



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 27 – FEBRERO DE 2010

“LOS CONFLICTOS EN EL GRUPO DE TRABAJO”

AUTORÍA SANTIAGO QUINTANA LORITE
TEMÁTICA EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA
ETAPA FORMACIÓN PROFESIONAL

Resumen

La sociedad está compuesta por seres diversos los unos a los otros, con ideas y pensamientos distintos, generando una gran diversidad y riqueza, pero esta diversidad de opiniones puede llegar a generar conflictos entre sujetos que forman parte de un mismo grupo o asociación, y es ahí cuando empiezan a surgir los conflictos. Se trata, por tanto, de estudiarlos para así comprenderlos. Estos conflictos no afectan solo a la sociedad en sí, sino que impregna todas las relaciones humanas.

Palabras clave

Conflicto
Grupo de trabajo
Negociación
Comunicación
Empresa

LOS CONFLICTOS EN EL GRUPO DE TRABAJO

Actualmente, la sociedad está organizada por pequeños grupos de personas que presentan características en común o afinidades, de modo que consiguen una interacción entre todos ellos; pero en estos grupos pueden surgir peleas o conflictos, causados por una disparidad de opiniones o ideas.

Es en este ámbito cuando el alumno ha de tener técnicas y procedimientos suficientes para resolver estos conflictos, que se pueden presentar tanto en la vida social, familiar o laboral, pero también ha de disponer de los mecanismos adecuados para evitarlos y así conseguir una mayor complicidad y aceptación entre todos los miembros del grupo.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 27 – FEBRERO DE 2010

Desde un punto de vista más académico, se podría definir el conflicto como el *enfrentamiento o colisión existente entre dos interpretaciones diferentes sobre la misma realidad objetiva que tienen dos agentes diferentes aunque relacionados*.

Partiendo de esta definición, se tratará de dar a conocer las características más esenciales y fundamentales del conflicto en el que puede el alumno puede estar inmerso a lo largo de su vida personal o laboral, para así conocer las causas, la prevención, la importancia de la comunicación o las diversas estrategias de negociación durante los conflictos.

Cada sujeto es distinto y es ahí cuando surge el conflicto. El conflicto en sí no es negativo, sino que lo que se pretende es buscar la diversidad de opiniones, el respeto a los demás y entender la realidad.

Erradicar un conflicto sería totalmente inadecuado y perjudicial, ya que ello supondría eliminar la libertad de opinión y pensamiento, pero un conflicto sin solución es negativo, ya que desnaturaliza al propio conflicto y a su función educadora y de respeto.

Aquí radica uno de los principales pilares del actual sistema educativo y que se debe potenciar en el alumnado: el respeto a la diversidad. El alumno a través de los conflictos planteados por el profesor en clase, debe mostrar su opinión y respetar la de los demás, y proceder a su discusión, pero en todo momento respetando al otro compañero y aceptando su punto de vista; ello constituye una gran fuente de diversidad.

1.- TIPOS DE CONFLICTOS

Podemos distinguir distintos tipos de conflictos, atendiendo a diversos criterios. La importancia de esta clasificación radica en que el alumno podrá tratar este conflicto de manera particular, evitando aplicar cánones o actuaciones homogéneas.

Por tanto, los tipos de conflictos existentes atendiendo a los agentes implicados son:

- *Conflictos intrapersonales*

Es el conflicto que sufre el sujeto en su persona, esto es, la existencia en el sujeto de predisposiciones y conductas contradictorias entre sí, es lo que entendemos como “estar hecho un lío”.

El individuo sufre un desequilibrio pero este desequilibrio repercute sobre los demás miembros del grupo a la hora de relacionarse con éstos. Este desequilibrio se refleja entre lo que dice el sujeto ser (y lo que hacen) y lo que le gustaría ser (y hacer).

