el conflicto en la administración de empresas

Sergio Espinoza Castañeda *

La importancia que se le ha dado a la administración del conflicto en las organizaciones, ha tenido un verdadero auge en las últimas décadas de este siglo. Diferentes corrientes sobre el tratamiento del conflicto se han ido desarrollando y a la fecha se han llevado a cabo diversas investigaciones de las que se han derivado importantes conclusiones acerca de su administración.

La palabra conflicto proviene del latín conflictus que a su vez viene de confligere, que significa: chocar, tropiezo, contrariedad y dificultad (14).

El diccionario de sociología (5) define al conflicto, como: "Proceso-situación en el que dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando incluso a lesionar o destrozar al adversario".

ESTUDIOS DEL CONFLICTO EN LA ADMINISTRACION

Aun cuando el conflicto ha sido ampliamente tratado por diferentes autores tanto en psicología social como en el área administrativa, únicamente se analizará desde este último punto de vista y al respecto tenemos lo siguiente:

Según Robbins (16) son tres los factores que originan o son fuentes de conflicto:

1. La Comunicación,
2. Factores de Estructura, y
3. Factores de Comportamiento Personal.

La Comunicación

Es obvio el afirmar que una comunicación inadecuada produce o incrementa el conflicto. Entre las distorsiones más comunes de la comunicación que se consideran fuentes de conflicto, están: a) las dificultades semánticas; b) el insuficiente intercambio de información; c) el uso inadecuado de los canales de distribución; d) la divergencia de las comunicaciones desde las líneas de autoridad formal, y e) el

* Aspirante al grado de Maestro en Administración de Negocios e Investigador de la Sección de Graduados en Ciencias Administrativas de la Escuela de Comercio y Administración, I.P.N.

sobre entendimiento.

Factores de Estructura

Los factores de estructura como fuente de conflicto, sirven como herramientas para el administrador en el manejo del mismo. Entre los factores de estructura que pueden ser fuentes de conflictos, tenemos:

1. Tamaño de la Organización. Se ha demostrado en diferentes investigaciones (4) que el tamaño de la organización influye en el grado de conflicto. Es decir, entre más grande sea una organización, mayor grado de conflicto existe debido a que:

a) Las metas se hacen menos claras,
b) La especialización incrementará la presión de protección contra la competencia, y
c) La información se distorsiona al pasar por un número mayor de niveles.

En consecuencia cada una de estas situaciones impiden que el ambiente de trabajo se desarrolle con paz y tranquilidad.

2. Cualidades Burocráticas. Entre los factores que ayudan al desarrollo de las burocracias, tenemos: El establecer rutinas de trabajo, la especialización y la estandarización. Estas 3 variables han sido estudiadas (17) para determinar el impacto que tienen en el conflicto y aunque los resultados no son concluyentes, se menciona lo siguiente:

a) Entre menor sea la rutina de trabajo, mayor es el conflicto. Esto es claro puesto que si no existen reglas, procedimientos y programas para desarrollar el trabajo, existe gran incertidumbre en lo que se debe hacer, provocando conflicto,
b) La especialización y el conflicto guardan una correlación positiva. Esto quiere decir que a mayor especialización, mayor conflicto. No obstante, es conveniente aclarar que los estudios al respecto se hicieron en instituciones educativas, por lo que se tendría cierta reserva en hacer una afirmación genérica(4).
c) En vista de que las investigaciones realizadas para determinar la relación entre la estandarización y el conflicto han tenido resultados inconclusos, no existe una opinión generalizada al respecto.

3. Movilidad del Grupo. Esto se refiere a que entre mayor sea la movilidad de los integrantes de un grupo, más factible es la aparición de conflictos, y sobre todo, si se trata de elementos jóvenes, que es donde en mayor proporción se da la divergencia de ideas y de apreciaciones de la realidad. Esto, por supuesto, ha sido derivado de un estudio (4) que se hizo con dos grupos: uno de ellos ya establecido con integrantes del grupo que se conocían entre sí; otro, que fue formado con elementos nuevos.

4. Estilo de Supervisión. No obstante que los resultados de diversas investigaciones (4) no hayan sido como se esperaban, todo indica el pensar que los estilos de supervisión están relacionados con el conflicto.
5. Participación. Otros estudios (20) han demostrado que en ocasiones, cuando la gerencia trata de involucrar un mayor número de personas en la toma de decisiones procurando obtener una mayor participación, pueden resultar conflictos; especialmente cuando intervienen miembros con muy diferentes valores.
6. Sistema de Recompensa. Al respecto se dice lo siguiente: El conflicto existe cuando en un sistema de recompensas un grupo gana a expensas de que otro pierda. Entre más enfatice la alta gerencia el desarrollo de cada departamento en forma separada y no combinando el desarrollo de todos, más grande será el conflicto.
7. Poder. Por lo que se refiere a la relación entre poder y conflicto, se tiene lo siguiente: bajos y moderados niveles de poder, compuesto de autoridad formal e informal, pueden ayudar a obtener coordinación, y por lo tanto, a reducir el conflicto.
8. Interdependencia. La interdependencia se considera como fuente de conflicto, cuando 2 o más grupos dependen de una sola fuente de escasos recursos, y en donde si gana un grupo es a expensas de que otro pierda.

