

## LOS CONFLICTOS AL INTERIOR DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DESDE LA NATURALEZA DE LA ASOCIACION HUMANA Y EL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

**(The conflicts to the interior of the work parties from the nature  
of the human association and human development and organizational)**

### RESUMEN

La importancia dada a los conflictos al interior de las organizaciones no es muy común. Estos aparecen en los equipos de trabajo y dada la complejidad de la naturaleza humana y la influencia que ésta posee en la asociación de las personas, posibilita la aparición de desacuerdos o distintos puntos de vista sobre las acciones que se deben realizar frente a la obtención de resultados. El conflicto es una oportunidad de crecer como también de generar un cambio en la evolución del Ser.

### PALABRAS CLAVES:

Asociación, Bienestar, Conflictos, Equipos, Naturaleza Organizacional, Ser, Sociedad, Talento, Trabajo.

### ABSTRACT

The importance given to the conflicts to the interior of the organizations is not very common. These appear in the work parties and given to the complexity of the human nature and the influence that this one has in the association of the people, it makes possible the appearance of discords or different points of view on the actions that are due to make as opposed to the obtaining of results. The conflict is an opportunity to grow like also generating a change in the evolution of the Being.

### KEYWORDS:

*Association, Being, Conflicts, Equipment, Nature, Work, Organization, Society Talent.*

### 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente artículo es un acercamiento desde el pensamiento desarrollado a través de los diferentes estudios que se han realizado de la concepción del desarrollo humano y la naturaleza humana de la asociación; a la temática de los conflictos al interior de los de los **Equipos de Trabajo en el Proceso Empresarial y el Bienestar del Talento Humano**.

Ha sido difícil conciliar entre el concepto subjetivo y objetivo de la temática, mucho más cuando estas tienen que ver directamente con conceptos que parten del ser y sus características fundamentado en lo teórico de la naturaleza humana, en especial, la naturaleza de la asociación.

### 2. CONTENIDO

El comienzo del siglo XX está enmarcado en un sin número de cambios y revoluciones que dan origen a

### MARIA MONICA ARANGO ZAPATA

Ingeniera Industrial - UTP

Especialista en Mercados – EAFIT

Profesora Asistente, Facultad de Ingeniería Industrial UTP.

**Miembro Grupo de Investigación en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

Candidata a Magíster en Administración del Desarrollo Humano y organizacional.

[mmaz@utp.edu.co](mailto:mmaz@utp.edu.co)

### MAGDA MILENA OCAMPO PUERTA

Licenciada en Ciencias Sociales - UTP

Especialista en Cooperación Internacional – UC (Madrid)

**Miembro Grupo de Investigación en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

Candidata a Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.

[magdamilenaocp@yahoo.com](mailto:magdamilenaocp@yahoo.com)

múltiples tipos de teorías en las distintas ciencias del saber. Teorías que han ido evolucionando a través de los tiempos y que seguirán su camino de evolución mientras el ser humano exista en su compleja forma de convivencia la “**Sociedad**”.

Muchos psicólogos a través de las diferentes etapas del Desarrollo Humano, han interpretado la evolución humana como una interrelación del mismo con su medio y en especial con su sociedad. Ya desde los tiempos de los primeros filósofos reconocidos (**Platón, Aristóteles**) se estudia el comportamiento humano y su naturaleza de la asociación como factores predominantes en su desarrollo. Dicha naturaleza parte de un elemento importante y es el deseo que posee el ser humano no sólo por comunicarse con los otros individuos, sino también por sentirse bien y alcanzar sus propias metas; a este factor le llamaremos la “**Motivación**”. Ésta sólo la puede obtener la persona por su propia cuenta; y, los administradores aunque pueden crear ambientes que favorezcan la misma si un individuo carece de ella no

logra la felicidad **fin último de la vida humana**. Como afirmaba Epicuro hace siglos “La felicidad y la dicha no la proporcionan ni la cantidad de riquezas, ni la dignidad de sus ocupaciones, ni ciertos cargos y poderes, sino la ausencia de sufrimiento”<sup>1</sup> búsqueda de soluciones han llevado al ser humano a generar nuevos espacios y conocimientos, lo cual se asocia al desarrollo.