- *Conflictos interpersonales*



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 27 – FEBRERO DE 2010

Es aquel conflicto o pugna que presentan dos sujetos entre sí. La principal característica es que existe una lucha entre dos únicos sujetos por acceder a una pretensión determinada.

La principal repercusión de este conflicto intergrupar es que las rencillas van más allá de ambos sujetos implicados y termina por repercutir sobre los demás miembros del grupo, ocasionando un mal ambiente que perjudica a todas las relaciones intergrupales.

- *Conflictos grupales*

Afecta a un colectivo de personas que presentan lazos entre sí, esto es, un grupo de amigos, una pandilla, un grupo de trabajo... Si bien no afecta a todos los miembros, con que afecte este conflicto a tres de ellos, los demás terminan por implicarse y “mojarse”.

Este conflicto es el más complicado de solucionar, ya que dentro de cada opinión existen matices distintos y, en definitiva, haya tantas opiniones como sujetos que integran el grupo, aunque existe una ligera aproximación entre las ideas más afines. Lo importante aquí es el consenso entre todos los miembros.

- *Conflicto intergrupar*

Es aquel conflicto que se produce entre dos o más grupos. Por tanto, el conflicto radica en la forma de conseguir el objetivo que tiene el grupo, esto es, ambos grupos buscan el mismo objetivo pero el camino para alcanzarlo es distinto.

- *Conflicto entre facilitador y grupo*

Hay que señalar que el grupo únicamente supone de unos materiales y medios para alcanzar el objetivo que persigue.

Los miembros de este grupo están liderados por otro miembro, si bien su nivel de responsabilidad es algo mayor en la consecución del objetivo. Es esta figura el “facilitador”, ya que ha de guiar a esos miembros para ese objetivo, si bien pueden surgir conflictos en este grupo y le corresponde al facilitador resolverlos lo antes posible para conseguir el objetivo propuesto.

1.1.- Comportamiento de los miembros ante las diferencias

Otro punto importante es saber cómo se comporta y manifiesta el sujeto ante esa diferencia o conflicto, así se podrían distinguir cinco tácticas básicas a la hora de enfrentarse a los problemas:

- ☒ **Evitación**

Se pretende tapar el conflicto, buscando así que estas rencillas se olviden; lo cual es parcialmente cierto si bien puede suceder que exista algún momento en que se termine sincerando el sujeto. Es decir, se pretende hacer ver que no ha existido ningún conflicto, si bien todos los miembros del grupo son conscientes de que ha existido tal conflicto.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 27 – FEBRERO DE 2010

Supresión

Consiste en la negación del conflicto haciendo uso del poder del que se dispone, de modo que se elimina el conflicto por la fuerza, aunque sigue subsistiendo en el interior de cada uno de los miembros.

Suavización

Se invoca al espíritu del compañerismo, de la lealtad, de la confianza o de la colaboración, para así “evitar malos rollos”, existe un espíritu de unidad entre los miembros al que apelan para evitar la lucha, aunque el conflicto sigue estando subyacente.

Confrontación

Las partes implicadas en el conflicto se sientan y hablan de él. Intentan conocer las causas de éste, aclarar los malentendidos y buscar soluciones satisfactorias para ambos.

Esta es la técnica más costosa y complicada, aunque es la única que puede llegar a enfrentarse a la raíz del conflicto y poder volver a la situación anterior a éste.

Compromiso

Las partes implicadas se sacrifican de algo en igualdad de condiciones, de modo que existe un compromiso por las partes en beneficio del grupo, pero no soluciona el conflicto sino que se espera otra causa desencadenante de conflicto.

2.- CAUSAS DE LOS CONFLICTOS GRUPALES

Se debe partir primeramente y ésta es la realidad, de que cada grupo está compuesto por subgrupos, esto es, los sujetos se relacionan por afinidades pero presentan unas mayores afinidades con unos que con otros y ello no supone en absoluto que rechacen al resto de miembros de sujetos con los que presentan menos afinidad.

