

CONSIDERACIONES SOBRE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS. DEFINICIÓN, ANÁLISIS Y SOLUCIONES
CONSIDERATIONS ON SPORT ORGANIZATIONS CONFLICTS. DEFINITION, ANALISYS AND SOLUTIONS

Autor: M. Sc Benito Rodríguez-Marrero

Hablar de conflictos en las organizaciones es tocar un tema muy extenso puesto que la vida de un hombre está llena de ellos; desde lo más insignificante, hasta la toma de una decisión trascendental. Ahora bien, los conflictos no son la destrucción o la contaminación de las organizaciones, como algunas personas suelen decir; los conflictos más bien son oportunidades para que, de paso, los cambios se generen y en dichos cambios los conflictos, si son canalizados y encaminados de la manera correcta, tendrán como resultado el aprovechamiento del mismo.

Existen innumerables ejemplos y experiencias de cómo ha beneficiado a las organizaciones el aprovechamiento de los conflictos, o dicho de otra manera, el análisis de los conflictos pero desde los puntos de vista de los que se encuentran involucrados.

El presente artículo aborda el tema de conflictos pero desde un punto de vista analítico buscando aprovechar al máximo las diferencias para lograr el crecimiento sostenido a través de los cambios.

Para ello iniciaremos las consideraciones dando la definición de conflictos.

Es un enfrentamiento que surge entre varias o grupos de personas, porque el comportamiento de una perjudica al logro de objetivos de la otra.

“El conflicto puede definirse como diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua.”

En otras palabras, es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes. Esta

definición abarca una amplia gama de acciones, desde la violencia hasta formas más sutiles de disensión. Según esta definición casi cualquier cosa puede conducir a un conflicto, desde comentarios que ofendan a un miembro del grupo hasta la lucha por recursos escasos. El conflicto por sí mismo, no es bueno ni malo. Las situaciones que pueden provocar conflictos surgen continuamente en la vida de todas las personas. Una situación se convierte en un conflicto debido a las reacciones de las personas con respecto a las circunstancias o acciones de otros. Esas reacciones se basan en valores aprendidos, prejuicios y experiencias. Los conflictos existen dentro de las personas, no son una realidad externa.

Si bien es cierto los conflictos denotan problemas e inconvenientes en las instituciones, también es un hecho que de ellos surgen avances y cambios.

El conflicto es parte de nuestra convivencia social, surge desde que nacemos cuando necesitamos aprender a vivir haciendo uso de muchas herramientas para asegurar nuestra sobrevivencia. Luego, la vida familiar nos enseña a negociar con las demandas contradictorias u opuestas de nuestros padres y el medio ambiente. En el camino de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, tratando de alcanzar metas propias, el ser humano siempre estará determinado por las limitaciones de un escenario con recursos insuficientes y por demandas crecientes. Tal es que la vida sin conflictos sin exagerar, sería imposible, pues sin ello nos privaríamos de la oportunidad para desarrollar nuestras habilidades pues se aprende a través y gracias al conflicto.

El tiempo ha demostrado que lo único constante son los cambios, y dado que una empresa es un organismo integrado por el factor humano es común existan diferentes tipos de conflictos, por lo que a continuación abordaremos las fuentes y las situaciones de conflictos más comunes que aquejan a las organizaciones y como se puede convertir ese conflicto en un aprovechamiento de mejora para una organización,

Son muchos los conflictos que aquejan a las organizaciones y van desde los más sencillos hasta los más complicados, lo cierto es que las situaciones más usuales de dichas diferencias son las originadas por:

- Vivencias, hábitos, experiencias de los individuos que colaboran para la organización.
- Costumbres, personalidades, nivel socioeconómico

Según criterios de diferentes autores que sobre este tema han investigado, existen dos tipos de conflictos básicos: “El conflicto cognoscitivo (conflicto tipo c) y el conflicto afectivo (conflicto tipo a). Al conflicto cognoscitivo también se le conoce como conflicto sustantivo y al conflicto afectivo como conflicto emocional.

