

**Las causas de los conflictos intergrupales en las organizaciones. Caso de estudio en una  
organización del sector financiero en Colombia**

**Cesar Asdrubal Pedraza Poveda**

**Universidad del Rosario**

**Nota del autor:**

Cesar Asdrubal Pedraza Poveda

Escuela de Administración, Universidad del Rosario

Tutor de la investigación: Juan Javier Saavedra Mayorga

Artículo de Investigación para optar por el Título de Magíster en Dirección

Contacto: [cesar.pedraza@urosario.edu.co](mailto:cesar.pedraza@urosario.edu.co)

Bogotá, 2019

## **Resumen**

En la literatura es posible encontrar diversos tipos de trabajos que versan sobre las tipologías y causas de los conflictos organizacionales. No obstante, hay una carencia de investigaciones empíricas sobre las causas de los conflictos intergrupales en las organizaciones colombianas. Por esta razón, el objetivo de esta investigación es analizar las causas de los conflictos intergrupales en una organización del sector financiero en Colombia.

La fundamentación teórica del trabajo está articulada alrededor del tema del conflicto intergrupales en la organización, su naturaleza y tipologías, y las causas que conducen a su emergencia. La investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo y se realiza bajo un paradigma epistemológico interpretativista, a través del método de estudio de caso. El trabajo de campo se realiza en una organización del sector financiero en la ciudad de Bogotá. Los instrumentos de recolección de información son la entrevista semiestructurada y el grupo focal.

El análisis del material empírico muestra que en la organización estudiada se presentan, de manera frecuente, tres tipos de conflictos: de relación, estructurales y circunstanciales. Asimismo, son cinco las causas del conflicto más frecuentes: los factores individuales y grupales, la divergencia de objetivos entre las áreas, la interdependencia de las tareas, la disponibilidad de datos y de información, y los estilos de dirección de los líderes de las diferentes áreas. Las tres primeras han sido contempladas por la literatura sobre gestión del conflicto organizacional; las dos últimas fueron halladas en el desarrollo del trabajo de campo y son por lo tanto resultados originales de la presente investigación.

## **Palabras clave**

Conflicto, Gestión del conflicto, Estudios organizacionales, Administración.

## **Abstract**

In literature it is possible to find different types of works that deal with the typologies and causes of organizational conflicts. However, there is a lack of empirical research on the causes of intergroup conflicts in Colombian organizations. For this reason, the objective of this research is to analyze the causes of conflicts between functional management in an organization of the financial sector in Colombia.

The theoretical foundation of the work is articulated around the theme of intergroup conflict in the organization, its nature and typologies, and the causes that lead to its emergence. The research is based on a qualitative approach and is carried out under an interpretative epistemological paradigm, through the case study method. Field work is carried out in an organization of the financial sector in the city of Bogotá. The instruments for gathering information are the semi-structured interview and the focus group.

The analysis of the empirical material shows that in the organization studied, three types of conflicts are frequently presented: relationship, structural and circumstantial. Likewise, there are five most frequent causes of conflict: individual and group factors, the divergence of objectives

between the areas, the interdependence of the tasks, the availability of data and information, and the leadership styles of the leaders of the areas functional. The first three have been contemplated by the literature on management of organizational conflict; the last two were found in the development of the field work and are therefore original results of the present investigation.

**Key words**

Conflict, Conflict management, Organization studies, Management.

## 1. Introducción

Las organizaciones se enfrentan actualmente a grandes desafíos a nivel competitivo, comercial y financiero. Para hacerles frente deben enfocar sus esfuerzos en mejorar sus procesos de gestión, innovando continuamente sus productos y servicios y fortaleciendo su productividad. Además, deben contar con equipos altamente competentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización (Leibner, Mader, & Weiss, 2009, p. 6).

Uno de los principales desafíos que tienen a este respecto es lograr una correcta comunicación y coordinación entre los diversos grupos de trabajo que interactúan al interior de la organización. Ello es tanto más importante por cuanto cada una de ellas tiene una naturaleza y unas funciones definidas (Daft & Meza Staines, 2011, p. 17) y por lo tanto tienden a operar según su propia lógica, sus propios ritmos, necesidades y objetivos.

