



## Los conflictos empresariales, la comunicación y el estilo de dirección en el marco del análisis transaccional

Tamara Sánchez Almira

Psicóloga

Instructora del Centro De Estudios de Gestión Empresarial

Universidad de Holguín

Holguín, Cuba



 Ver perfil del autor

Fecha publicación: 05/marzo/2002

Para citar este artículo:

---

Sánchez Almira T. (2002, 05 de marzo). Los conflictos empresariales, la comunicación y el estilo de dirección en el marco del análisis transaccional. *Revista Psicología Científica.com*, 4(4). Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-208-1-los-conflictos-empresariales-la-comunicacion-y-el-estilo-de-.html>

---

### RESUMEN

La función del liderazgo dentro de la actividad administrativa cobra cada vez mayor valor en el mundo empresarial. Resulta evidente su relación con algunas variables psicológicas y del comportamiento organizacional desde las cuales se identifica y desarrolla. Este trabajo realiza un acercamiento a los procesos comunicativos, en especial a las transacciones interpersonales, posibles generadoras de conflictos innecesarios o genuinos en el marco de las relaciones humanas dentro de la empresa. Se exponen puntos de vista significativos y se realiza una reflexión teórica sobre estos factores desde una visión analítica en función de un mejor entendimiento de la naturaleza humana y de la inserción del individuo a los grupos bajo una nueva visión de nuestro comportamiento social.

**Palabras clave:** transacción, conflictos, comunicación, liderazgo

### Introducción

Siempre que hablamos de la Ciencia de la Administración, no podemos dejar de referirnos al tan ampliamente conocido ciclo de las funciones de dirección. Innumerables investigadores han dedicado muchos años de estudio en aras de obtener una mejor manera de realizar el mando y es por ello que hoy en día contamos con muchísimas teorías que hablan a favor de cómo podemos planificar mejor, organizar de una manera eficiente y eficaz el trabajo, cómo podemos hacer un mejor uso del poder y así delegar adecuadamente las tareas y cómo administrar mejor los recursos al respecto.

Tal vez por mi condición de psicóloga me incline a darle un lugar privilegiado al mundo de las relaciones interpersonales y del liderazgo dentro del marco organizacional, como uno de los vínculos más antiguos de la

humanidad y como una de las maneras más peculiares que tienen los grupos de dirigirse a quien los representa. El liderazgo es hoy en día quizás el más pertinente de todos los conceptos de la ciencia de la conducta y por eso los directivos de más experiencia en este campo le otorgan una gran importancia. Los jefes se ven enfrentados diariamente con las responsabilidades y el mando, asumen funciones, forman equipos y dirimen conflictos de toda clase. Surge entonces la típica pregunta de cual es el mejor estilo para dirigir y cómo se puede lograr un compromiso y lealtad entre los miembros de un grupo, cuál es la mejor manera de responder al poder, de recompensar o castigar. ¿Ha pensado usted la repercusión que esto traería al grupo, y como la decisión de imprimir personalidad al asunto puede comprometer el logro de los objetivos, las metas y planes de una organización?

Las diferencias de poder y estatus que existen entre supervisores y subordinados son reales, no se las puede ignorar, ni eliminar, de manera que el asunto en cuestión es de qué manera el jefe ejerce el poder y qué consecuencias podrá traer finalmente. El estilo de dirección es básicamente una transacción interpersonal. Los supuestos de uno acerca de las personas y el ejercicio del poder se comunican verbalmente o por otros sistemas de signos mediante un encuentro interpersonal. Un marco potencialmente poderoso para la comprensión de estos encuentros se da en la obra de Harris (basada en Eric Berne) sobre el Análisis Transaccional. En cada una de las relaciones transaccionales entre uno o varios individuos se emplean terminologías que pueden dañar la comunicación y, por ende, propiciar la aparición de conflictos innecesarios o genuinos, con sus consecuentes resultados. De ahí que las variables comunicación, liderazgo y conflictos conforman un todo digno de análisis. Es de suponer, entonces, que las transacciones en las relaciones interpersonales pueden ser una fuente directa de conflicto. Es interés de este material abordar esta temática desde el punto de vista teórico-integrador.

