



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

FACTORES DETERMINANTES DEL CONFLICTO

¿A qué nos referimos con determinantes? Son todos aquellos aspectos que le dan cara al conflicto; lo contextualizan de acuerdo al momento y lugar en que surge, a las personas que intervienen en dicho conflicto; Por ello podemos inferir que no todos los conflictos son de la misma clase; algunos se desarrollan con patrones definidos que han llevado a su clasificación así:

Conflicto determinado por intereses personales

Este tipo de conflictos se da a causa de los intereses de cada quien. Un interés es un conjunto de actitudes selectivas, positivas y que generan placer, hacia un determinado objeto, actividad o persona en particular, que experimenta una persona. Entre mayor sea la atracción o el placer que experimentamos con esa actividad u objeto, mayor es el interés.

El interés no es innato, si no que se aprende a través de la cultura, del proceso de socialización, de las experiencias, y está muy relacionado con las necesidades y la motivación; los intereses pueden cambiar, sobre todo en la etapa de la adolescencia. Las personas tienen intereses específicos, y han tenido la capacidad de desarrollarlos, no solo aparecen de la nada. Los intereses están determinados también por: sexo, condición socioeconómica, raza, etc.

Conflicto determinado por interés social

Para entender este tipo de conflictos, hay que saber que la sociedad está formada por todas las personas que interactúan entre ellos y su medio en un determinado espacio y tiempo. Cada sociedad forma una cultura de acuerdo a varios factores: el territorio en que habitan, su lengua, su forma de trabajo, etc. La cultura es el conjunto de todas las formas, modelos, patrones o valores que regulan el comportamiento de los miembros de la sociedad; la cultura se forma con el tiempo por los factores que ya mencionamos.

La mayoría de personas aceptan estas normas de comportamiento impuestas por la cultura, por lo que las asumen, y no les interesa cambiar la forma en que está estructurada la sociedad. Sin embargo, hay personas que por alguna razón particular no se muestran conformes, o sea, no aceptan pautas culturales ni los mecanismos de socialización comunes de la sociedad.

Por ello, los conflictos sociales se dan cuando dos o más grupos o sectores de la sociedad tienen intereses o pensamientos opuestos; casi siempre estos grupos son numerosos y poderosos (económica o socialmente) lo suficiente para eliminar o derrotar a la otra parte en conflicto. El conflicto se evidencia cuando el grupo



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

oprimido se manifiesta violentamente para cambiar esa situación y hacer reinar sus ideas.

Las causas de estos conflictos podemos clasificarlas en dos grupos principales:

La Desigualdad Social

Las Ideologías

TIPOS DE CONFLICTOS

Conflicto determinado por intereses políticos

La política es la actividad humana relacionada con el manejo del Estado, la sociedad y los asuntos políticos de la sociedad. Durante el desarrollo de la humanidad, el hombre ha tenido conflictos tanto individual como grupalmente; por eso, ciertos grupos de hombres con intereses iguales han entrado históricamente en conflicto con otros grupos, y se han definido como amigos o enemigos.

Así, un amigo político es un miembro de la sociedad con el que compartimos bastantes intereses e ideas políticas, y un enemigo político es nuestro adversario, con el que tenemos pensamiento contrario, y podemos llegar a tener encuentros violentos con él.

Cada uno de ambos grupos de personas ha creado un sistema social, un modo de vida, y países enteros han tomado ese modelo, por ejemplo: sistemas capitalistas liberales, sistemas socialistas, sistemas feudales... y se ha llegado a un punto de orden civil en que bien o mal ambos conviven juntos.

Los conflictos que se generan por causa de intereses políticos comienzan cuando ese orden se altera en el momento que el sistema deja de ser funcional para uno de los grupos.

Cuando hay una guerra civil a nivel interno en un país, solo hay dos caminos por los que se puede llegar a una solución: vencer y aplastar al oponente o llegar a un acuerdo de orden cívico, legal y pacífico, lo que conlleva a crear un sistema jurídico de convivencia y desarrollo equitativo donde cada quien acepte la voluntad general, donde sea libre en un conjunto de reglas justas y donde pueda cumplir sus obligaciones y gozar sus derechos. Ese sistema es la anhelada Democracia.