Factores de Comportamiento Personal

Dentro de los factores de comportamiento personal, las variables a considerar como fuentes de conflicto, son:

1. Personalidad. Indiscutiblemente que ciertos tipos de personalidad incrementan o crean el conflicto. Se pueden mencionar por ejemplo, personas que sean muy autoritarias, dogmáticas, con baja auto-estima, etc.

2. Satisfacción del Rol y Status. Se dice que el conflicto se incrementa, cuando existe disatisfacción de los miembros organizacionales con los requerimientos de' rol o papel que desempeñan.
   Por otra parte, también se ha descubierto, que cuando a un individuo se le frustran sus aspiraciones de status, surge un conflicto.
3. Metas Personales. Las metas personales se consideran fuentes de conflicto debido a que en toda organización siempre habrá una multiplicidad de intereses y objetivos imposibles de evitar que en un momento chocan produciendo conflictos.
4. Interacción Social. Aunque se menciona como fuente de conflicto no ha sido demostrado aún, que la interacción social cause conflictos.

Hasta aquí, se ha hecho referencia a las fuentes de conflicto como las cita Robbins.

Vaámos ahora los siguientes autores:

Daniel Katz (8) menciona 3 fuentes de conflictos, que son:

1. El conflicto funcional inducido por varios subsistemas dentro de la organización. Esto se refiere, a que en toda organización cada uno de los subsistemas que forman el sistema total, desarrolla sus propias funciones distintivas, así como sus normas, valores y dinámicas del trabajo. Esto trae como consecuencia tareas o actividades de un subsistema que resultan incompatibles con los demás y viceversa. Siendo ésto una fuente potencial de conflictos.
2. El conflicto originado debido al hecho de que las unidades dentro de las organizaciones tienen funciones similares. Aquí, el conflicto puede tomar dos formas: De rivalidad hostil o de competencia benéfica. En el primer caso, la forma es destructiva; mientras que en el segundo, sería positiva.
3. El conflicto jerárquico, derivado de la lucha de intereses de grupos sobre las recompensas organizacionales, que pueden ser: económicas, de status y de prestigio. Con esto el autor establece que en una organización los grupos menos privilegiados en lo que se refiere a diferentes tipos de recompensas, estarán uniéndose en contra de los miembros más privilegiados de la organización.

Joseph A. Litterer (12) a su vez, menciona las siguientes fuentes de conflicto.

1. Situaciones de Ganar-perder. Aquí el conflicto se presenta cuando existen situaciones en que 2 personas o 2 grupos tienen metas que no pueden existir simultáneamente por lo que el hecho de que una persona o grupo obtenga la suya, es a expensas que el otro la pierda.
2. Competencia Sobre Medios de Utilización. El conflicto aquí surge bajo las siguientes situaciones.
   a) Cuando existen diferencias de ideas en cómo distribuir o utilizar los recursos, así como de quién los va a manejar.
   b) Cuando existe dependencia compartida de recursos limitados.
3. Incongruencia de Status. Aquí observa el autor que a las personas les interesa conocer la posición en que se encuentran con respecto a los demás (su status), y que cuando no existe una clara definición del mismo, es decir, cuando sienten que el status que tienen no es el que deberían tener, se incrementa o surge un conflicto.
4. Diferencias Perceptuales. Esto se refiere a las diferencias de apreciación que tienen varias personas con respecto a un mismo fenómeno.

TIPOS DE CONFLICTO

Antes de mencionar los tipos de conflicto, es conveniente hablar sobre la funcionalidad o no funcionalidad del conflicto en las organizaciones. Por conflicto funcional se entiende aquel que es benéfico y deseable. Conflicto no funcional es aquel que es negativo o perjudicial. Litterer (12) señala que el problema de todas las organizaciones es conocer el momento en que el conflicto deja de ser funcional. Sin embargo, no existe aún una forma de dar solución a este problema por lo que dependerá del criterio del administrador el que un conflicto esté siendo benéfico o perjudicial para la organización.

Respecto a los tipos de conflicto tenemos los que se mencionan a continuación.

Guetzkow y Gyr (7) por ejemplo establecen dos tipos de conflicto:

1. Conflictos Substantivos. Que son aquellos inherentes a la substancia del trabajo mismo. Ejemplo Divergencias de opiniones en la elaboración de políticas para el departamento de ventas.
2. Conflictos Afectivos. Que son los que provienen de aspectos emocionales y afectivos dentro de las relaciones interpersonales. Ejemplo: El conflicto surgido por la antipatía mutua que puedan sentir 2 jefes de departamento.