## **Desarrollo**

Cuando las personas interactúan en cualquier contexto, se produce inevitablemente una transacción social en la que una persona reacciona frente a la otra. Al estudio de tales transacciones se le ha dado el nombre de Análisis Transaccional. El término fue propuesto primeramente por Eric Berne en la década del 50, y se refería a un tipo de psicoterapia. El análisis transaccional parte de la premisa de que hay en cada personalidad los elementos de padre, adulto y niño. Las personas interactúan entre sí desde estas tres posiciones psicológicas distintas conocidas como estados del Yo. Se considera que todas las personas funcionan desde una de la tres y mantienen códigos de lenguaje específicos en cada caso. Las personas que actúan desde el estado del Yo padre suelen ser protectoras, controladoras, estimuladoras, críticas o estimuladoras. Pueden referirse en forma dogmática a las normas y políticas, con palabras "siempre", "nunca", "debe", "debería"; de la retroacción evaluativa global, como "que tonto eres"; de la retroacción descriptiva específica, como "me irrita que dejes los papeles desorganizados"; declaraciones que inducen culpabilidad, como "si me respetaras....." e indicaciones físicas, como señalar con el dedo de manera acusatoria. El padre en nosotros puede emplear retiro del afecto y fundamentalmente trata de resolver los conflictos desde la óptica de la obligación, haciendo uso del poder que tiene.

El estado del Yo adulto se expresa en un comportamiento racional, calculador, objetivo y no emocional. Estas personas tratan de mejorar las decisiones bajo el enfoque de las preguntas, se interesan en el cómo, cuándo, dónde, por qué; buscan hechos concretos e información y mantienen discusiones objetivas. Se muestran en una diversidad de frases como "ya veo", "considero", "desde mi punto de vista", "en mi criterio". Enfatizan en la solución de problemas y son cooperativos en la solución de conflictos. En términos de poder, se consideraría el directivo idóneo.

Por ultimo, el Yo niño que está en nosotros, refleja las emociones desarrolladas en etapas infantiles, se comporta descuidadamente en su postura, aparta la mirada o baja la vista. Es dependiente, espontáneo, creativo, competitivo y encara la solución de conflictos mediante la elusión y la flexibilidad en la situación.

Las conversaciones que mantenemos son una mezcla de los tres estados del YO. Cada uno de ellos tiene características positivas y negativas. Nuestro tono de voz, las posturas, los gestos y las expresiones faciales pueden reflejar en nosotros el estado del YO. De acuerdo con los tipos de transacciones que se establezcan, podrán aparecer o no diferentes tipos de conflictos dados en el propio marco de las relaciones. Las transacciones en las que el estado del Yo del emisor y receptor son compatibles en cuanto a la direccionalidad de las respuestas y se representan de forma paralela, son las llamadas transacciones complementarias. Por otra parte, las transacciones cruzadas o no complementarias interrumpen la comunicación.

Si tuviéramos que enmarcar la situación, diríamos que pueden aflorar conflictos interpersonales y al mismo tiempo intragrupal. Las posturas de los miembros se contraponen, lo que puede desembocar en una posición defensiva. En algunos casos el niño se defiende con palabras de etapas anteriores como "no me importa", "hazlo tu", y otras, a lo que el directivo puede responder haciendo uso del poder que le está encomendado. Los conflictos interpersonales representan un grave problema porque realmente afectan profundamente las emociones del individuo. Existe una necesidad de proteger la autoimagen de un posible daño provocado por los demás. Las relaciones pueden estar en riesgo y deteriorarse. Algunas veces los temperamentos entre dos personas pueden chocar.

Analizando de manera más profunda el asunto, vemos que en este caso pueden darse conflictos en un orden psicológico e implicar necesidades diferentes entre las partes, así como desigualdad de poder y de pertenencia. Pueden tener relación con los valores de las personas y con su nivel de información sobre el asunto que defienden. Por esto debemos analizar cada una de las posiciones, intereses y necesidades. El conflicto se convierte entonces en un proceso interaccional que cuenta con una situación de inicio, desarrollo y fin en el que interviene un momento crítico.

Vemos que el conflicto se agrava cuando la cantidad de involucrados aumenta y cuando estos últimos están influenciados. Es un proceso antagónico y complejo según la cantidad de personas que intervienen, por la urgencia de resolución y por el tiempo que disponemos para solucionarlo. Pero además, este proceso es co/construido por las partes. Es decir, las dos personas (niño-padre) construyen el problema. Tienen una responsabilidad compartida así como su solución a partir de los diferentes estilos de manejo y resolución de conflictos. Podemos considerar en este caso al conflicto como una variable dependiente y al desarrollo de las contradicciones que se dan en la transacción y sus consecuentes diferencias como variable independiente.