La diversidad de intereses y propósitos de las gerencias internas suele ser un ambiente propicio para que surjan diversos tipos de conflictos, los cuales deben ser correctamente manejados, pues el propósito de la dirección es no solamente asegurarse de que cada área haga el máximo esfuerzo posible y obtenga el mejor resultado individual, sino que los esfuerzos se articulen a través de mecanismos de comunicación y cooperación, de tal forma que se maximice el resultado de la organización en su conjunto (Londoño, 2017; Sanabria, 2007; Vélez & Garzón, 2005).

Etimológicamente la palabra conflicto se deriva del griego *conflictus*, vocablo conformado por las raíces *con* (unión) y *flictus* (golpe) y que se define como “apuro, situación desgraciada y de difícil salida” (RAE, 2017). Es un fenómeno que es consubstancial a las relaciones humanas. A este respecto, autores como Coser afirman que “el conflicto es omnipresente y es parte inherente de las relaciones sociales” (1956, p. 25), en tanto que para Proksch (2016) se trata de un fenómeno social directamente relacionado con la interacción de las personas cuando estas tienden a buscar sus propios objetivos en un ambiente signado por restricciones ambientales.

En el caso de las organizaciones, el conflicto se manifiesta entre personas o entre grupos cuando alguna de las partes percibe que está siendo obstaculizado por la otra en la búsqueda de sus objetivos (Van de Vliert, 1998). A este respecto, Morgan (1990), para quien las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas políticos que son influenciados por intereses y relaciones de poder, señala que el conflicto en las organizaciones “es considerado como un estado desafortunado que en circunstancias más favorables debería desaparecer” (p. 115). Así, la forma en que actúan las personas y las unidades organizacionales depende de los objetivos propios y de la percepción de amenaza que pueda surgir en la interacción con las otras.

Ahora bien, a las situaciones de tensión al interior de la organización se las denomina “conflictos intergrupales”, y se presentan porque las personas que integran los grupos organizacionales llegan a desarrollar un tal grado de identificación con estos, que se genera la percepción de que en algún momento los demás grupos van a amenazar o interferir en el logro de sus objetivos y expectativas (Daft & Meza Staines, 2011, p. 493). Por esta razón, Domínguez y García plantean que “en las relaciones intergrupales en las organizaciones hay que tener una

especial atención con los factores de identidad involucrados: en qué medida hay una implicación de los miembros con el grupo, en qué medida hay oposición entre los grupos y en qué medida han desarrollado metas supra ordenadas entre ellos, etc.” (2003b, p. 30). Los conflictos al interior de una organización pueden en efecto, ser considerados como conflictos intergrupales en la medida en que al interior de cada área se desarrollan procesos de identificación cuyos efectos es necesario gestionar o moderar para bien del conjunto.

Un elemento importante para la gestión del conflicto en las organizaciones es la comprensión de los factores por los cuales se presenta (Elgoibar, Euwema, & Munduate, 2016a; Redorta, 2004). De hecho, el reconocimiento de dichos factores ha sido un importante objeto de atención por parte de la literatura sobre gestión del conflicto (Rothbart & Rose, 2009), la cual reconoce que la identificación precisa de la causa raíz del conflicto permite diseñar las estrategias adecuadas para gestionarlo.

Una revisión de la literatura existente sobre este tema (ver Anexo 1) revela que, no obstante su importancia, hay una importante carencia de investigaciones empíricas sobre las causas de los conflictos intergrupales en las organizaciones colombianas. La mayor parte de los documentos encontrados en el contexto colombiano se refieren a conflictos derivados de problemas sociales y ambientales en el país, o directamente a asuntos relacionados con el conflicto armado. Los únicos trabajos que presentan reflexiones teóricas o empíricas sobre el conflicto en las organizaciones abordan el tema desde el clima organizacional, la gestión de los recursos humanos o la gestión de empresas familiares. En ninguno de ellos se desarrolla explícitamente el

concepto de conflicto entre personas (o unidades) en las organizaciones, ni de las razones por las cuales se produce<sup>1</sup>.