Tosi / Hammer (19), al hablarnos del conflicto entre grupos, propone los siguientes:

1. Conflicto por desacuerdo. Este se produce cuando 2 grupos no concuerdan sobre determinado punto de vista organizacional. Un ejemplo podría presentarse, cuando el departamento de crédito dicte medidas para restringir el crédito con objeto de reducir las pérdidas por cuentas malas; mientras que por otra parte, el departamento de ventas sienta que esto no es bueno ya que puede perder mercado y disminuir el volumen de ventas.
2. Conflicto Interpersonal. Es aquel que está basado en diferencias personales. Este tipo de conflicto cae dentro de lo que Guetzkow y Gyr llaman conflictos afectivos.
3. Conflicto del Rol. Este conflicto se presenta cuando existe incompatibilidad o sobrecarga de presión de dos o más fuentes, ejemplo: Un supervisor que tiene que ser autoritario porque así se lo exigen sus supervisores, y que por otra parte, sabe que las personas a su cargo desearían que fuera más benévolo y permisivo.
4. Conflicto Intrapersonal. Este surge cuando los valores y creencias de una persona no son compatibles con su comportamiento, ejemplo: El individuo que sus principios religiosos le dictan no trabajar en domingo y que se vea obligado a hacerlo o de lo contrario perder el trabajo.

Una clasificación más, la tenemos de Dalton Mc. Farland (13) quien menciona los siguientes tipos de conflictos.

1. Conflicto basado en la Estructura. Este puede ser vertical u horizontal. Vertical, el que es a diferentes niveles (jefe subordinado), y horizontal, cuando es a un mismo nivel (subordinado-subordinado).
2. Conflicto de Rol. Este autor señala que los roles en los miembros de una organización pueden ser establecidos formalmente, o bien resultar de actividades formales. Asimismo menciona que el conflicto del rol ocurre cuando el individuo tiene que asumir varios roles en diferentes situaciones y que éstas pueden ser inconsistentes con uno o más de los roles. Menciona como ejemplo, entre otros, el conflicto de línea staff, en el cual puede haber divergencia de roles que derivan diferentes comportamientos en el personal de línea y la gente de staff dada una situación particular.
3. Conflicto Institucionalizado (13). "Ocurre cuando una organización estructura substancialmente las condiciones bajo las cuales puede ocurrir el conflicto, regula la conducta y la severidad del conflicto, prescribe los roles, rituales y ceremonias". Un ejemplo clásico sería el conflicto entre los patrones y los obreros (sindicato). Este tipo de conflicto ha sido estudiado por varios autores, entre los que destaca Clark Kerr (9) quien señala lo siguiente:
   a) Con mala o buena voluntad de ambas partes, el conflicto es inevitable,
   b) Ambas partes nunca están satisfechas,
   c) Tanto el sindicato como la administración, tratan de conservar sus respectivas identidades. Por lo tanto desacuerdan y actúan en desacuerdo,
   d) El conflicto es esencial para que el sindicato subsista, el acuerdo o destruiría.

FILOSOFIAS DEL CONFLICTO

Robbins (16) menciona tres filosofías del conflicto: Conservadora, Conductista e Interactiva.

Conservadora. La filosofía conservadora fue la primera en aparecer y no obstante que a la fecha ha sido superada por otras filosofías, todavía existen administradores que la aplican. Básicamente se resume en lo siguiente: El conflicto, en cualquiera de sus manifestaciones, es negativo, por lo tanto, hay que evitarlo a toda costa. Esta idea persistió hasta fines de los años

40's no obstante que desde los años 20's ya había nacido en la mente de Mary P. Follet (6) el concepto del "Conflicto-Constructivo".

Conductista. La filosofía conservadora fue substituida por la conductista, siendo la que en términos generales tiene más aceptación aunque no con esto se quiere decir que sea la mejor. Los conductistas, no obstante que reconocen la inevitabilidad del conflicto en toda organización, sólo lo aceptan superficialmente y pugnan más que nada por su resolución. Asimismo, muestran incertidumbre en cuanto a la positividad del conflicto.

Interactiva. El último enfoque que ha tenido el conflicto, es el de la filosofía interactiva. Esta difiere de la conductista en lo siguiente:

a) Reconoce la absoluta necesidad del conflicto,
b) Alienta la oposición,
c) Emplea no sólo técnicas de resolución, sino también de estimulación del conflicto, y
d) Atribuye a los administradores una gran responsabilidad en la administración del conflicto.

En términos generales, esta filosofía reconoce que el conflicto existe y existirá en cualquier tipo de organización. Que los conflictos pueden ser negativos, pero también positivos. Si son negativos, se deberán eliminar o reducir: si son positivos, hay que estimularlos.

Las técnicas de resolución y estimulación de conflictos, son tratadas a continuación.

TECNICAS DE RESOLUCION:

Entre las principales técnicas de resolución que existen, están las siguientes (16):

1. Resolución de problemas mutuos
2. Ordenamiento de Metas
3. Incremento de Recursos
4. Evitación
5. Atenuación
6. Convenio
7. Empleo de autoridad
8. Alteración de la variable humana
9. Alteración de las variables estructurales