CAUSAS DE CONFLICTO EN EL ENTORNO LABORAL SEGÚN BELL Y HART

Entendiendo los orígenes de los conflictos en el lugar de trabajo.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

Entender cuáles son las causas más comunes de los conflictos en el trabajo nos puede ayudar a prevenirlos, reconocerlos pero sobre todo a resolverlos de la mejor manera posible.

Lamentablemente, los conflictos en el lugar de trabajo son más comunes de lo que creemos, no necesariamente terminan en discusiones pero cuando existe un conflicto, el ambiente de trabajo no es el mejor, la situación puede llegar a desmotivar al trabajador al punto de desear dejar el puesto de trabajo.

Aunque muchas personas evitan tener conflictos en el trabajo, cuando la situación llega a cierto nivel, la frustración es tal que casi es imposible no estallar. Ahora bien, no se trata de demonizar los conflictos, estos también pueden ser positivos en un ambiente laboral si se manejan adecuadamente ya que permiten que las partes puedan crecer de forma individual y lograr una mejor comunicación. Para que esto sea posible debemos conocer la raíz del problema. En cualquier caso siempre hay alguna manera de solucionar los conflictos, por lo que hay que entender las ocho causas que lo originan.

Ocho causas de conflictos

Según los psicólogos Art Bell y Brett Hart, hay ocho causas de conflictos en el lugar de trabajo. Estas son:

1. Conflicto de recursos:

Para poder realizar nuestro trabajo, todos empleamos recursos que van desde una hoja de papel hasta una sala de reuniones o la ayuda de un compañero, sin embargo, pueden surgir conflictos cuando otras personas dentro del equipo necesitan los mismos recursos. En estos casos, es muy importante el papel de líder que debe procurar que todos los miembros del equipo utilicen los recursos eficientemente, procurando que si más de una persona requiere determinado recurso se pueda discutir abiertamente para establecer prioridades para el equipo y no personales. Se pueden utilizar métodos de negociación como el conocido win – win o el modelo de persuasión-influencia Cohen-Bradford.

2. Conflicto de estilos:

Todos tenemos una forma diferente de trabajar que es determinada tanto por las necesidades de cada quien como por su personalidad. Algunas personas son ordenadas al trabajar, otras viven en un permanente caos, a algunos les gusta trabajar con mucha supervisión mientras que otros prefieren trabajar lo más libremente posible. Pero si tienes que compartir en el trabajo con personas que tienen estilos diferentes, los conflictos pueden surgir. Este tipo de conflictos se pueden prevenir si al formar un equipo de trabajo y asignar los diferentes roles de



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

trabajo, se toman en consideración los diferentes estilos de trabajo de cada quien. Algunos profesionales consideran aconsejable realizar test de personalidad como el Myers Briggs para conocer mejor las características que pueden determinar el estilo de trabajo.

3. Conflicto de percepciones:

Al igual que en la vida cotidiana, en el trabajo, cada uno ve las situaciones desde su punto de vista. Cuando el punto de vista de dos o más personas, se ven confrontados pueden surgir conflictos. Cuando en un lugar de trabajo se da este tipo de conflicto en las percepciones, es muy probable que sean frecuentes los “chismes” y las “guerras territoriales” además de terminar afectando el desempeño general del equipo también pueden darse quejas de los clientes. Una vez más, comunicarse abiertamente con el equipo es lo más indicado, incluso en aquellos casos que se tienen que dar malas noticias hay que hacerlo de forma clara, si se proporciona la información necesaria, los miembros de un equipo no tendrán la necesidad ni la tentación de hacer sus propias interpretaciones.

4. Conflictos en las metas:

Este tipo de conflictos se da principalmente cuando no se respeta el principio de unidad de mando. Si un jefe les dice a sus empleados que la prioridad es aumentar la rotación de inventario, se puede generar un conflicto si otro superior dice que la prioridad es bajar los costes de transporte de los vendedores.