En consecuencia, la investigación busca responder a la siguiente pregunta: *¿cuáles son las causas comunes de los conflictos intergrupales en una organización en Colombia?*

Para responder a esta pregunta es necesario acercarse a los conflictos en el contexto organizacional. Por esta razón se estudia una organización del sector financiero colombiano. Se

---

<sup>1</sup> El primer documento encontrado a este respecto es el de Méndez (2006), el cual desarrolla el concepto de clima organizacional y considera al conflicto interpersonal como parte importante de la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral de las empresas. Otro trabajo, relacionado esta vez con la gestión de recursos humanos, es el de Giraldo (2005), el cual estudia el acoso laboral en las organizaciones colombianas y lo contrasta con la situación de violencia del país. Aborda el acoso laboral como un conflicto asimétrico interpersonal en el que el hostigador generalmente tiene mayores apoyos o una posición superior sobre el trabajador hostigado. Por su parte, el trabajo de Acosta (1999) estudia la influencia de la psicología en la vida laboral de las organizaciones, y presenta el manejo del conflicto interpersonal como una parte de las actividades habituales de los psicólogos organizacionales. Un cuarto trabajo es el de Vanoni y Pérez (2015), quienes hacen una revisión documental de los estudios sobre el origen y evolución de la empresa familiar y proponen una herramienta de protocolo familiar como un instrumento para la mediación en los conflictos entre familiares que trabajan en la misma organización. Por último, encontramos dos trabajos que estudian la gestión de conflicto en organizaciones del sector financiero, aunque no particularmente en Colombia. El primero es de Islam y Sulthana (2017), quienes identifican las estrategias más utilizadas por los empleados de 5 bancos privados para la gestión de conflictos interpersonales en sus organizaciones, y el trabajo de Hossain (2017), en el que se analiza el impacto de las situaciones de conflicto en el rendimiento de los empleados y en el ambiente de trabajo en las entidades financieras de la ciudad de Bangladesh.

trata de un contexto altamente regulado, compuesto por organizaciones con estructuras organizacionales complejas y compuestas por múltiples gerencias funcionales (Superfinanciera, 2007, p. 2). El objetivo de la investigación es, por lo tanto, *analizar las causas de los conflictos intergrupales en una organización del sector financiero en Colombia*.

El artículo está estructurado en cinco apartados. El primero presenta la fundamentación teórica de la investigación; el segundo, la metodología seguida en el trabajo de campo; el tercero, los resultados; el cuarto, la discusión, y el quinto las conclusiones.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1. El carácter omnipresente del conflicto en las organizaciones**

El conflicto es inherente al ser humano. Autores como Proksch (2016, p. 3) muestran que nuestra reacción instintiva a situaciones de conflicto es la de luchar o de huir, y que estas reacciones hacen parte de nuestra historia evolutiva; se trata del comportamiento primitivo de nuestros ancestros ante el peligro, frente al que debían reaccionar rápidamente para poder sobrevivir.

El conflicto como concepto ha evolucionado con el paso del tiempo, adoptando diversos matices de acuerdo con el punto de vista del autor que lo estudie (Domínguez & Garcia, 2003b, p. 1). Para los militares el conflicto es una lucha armada; para los programadores informáticos es la incompatibilidad del software o del hardware (Proksch, 2016, p. 2); para los psicólogos es un

estado afectivo con manifestaciones de estrés, tensión y ansiedad ante una situación particular (Pondy, 1967, p. 298); para los sociólogos es una patología que afecta el buen funcionamiento de la sociedad y que hace parte de la realidad social (Sayas, 2015, p. 6).

En lo que atañe a las organizaciones, existen dos enfoques para el estudio del conflicto. El primero se conoce como el enfoque social. Este entiende que las personas son parte fundamental de las organizaciones, en las cuales se manifiestan sus intereses comunes o contrarios. Desde este enfoque, Coser afirma que “el conflicto es omnipresente y es parte inherente de las relaciones sociales” (1956, p. 335). Funciona como una válvula de escape para liberar tensiones, logrando preservar las relaciones sociales. Proksch coincide al definir el conflicto como “un fenómeno social que puede surgir cuando las personas interactúan, que comienza cuando dos personas o partes tienen intereses diferentes y trabajan unos contra otros para conseguir sus propios objetivos” (2016, p. 2). En ambos casos son las personas el centro en las manifestaciones de conflicto.

