



RELACIONES HUMANAS II

T.U.H.S.T. – UTN

Ps. Luciana Paruzzo

# UNIDAD 3 PARTE II

---

CONFLICTO

# CONFLICTO

- Situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión.
- Estado de tensión, que surge entre dos o más partes, porque tienen intereses **iguales**, diferentes u opuestos sobre alguien o sobre algo, a lo que ven difícilmente compatible o compartible con equidad entre ellos.
- El conflicto es parte *natural* de nuestra vida. Desde que el ser humano existe ha enfrentado el conflicto y ha ideado *formas de solución*.
- Podríamos afirmar que a lo largo de toda la historia los conflictos se han resuelto en dos formas: violenta y pacífica o amigable. Entre estos dos extremos se dan matices intermedios que conjugan ambas formas.



# **TRES CORRIENTES O ENFOQUES EN EL ESTUDIO DEL CONFLICTO**

**1. ENFOQUE TRADICIONAL**

**2. ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS**

**3. ENFOQUE INTERACTIVO**



## 1. **ENFOQUE TRADICIONAL: (1930-1940)**

- **Todo conflicto es malo, sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad.**
- **Es necesario evitarlo.**
- **Afecta negativamente a las personas, grupos y organizaciones.**
- **Para resolverlo o prevenirlo, sólo hay que atacar sus causas.**
- **Causas: la mala comunicación, la falta de franqueza y de confianza, entre otros.**



## **2. ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS (1940-1970)**

- **El conflicto en las relaciones humanas es un proceso natural, por tanto es inevitable y debemos aceptarlo como tal.**
- **No siempre es malo o negativo, puede ser beneficioso para el desempeño de las personas y los grupos.**



### **3. ENFOQUE INTERACTIVO:**

- **conflicto como algo natural**
- **es conveniente fomentarlo.**
- **un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, tiende a ser estático, apático y a no responder a las necesidades del cambio y la innovación.**
- **Recomienda estimular el conflicto en un grado manejable que incentive la creatividad, la reflexión, la forma más eficiente de tomar decisiones, el trabajo en equipo, la disposición al cambio y el establecimiento de metas ambiciosas y alcanzables, contribuyendo a un sentido de logro.**



**Los conflictos no son ni buenos ni malos en sí, son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o sea malo.**

**El conflicto puede tener diversas consecuencias.**

**POSITIVAS O NEGATIVAS**

# CONFLICTO

## CONSECUENCIAS POSITIVAS

- ESTIMULA EL ANÁLISIS CRÍTICO
- MOTIVA
- ES UN PRECURSOR DE CAMBIO
- LIMPIA EL AMBIENTE
- GENERA COOPERACIÓN

## CONSECUENCIAS NEGATIVAS

- ESTIMULA EMOCIONES EN VEZ DE LA RAZÓN: LIMITA LA INFORMACIÓN
- CREA CAOS Y DESORDEN
- ATENCIÓN SE ALEJA DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
- DESVÍO DE ENERGÍA
- GENERA PRESIÓN GRUPAL Y TENSION
- RESPUESTAS HUMANAS DESFAVORABLES: FRUSTRACIÓN, AUSENTISMO, HOSTILIDAD, ROTACIÓN, ETC.

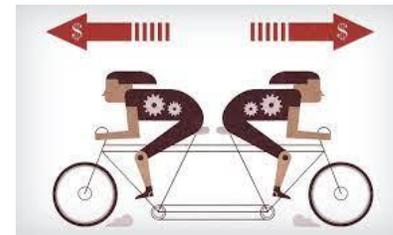


**En toda situación conflictiva, encontramos cuatro elementos:**

**1. Más de un participante.**



**2. Intereses opuestos.**



**3. Sentir o percibir la oposición.**



**4. Un objeto materia de la discordia.**



## **1. Más de un participante:**

- **Personas o grupos que enfrentan el conflicto.**
- **Considera los niveles en que se da la disputa y la cultura de cada uno de los protagonistas**

**El conflicto puede darse en cuatro niveles:**

- 1. A nivel intrapersonal: lo experimenta una persona consigo misma**
- 2. A nivel Interpersonal: entre dos o más personas**
- 3. A nivel intragrupal: en el interior de un grupo**
- 4. A nivel intergrupual: entre dos o más grupos.**

**Los conflictos pueden abarcar uno o más niveles**



## **2. Intereses opuestos:**

**Cada parte implicada en el conflicto adopta una postura. En esta podemos diferenciar:**

**A) Posiciones** Son exigencias y demandas que inicialmente plantean las partes. Es todo aquello que las partes creen que quieren. Se limitan a metas específicas (quiero esta naranja)

**B) Intereses y Necesidades** Detrás de una posición, casi siempre, existen determinados intereses y necesidades que las partes pretenden satisfacer. A diferencia de las posiciones, los intereses y necesidades pueden converger, posibilitando una solución mucho más satisfactoria para ambas partes que la simple atención de la posición inicialmente planteada. (¿para qué?)