El desarrollo va de la mano con la transformación, que de hecho no necesariamente es positivo, pero que normalmente nos muestra un avance en el aspecto económico de vida de la sociedad. Este concepto ha ido cambiando a través del tiempo hasta llegar a convertirse en la actualidad en toda una corriente de pensamiento político y económico, como lo es **desarrollo humano**.

A lo largo de las décadas se ha considerado que para lograr que la población tenga mejor calidad de vida se debe enfocar en la política económica que busque una mayor y mejor productividad; la historia nos muestra en muchas de sus corrientes de pensamiento, una visión del mundo desde una perspectiva netamente económica, y, desde esta forma, el desarrollo ha tendido a buscar estrategias hacia el logro de ese fin.

Es así como se sustenta la aparición de las corrientes empresariales a lo largo de la historia; algunas enfocadas desde la productividad y otras desde el servicio. Todas en busca de un mismo objetivo “Acumulación de Riqueza”.

Adicionalmente, el desarrollo tiene una estrecha relación con la evolución teniendo claro que está no sólo es de tipo material, sino que también abarca las demás dimensiones humanas, que para los sociólogos y psicólogos actuales son siete, enfocadas principalmente a las competencias del Ser y del Saber “**Autoconciencia y el Amor**”

En la actualidad el desarrollo humano trasciende desde lo netamente cuantitativo hasta el concepto mismo de libertades, superando el fundamento empleado por los teóricos administrativos de la escuela de relaciones humanas en los años 60 y 70 como Elton Mayo. Un representante importante de este movimiento actualmente es el economista y premio Nóbel Amartya Sen; quien afirma “Las libertades no sólo son el fin principal del desarrollo, sino que se encuentran, además, entre sus principales medios”<sup>2</sup>.... “Los servicios económicos (en forma de oportunidades para participar en el comercio y la producción) pueden contribuir a generar riqueza personal general, así como recursos públicos para

financiar servicios sociales. Los diferentes tipos de libertades pueden reforzarse mutuamente”<sup>3</sup>. Como la necesidad de asociación o agrupación que poseen los seres humanos.

Actualmente se ve con satisfacción como los conceptos de relaciones humanas han trascendido todos los rincones de las organizaciones, y, de la misma manera han evolucionado a conceptos más integrales como el mismo desarrollo humano, al igual que el rol desempeñado por las personas dentro de una organización.

Ahora es considerado el SER HUMANO en cualquier organización no solo como quien realiza simples tareas, sino mucho más allá, como un **talento**; y, como un activo intangible valioso para la empresa, mientras que el individuo permanezca en ella. Sin embargo, los talentos humanos no existirían, si no se tuviese una manera de compararlos, de socializarlos y de perfeccionarnos.

Por lo anterior y la necesidad humana de la comunicación nacen los equipos de trabajo.

Como lo muestra en su matriz de necesidades Maslow, el ser Humano es un ser complejo que por su naturaleza requiere de otros seres iguales o superiores a él; en este caso la necesidad de asociación trasciende su propia existencia para dar paso al equipo que le garantice no sólo de sobrevivencia sino también una serie de necesidades de orden superior como lo es **el amor** y la **autorrealización**.

Grafico N° 1: “Las Necesidades de Asociación.”

**Tanto los animales como los seres humanos tienen necesidades.**



<sup>1</sup> Epicuro

“Sobre la Felicidad” Samos aproximadamente en el año 320 a.C.

<sup>2</sup> Amartya Sen

“La Perspectiva de la Libertad”, capítulo 1

<sup>3</sup> Amartya Sen

“La Perspectiva de la Libertad” capítulo 1

*Autor: A.Maslow en matriz de necesidades. Aplicada en el programa de Cultura de Legalidad para Colombia y Latinoamérica en la sección de resolución de conflictos.*<sup>4</sup>

La autorrealización también se logra cuando trascienden los Equipos de Trabajo y logran eficiente y eficazmente resultados exitosos.

Partiendo de esas necesidades antes expresadas desde Amartya Sen y Maslow se puede entender que no puede existir ningún equipo de trabajo que no parta de la asociación de necesidades individuales, que por un objetivo en común se combina hacia el logro de resultados que favorecen a ese equipo y a las individualidades como tal.