Un segundo enfoque es el que se conoce como propiamente organizacional. A este respecto, Coser –quien también analizó el conflicto desde el punto de vista social– afirma que el conflicto fortalece la identidad de un grupo frente a los otros, ocasionando evidentes efectos de polarización y “acentuando la división entre "Nosotros" y "Ellos"” (Coser, 1956, p. 336). Estas situaciones de tensión y división son trasladadas por Morgan (1990) al ámbito de las de las empresas. Para él, el conflicto se da cuando los intereses chocan. Este puede darse entre personas, entre grupos o incluso entre coaliciones, presentándose normalmente entre las estructuras, funciones y perfiles definidos por la empresa.

Otros autores (Daft & Meza Staines, 2011; Tajfel & Turner, 2004), por su parte, hablan del “conflicto intergrupar”, el cual se identifica por los comportamientos de choque directo entre grupos organizacionales. Estos suelen presentarse entre los diferentes departamentos de la estructura organizacional, tanto de forma horizontal –en el mismo nivel de la estructura– como vertical –entre niveles diferentes organizacionales. Bajo estas premisas, el conflicto siempre estará presente en las organizaciones (Morgan, 1990, p. 115), siendo parte de la vida social de las empresas grandes o pequeñas (Cornelio, 2017, p. 238).

El hecho de que el conflicto sea una constante en la organización ha llevado a la consolidación de un importante campo de investigación a propósito del mismo (Dues, 2010; Eunson, 2007; Morton, Coleman, & Marcus, 2006; Sandole, Byrne, Sandole-Staroste, & Senehi, 2009), y al reconocimiento de que este puede ser mejor entendido si se lo considera como un proceso dinámico (Pondy, 1967): en la realidad, más que conflictos aislados, la vida organizacional y social suele presentarse como una secuencia de situaciones de conflicto en la que cada episodio deja secuelas para las personas y los grupos en aspectos como los afectos, la percepción y el comportamiento.

Dentro de los estudios organizacionales, el estudio del conflicto y la forma de gestionarlo suele ser abordado dentro del campo del comportamiento organizacional (Robbins & Judge, 2009; Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010) y se analiza como una consecuencia natural de la existencia de relaciones de poder en las organizaciones (Fulop & Linstead, 2009).

Tradicionalmente ha sido visto como un fenómeno esencialmente negativo para la organización, cuyas causas y manifestaciones deben ser suprimidas.

No obstante, el surgimiento de una perspectiva interpretativa y crítica en el campo a lo largo de las últimas décadas (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2014) ha conducido a que no se le considere solamente desde su aspecto destructivo, sino también como una oportunidad de cambio, desarrollo e innovación para la organización (Dlugos, Dorow, & Farrell, 1993; Elgoibar, Euwema, & Munduate, 2016b; Kriesberg, 2009; Proksch, 2016). Cornelio (2017, p. 238) concuerda con estos autores en cuanto a que el conflicto intergrupalo, desde una óptica positiva y comprensiva, puede generar alternativas que permiten salir del conflicto favoreciendo los intereses de ambas partes y sin controversias en el futuro.

## **2.2. Los síntomas del conflicto en las organizaciones**

Un elemento fundamental para la gestión del conflicto en las organizaciones es la comprensión de su naturaleza y particularidades. A este respecto es importante distinguir, por un lado, los síntomas del conflicto y, por otro lado, sus causas. Las situaciones de tensión y controversia suelen tener unas características específicas que pueden ser consideradas como “síntomas”, de la misma forma que, en las ciencias de la salud, estos son señales de la presencia de una enfermedad en los sistemas biológicos.

Algunos de los síntomas más frecuentes de la presencia de conflictos en las organizaciones son los siguientes (Proksch, 2016, pp. 2-3):

*Oposición:* se hace observable cuando hay un intento consciente o inconsciente para no permitir del logro del objetivo de otra área. Se evidencia en el trabajo descuidado o el manejo inadecuado de información.

*Indiferencia:* se presenta cuando alguna de las áreas pierde el interés o motivación en las tareas entre departamentos.

*Hostilidad, Agresión:* se hace visible en comportamientos que aparecen de forma brusca e inesperada.