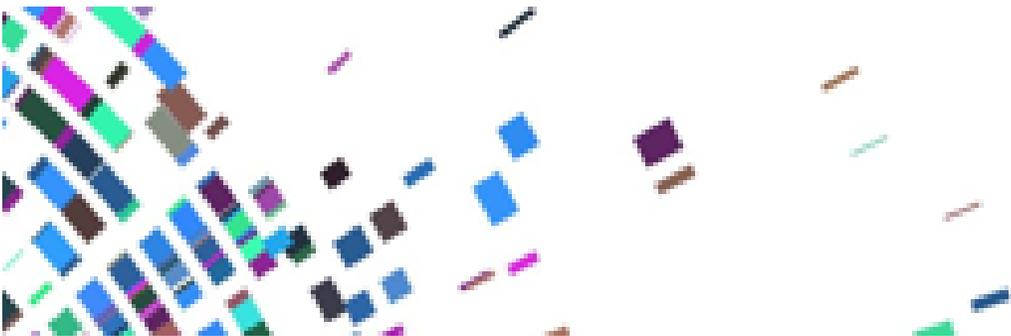


### **3. Sentir o percibir la oposición:**

**Para que se dé un conflicto, la causa tiene que ser percibida y sentida como algo que afecta de manera negativa los intereses y necesidades de las partes.**

**Al percibirse un hecho que nos afecta negativamente, entonces, surgen sentimientos y emociones que preceden a una disputa.**

**Si no hay percepción, es decir, si no se personaliza un estímulo o causa, no se da el conflicto. Las emociones contribuyen a dar forma a las percepciones, y éstas pueden desencadenar el conflicto.**



#### **4. Un objeto materia de la discordia.**

**Causa o fuente:** todo aquello que ha podido *originar o motivar* el conflicto

**Causas Personales:** los sistemas de valores individuales y las características de la personalidad que explican el modo de ser y las diferencias individuales. Pertenecen a este grupo las percepciones y las emociones que muchas veces son la causa de reacciones negativas.

**Causas derivadas de las comunicaciones:** pueden generarse conflictos por problemas de comunicación, tales como malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros

**Causas Estructurales o del Entorno:** El entorno tiene variables que pueden afectar a las personas y grupos y a sus relaciones.



# TIPOS DE CONFLICTOS

**Latentes:** no se manifiestan claramente. Existen las condiciones para el conflicto, pero las partes no se percatan de ellas o no utilizan una estrategia abierta para lograr sus metas.

**Manifiestos:** se manifiestan de forma patente, las partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto.

**Conflictos Funcionales:** son de intensidad moderada, mantienen y mejoran el desempeño de las partes. Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.

Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

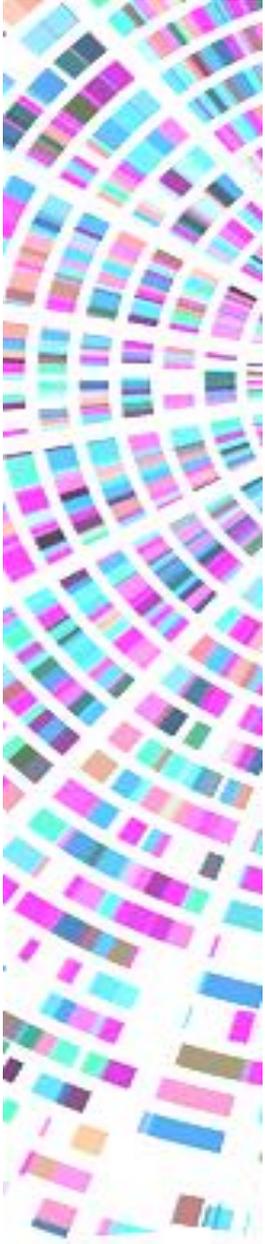
**Conflictos Disfuncionales:** tensionan las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente limitando o impidiendo una relación armoniosa. Generan stress, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, etc., afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa y su productividad y eficacia personal.



# TIPOS DE CONFLICTOS

En el área organizacional podemos pensar en **cuatro clases** principales de conflictos:

- **Conflicto de rol múltiple:** un ejemplo sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.
- **Escasos recursos:** en todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
- **Valores y prioridades diferentes:** el conflicto más difícil de resolver. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento de la perspectiva de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.
- **Diferencias de percepción de un problema:** a pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.