Por tanto, el conflicto grupal será la suma de conflictos entre los subgrupos que componen el grupo en sí. En este sentido, será necesario conocer las causas de estos conflictos, para así poder solucionarlos de la manera más adecuada.

El alumno deberá conocer las posibles causas de este conflicto, para así poder tratarlo con más facilidad y actuar directamente sobre ellas para erradicarlo.

Las causas de tales conflictos son:



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 27 – FEBRERO DE 2010

1. Los grupos no están totalmente aislados, esto es, existe una total interacción entre los miembros y el entorno que los rodea, de modo, que una conducta aceptada en el entorno termina por ser fácilmente asumida y aceptada por los miembros del grupo, y viceversa.
2. Los grupos informales (sin ninguna autoridad formal) constituyen un sustrato idóneo para que afloren tales conflictos. Se podría poner el ejemplo de un aula actual en la que todos los alumnos son iguales y libres, produciendo una desorganización propensa al surgimiento de conflictos.
3. Existe algún hecho puntual que determina el comportamiento entre los grupos, esto es, cuando se enfrentan dos grupos compiten entre ellos a la vez que sus integrantes se cohesionan más y se fortalecen frente a los miembros del otro grupo.
4. Las intervenciones puntuales de la autoridad pueden ocasionar conflictos en el grupo. En algunos grupos existe un líder o autoridad y ésta, en virtud de las funciones encomendadas, va asignando a cada uno de los miembros del grupo unas actividades y tareas concretas, en perjuicio de los otros; ello lo que ocasiona es aumentar la tensión interna del grupo.
5. La existencia de barreras entre los miembros y que pueden repercutir en el grupo. Estas barreras pueden ser:
 - i. Barreras que imposibilitan la asociación entre ambos grupos, que hacen que uno sea más privilegiado que el otro y existan diferencias
 - ii. Barreras que imposibilitan la comprensión
 - iii. Barreras de comunicación, que acaban por separar al grupo y dificultar su labor
6. Cuando estos grupos se han creado artificialmente, esto es, sin que exista una voluntad clara de los miembros de unirse, estos grupos no presentan la complicitad necesaria para trabajar y conseguir el objetivo; de modo que si persisten estas asperezas, terminan por surgir los conflictos en el grupo.
7. Si los objetivos del grupo no están delimitados, surgen conflictos ya que cada miembro lo ha interpretado de una manera distinta y es cuando surgen los conflictos.
8. Cuando un grupo trabaja mejor que los demás, es envidiado por los demás y es cuando surgen las envidias y conflictos, situando a este grupo en el punto de mira.

3.- PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS ENTRE LOS GRUPOS

El mejor mecanismo para solucionar los conflictos entre los grupos es prevenirlos, esto es, el profesor deberá tomar los mecanismos necesarios para que los conflictos entre los grupos didácticos no surjan, atendiendo y actuando sobre las causas que pueden ocasionarlos.

Por otro lado, ya el alumnado que se inserte en el mercado laboral, deberá tener en cuenta estas causas que pueden llegar a producir los conflictos en el grupo de trabajo, para así poder solucionarlos, pero la mejor solución es la prevención.

En este sentido, unas claves para evitar y prevenir el conflicto son:



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 27 – FEBRERO DE 2010

- ❖ Se debe pretender hacer unión entre todos los subgrupos que componen el grupo, esto es, se ha buscar una mayor eficacia del grupo en sí, evitando asignar tareas a subgrupos con preferencia a otros. Se ha de valorar el esfuerzo grupal y no el esfuerzo que puede aportar cada subgrupo.
- ❖ Se deben articular mecanismos para fomentar la interacción ente los miembros y llegue a ser algo obligatorio la comunicación y diálogo entre todos los miembros.
- ❖ Se debe llevar a cabo actividades para que la responsabilidad rote y no recaiga siempre sobre los mismos sujetos o grupos. Así, se articularán dinámicas para que los “jefes” o los guías del grupo vayan rotando y así desarrollar una asertividad entre todos los miembros.
- ❖ Evitar las situaciones de ganancias y pérdidas; si bien en principio los concursos o competiciones puede ocasionar una mayor productividad de los grupos, ello puede llegar a ocasionar un clima peligroso en el centro de trabajo.
- ❖ Determinar la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros que componen el grupo, para que así quede bien delimitada su función y sea más fácil la consecución del objetivo propuesto. Se asignará esta responsabilidad, pero también existirá, como se ha dicho anteriormente, una rotación de dicha responsabilidad