Partiendo de la anterior premisa podríamos deducir que si la necesidad de asociación del ser humano es tan fuerte de igual manera es fuerte la necesidad del desarrollo de sus propias libertades, lo que conduce a encontrar, que no existe ningún equipo humano donde no aparezcan desacuerdos entre sus integrantes.

Todos los equipos están conformados por seres quienes así mismos son complejos y vienen con una serie de conductas y comportamientos creados y aprendidos durante su desarrollo evolutivo. Conductas que son modificables en la medida que los mismos seres trasciendan su propia necesidad de aprendizaje y convivencia.

Toda esa serie de aprendizaje cultural está determinada por unos factores de tipo endógenos y exógenos los cuales se denominan **fuerzas restrictivas** conducentes a la composición de la naturaleza humana.

Gráfico N° 2: “Las Fuerzas Restrictivas del Individuo”



*Autor: NSCIC, Programa de Cultura de la Legalidad para Colombia.*

La libre voluntad expresada por Aristóteles es algo ÚNICO que caracteriza al SER y que modifica los factores mencionados en el cuadro anterior.

Cuando se trabaja en equipos dentro de las organizaciones, es frecuente la aparición de conflictos como entidades temporales que se desarrollan en el tiempo. Producto de la misma libre voluntad con la caracterización individual de cada ser humano. Estos conflictos pueden combinarse con una serie de competiciones por el uso de derechos en la utilización de los recursos de la organización; lo que tendría como efecto la aparición de un desacuerdo en el uso de recursos que la organización podría dedicar en aumento de su productividad.

Se pueden distinguir dos tipos de fuentes de conflictos empresariales:

- **Fuentes Endógenas:** Surgen cuando se planea o desarrolla una actividad al interior de un equipo de trabajo, debido a problemas en su ejecución o a los recursos disponibles.
- **Fuentes Exógenas.** Surgen dentro de la organización en su conjunto, afectando a los proyectos que se ejecutan en la misma.<sup>5</sup>

Cuando se habla de conflictos es importante partir de una concepción de mismo, “Un conflicto se presenta normalmente cuando hay intereses encontrados en dos o más grupos de individuos”. O cuando hay diferencias de ideas, las cuales no necesariamente son negativas, pero si exterioriza inconformidad, o son un aviso de que algo está ocurriendo. Sin embargo el conflicto es a su vez una OPORTUNIDAD de cambio que hay que saber aprovechar de la mejor manera, pues un diario vivir de dificultades se convierten a la vez en retos a superar, y de no hacerlo se pueden convertir en frustraciones, que dificultarían en desarrollo autónomo del SER, e incluso podrían llevarlo a tomar decisiones trascendentales para su vida y la de los demás, en su grupo social, familiar o equipo de trabajo. Todo lo anterior ocasiona de una u otra manera perdida enorme en las organizaciones.

En todos los conflictos podemos encontrar dos tipos de vías de conflictos:

- **Vías Funcionales:** Conocido como conflicto constructivo, el cual genera resultados positivos.
- **Vías Disfuncionales:** Conocido como conflicto destructivo que normalmente opera en desventaja del grupo, individuo u organización.

<sup>5</sup> ENTELMAN, R.F. Teoría de conflictos. Barcelona. 2002

<sup>4</sup> Maslow, matriz de necesidades

Los conflictos humanos los encontramos clasificados por niveles de acuerdo a sus causas y población objeto:

- **Conflictos Interpersonales:** Son aquellos de individuo a individuo.
- **Conflictos Intrapersonales:** Son aquellos conflictos del interior del individuo.
- **Conflictos Intergrupales:** Son los que ocurren entre distintos grupos de la misma organización.
- **Conflictos Interorganizacionales:** Son los que se presentan entre organizaciones, algunos partes de la competencia mal sana.

Siempre que se habla de conflictos, se relaciona la naturaleza del SER y de la Asociación; sin embargo cualquier tipo de conflicto humano puede ser visto desde dos grandes grupos:

- **Conflictos Emocionales:** Son lo más comunes y se presentan al interior del Ser.
- **Conflictos Sustantivos:** Son los que normalmente se presenta en el lugar de trabajo por diferencias de ideas frente a la ejecución de los objetivos de la organización.