# TIPOS DE CONFLICTOS

- Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias
- Conflictos entre Jefes de Departamento
- Conflictos entre el jefe y sus empleados (y viceversa)
- Conflictos entre personas de un mismo Departamento
- Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales
- Conflicto entre el individuo y su trabajo



Conflicto de rol  
Ambigüedad de rol





# **FORMAS DE ABORDAR EL CONFLICTO**

## **1. Competencia**

El conseguir lo que se quiere es el único criterio a tener en cuenta y la persona no se detiene a reflexionar sobre lo que los demás quieren. Esta posición puede alcanzarse a través del uso de la autoridad, a través de amenazas físicas, manipulando o desconociendo los reclamos legítimos de la otra parte.

## **2. Colaboración**

Es el esfuerzo por encontrar una solución que permita que ambas partes salgan beneficiadas, más que encontrar culpables o a quién señalar como responsable. Al final, ambas partes deben sentir que ganaron. Hace que el foco vaya a los problemas y no a las personas.

## **3. Evasión**

Se presenta cuando se evita el conflicto a toda costa y no se afrontan directamente los problemas. En el fondo, no importa ni lo que yo deseo ni lo que el otro desea. Ésta por lo general es la respuesta de aquellos jefes que no están preparados para asumir conflictos y manejar el estrés que va asociado con ello. El uso repetido de este estilo produce frustración, ya que los problemas nunca se resuelven y se evitan debido a su alta posibilidad de generar conflictos.



# **FORMAS DE ABORDAR EL CONFLICTO**

## **4. Acomodación**

No plantea la propia posición, sino que siempre cede y acepta lo que los demás quieren, así por dentro se sienta mal. Es todo lo contrario del estilo competitivo. Se enfatiza el mantener una relación amistosa con el costo de no poder criticar los asuntos bajo consideración. En algunos casos inclusive no se defienden los derechos propios. Todo esto puede resultar en que la otra parte tome ventaja y se aproveche de lo que parecen síntomas de debilidad.

## **5. Compromiso negociado**

Supone que uno no deja de preocuparse por lo suyo, pero reduce su deseo propio cuando considera lo que el otro quiere. Es un estilo que considera que se debe llegar a un punto medio entre las dos posturas, o sea, "repartir por igual". Para llegar a una solución, es preciso que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio.

Es un intento por obtener satisfacción parcial para ambas partes. Para ello, cada parte está dispuesta a hacer un sacrificio en favor del interés del otro.



# **MECANISMOS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA**

Están constituidos por una serie de procedimientos que buscan lograr de manera no violenta, una solución de los conflictos que se presentan como consecuencia de la vida en sociedad, siendo estas vías distintas a la justicia tradicional ejercida por el estado.

## **Arbitraje:**

En este mecanismo alternativo el tercero denominado árbitro tiene un mayor control del proceso, siendo el que en definitiva ponga fin a un conflicto.

Los árbitros tienen el poder de imponer los términos de un acuerdo. Existen las arbitraciones en las que ambas partes están obligadas a aceptar el fallo del árbitro mientras que en otras tiene la facultad de rechazar su decisión.

El árbitro además puede ofrecer un paquete de soluciones para que las partes directamente involucradas escojan la última solución. Incluso las partes en conflicto pueden solicitar la arbitración para la decisión final entre dos opciones, una por cada parte.

## **Negociación:**

Es un proceso informal y flexible que se lleva a cabo sin la necesaria intervención de un tercero y tiene por objeto la búsqueda de un acuerdo consensual entre dos o más partes en conflicto, a fin de lograr la satisfacción de sus intereses.

Ambos lados involucrados hacen ofertas, contraofertas y concesiones, directamente o a través de representantes.



# **MECANISMOS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA**

## **Mediación:**

Proceso llevado adelante por un tercero denominado mediador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses.

Esto permite que una persona imparcial trabaje con ambas partes para llegar a un acuerdo que beneficie a los dos y a toda la organización. Introducir un mediador con suficiente anticipación en el proceso permite que se resuelvan los conflictos antes de que se declaren las hostilidades entre los grupos pues estas podrían propiciar resultados disfuncionales.

La mediación facilita los acuerdos voluntarios entre las partes disputantes. Esta técnica enfatiza los intereses comunes de los grupos en conflicto y minimiza sus diferencias. Se cree que si resaltan los puntos de vista que son compartidos en relación a ciertos aspectos esto facilitará el movimiento hasta una meta común.

## **Conciliación:**

Proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses. El conciliador a diferencia con lo que sucede con el mediador, tiene la facultad de proponer opciones de solución al conflicto, sin embargo, la decisión final será siempre tomada por las partes de manera consensual, en tal sentido las propuestas del conciliador no resultan vinculantes.