4.- LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN COMO MEDIDA PARA EVITAR CONFLICTOS

El conflicto en sí mismo constituye un acto de comunicación por el que uno de los sujetos manifiesta sus opiniones e ideas, mientras que el otro asume una conducta pasiva, por lo que se podría afirmar que la comunicación es un acto altamente egoísta. Por tanto, cuando los intereses transmitidos son discordantes con los de otro comunicador, entra el conflicto.

Por tanto, para comprender el conflicto y poder actuar sobre él es necesario que el alumno que va a insertarse en el mercado laboral, lo conozca y lo entienda como un acto comunicativo.

Las principales características del conflicto como acto comunicativo son:

- ❖ La comunicación por el sujeto al otro de sus intereses y pensamientos personales suponen un riesgo implícito en sí mismo, ya que puede no ser entendido o ser ignorado por la otra parte. Ante ello, la persona puede no estar dispuesta a asumir ese riesgo y guardarse sus pensamientos o, por contrario, puede asumir ese riesgo alocadamente y producirse un “suicidio social”.
- ❖ Se debe tener total seguridad de que el receptor haya recibido el mensaje conforme a lo que hemos querido transmitir; es lo que entendemos como feed-back. El sujeto buscará



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 27 – FEBRERO DE 2010

en todo momento que sean entendido por la otra parte para así poder transmitir con mayor fluidez y transparencia sus pensamientos

- ❖ Las habilidades de ambos sujetos para manifestarse y dar significación al mensaje son decisorias: un sujeto puede transmitir tranquilidad y ser apto para que otro sujeto se sincere con él mientras que este receptor puede presentar dificultades para transmitir lo que piensa.
- ❖ El contexto en que se produce dicho acto de comunicación es crucial, ya que determina cómo va a ser entendido por la otra parte
- ❖ Se ha de ser coherente con lo que se pretende transmitir, esto es, el contenido del mensaje ha de ser acorde a cómo se transmite

En esta situación, se podría afirmar que el comunicador debe guiarse por un decálogo a la hora de comunicarse con el otro sujeto:

1. Evita las improvisaciones y los discursos técnicos y abstractos. Las posiciones han de ser simples.
2. Da siempre primacía a la información sobre todo lo demás.
3. Sé breve, preciso y claro, con conceptos muy accesibles. La estructura de discurso más eficaz es la división en tres partes y una idea para cada parte, con las conclusiones al final.
4. Ve directamente al hecho, las apreciaciones pueden venir después.
5. Evita el exceso de adjetivos, adverbios, latiguillos o frases hechas. Utiliza, por el contrario, un lenguaje con imágenes, con analogías, que suscite la curiosidad.
6. No abuses de las cifras. Proporciona las básicas redondeadas.
7. Procura serenidad, sosiego y compostura en la exposición.
8. Habla siempre despacio, con naturalidad, sin términos rebuscados. Ten siempre presente la fatigabilidad del grupo.
9. Reitera las ideas básicas y guarda lo esencial para el final.
10. No te lances a hablar de nada si no dominas el tema.