El conflicto en esta relación no es el proceso mismo, sino todas las diferencias. Genera cambios y es sustancial en el ámbito empresarial. Para analizarlo el tiempo es un factor fundamental por considerar. Cuando el proceso del conflicto es largo, hay posibilidades de analizarlo con más calma, pero cuando es corto se amontonan los acontecimientos y se torna más desdibujado.

Los conflictos emocionales que se dan en esta transacción y las barreras de comunicación de este mismo tipo afectan el buen funcionamiento de la empresa. Las barreras comunicativas de tipo emocional provocan un distanciamiento psicológico entre las personas, mientras que el conflicto emocional hace que las personas perciban a sus contrarios como entes que afectan o están a punto de afectar su integridad emocional. Los conflictos de decisión están dados también en el caso del uso del poder del directivo, quien percibe como amenazante su medio e invade su autoridad. La percepción del poder adquiere otro matiz de respuesta y el supervisor entrara en un conflicto de decisión. La transacción entre los líderes que siempre ocurre de padre a niño, no siempre marca un resultado negativo en el plano de las relaciones laborales, pero hay que señalar que cuando el empleado se acostumbra a un estado del Yo niño en sus transacciones, no madura, ni tampoco aprende a aportar ideas, lo cual no permite facilitar la toma de decisiones en la organización. El concepto de transacción pone de alguna manera a relieve la responsabilidad que existe en ambas partes en la interacción, según como inicien o como respondan empleados y directivos.

El conflicto comienza con la reacción de los empleados a las decisiones del empleador y los estilos de resolución de los mismos depende en gran medida del momento, las circunstancias y del contenido que encierra en sí el conflicto, es decir, su esencia. Los conflictos en las transacciones padre-niño pueden tener su base en una gran variedad de elementos, como el cambio organizacional, diferentes esquemas de valores de las personas, percepciones y puntos de vista opuestos, que favorecen otras variedades como: los conflictos interpersonales, intragrupal, intergrupales y organizacionales o institucionales. La postura del padre llega a la solución de conflictos mediante el empleo del temor o la amenaza de castigo en el ejercicio del poder. La diferencia de status en este caso crea una barrera comunicativa y al mismo tiempo ofrece una fuente en sí misma de conflicto por el uso del poder. La postura del niño es de evasión y responde flexiblemente a los conflictos. Pertenecen al grupo de los "yes people".

En el caso del adulto, se buscan soluciones certeras para resolver y evitar conflictos innecesarios o genuinos. Se considera que esto es la manera más factible de transar. Tratando de comunicarnos de forma abierta como lo hace el adulto, es la mejor manera de ser asertivos y de llegar a los demás. Si queremos serlo:

- Debemos describir la conducta que nos produce desagrado. Más que enjuiciarla, se trata de exponerla tal cual

es.

- Debemos expresar nuestros sentimientos para que podamos comunicarnos de una forma más implicada. Esto demuestra el compromiso con lo que estamos diciendo.
- Debemos crear empatía para que la otra persona sepa que tenemos la intención de entenderla desde su punto de vista.
- Debemos tratar de negociar el cambio. En este punto mostramos lo que queremos cambiar de la otra persona.
- Debemos explicar las consecuencias del cambio.

La transacción de adulto-adulto demuestra la aceptación de sí mismo y de los demás, las otras posiciones son menos maduras. Lo importante es que esta postura puede aprenderse y con ello aprender también a manejar los conflictos. Por eso debemos tratar de trabajar en ese sentido.

## Referencias

Andreieva, G. M. (1984). *Psicología social*. Moscú. Editora de la Universidad de Moscú, 336p.

Davis, Keith. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. Newstrom 6ª. ed. México: McGraw Hill, 1987, p. p. 444-468.

Empresa Eléctrica Holguín. *El conflicto empresarial*. Folleto de trabajo, 12p.

Hellriegel, Don. Slocum, John. Woodman, Richard. (1999). *Comportamiento organizacional 8ª. ed.* México, p. p. 362- 386.

Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional 5ta edición*. México, p. p. 181-195.