*Rumores:* esta situación se observa cuando, a través de rumores o intrigas, se trata de detener o denigrar de alguien, y a la vez se busca ganar la confianza de otros.

*Irracionalidad:* se produce cuando los intereses de la empresa pasan a un segundo plano, siendo sustituidos por los intereses personales.

*Formalidad y Conformidad:* en medio de situaciones conflictivas las personas se muestran muy formales y conformes frente a sus superiores, ocultando de plano el conflicto que se está manifestando.

*Síntomas físicos:* en las situaciones de tensión normalmente se pueden presentar reacciones físicas como son dolores de cabeza, trastornos estomacales e insomnio. Estas manifestaciones se observan en tasas altas de incapacidades y ausencias al trabajo.

### **2.3. Las causas del conflicto en las organizaciones**

Si partimos del hecho de que estos síntomas nos dan un aviso de un conflicto en la organización, el paso siguiente es determinar cuáles son las posibles causas o fuentes que lo

generan (Rothbart & Rose, 2009). Para Pondy (1967, pp. 302-305), los conflictos tienen un proceso de cinco fases: 1. “Conflicto latente” (cuando se manifiestan las causas), 2. “Conflicto percibido” (las partes se hacen conscientes), 3. Conflicto Sentido (personalización del conflicto), 4. Conflicto Manifiesto (comportamientos de hecho), y 5. Secuela del conflicto (efectos posteriores). Las causas se ubican en la primera etapa de “conflicto latente”, en la que se identifican tres fuentes de conflicto a nivel organizacional (Pondy, 1967, pp. 302-305):

*Competencia por los recursos escasos.* Cuando el total de las demandas de las áreas supera el total de recursos disponibles de la organización.

*Búsqueda de autonomía.* Cuando unas áreas buscan ejercer influencia y control sobre otras, o cuando se busca aislarse del control de otra.

*Divergencia de objetivos entre áreas.* Cuando las áreas deben aportar conjuntamente para el logro de un objetivo y no logran un consenso para articular las actividades.

Daft y Meza Staines (2011) concuerdan con Pondy en cuanto a las fuentes de los conflictos, especialmente por los recursos escasos y los objetivos diversos entre áreas. Indican que en las empresas existe un marco en el que se desarrollan las relaciones organizacionales, cuyas características están dadas por “factores contextuales como son el entorno, las metas, la estrategia, la tecnología, la estructura organizacional” (2011, p. 493). Para ellos, las fuentes o causas de conflicto intergrupales son (Daft & Meza Staines, 2011, pp. 493-496):

*Incompatibilidad de las metas:* Las metas de cada área reflejan los objetivos específicos que los miembros de dicho grupo buscan lograr, pero con frecuencia interfieren con el logro de las

metas de otra área, generando manifestaciones de conflicto. Un ejemplo de esta situación está en la relación entre los departamentos de marketing y de producción, en la que el primero busca lanzar en el menor tiempo posible sus nuevos productos, líneas de negocio, etc., pero el segundo puede oponerse a esta exigencia de rapidez debido a los ajustes y requerimientos propios de los procesos de producción, situación que suele conducir a la existencia de conflicto entre estas áreas.

*Diferenciación:* La especialización funcional de cada departamento requiere de personas con formaciones, actitudes, aptitudes y habilidades específicas. Esta diferenciación hace que los integrantes de cada departamento actúen de forma diferente a las demás, áreas ocasionando eventualmente conflictos entre ellos.

*Interdependencia de las tareas:* Esta fuente de conflicto se presenta debido a que unos departamentos, al depender de otros para realizar sus funciones, deben ejercer presiones a dichas áreas para continuar con su función. Entre más amplia sea la interdependencia, mayores conflictos se pueden presentar al no lograr acuerdos de servicio entre ellos.

*Recursos limitados:* Dado que los recursos de una organización normalmente son limitados, el departamento que obtiene la mayor parte de ellos goza de mayor prestigio. Este ejercicio, en el que los departamentos compiten por recursos, normalmente deriva en conflictos entre ellos.