También puede suceder que un empleado tenga diferentes tareas asignadas, cada una de ellas de cara al logro de un objetivo, y no haber considerado si un objetivo se opone a otro ya sea de ese empleado o de otro.

Por esta razón, las metas deben ser muy claras y si existe algún conflicto entre ellas hablarlo abiertamente para evitar el conflicto de metas.

5. Conflicto por presión:

¿Qué sucede si el informe que tienes que terminar para mediodía depende de los datos del Departamento de Informática, pero te dicen que ahora mismo están ocupados con la generación otros datos que requiere tu compañero de oficina? Lo más probable es que se desarrolle un conflicto por presión. Son similares a los conflictos de metas con la diferencia que usualmente los conflictos por presión involucran situaciones que revisten de urgencia. En este caso, la solución puede ser tan simple como cambiar las fechas límites si es posible o establecer prioridades. Esto relajará la presión, por tanto, evitará o solucionará el conflicto.



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

6. Conflicto de roles:

En ocasiones, algún empleado tiene que llevar a cabo alguna tarea que no corresponde a sus responsabilidades habituales, hay que tener cuidado con estas situaciones porque podría estar invadiendo el terreno de otra persona lo que puede generar un conflicto por una lucha de poder. También puede suceder que el conflicto se origine porque quien recibe determinada tarea considera que la misma debería haber sido hecha por otra persona. Si como líder tienes que asignar una tarea a una persona, y se considera que podría crear un conflicto de roles, lo mejor es ser muy claro en cuanto a las razones por las que esa tarea fue asignada a esa persona.

7. Conflicto por diferencias en los valores personales:

Este tipo de conflictos es bastante complicado, ya que implica los valores personales de alguien que pueden ser opuestos a los que la empresa tiene o los que espera que ese empleado tenga en determinada circunstancia. La ética de cada quien debe ser respetada, y en este sentido una buena selección de personal puede ayudar a evitar este tipo de conflictos al buscar empleados que tengan los valores que como líder del equipo esperas. Además, debe haber suficiente confianza en el equipo para que un empleado que sienta que se le está pidiendo algo en contra de sus valores pueda hablarlo abiertamente, aunque lo mejor sería que el líder conozca bien su propia ética y la de los miembros de su equipo para ni siquiera causar la tensión propia de asignar una tarea en contra de los valores personales de este empleado.

8. Conflictos causados por políticas impredecibles:

Las políticas de una empresa deben ser muy claras, pero no solo en el papel, también deben ser comprendidas al 100% por cada uno de los empleados. Si hay falta de conocimiento o de claridad se puede generar mucha confusión, lo que a su vez puede causar conflictos.

Además, con respecto a las políticas, es muy importante la consistencia en su aplicación. Es indispensable que no se apliquen las políticas de una forma para un empleado y de una manera diferente para otros.

Cuando algo cambia dentro de la empresa, la comunicación debe ser clara, y todo lo explícita que sea necesario para que no haya dudas. Esto no solo hará que las situaciones se resuelvan más eficientemente si no que se evitarán conflictos por políticas mal aplicadas o mal entendidas.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

Reflexionemos

Los conflictos dentro de un ambiente laboral pueden afectar el desempeño del equipo y pueden crear tensiones que afecten personalmente a los empleados. Cuando surge un conflicto se debe buscar de forma inmediata la raíz de ese problema. Las 8 causas de conflicto que explican Although Bell y Hart pueden ser de gran utilidad para identificar las razones que están causando esos conflictos que afectan el ambiente laboral, y muy probablemente también el desempeño del equipo. Ahora bien, una vez identificadas las causas de esos conflictos, se deben buscar los mecanismos para la resolución de conflictos. En la medida de lo posible, no debemos esperar a que los conflictos surjan para buscar una solución, como líderes de un equipo tenemos que tomar las medidas necesarias para prevenir estos conflictos en el ambiente laboral.

Fuente de datos: Varios autores.