

CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS. ESTUDIO DE UN CASO

Lic. Raquel Mirás

Abstract

This work deals with frequent conflicts between managers and subordinates. It does not clarify the objectives and functions of each of them and the context of power between them. An approach to the processes of communication and interpersonal transactions where they can generate conflicts, real or psychological objectives within the company was made. Instruments of Transactional Analysis, applied to organizational coaching for conflict resolution were also presented. For Carolina, architect was presented as an example of its application.

Keywords: Conflict, transactional analysis, leadership, psychological games, effective communication

Resumen

El presente trabajo aborda conflictos frecuentes entre jefes y subordinados, por no clarificar objetivos y funciones de cada uno y el contexto de poder entre ellos. Se efectúa un acercamiento a los procesos de comunicación y a las transacciones interpersonales en donde se pueden generar conflictos, con objetivos reales o psicológicos, dentro de la empresa. Se exponen instrumentos del Análisis Transaccional, aplicados al coaching organizacional para la resolución de conflictos. Se presenta el caso de Carolina, arquitecta, como ejemplo de aplicación de los mismos.

Palabrasclave: Conflicto, análisis transaccional, liderazgo, juegos psicológicos, comunicación efectiva

Introducción

Definición de “conflicto”:

El origen de la palabra es latino: “*com*” (juntos), “*fligere*” (pegar)

El diccionario Webster (1964) lo define como:

“Agudo desacuerdo y oposición de intereses o ideas”

“Trastorno emocional resultante de un choque de ideas en una persona”

“Lucha, pelea”

La gente compite o se pelea por los recursos o bienes:

- 1) Tiempo
- 2) Información
- 3) Lo material
- 4) Poder, status, reconocimiento, afecto
- 5) Gente o recurso humano

Formas no éticas de lograr esos bienes o recursos mediante manipulaciones con:

- 1) Culpa
- 2) Temor
- 3) Soborno

“Kertész, R. (2007): *“Resolución de Conflictos en las Empresas Familiares”*, (Coloquio Internacional de Psicología Organizacional), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México”.

Los conflictos pueden ser intrapersonales, interpersonales o mixtos.

Los conflictos interpersonales se presentan frecuentemente en las empresas y afectan su buen funcionamiento al encontrarse los involucrados en “proceso” y no en “producción”.

Sus efectos no son necesariamente negativos, en ocasiones las organizaciones entran en inercia y a veces los conflictos estimulan la competencia generando resultados útiles.

Es necesaria una comunicación efectiva para definir, clarificar y establecer los objetivos y funciones de la empresa y de cada puesto de trabajo.

Se presentan cuando no se comparten normas, creencias o valores y los recursos son escasos.

Objetivos

La finalidad del trabajo es detectar la naturaleza del conflicto, sus características y de acuerdo a ello aplicar instrumentos del Análisis Transaccional y herramientas del Coaching Transaccional, tanto para prevenir, detener y/o resolver los mismos buscando una solución de acuerdo al modelo “ganar-ganar”.

Material

Se expone el caso de Carolina, de 44 años de edad, soltera, arquitecta y docente en la UBA.

Carolina trabaja en una empresa constructora de casas en la provincia de Bs. As., se desempeña como arquitecta bajo las órdenes del arquitecto Miguel dueño de la misma. En su experiencia laboral trabajó de forma autónoma en la empresa familiar, que debido a una crisis económica

decidieron cerrar. Luego trabajó en una empresa multinacional durante dos años, que le permitió relacionarse con Miguel, éste le manifestó que le agradaría que trabajara en su empresa. Al quedar sin trabajo (cambió de equipo de trabajo y su nueva jefa la despidió) se encontró con Miguel y le ofreció trabajar en su “importante” empresa, acordando las tareas a realizar (licitaciones y compras), que ella le facturaría como monotributista y él se haría cargo de las vacaciones y el aguinaldo.

En la oficina trabajan en forma regular ella y una empleada administrativa, en algunos días la esposa del dueño realizando tareas contables y un cadete (hijo de la esposa del dueño).

Cuando llegó encontró desprolijidad y desorden, con su sistema de trabajo logró organización. Si bien el clima de trabajo es bueno, la esposa del dueño opina e interfiere en el trabajo de Carolina, lo cual le incomoda. Con los dos arquitectos que trabajan fuera de la oficina como jefes de obra, mantiene buena comunicación. Al principio el dueño tenía muy buen trato con ella, pero luego empezaron las diferencias en cuanto a diseño y éste tuvo una reacción violenta hacia ella.

Hace un año que Carolina trabaja en éste lugar, cada vez le dan más tareas a desempeñar, le insisten que lleve trabajo a su casa (vive en capital), en vez de hacerlo en la oficina, a lo que ella no accede; no le han dado las vacaciones convenidas en las fechas acordadas y no le han actualizado su remuneración. En cuanto a ésta última decide hablarlo con su jefe, en ese momento no obtuvo aumento alguno, luego al incrementarse el trabajo en la empresa, le ajustaron la remuneración. Carolina piensa que no va a tener aumento en sus ingresos si la empresa no incrementa su trabajo y teme que se repita la agresión de su jefe. Ella quiere continuar con su trabajo durante un año, plazo estimado para hacer su plan de negocios y trabajar de manera independiente.

Carolina trabajó durante mucho tiempo en forma autónoma tomando decisiones y asumiendo responsabilidades, lo que estaría equivocado en este momento es que continúe de este modo estando en relación de dependencia. Entra en un Triángulo Dramático con el dueño que cuando le conviene en reuniones con otras personas, le delega su poder y liderazgo (Víctima), asumiendo ella ese rol (Salvadora) y cuando no, se lo quita (gira a Perseguidor), a la vez que la esposa refuerza esta crítica sin tener conocimientos profesionales (segunda Perseguidora), formando una alianza entre ellos en contra de Carolina; quedando así ubicada en una Posición Existencial Desvalorizada.