“El conflicto cognoscitivo es aquel conflicto que surge de diferencias de opinión relacionadas a problemas y el conflicto afectivo se refiere a las reacciones emocionales que pueden ocurrir cuando los desacuerdos se vuelven personales. El conflicto cognoscitivo incluye desacuerdos relacionados a metas, asignación de recursos, distribución de recompensas, políticas y procedimientos y asignaciones de tareas. El conflicto afectivo resulta de sentimientos de coraje, desconfianza, miedo, y resentimiento; así como de choques de personalidad. El conflicto cognoscitivo se asocia fuertemente con mejoras en el desempeño de los equipos de trabajo mientras que el conflicto afectivo se asocia fuertemente con disminución en el desempeño de los equipos de trabajo”

No obstante la diferencia de criterios, existen conflictos que son solucionados fácilmente y otras que pueden tornarse cada vez más complicados, porque las personas que intervienen en el problema no pueden acordar una conciliación y subsiste las diferencias.

La fuente primordial de los conflictos o situaciones que provoca a que se presenten los conflictos es sin lugar a dudas los cambios, pues no existe conflicto si nos encontramos en un ambiente de dominio y control total

Partiendo de estos criterios expuestos anteriormente es que el dirigente debe aceptar la existencia de conflictos y no pretender eliminarlos todos, pues cometería un error. Hay diferentes posiciones frente a las problemáticas en las organizaciones, una es que es una situación anormal que hay que saber utilizar en beneficio de la organización. Es por ello que la estrategia del dirigente sería entenderlos y manejarlos con el objetivo de alcanzar los máximos de beneficios a un bajo costo.

Desde esta perspectiva, la tarea directiva no consiste en suprimir ni resolver todos los conflictos, sino en gestionarlos correctamente y sacarles el máximo provecho para la organización, llegando incluso a provocarlos en situaciones donde su ausencia pueda obstaculizar la eficacia de la organización.

En una visión estructural de las organizaciones, el conflicto es un problema que reduce la eficiencia, no cabe dudas. En una visión política, el conflicto interno no es un problema, aunque parezca contradictorio, sino un componente natural e inevitable del proceso de la competencia interna por recursos, poder o influencia. Puede haber ventajas estratégicas en generar conflictos para balancear pérdidas de prestigio o acceso, y de este modo iniciar un cambio necesario en la dinámica organizacional por la naturaleza misma de entrenamiento, eventos competitivos, etc.

La tendencia actual sostiene que el conflicto es inevitable en las organizaciones y hasta necesario, sin importar la actividad que realicen. Esta actitud ante el conflicto no implica que un exceso de situaciones conflictivas se considere como funcional para la organización: puede perjudicar a los individuos e impedir la obtención de los objetivos organizativos. Lo que postula es que el conflicto, tratado adecuadamente, puede conducir a la búsqueda de mejores soluciones a los problemas, el conflicto puede considerarse como un instrumento de innovación, de cambio en la empresa, prestación de servicios o en nuestro caso en las organizaciones deportivas.

TIPO DE CONFLICTO ORGANIZATIVO

Un conflicto puede afectar de tal forma a una organización que le suponga la muerte. No todos los conflictos tienen la misma importancia, lo grave no es que existan, sino que existan sin solucionarse, siendo conscientes de su existencia.

Los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desarrollo de la actividad organizativa según la forma de gestionarlos. Además del impacto que el conflicto ocasiona a la organización (funcional y disfuncional), distinguimos diversos tipos de conflicto según el ámbito en el que se sitúa:

Conflicto intraindividual: El conflicto dentro del individuo ocurre cuando una persona persigue objetivos divergentes con los de la organización, o no sabe qué

trabajo debe realizar, o cuando la persona debe hacer más de lo que es capaz de realizar. Con frecuencia, este tipo de conflicto influye en la manera en que el individuo responde a otros tipos de conflicto organizativo.

Conflicto interindividual: El conflicto entre individuos de la misma organización se debe a diferencias de personalidad o provienen de las presiones referentes a los roles.

Conflicto intragrupal: El conflicto entre individuos y grupos frecuentemente se relaciona con la manera en que las personas afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo.

Conflicto intergrupalo: El conflicto entre grupos dentro de la misma organización proviene de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los subobjetivos que persiguen los departamentos.

Conflicto intraorganizativo: Todos los conflictos anteriores tienen, en un sentido amplio, esta naturaleza. En un sentido estricto, nos referimos a los ocasionados cuando su configuración organizativa provoca una serie de debilidades.