1. Resolución de Problemas mutuos. Esta técnica ha sido dada por Blake, Skepard y Mouton (2) y consiste en enfrentar a las partes en conflicto para que ellas mismas determinen la causa y le busquen una solución. Para que esto resulte un éxito, deberán tener las partes el potencial necesario para alcanzar una buena solución mediante la colaboración. También se dice que esta técnica no funciona con todos los tipos de conflicto, sobre todo, cuando se trata de diferencias en valores y objetivos. Sin embargo, podría ser aplicada con cierto éxito cuando se trata de diferencias en percepciones, ya que a través del diálogo y la colaboración.
2. Ordenamiento de Metas. Esta técnica, cuyo principal representante es Muzafer Sherif (18), consiste en proponer una meta que reemplace las de las partes en conflicto y que al mismo tiempo la deseen y les satisfaga. Para esto, deberán reconocer que el logro de esta nueva meta sólo se obtendrá mediante el esfuerzo conjunto de ambas partes. Esta técnica ha tenido mucho éxito cuando existen conflictos por incompatibilidad de metas u objetivos, eliminándose el conflicto y aumentado la cooperación.
3. Incremento de Recursos. Cuando existen conflictos debido a que las partes tienen una misma fuente de recursos escasa, una solución es el incremento de recursos. Esto traería un efecto benéfico en la resolución del conflicto debido a que las partes quedarían satisfechas. Desgraciadamente no siempre es posible hacerlo, pues a menudo los recursos son escasos y, por consiguiente, difícil su incremento.
4. Evitación. Frecuentemente usada, esta técnica consiste en evitar el conflicto abandonando las actividades y/o acciones que lo están causando y, aún, emprendiendo la retirada del lugar en que éste ocurre.
   Se ha dicho que aunque no sea esta la forma muy óptima de resolver conflictos, si puede funcionar para eliminarlo o reducirlo por lo menos a corto plazo. Ejemplo: Una persona que espera una llamada desagradable y que decide no contestar el teléfono.
5. Atenuación. Descrita por Blake y Mouton (3), es también una forma de solución temporal de conflicto y consiste en confrontar a las partes para tratar de suprimir las diferencias y acentuar sus similitudes buscando nuevas metas de interés común. Aquí el

problema sería que si no se confrontan todas las diferencias, éstas permanecen volviendo a aparecer tiempos después.

6. Convenio. Esta técnica fue explicada por Mary P. Follet (6) llamándola aveniencia. Consiste en la confrontación de las partes donde cada una cede un poco con el fin de reducir el conflicto. Este ejemplo lo obtenemos en las negociaciones obrero-patronales donde se hace un convenio sobre salarios, horas y condiciones de trabajo. La desventaja de esta técnica está en que al ceder en algo las peticiones originales, no habrá una total satisfacción y aún habiéndola, el mismo conflicto tendrá lugar tiempo después bajo diferentes modalidades y como una estrategia del sindicato para obtener ventajas de la administración.
7. Empleo de Autoridad. En ocasiones cuando existen conflictos entre dos personas o grupos a un mismo nivel y después de agotados todos los recursos, es necesario acudir a la autoridad de la cual dependen para que les dé una resolución a su problema. Aunque no siempre la solución dada por la autoridad sea del agrado de las partes o de una de ellas, por disciplina la aceptan. De cualquier forma esta técnica es útil pero sólo para reducir el conflicto ya que no elimina la causa que lo origina.
8. Alteración de la Variable Humana. Cuando un conflicto llegue a tomar grandes proporciones de tal manera que esté representando un alto costo a la organización, será necesario cambiar el comportamiento de una o más de las partes. Esto, aunque costoso, tiene magníficos resultados pues elimina completo el conflicto. La forma más aconsejable de cambiar el comportamiento es la educación de los miembros mediante cursos que tengan por objeto cambiar sus valores y actitudes, así como el incrementar la lealtad a la organización, lográndose por otra parte que los participantes aprendan a escuchar y entender a los demás.
9. Alteración de las Variables Estructurales. Otra de las formas de resolver conflictos es mediante la alteración de la estcurtura de la organización de tal manera que se refuercen las áreas del conflicto. La alteración podría incluir lo siguiente:

   a) Intercambio de miembros de un departamento a otro,
   b) Crear un coordinador que actúe como mediador de las partes en conflicto,
   c) Dando mayor oportunidad de que una de las partes en conflicto participen en la toma de decisiones. Esto es aplicable, cuando el conflicto se origina debido a que una de las partes está siendo relegada.

TECNICAS DE ESTIMULACION

Dentro de la filosofía interactiva, como ya fue mencionado, se considera la necesidad que surge en ocasiones de incrementar el conflicto. Al respecto, algunos autores han llegado a determinar que un ambiente continuo de tranquilidad y estabilidad en las organizaciones, puede conducir a un desgano o apatía que perjudica seriamente. Partiendo de este punto de vista, han surgido algunas técnicas de estimulación que permitan dar a las organizaciones un cambio dinámico, agresivo, creativo y exitoso. Robbins (16) indica que para estimular el conflicto, sólo basta con alterar las fuentes que lo producen y éste se hará presente. Entre las técnicas que menciona, están:

1. Alteración de la Comunicación,
2. Alteración de factores de estructura,
3. Alteración de factores del comportamiento.

1. Alteración de la Comunicación. Para utilizar la comunicación como una forma de estimular el conflicto, señala que es necesario que la alta gerencia esté consciente de que el conflicto es inevitable y que hay que hacerle frente, así como también de que puede ser de tipo funcional. Una vez acordado lo anterior, se deberá comunicarlo a los niveles inferiores para que todos juntos se esfuercen en poder manejar el conflicto. Entre las principales formas de estimular el conflicto funcional mediante la comunicación tenemos:

   a) Desviar los canales de comunicación,
   b) Represión de la información,
   c) Transmitir demasiada información, y
   d) Transmitir información ambigua.