Al analizar los conflictos, encontramos que sus bases siguen siendo las mismas, la naturaleza y las necesidades humanas; es por ello que se puede afirmar que **“La Vida es un Conflicto en un Diario Vivir”**. ¡Pero! que tiene unas circunstancias que lo anteceden, y que permite desde la aplicación de algunas técnicas la solución de los mismos como lo afirma el investigador Francisco A. Muñoz.

### Gráfico N° 3: “Las Circunstancias del Conflicto”

Circunstancias del conflicto por Francisco A Muñoz de la Revista Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable “Prevención y Resolución de Conflictos” la fuente de las causas.



*Autor: Francisco A Muñoz.*

Al observar el cuadro anterior, se puede deducir que la eficiencia en la intersección de un conflicto es compleja, pues se parte de la necesidad que se tiene de alcanzar el éxito y los objetivos de los individuos en la organización; los cuales cuando ven satisfechas sus necesidades como personas y como trabajadores no se olvidan de los objetivos centrales

de la empresa (frente a su filosofía y su cultura organizacional en marcados dentro de la misión y visión empresarial). Por ello es importante que dentro de las organizaciones se dé prioridad en el manejo de conflictos.

Existen unas etapas del conflicto que ya han sido determinadas en diferentes estudios por grupos de psicólogos laborales, entre las etapas más comunes encontramos:

- **Etapa de Incomodidad:** Es la antecedida por unos hechos que generan malestar en el Ser.
- **Etapa de Incidentes:** Es la conocida como el conflicto percibido.
- **Etapa de los Malos Entendidos:** Es conocida como el conflicto sentido.
- **Etapa de las Emociones:** Es conocida como el conflicto manifiesto.
- **Etapa de Crisis:** Es donde se presenta la eliminación del conflicto o la aparición de la violencia.

Es importante conocer cuales son las Expectativas que se tienen frente al Conflicto; para de esta forma entrar a intervenirlo y solucionarlo si es del caso. Por ello es fundamental tener en cuenta las siguientes Expectativas:

- Eliminar el problema
- Reducir el problema
- Reducir el daño
- Mover el problema
- Manejar el problema de mejor manera
- Transferir el problema
- Reparar el problema

Después de tener claro lo anterior se pueden entrar a generar propuestas y a implementar las técnicas que faciliten el logro de resultados y satisfacer las expectativas, partiendo primero del detectar y aceptar el conflicto como tal. Posteriormente es necesario aplicar una serie de Técnicas propias de la Resolución de Conflictos y Negociación, entre ellas encontramos La Técnica SARA ó PARE como las más utilizadas en el ámbito Organizacional.

Cualquiera puede percibir la aparición de un Conflicto, salvo en contados casos, que algo anda mal en las relaciones del grupo, especialmente cuando se producen hechos de obvio antagonismo o agresiones verbales o físicas.

Aceptar que el problema es importante y que merece ser resuelto suele ser más difícil, ya que no siempre las partes están de acuerdo sobre la relevancia del conflicto: quien agrede o discrimina a otros se excusa a menudo minimizando sus actos, mientras que la víctima tiende naturalmente a exagerar la ofensa recibida.

En esta primera etapa, entonces, deberá explorarse profundamente la percepción personal que cada parte

tiene del conflicto, definiéndolo con total claridad hasta alcanzar el consenso adecuado respecto de su importancia. Es evidente que esto deberá hacerse a través de la conversación, y por eso es vital que se pongan en juego las mejores **aptitudes comunicacionales**:

- Respeto por los puntos de vista ajenos aunque no se coincida con ellos
- Tolerancia y ayuda para con los miembros del grupo que tengan dificultades al expresarse
- Paciencia y buena voluntad para escuchar a los otros
- Ciertas actitudes personales son necesarias, además de las anteriores:
  - **Auto-control.** No dejarse llevar por la ira ante opiniones que son adversas.
  - **Confianza.** Presumir siempre la honestidad y la sinceridad en los otros.
  - **Honestidad.** Decir siempre la verdad y ser sinceros al expresar opiniones.
  - **Humildad.** Admitir desde el principio que jamás podremos tener toda la razón.

