

## CONFLICTO ORGANIZACIONAL. UNA VÍA SOSTENIBLE PARA SU RESOLUCIÓN

Ubertino Alberto Paz

Magíster en Gerencia de Empresas

[ubertinopaz@gmail.com](mailto:ubertinopaz@gmail.com)

Presidente de Sistemas y Soluciones Gerenciales, C.A.

Son muchos los autores que nos han hablado sobre el manejo del conflicto en las organizaciones, incluso abordándolo tanto en el plano personal como grupal o colectivo. Sin embargo, encontramos dificultad al momento de utilizarlas para afrontar un conflicto latente. Ello se debe al hecho que nos alejamos de identificar los elementos e indicadores presentes dentro de lo que entendemos como **marco del conflicto**. En este sentido, es importante identificar la dimensión en cual se está generando. Esto nos dará una ventaja increíble para abordar los métodos de afrontarlo de manera más contundente.

A los fines de entender de manera sencilla, podemos especificar que el **conflicto** se define como la oposición entre personas o fuerzas que producen estrés. Es decir, que cada una de las partes considera que lo que desea es incompatible con lo que desea la otra. Aunque observamos conflictos a nivel individual, cuando la persona tiene que decidir entre dos o más opciones incompatibles.

De allí que, que muchos casos de conflictos en el lugar de trabajo surgen de las disposiciones personales de los individuos.

Recientemente se pudo realizar un estudio concreto en una empresa ensambladora de vehículos en el oriente del país donde se afrontó el conflicto organizacional partiendo de la tesis anterior. Dicha empresa mantenía una estructura organizacional muy poco aplanada con oficinas operacionales en el oriente y oficinas corporativas en la capital de la república. La organización de la Gerencia de Compras estaba integrada por dos unidades: compras orientadas a la producción y compras no orientadas a la producción, la primera se encargaba de gestionar las adquisiciones de piezas y partes nacionales e internacionales para el ensamblaje de los vehículos, y la segunda aquellos insumos que requería la organización para mantener su operatividad.

Esta gestión se realizaba mediante procedimiento estandarizado el cual le permitía cumplir con sus objetivos oportunamente. Sin embargo con la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente en el Trabajo, se produjo un decrecimiento en los indicadores de gestión en dicha organización que conllevó a una crisis en los procesos de

ensamblaje de algunos vehículos y consecuentemente en merma de sus utilidades operativas.

El hecho fue que los departamentos que intervenía en el proceso de adquisición como: Asuntos Legales, Administración y Compras no pudieron establecer compatibilidad en sus propias misiones y objetivos, todos con el ánimo de resguardar los intereses de la empresa. El ambiente de trabajo entre las gerencias llegó a punto de dañar incluso algunas relaciones personales que consecuentemente se tradujo en pérdida de la comunicación bidireccional necesaria para el logro de las metas de la organización.

Los niveles directivos de la empresa preocupados por el bajo rendimiento de la organización de compras decidieron sub contratar la gestión de compras en niveles de contrataciones de servicios y que garantizara recuperar los índices de cumplimiento que la empresa requería para el cumplimiento de las metas de producción, objetivo que se enmarcó en el proceso de tercerización empresarial contratado.