Domínguez y García (2003b, p. 26) hacen un análisis de diversos modelos gestión de conflictos desarrollados y añaden otros aspectos que pueden determinar las causas de los mismos. En su interpretación del modelo basado en la escalada y desescalada del conflicto (Van de Vliert, 1998), analizan sus condiciones antecedentes e identifican ciertas características organizacionales que pueden influir en la emergencia de los conflictos. Estas son:

*Aspectos estructurales:* niveles jerárquicos, descentralización, cantidad de departamentos y diversidad en los miembros de la organización.

*Ambigüedad de tareas, uso de los recursos y formas de evaluación.*

*Conflictos de Rol, control de áreas y posiciones innovadoras.*

*Características culturales:* incremento de choques por diferencias entre objetivos, tolerancia y escala de valores diversos.

*Mecanismos de regulación:* aquellas reglas formales e informales de la organización que pueden incentivar la generación de conflicto, pero asimismo las que buscan evitarlo.

Para ellos, la dinámica del conflicto tiene unas fases determinadas: preconflictuales, conflictuales y postconflictuales. En la fase preconflictual es en la que concentran su análisis de las causas de los conflictos. Al revisar esta fase encontramos que establecen los factores generadores de conflicto, que coinciden con los conceptos de fuentes de conflicto de los autores hasta ahora analizados. Estos factores generadores son (Domínguez & Garcia, 2003b, p. 30):

*Factores individuales y grupales:* Están dados por los sesgos personales, el acceso equilibrado a fuentes de información, factores de identidad y oposición entre grupos, así mismo si han desarrollado metas supraordenadas entre ellos.

*Factores del contexto social:* Se constituyen por los recursos disponibles, posibilidades de éxito y fracaso. Así como en la aceptación social del conflicto y la capacidad de manejo de los conflictos que se presenten.

*Factores de la tradición del conflicto:* Están determinados por las experiencias pasadas y pueden indicar las posibles situaciones que se presenten en el futuro.

*Factores estructurales:* Establecidos directamente por la estructura organizacional que supone un orden jerárquico, con una distribución diferencial del poder y de los recursos disponibles.

En relación con estos factores, otros autores incorporan cuatro causas de conflictos. La primera son las expectativas de las directivas al no ser bien entendidas por parte de los equipos; la segunda es el corte en la comunicación al ocasionar que las áreas sean indiferentes con las solicitudes de otras áreas; la tercera es la malinterpretación de la información en las interacciones de las áreas generando malos entendidos y errores, y la cuarta es la falta de rendición de cuentas ya que se empieza a generar un ambiente en el que ningún área asume responsabilidad (Contreras & Zapata, 2017, p. 57). Por otro lado Rast, Hogg y van Knippenberg (2018, p. 1091) identifican como causa de conflicto el tipo de identidad de grupo asumida por los equipos, dado que estas influyen en la forma como interactúan con los demás grupos. Cuando un líder promover una identidad relacional hacia los demás grupos, estos asumen cooperativamente los retos, mientras que al promover una identidad social los grupos buscan diferenciarse siempre de los demás, disminuyendo sus niveles de cooperación.

Ahora bien, al observar que estos autores guardan amplias coincidencias en sus planteamientos sobre las causas de los conflictos internos de las empresas, Proksch (2016, pp. 4-6), en su estudio de la gestión de conflictos organizacionales, manifiesta su preocupación sobre la posibilidad de que un conflicto pueda ser abordado a partir del problema equivocado. En esta

línea, el autor plantea que es necesario establecer el problema real observando las causas raíz y clasificarlos en seis tipos de conflicto:

*Conflictos circunstanciales.* Son los que se presentan por equivocaciones, información incompleta o parcial, así como interpretaciones erradas de dichos datos.

*Conflictos de intereses.* En estos casos no se identifican por hechos, sino porque existen intereses encontrados entre las partes, aunque estos se acentúan por las posiciones de las personas involucradas.

*Conflictos de relación.* Este tipo de conflicto se enfoca en problemas de tipo emocional, en las que intervienen sensaciones de miedo, frustración y envidia.

*Conflictos de valores.* Se presentan cuando se enfrentan principios e ideales diferentes entre las partes, generalmente en las empresas se presentan entre personas antiguas y las nuevas generaciones por sus preceptos diversos.

*Conflictos estructurales.* En estos conflictos los protagonistas no están originados por las personas, sino por la misma estructura organizacional dado por los objetivos diferentes en los departamentos, sin parámetros definidos para su manejo.