Conflicto interorganizativo: El conflicto normal entre organizaciones recibe el nombre de competencia. Se ha reconocido que lleva al desarrollo de nuevos productos, tecnologías y servicios, así como a una utilización más eficiente de los recursos.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Para solucionar los conflictos es necesario considerar:

- 1.- Conocer a los involucrados.
- 2.- Cuáles son los intereses de las partes, es decir, el otro lado de la mano, conocer, cuál es la postura de cada una de las partes y respetarlas.
- 3.- Cuáles son los valores, personalidad, experiencia, características de cada una de las partes, ya que influyen al momento de abordar el manejo de conflictos.

A manera de conclusión se puede decir que los conflictos son necesarios para las personas y organizaciones, sin embargo se insiste en que es prioritario que se encause al aprovechamiento; en pocas palabras, cuando pase por cualquier tipo de problema se pregunte ¿Puedo convertir esta situación en una oportunidad de crecimiento? Y no olvide ver el otro lado de la mano, pues tal vez su compañero

vea la palma y usted las uñas, pero si da la vuelta a la mano podrá apreciar lo que él ve y viceversa, le aseguro que se puede sorprender.

HERRAMIENTAS EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS U OTROS PROBLEMAS DE CUALQUIER ÍNDOLE DE LAS ORGANIZACIONES

- Mantener el control cuando otros estén alterados. El dirigente ha de mantener el control sobre sus emociones. No se trata de no demostrar molestia, sino de hacerlo mesuradamente, sin después arrepentirse de una acción cometida en un momento de descontrol.
- Tener en cuenta que cada discusión tiene, al menos, tres puntos de vista: el suyo, el del otro y los de terceros, los cuales probablemente estén más cerca de la objetividad. Aprenda desde la perspectiva de los demás, siendo éste un aporte a su propio punto de vista.
- Sea medido, no se altere y cálmese antes de hablar. Tenga en cuenta que la relación es más importante.
- Busque el lado positivo y agradable, aún de las situaciones más complicadas y dolorosas. Es una disciplina que le ayudará a pasar más fácilmente los momentos difíciles, y a convertir los problemas en oportunidades.
- Establezca el hábito de hacer preguntas y sobre todo, de escuchar las respuestas. Pregunte antes de reaccionar. Algunas veces atacamos y después preguntamos. También preguntamos, pero escuchamos para contestar, y no para tratar de entender.
- No haga o diga nada que pueda herir o hacerle daño a otra persona. La gente no recuerda tanto lo que otro dice o hace, sino la intención con la que lo hace.
- Sea consciente de la diferencia entre análisis amigable y crítica destructiva. Observe si el propósito de sus palabras es ayudar, desahogarse o hacer daño.
- Tenga presente que si tolera a los demás, ellos también serán pacientes con usted en los aspectos no muy gratos de su personalidad.
- El verdadero líder sabe reconocer sus errores y aceptar responsabilidad. No olvide que un conflicto bien manejado fortalece la relación, y ayuda a aprender de las diferencias.

- Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades.
- La clave de una negociación exitosa es llegar a una situación ganar-ganar incluso si aparenta ser una situación ganar-perder. Casi toda negociación tiene al menos algún elemento de ganar-ganar. El éxito de la negociación radica regularmente en encontrar aspectos ganar-ganar en cualquier situación.
- El poder está basado en la percepción. Si su oponente piensa que usted es más fuerte, usted lo es, a tal punto de actuar así.

Los conflictos son una parte estrecha de la existencia del ser humano, en su vida cuando el hombre se relaciona con otros hombres y con la sociedad, siempre están en peligro de encontrarse en su camino con conflictos de diferentes índoles e importancia, por este motivo nunca deben tomarse los conflictos por su lado negativo, sino como una fuente de desarrollo humano, como algo positivo que lo harán analizar a fondo sus ideas, estimularan sus pensamientos y mejoraran sus juicios y que se resuelvan satisfactoriamente mejoraran las relaciones entre las partes considerablemente

Bibliografía

- Borrell, F. (1996). *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. S.A.
- Constantino, C. A. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos* Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A..
- Eyssette, F. (1987). *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo* Madrid: Ediciones Deusto. S.A
- Walton, R. E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México, Fondo Educativo Interamericano.