## PROPUESTAS

Hay que tratar de solucionar el conflicto en las primeras etapas antes de causar angustias; pues cuando estas se generan no se ve la solución del problema, en muchos de los casos no se acepta que se tiene un problema y se ve al resto de los individuos como los culpables del mismo. Esto genera frustración, deterioro físico y (enfermedades) psicológico (depresión, estrés, entre otras); normalmente, si no se busca ayuda se pueden presentar la toma de medidas desesperadas.

Por eso se propone afirmar que **“Al Conflicto hay que enfrentarlo, pues siempre después de solucionarlo hay un crecimiento humano”**. La mejor manera de enfrentarlo es a través de la aplicación de técnicas de resolución como un proceso analítico para que de manera sistemática, se puedan identificar problemas individuales y/o de la organización; recolectando y analizando la información sobre los problemas que se poseen; y, desarrollar e implementar respuestas que tengan el potencial de eliminar o reducir dichos conflictos, para que de manera sistemática se puedan evaluar las respuestas estableciendo su efectividad. La aplicación de las técnicas de Resolución de Conflictos varían de acuerdo las expectativas que de tengan del problema a solucionar; sin embargo es fundamental identificar todas las emociones y neutralizar aquellas que dificultan el proceso de crecimiento humano.

Existen procesos efectivos en la identificación de emociones y valores que se aplican en la Resolución de Conflictos; entre ellos se encuentran “Los dilemas éticos

y morales” que son efectivos en la toma de decisiones tanto individuales como organizacionales.

El espíritu de grupo debe prevalecer en todo el proceso, y en general durante todo el accionar de la organización; partiendo de la convicción de que *debe hallarse una solución para beneficio de todos*.

**Es necesario recordar siempre que el bien común está por encima del bien individual; que el conflicto es de todos, no sólo de las partes**

Todo lo anterior redundará en la productividad de la organización. Un individuo satisfecho y motivado no solo incrementa su productividad, sino que también contribuye a mejorar de forma sustancial a la sociedad en la que se desenvuelve.

## 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta los anteriores gráficos se debe precisar que un sinnúmero de conflictos se viven en las organizaciones; y que uno u otro modo debemos aprender a convivir con ellos, afrontarlos y a superarlos y no verlos con temor
- La solución de problemas es una herramienta que puede mejorar el pensamiento crítico de la persona y contribuir a una comprensión de los problemas individuales, problemas comunitarios así como los obstáculos para alcanzar sus metas, y las consecuencias de tomar malas decisiones.
- Para entrar a solucionar cualquier tipo de conflictos es importante partir de las emociones, sólo así se puede tener la mente clara y se esa manera poder realizar un análisis que permita solucionar efectivamente un conflicto
- Ninguna solución es efectiva si no viene de las personas que generaron o tuvieron el conflicto
- Los problemas humanos se encuentran en su interior, en su corazón y es allí donde se debe buscar las soluciones

## 4. BIBLIOGRAFÍA

### 1. AMARTYA Sen

“La Perspectiva de la Libertad”

Informe para las naciones Unidas 2003.

### 2. EPICURO

“Sobre la Felicidad”

Grupo Editorial Norma, Febrero de 1996.

3. **LEDERACH, Jhon Paúl.** Elementos para la resolución de conflictos, México. 1990

4. **REINALDO O. da Silva**  
“Teorías de la Administración” Thomson 2001

5. **ENTELMAN R.F.** Teoría de Conflictos. Thomson, Barcelona. 2002

6. **ROSS, Marc. H.** La cultura del conflicto, Barcelona. 1995

7. **TOUZARD, H.** La mediación y la solución de conflictos, Barcelona. 1981

8. **VINYAMATA Camp Eduard** Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación, Barcelona 1999.

#### **WEBGRAFIA:**

1. [www.analytichtech.com/mb021/hawthorne.html](http://www.analytichtech.com/mb021/hawthorne.html)  
userwww.sfsu.edu/-erich/slides2/tsld033.htm

2. [www.culturadelalegalidad.org.com](http://www.culturadelalegalidad.org.com)