuando se llega a un callejón sin salida. • El concurso activo de diversas ideas que se pueden combinar flexiblemente en modelos nuevos y variados.

5. Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.

6. Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro y de la honestidad de sus intereses y reivindicaciones tratando de hallar respuestas satisfactorias para ambas partes.

7. Conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas más bien que las diferencias, produce falsas percepciones de signo positivo, etc.

FACTORES NEGATIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO

1. La comunicación se reduce y se hace más insegura. Los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.

2. Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.

3. Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes. Las normas de relación interpersonal se vuelven inaplicables y cada cual se comporta con el otro de un modo que él mismo calificaría de ultrajante.

4. Como consecuencia de lo anterior se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones, tanto respecto del oponente como de uno mismo. Estas falsas percepciones son debidas entre otras causas a la necesidad de congruencia cognitiva, conformidad social, a la intensificación del propio conflicto, etc., que introduciendo estrés y tensión más allá de los niveles óptimos, dan lugar a:

- Reducción de las alternativas percibidas.
- Disminución de la perspectiva temporal de las acciones.
- Produce polarización del pensamiento.
- Origina respuestas estereotipadas.
- Aumenta la susceptibilidad a producir o esperar rumores.
- Incrementa la actitud defensiva.
- Reduce los recursos intelectuales disponibles.

Esta aparente contradicción de las consecuencias del conflicto (aumento o disminución de la comunicación, distorsión de la percepción de signo positivo o negativo, etc.) se resuelve si tenemos en cuenta que todo depende del modo de gestión del conflicto y, evidentemente, de la solución final de éste.

Así se podría defender que lo que aquí llamamos consecuencias podrían ser más bien causas. Es cierto, parcialmente, por cuanto un conflicto real mal resuelto es fuente de otro probablemente más grave y así sucesivamente. Decir que un fenómeno es causa de otro y no consecuencia es partir de una situación hipotética cero, que es irreal empíricamente.

A cualquier situación de relación los sujetos aportan un cúmulo de experiencias previas, fruto de otras relaciones posiblemente conflictivas y acaso resueltas destructivamente.

En fin, a modo de resumen y si tuviéramos que destacar un aspecto positivo y otro negativo del conflicto, nos podríamos quedar con los siguientes:

- Aspecto Positivo: El conflicto es el motor del cambio, impide la calcificación y el ritualismo y evita o reduce la resistencia a la innovación en las distintas organizaciones.
- Aspecto negativo: El conflicto con demasiada frecuencia reduce la comunicación, ya sea bloqueando los canales o afectando directamente a la credibilidad de la fuente o la veracidad del mensaje.

7. EL CONFLICTO COMO RIESGO O COMO OPORTUNIDAD

Dependiendo del modo en qué se conceptualice el conflicto éste puede convertirse en un riesgo o en una oportunidad de mejora en la organización. Así, el conflicto puede ser considerado como un riesgo para la organización al afectar a diferentes aspectos de la dinámica grupal. Uno de estos aspectos hace referencia a la comunicación e interacciones sociales de los miembros del grupo, así el conflicto limita los canales de comunicación y dificulta las interacciones sociales.

Otra variable grupal afectada por el conflicto es la autoestima. Está comprobado por diversas investigaciones que entre las consecuencias del conflicto está la disminución de la autoestima de los miembros del equipo. También de igual importancia encontramos el aumento de las distorsiones en la percepción interpersonal del trabajo que se produce cuando se da este tipo de situaciones en la organización. Así mismo la presencia del conflicto fomenta o promueve las actitudes hostiles dentro del grupo con las pertinentes consecuencias negativas.

Otro de los aspectos que se ve gravemente afectado por la aparición del conflicto en el grupo es el relacionado con la motivación laboral. Efectivamente cuando nos encontramos ante una situación de conflicto la motivación laboral disminuye de manera considerable afectando en gran medida al desempeño del grupo en su conjunto y deteriorando así mismo las relaciones grupales y el trabajo cooperativo.

Si tomamos el conflicto en las organizaciones como una oportunidad de mejorar, es decir, si lo entendemos no como un riesgo para la organización sino como una ocasión para el desarrollo de valores y actitudes positivas entre sus miembros, nos puede brindar muchas ventajas.

Por un lado esta visión positiva del conflicto promueve la reflexión sobre la práctica profesional, las relaciones con los usuarios y el estado de las redes de comunicación entre los diferentes miembros del equipo.

También es la situación ideal para desarrollar en los miembros de la organización habilidades de negociación que le serán muy útiles en un gran número de situaciones futu-

ras. Así mismo se desarrolla la autoestima del equipo al fomentar la confianza en la tarea como grupo.

Por último, esta conceptualización del conflicto entendido como oportunidad, establece nuevos sistemas de relación y de comunicación y crea en el equipo valores conjuntos.

Desde este punto de vista los conflictos proporcionan la oportunidad de obtener nueva información, estudiar y analizar otras alternativas, desarrollar las posibles nuevas soluciones a los problemas existentes y en general mejorar la creatividad y la capacidad de aprendizaje del grupo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMASON, A.C.Y SCHWEIGER (1994): "Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizacional performance".
- AMASON, A.C. (1996): "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making, and organizacional performance."
- CHALVIN, D.Y EYSSETTE, F. (1993): *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Editorial Deusto, Barcelona.
- COSER, L. A. (1961): "Las funciones del conflicto social". México: Fondo de Cultura Económica. Ed.: Orig.(1954)
- DEUTSCH, M. (1971): "Conflict and its resolutions". En SMITH, C. G. (Ed.). *Conflict resolution*. Notre-Dame (Ind.)
- DEUTSCH, M. (1980): "Fifty years of conflict". Editorial L. Festinger; *Retrospection and social psychology*, Nueva York.
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. (1999): "Aspectos positivos y negativos del conflicto" en MORALES, J. M.Y YUBERO, S. "El grupo y sus conflictos" Ed: Universidad de Castilla- La Mancha.
- GIL, F.Y ALCOVER, C. M. (Coord) (1999): "Introducción a la psicología de los grupos." Madrid. Ed. Pirámide.
- PONDY, L. R. (1967): "Organizational Conflict: concept and models". *Administrative Science Quarterly*, XII, pp 296-320
- SIMMEL, G. (1955): "Conflict and the Web of Group Affiliations" (New York: Free Press)
- THOMAS, K.W. (1992): "Conflict and Negotiation Processes in organizations." Editorial M. D. Dunnette y L. M. Hough.
- VAN DER VLIERT, E.Y DE DREU, C. (1994): "Optimizing performance by conflict stimulation". *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), pp. 211-222
- MUNDUATE, L. Y DORADO, M. A. (1999): "El conflicto el los grupos de trabajo" en MORALES, J. M. Y YUBERO, S. "El grupo y sus conflictos" Ed: Universidad de Castilla- La Mancha.