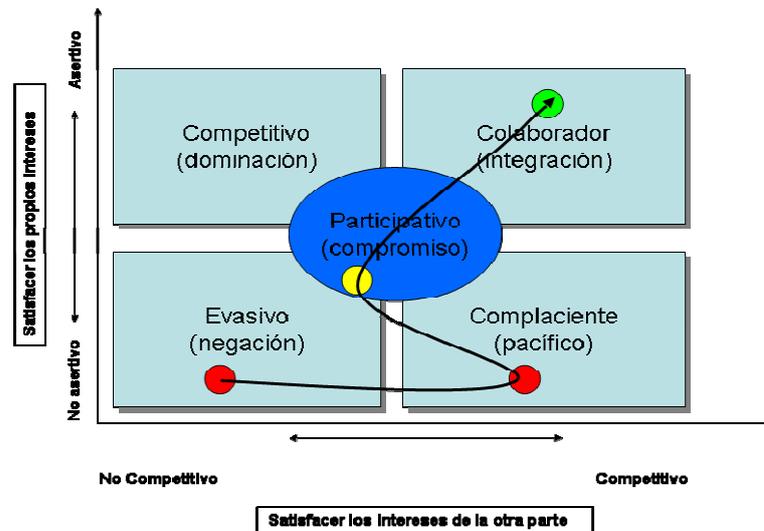
Inicialmente los consultores que intervinieron llevaron a cabo una diagnosis 360 aplicado a la organización de compras a los fines de identificar el entorno de la misma y determinar el marco del conflicto. En dicho estudio se abordaron tres dimensiones: La relación contra la tarea, la emocional contra lo intelectual y la cooperación contra la victoria. El análisis de estas dimensiones dio a conocer la orientación de las conductas de los miembros de dichos departamentos, la cual permitió identificar el campo en el cual se originaban las desviaciones o GAPS del rendimiento y de esta manera diseñar las formas de afrontar los conflictos existentes y latentes que pudieran conducir a un rediseño de los métodos de trabajo.

Los resultados arrojaron que las personas se orientaban en la relación más que en las tareas en el momento de manejar un conflicto, incrementando una actitud de rechazo hacia la otra persona alejándose de los objetivos que requerían su atención. Por otro lado, en el campo emocional contra lo intelectual, se observó un incremento de sentimientos de ira, venganza y frustración en aquellas personas que recaía la responsabilidad de los indicadores de bajo de rendimiento sobre aquellas que según aquellas las originaban. Respecto a la dimensión de cooperación contra la victoria, se notó una alta cooperación, en el sentido que se compartía la responsabilidad de la culpa del conflicto, por lo tanto existía un sentimiento menor de culpar al otro.

Lo anterior dio una tendencia de conducta para el manejo de conflicto enmarcada en la formula: **relación(+)** < -> **emocional(+)** <- > **cooperación(-)**.

Es decir, el conflicto se enmarcaba en el aspecto de relaciones interpersonales y de manejo de emociones con poca necesidad de atender sentidos de cooperación ya que estaban muy presentes. De allí que las estrategias de manejo de conflictos se enmarcaron en ayudar a las partes en los aspectos de manejo de emociones y de relaciones interpersonales.

La estrategia diseñada para el manejo del conflicto fue como se ilustra en el grafico:



Fuente: Paz (2007).

El método utilizado para el manejo del conflicto y diseñar una practica sostenible por la empresa en el tiempo de manera de insertarla en la cultura organizacional fue la conocida como **confrontación, contención y conexión del enojo**. La confrontación consistió en que la persona que asumió el rol de interventor provocaba que las personas en conflicto manifestaran abiertamente sus posiciones sin llegar a originar una discusión sino orientada en contestar con calma a las reacciones de furia y enojo de la otra parte; esto después de sesiones de control de emociones individuales.

La contención consistió en poner fuera de vista y del alcance de los oídos a la persona enojada. La conexión se estableció al hacerles preguntas a ambas partes y que respondieran ¿Qué le gustaría que hiciéramos sobre este asunto? La respuesta dada coincidió en ambas partes y de allí se logró intereses, opciones y alternativas comunes que llegó a establecer acuerdos de convivencia.

Al término de las sesiones se logró un cambio conductual entre los miembros de las gerencias participantes. Este cambio se monitoreo por el tiempo de 6 meses obteniendo resultados que garantizaron minimizar los

impactos que se generaban producto de los conflictos habituales en el trabajo y aumentando los niveles de comunicación requeridos.

La intervención fue tutorada por consultores especialistas en manejo de conflicto y mediación y especialistas en conducta humana.

Publicación facilitada por el autor