a) Desviar los Canales de Comunicación. Rob-

bins resume que utilizando diferentes patrones formales, o bien rumores informales, la desviación de los canales tradicionales proporciona una redistribución de conocimiento en la organización, y que como el conocimiento representa poder, se redistribuye poder entre los miembros, estimulándose el conflicto.

b) Represión de la Información. Esto se refiere a que si se detiene la comunicación en los niveles altos, se estará de nuevo redistribuyendo poder al no permitir que el conocimiento (poder) llegue sólo a algunos. Esto trae como consecuencia una estimulación al conflicto, ya que el poder de unos, se incrementa con la pérdida del poder de otros.

c) Transmitir Demasiada Información. Esta es la forma opuesta del inciso anterior y se refiere a que el conflicto surge cuando un canal se satura de información debido a que se crea la confusión.

d) Transmitir Información Ambigua. Aquí se señala que cuando un administrador proporciona una información ambigua, estará creando el conflicto directamente. Entre las ventajas que señala el autor de hacer uso de esta técnica, está la de que puede reducir la apatía de un departamento acostumbrado siempre a aceptar una información clara y que no admite cambios, por otra en la que tendrá que evaluar su contenido y buscar inconsistencias.

2. Alteración de los Factores de estructura. El alterar la estructura de una organización es, indiscutiblemente una de las mejores formas de estimular el conflicto. La alteración de la estructura se puede lograr mediante el rediseño de trabajos, el cambio de las tareas a realizar y la reforma de los departamentos, secciones o el total de actividades. El realizar los cambios señalados origina la incertidumbre. La incertidumbre da lugar a que surja la competencia y a que por consiguiente, pongan todo su esfuerzo y entusiasmo los miembros organizacionales en el cumplimiento de sus actividades.

3. Alteración de los factores del comportamiento. Las formas más comunes de alterar los factores del comportamiento son:

a) Localizar dentro de la organización individuos que gocen de popularidad y que posean características de personalidad autoritaria, dogmática y de baja auto-estima hacia él y los demás, con objeto de colocarlo en una posición en la que pueda ejercer el liderazgo.
Esto, indiscutiblemente estimulará el conflicto.

b) El asignar roles a miembros de la organización que no les resulten agradables será otra forma de estimular el conflicto.

c) Si los miembros de la organización perciben una incongruencia de status, se incrementa la hostilidad y la no satisfacción entre los grupos.

d) Crear metas para cada uno de los departamentos que sean incompatibles, es también una forma de estimular conflictos.

MODELOS DE ADMINISTRACION DEL CONFLICTO

Existen diversos modelos que intentan explicar el fenómeno del conflicto y al mismo tiempo servir como herramienta en su administración. Algunos de los más característicos son:

1. Modelo de Robbins,
2. Modelo Burocrático, y
3. Modelo de Likert.

1. Modelo de Robbins (16). Este modelo comprende 3 estructuras, que son: a) la identidad continua del conflicto; b) el proceso planeación-evaluación, y c) alternativas de acción.

a) La intensidad contínua del conflicto se refiere a los niveles de conflicto desde una posición de no conflicto, hasta otra de muy alta intensidad.

b) El proceso planeación-evaluación consiste en determinar las metas o estándares de conflicto a que se quiere llegar. El criterio para establecer los estándares es subjetivo y cambia de acuerdo con las circunstancias y el tiempo.

c) Las alternativas de acción comprenden la implementación de la técnica de resolución o estimulación por emplear una vez determinado el grado de conflicto y que éste haya sido comparado contra el estándar.

La gráfica No. 1 muestra las estructuras del modelo integradas y se explica de la siguiente forma: A partir de una serie de datos el administrador analiza en una situación determinada el grado de conflicto actual. Una vez determinado se compara contra el estándar y de aquí pueden surgir 3 situaciones:

a) Que el conflicto actual sea igual al estándar en cuyo caso no se toma ninguna acción correctiva,
b) Que el conflicto actual sea mayor que el estándar en cuyo caso y una vez identificada la fuente del conflicto se procede a emplear una técnica de resolución,
c) Que el conflicto actual sea menor que el estándar. En este caso se escoge una técnica de estimulación con la observación de que la técnica empleada será aquella que el administrador considere como la más apropiada basándose en un juicio subjeivo.

Es necesario hacer la observación de que independientemente que se implemente una acción correctiva o no, el administrador tiene que volver a la situación ya que ésta y la intensidad del conflicto están estrechamente relacionadas.

Modelo Burocrático

Louis R. Pondy (15) señala que este modelo conceptual se utiliza para el análisis de conflictos verticales en una estructura organizacional. Los conflictos verticales se originan generalmente debido al intento de los superiores por controlar el comportamiento de los subordinados, mediante una relación de autoridad y a la resistencia que los subordinados presentan a tal control. La relación de autoridad es definida en este modelo como le serie de actividades que el subordinado ha aceptado realizar, derivados de su relación de trabajo con el superior, Barnard (1) llama a esto la zona de indiferencia. El conflicto aparece entonces cuando el superior y el subordinado tienen diferentes expectativas acerca de esta zona de indiferencia.