5.- LA NEGOCIACIÓN COMO MEDIDA PARA DOSILVER EL CONFLICTO



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 27 – FEBRERO DE 2010

El conflicto se caracteriza porque cada sujeto presenta unos intereses y trata de defenderlos frente a los demás, quienes también defienden sus intereses; se trata de un acto altamente egoísta ya que todos los miembros buscan colmar sus expectativas

En este proceso de negociación, se pueden distinguir varias etapas:

1. *planteamiento del conflicto*

El objetivo de toda negociación es hallar a un acuerdo entre todos los miembros y que todos ellos se vean satisfechos, sin embargo la posición del sujeto no es la de ceder, sino que el sujeto es por naturaleza egoísta y tiende a competir para superarlo aprovecharse de él. Por tanto, en la negociación no hay posiciones escrupulosas, ya que todo sujeto busca su satisfacción por encima de todo.

Se pretende conocer el conflicto en sí mismo, para hacerse una idea de qué ocurre.

2. *antes de comenzar el forcejeo*

El sujeto debe saber hasta dónde puede acceder, cuáles son los límites y las aspiraciones máximas a las que podrá llegar. Esto determinará el primer movimiento del sujeto si bien se tratará de adivinar el comportamiento del “contrincante”.

Los saludos constituyen un instrumento para cortar el hielo e intentar establecer un clima al menos agradable y adecuado a las expectativas de las partes.

3. *punto de partida*

Cuando se negocia en un conflicto, se ha de comenzar por propuestas altas y difíciles para la otra parte, para que así sea posible la negociación y “se recule” con el fin de pueda llegar a un acuerdo, de modo que la otra parte lo entienda como un signo de debilidad, si bien eso es lo que se ha pretendido.

Por tanto, lo ideal es que no se acepte la primera propuesta, sino que se lleve a cabo un intercambio de ideas y expectativas para conocer lo que pretenden ambos sujetos y poder llegar a un pacto.

El sujeto planteará un punto de inicio del que partir, para que se negocie a partir de este punto de partida.

4. *concesiones*

La negociación consiste en una contrapartida de intereses, esto es, ambas partes deben ceder algo para poder llegar a un acuerdo. No se deberá conceder nada sin obtener nada a cambio. Las concesiones deberán ser el último cartucho al que recurrir y deberán aparentar un sacrificio para el sujeto, si bien en cada paso ambos sujetos deben acercarse cada vez más a los objetivos propuestos al inicio de la negociación.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 27 – FEBRERO DE 2010

5. *mostrar dificultad*

Cuando se llegue a un acuerdo, se debe hacer comprender que se llega con mucha dificultad y no dejar ver la felicidad ocasionada por este acuerdo. Se buscará que el acuerdo sea un esfuerzo para ambas partes.

CONCLUSIÓN

El conflicto es inevitable en todos los grupos que se forman en la sociedad, pero esto no es que sea negativo, sino que puede llegar a ser un especial instrumento para facilitar la inserción laboral y profesional del alumno. Los conflictivos constituyen el sustrato básico para que el alumno pueda desarrollar sus habilidades de negociación y sus habilidades sociales, las cuales las ejercerá en el momento de su inserción.

Lo que se pretende con el análisis de dicho conflicto es que el alumno sea capaz de dominar el conflicto para así poder sacar el máximo provecho; por tanto, los ejes sobre los que se basará la intervención serán:

- ❖ Análisis y detección de los principales conflictos y situaciones potenciales de riesgo.
- ❖ Formación en el alumnado de habilidades de negociación y entrenamiento en asertividad.
- ❖ Conseguir en el aula un clima social positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ BUENO CAMPOS, E., CRUZ ROCHE, I. y DURÁN HERRERA, J. J. (1987). *Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide
- ❖ SERRANO, G. y RODRÍGUEZ, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Pirámide
- ❖ NELSON, B. y ECONOMY, P. (2001). *La biblia del management*. Bilbao: Deusto
- ❖ RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (2002). *Relaciones humanas en la empresa*. Madrid: ediciones Internacionales Universitarias

Autoría

- Santiago Quintana Lorite
- Granada
- E-mail: santiaguillo30@hotmail.com