Se presenta un conflicto de poder y liderazgo. Carolina no se siente reconocida, no puede confiar en su jefe, no tiene libertad para desarrollar su creatividad (sus tareas son rutinarias), no siente seguridad de continuidad y progreso en la empresa, por lo que no está satisfecha con su trabajo. Hay una

mala negociación de los bienes que se intercambian. Le exigen varias tareas a la vez, jugar a “*Abrumada*”, lo que le ocasiona problemas con los tiempos de entrega, y cuando no llega, “*Te agarré desgraciado*” (“Berne, E. (1964): “*Los juegos en que participamos*” Diana, Méjico”), provocándole stress y disgusto.

Se contraponen su Impulsor “Se Perfecto” con el “Apúrate” de su jefe. No pone límites adecuadamente y sus tareas a veces son muy comprometidas (documentación de las licitaciones, planos, compras), otras administrativas o de ordenanza, que no le corresponden. Hay desconocimiento de la situación real del propio poder y de las propias competencias. La “importante” empresa resulto ser una pyme familiar. Se crearon falsas expectativas respecto de la magnitud de la empresa.

Métodos

Se emplea la Escucha Activa, estableciéndose un buen rapport. Se explica el esquema de la personalidad del AT y las transacciones para que el PC de su jefe no enganche su NR entrando en el Circuito Combativo (Kertész R., Atalaya C. y Kertész A. (2010): “*Análisis Transaccional Integrado*”, 3° Ed., Univ. De Flores, Buenos Aires).

Se ensayan opciones de respuesta a los estímulos inadecuados y transacciones cerradas, ya sea cruzando la transacción o con la técnica de la 2° persona, para una defensa asertiva. Se utiliza el modelo EEOPE para toma de conciencia de su estado actual, las opciones y pasos para lograr el estado deseado, en este caso de conflicto interpersonal en el marco de una pyme, para una solución con la cual ganen ambas partes.

Se desarrolla el Diagrama de Áreas y Roles para la obtención de satisfacción en otros ámbitos, en este caso el rol de estudio. Se trabaja con sus fortalezas y debilidades (FODA) para aumentar su autoestima, conociendo sus puntos fuertes y haciendo una evaluación real de las dificultades. Responder desde las distintas Posiciones Existenciales y mantener una Posición Existencial Realista. Cuestionar sus creencias limitantes como por ejemplo: “*no van a aumentar mi remuneración*”, “*no puedo progresar en este trabajo*” y reemplazarlas por ideas potencializadoras, utilizando el paradigma “Pienso y Veo, luego Siento y Hago”. Abandonar el impulsor “Sé Perfecto” y reemplazarlo por sus correspondientes permisos (Kertész R. y Atalaya C. (1991)), ver los márgenes de error en función del costo y el tiempo, a veces ser realista e imperfecto también puede ser eficaz.

Se enseña confrontación y comunicación efectiva proponiendo conductas asertivas. Se sugiere clarificar funciones y responsabilidades de cada uno en la empresa, que no están bien definidas, haciendo un listado de tareas con las que le corresponden y las que no, poniendo límites cuando sea

necesario. Como el acuerdo inicial es confuso, ingresa facturando servicios profesionales y como empleada percibiendo vacaciones y aguinaldo, se propone que confronte con su jefe adecuadamente (con su Adulto) una cosa a la vez:

1. por falta de vacaciones (adeudan las del año anterior)
2. actualización y mejora de remuneración

Se sugiere mantener una reunión con su jefe una vez por semana utilizando la Comunicación Efectiva para resolver los problemas, alineando sus intereses con los de su jefe, comprender inquietudes de cada uno y las soluciones posibles.

Resultados

Carolina está aprendiendo a salir del Triángulo Dramático, no entrando en el rol de Salvadora ni de sus Impulsores. Se ocupa de sus intereses, está valorándose y elevando su autoestima. Está logrando desarrollar conductas asertivas y comunicación efectiva en el trabajo, aprendiendo a poner límites y reclamando lo que le corresponde. Está aumentando su satisfacción en el área de estudio (haciendo un curso de fotografía). Logra clarificar objetivos y tomar decisiones, quiere hacer un viaje a Europa y a su regreso hacer su plan de negocios y trabajar en forma autónoma.

Conclusion

La aplicación del Coaching Transaccional para la resolución de conflictos en las empresas es un medio para desarrollar un entorno favorable para la solución de los mismos. Es práctico y sencillo, sus potentes herramientas pueden aprenderse, creando una base para la comunicación entre sus integrantes, mejorando el bienestar y la calidad de vida en la organización, evitando así la desmotivación y la baja productividad.

References:

- Berne, E. (1964): *“Los juegos en que participamos”*, Diana, Méjico
- Chalvin D., y Eyssette F. (1992): *“Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo”*, Ed. Planeta SAIC, Buenos Aires
- Kertész R., Atalaya C. y Kertész A. (2010): *“Análisis Transaccional Integrado”*, 3° Ed., Univ. de Flores, Buenos Aires
- Kertész, R. (2007): *“Resolución de Conflictos en las Empresas Familiares”* (Coloquio Internacional de Psicología Organizacional), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México
- Kertész, R. y Kertész, A. (1994): *“Plan de Vida”*, Ed. Ippem, Buenos Aires
- Kertész, R. y Atalaya, C. (1991): *“MAPA”* (Cuestionario de Conductas Parentales), 2° Ed., Ippem, Buenos Aires