Una forma típica de resolver estos conflictos es restando autonomía a los subordinados mediante la substitución de reglas impersonales por control personal. Sin embargo, esto puede originar más conflicto, pues al restar autonomía se está quitando poder a los subordinados, pudiéndoles surgir el sentimiento de verse amenazados por sus superiores. Por otra parte, difícilmente las metas que determinen los superiores, así como sus intereses o necesidades, serán compatibles con las de los subordinados y es por ésto que la autonomía llega a ser tan importante. Además se ha establecido, que en un ambiente estable las organizaciones pueden mantener un comportamiento rígido y minimizar el conflicto. Sin embargo, cuando el ambiente es cambiante, un comportamiento rígido será una gran fuente de conflicto.

Modelo de Likert

Rensis Likert (10) desarrolló un estudio sobre estilos de administración, y descubrió cuatro tipos o sistemas básicos:

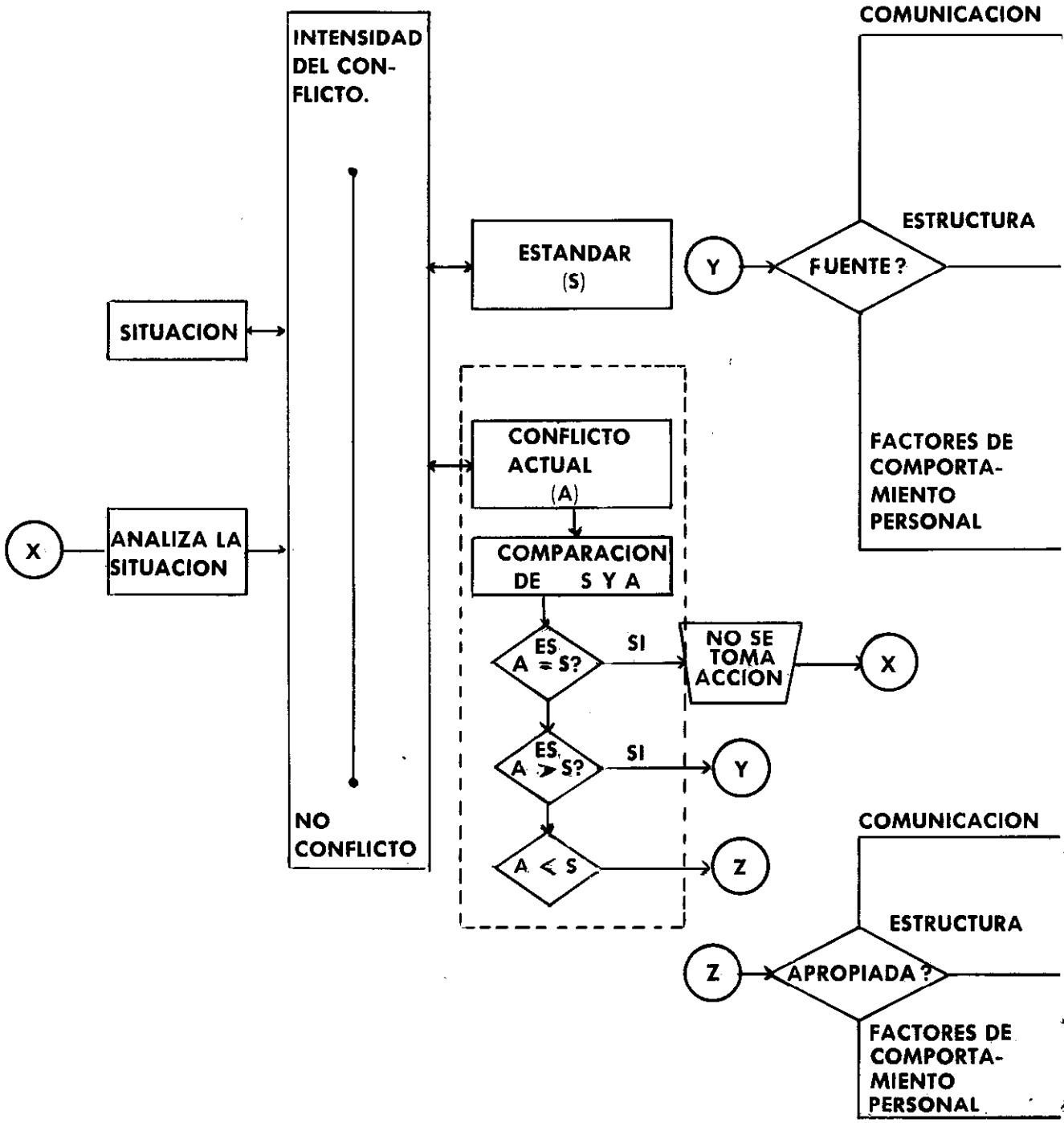
Sistema 1 o del Autoritario-Explotativo,
Sistema 2 o del Autoritario-Benevolente,
Sistema 3 o del Demócrata-Consultivo, y
Sistema 4 o del Demócrata-Participativo..

