

14. Un grupo con prestigio tiende a ser agresivo con los demás grupos de la empresa.
15. Un grupo desprestigiado tiende a ser agresivo con los demás grupos de la empresa.
16. Un grupo con fuertes creencias acerca de la operación que maneja es agresivo con los grupos que no tienen esas creencias. Esto puede ocurrir respecto de calidad, velocidad de respuesta, relaciones, etcétera.
17. Los grupos en los sectores centrales de la organización tienden a ser agresivos con los grupos que no están en los sectores periféricos, por ejemplo Casa Central local o en el exterior.
18. Los grupos gerenciales homogéneos son agresivos con los niveles inferiores. La respuesta de estos niveles tiende a ser proporcional a la agresividad recibida.

### 7.1.7 Conflicto organizacional

Conflicto es lucha. Cuando el conflicto se plantea en el interior del hombre, se trata de una situación en que dos o más posibilidades se excluyen mutuamente. En este caso, el modelo de Kurt Lewin plantea las siguientes combinaciones:

- Atracción-atracción: el sujeto se encuentra en conflicto entre dos elementos de valencia positiva (por ejemplo, dos postres).
- Atracción-repulsión: el conflicto es entre un elemento positivo y otro negativo (por ejemplo, hacer una cosa desagradable para lograr una recompensa).
- Repulsión-repulsión: ambos elementos son negativos (por ejemplo, hacer una tarea bajo amenaza de castigo).
- Atracción-repulsión doble: caso complejo de psicología, donde interviene el inconsciente.

Entre personas o grupos el conflicto es un choque, no es un mero disenso. El término conflicto proviene del latín *conflictus*, que significa choque, lucha, combate, del griego *logiso*, torcer y del indoeuropeo *leug*, dislocar, luchar. El conflicto no es un simple desacuerdo sino “lo más recio del combate” y “apuro, situación desgraciada y de difícil solución” (4ª. acep.), según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

Esto no significa que haya que temerle al conflicto. Éste es parte de la esencia misma de las organizaciones, como lo es de la vida.

Además, tiene ventajas indiscutibles:

1. Hace a las personas conscientes de una situación que ignoraban.
2. Les exige buscar nuevas soluciones o mejorar las existentes.
3. Evita el daño de los impulsos negativos no expresados.

4. Obliga a dedicar energías a ser más creativo.
5. Establece una nueva relación entre los participantes del conflicto, que puede ser muy positiva en la medida en que se llegue a alguna conclusión.

El conflicto también tiene desventajas:

1. Deteriora la cooperación.
2. Aumenta la desconfianza.
3. Incrementa el estrés.
4. Puede disminuir la motivación.

Las relaciones humanas están atravesadas por conflictos ineludibles, motivados básicamente por:

- Las personalidades: las creencias, la confianza, la amplitud mental, los estilos personales.
- Las posiciones en la estructura: teoría de Dahrendorf.
- Las ubicaciones en los procesos: situaciones contradictorias (producción-ventas).

Esto es general a toda la sociedad y se aplica igualmente a las organizaciones.

#### 7.1.8 La solución del conflicto

Lo primero que hay que asumir es que los conflictos no siempre se solucionan. En realidad, las grandes novelas están basadas en conflictos no resueltos, y la vida real es siempre más intensa que la ficción. Hay ciertos conflictos que permanecen por generaciones, y en una organización pueden transcurrir años sin que se modifique la situación de base.

- a. En Harvard se desarrolló el método de negociación de *yes-yes* o *ganar-ganar*, ampliamente conocido. Pero ésta no es la única manera de negociar, ni siempre es la forma más adecuada de hacerlo. En la negociación de una compraventa quizá lo mejor sea usar formas de presión, aunque impliquen enfriar una relación si es que ésta no nos interesa.  
Pero en la negociación las partes involucradas buscan una solución estable, por lo tanto es necesario llegar a un acuerdo en el que ambas partes se sienten razonablemente satisfechas. Esta sería una solución *ganar-ganar*.
- b. Hay personas que evitan el conflicto aun a riesgo de quedar arruinadas, lo cual es más común de lo que se cree.  
Ante el conflicto, lo primero que puede ocurrir es que se intente eludir la cuestión, incluso mencionarla. Ésta suele considerarse una situación de *perder-perder*. No sabemos cuáles serían las consecuencias de enfrentar

- el conflicto y el daño que se podría producir, pero tampoco conocemos los beneficios posibles.
- c. Lo tercero que puede ocurrir es que se confronte con agresividad. Algunas personas consideran que una buena embestida las deja en situación favorable y que los daños colaterales se pueden enmendar después, o no. En el mismo sentido, cuando las negociaciones son grupales las posiciones son más agresivas. Lo mismo ocurre en la negociación a distancia, por ejemplo por teléfono. En cambio, cuando las negociaciones son individuales, las posiciones son más cuidadas. O sea que esa agresividad depende también de situaciones que van más allá de la intención de las partes y que involucran, por ejemplo, su ubicación física. En todo caso, posiblemente esta sea una situación de ganar-perder, aunque no es fácil determinar si el perdedor será el atacado o el atacante, que por obra de su inercia, como en las artes marciales, se cae por el precipicio.
- d. La cuarta posición es exactamente la contraria. Una de las partes está de acuerdo con lo que la otra propone y acepta sus condiciones. Es difícil saber en qué medida el conflicto quedará solucionado. Ésta puede ser una solución ganar-ganar o ganar-perder, dependiendo de las razones que llevan a una parte a acordar, si es que con ello está conforme o si se aviene para evitar un mal que no desea, en cuyo caso en última instancia está perdiendo.

Lo que nos queda claro de estas cuatro posibles soluciones al conflicto es que no se puede anticipar cuál será la más beneficiosa, es decir la más adecuada en la realidad de la vida en general, o de la vida de la empresa en particular. Para complicar aún más el panorama, es difícil aseverar que una solución sea la mejor. Las soluciones que se han dado en el pasado y que han sido un fiasco en el mediano o largo plazo, llenan las bibliotecas. Los círculos de calidad fueron una; la reingeniería, otra; por no hablar de temas más amplios, como la estructura del universo o la estabilidad de las cosas. Creemos que se puede llegar hasta el punto de aseverar, frente a una conclusión, que esa parece o pareció ser la mejor solución, dadas las circunstancias. Como no es posible replicar en la realidad de la vida las alternativas, no podemos saber si la otra era mejor.

## 7.2 Resumen

Hemos analizado el comportamiento grupal, las relaciones y los conflictos entre los grupos. Recorrimos las organizaciones informales y las organizaciones formales, sus ventajas y sus inconvenientes. Vimos qué es un equipo de trabajo en la definición que corresponde y cómo se confunde con trabajar en equipo. Y qué es lo que esto significa. Finalmente, hemos visto las distintas formas del conflicto grupal y sus soluciones.