El sistema 1, por ejemplo, es el de un administrador altamente centrado en el trabajo, siendo autoritario por naturaleza; en el otro extremo, el sistema 4 corresponde a un administrador cuyo interés está centrado en sus empleados, siendo demócrata por naturaleza.

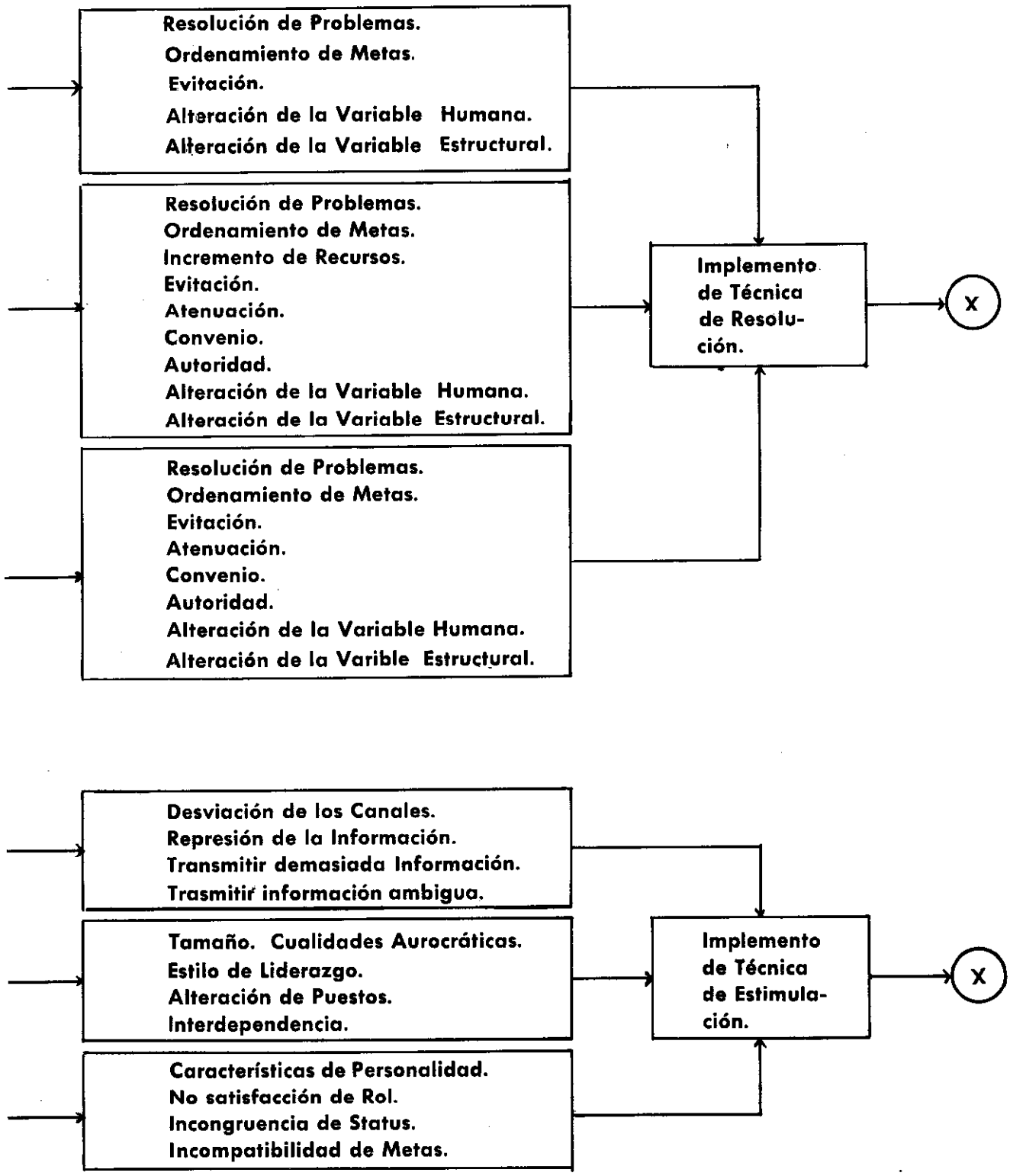
Las variables que manejó en su modelo son: Liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, interacción-influencia, establecimiento de metas y control.

En estudios posteriores Likert (11) relacionó la variable interacción-influencia con los sistemas de administración de las organizaciones para determinar su capacidad en la administración del conflicto. Para medir la naturaleza y extensión del conflicto dentro y entre las organizaciones y grupos respectivamente, elaboró un cuestionario con 15 preguntas del cual se reproducen algunas de ellas:

FIGURA 1



MODELO DE ADMINISTRACION DEL CONFLICTO DE ROBBINS
TRADITIONAL



REPRODUCIDO DE MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT: A NON APPROACH. PAG. 109.

PREGUNTAS	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1. ¿Cómo considera usted que es la cooperación de los demás grupos en su organización.	Muy poca (1) (2)	Poca (3) (4)	A menudo (5) (6)	Muy a menudo (7) (8)
2. ¿Qué tanto considera usted que los demás grupos cooperan en la resolución de problemas buscando soluciones satisfactorias para todos?	Raras veces (1) (2)	Algunas veces (3) (4)	A menudo (5) (6)	Muy a menudo (7) (8)
3. ¿Qué tan abierta considera usted que es la comunicación con los demás grupos?	Extremadamente (1) (2)	Cerrada (3) (4)	Abierta (5) (6)	Muy abierta (7) (8)
4. ¿Qué tan cierta o falsa cree usted que es la información que proporcionan los demás grupos?	Siempre falsa (1) (2)	A menudo falsa (3) (4)	Pocas veces falsa (5) (6)	Siempre cierta (7) (8)
5. ¿Qué métodos de resolución de conflicto son usados en su organización?	Supresión (1) (2)	Supresión, ganar, perder, confrontación (3) (4)	Negociación, trato, convenio (5) (6)	Resolución de problemas en forma creativa usando el consenso (7) (8)

La interpretación del cuestionario es dada de la siguiente forma: Si se acumulan entre 15 y 30 puntos estamos ante un sistema de administración tipo 1; entre 45 y 60 puntos estaríamos ante un sistema de 2; de 75 a 90 puntos sería un sistema 3, y finalmente, entre 105 y 120 puntos se trataría de un sistema 4.

Las conclusiones más importantes a las que llegó Likert son las siguientes:

a) Entre más cerca esté una organización de un sistema 4 de administración mayores probabilidades tendrá de administrar el conflicto efectivamente,

b) Entre más se acerque una organización al sistema 1, la administración del conflicto será menos efectiva.

CONCLUSIONES

1. El conflicto es inevitable en las organizaciones, por lo tanto, su administración es una realidad que deben afrontar todos los administradores.

2. Todos los tipos de conflicto citados son correctos atendiendo al enfoque que su autor le dio.

3. Existen conflictos positivos y negativos. Los primeros, deben ser estimulados; mientras que los segundos, deben ser eliminados o reducidos.

4. En la resolución de conflictos es necesario en primer lugar identificar el tipo de conflicto así como la causa que lo origina para decidir la técnica de resolución a emplear.

5. No se puede hablar de técnicas de estimulación de conflictos si no se tiene un profundo conocimiento de cómo administrarlo, pues en caso contrario, resulta peligroso para cualquier organización.

6. Robbins propone un modelo que puede ser útil en la administración del conflicto, siempre y cuando nuevas investigaciones llegaran a aportar una forma más clara y objetiva de determinar los estándares de conflicto para las organizaciones.

7. Una organización que utilice el proceso de interacción-influencia en un sistema 4 de administración, tendrá grandes probabilidades de administrar el conflicto en forma efectiva y sobre todo, cuando se trate de conflictos verticales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Barnard I. Chester, The functions of the Executives; Cambridge, Mass.: Harvard University, 1960.
2. Blake R. Robert, Shepard y Mouton, Managing intergroup conflict in Industry; Houston, Texas: Gulf Publushing C., 1964.
3. Blake R. Robert, Shepard y Mouton, Managerial Grid; Texas, Gulf Po., 1964.
4. Corwin G. Ronald, Patterns of Organizational Conflict; Administrative Science Quarterly, December 1969.
5. Faichild P. Henry, Diccionario de Sociología; F.C.E., México, 1974.
6. Fox M. Elliot & Urwick, Dynamic Administration: England Pitman, 1973.
7. Guetzkow & Gyr, An Analysis of Conflict in Decision Making Groups; Human Relations, 1954, 7.
8. Katz Daniel, Approaches to Managing Conflict, tomado de Richard H. Hall, Organizations: Structure and Process; Englewood Cliff New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977. págs. 367-82.
9. Kerr Clark, Management of Industrial Conflict in Society; The Pacfic Spectator, VIII, Autumn, 1954.
10. Likert Rensis, The Human Organizations, tomado de R. Hodgetts, Management: Theory, Process and Practice; Philadelphia, PA.: Saunders C., 1975.
11. Likert Rensis y Jane G. Likert, New Ways of Managing Conflict; New York. McGraw-Hill, Inc., 1976.
12. Litterer A. Joseph, Conflict in Organizations: A Reexamination, Academy of Management Journal, 9, Sept. 1966.
13. Me. Farland E. Dalton, Management: Principles and Practices: New York: McMillan Po. Co. Inc., 1974.
14. Menéndez Pidal Ramón, Dicionario Durvan de la Lengua Española, Durvan, S. A. de Ediciones, España, 1965.
15. Pondy R. Louis, Organizational Conflict; Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vól. 12, 2, Sept. 1967.
16. Robbins P. Stephen, Managing Organizational Conflict: A non traditional Approach; Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1974.
17. Selnick Phillip, TVA and the Grass Roots y Eugene Litwak, Models of Bureacracy which Permit Conflict, Tomados de S. P. Robbins, pág. 43.
18. Sherif Muzafer, In Common Predicament, Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation: Boston: Houghton Mifflin C., 1966.
19. Tosi L. Henry & W. Clay Hammer, Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach; Chicago: St. Clair Press, 1974.
20. Warren I. Donald, The Effects of Power Bases and Peer Group on Conformity in Formal Organizations, Tomado de S. P. Robbins, pág. 45.