*Conflictos internos.* Son los internos de cada persona entre sus pensamientos y sus sentimientos, se causan por la contradicción entre los objetivos familiares y los laborales, por ejemplo.

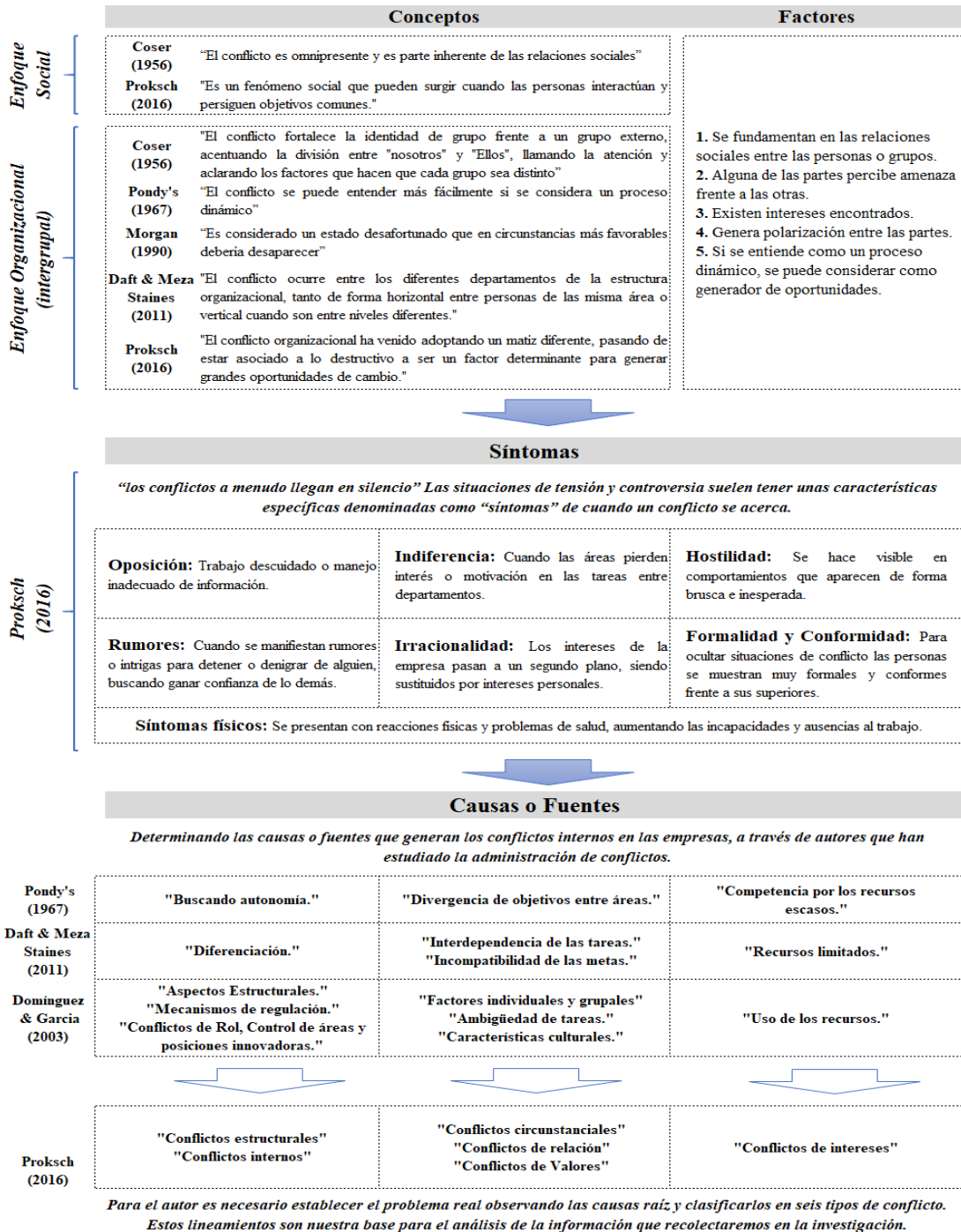
Para Contreras & Zapata (2017, p. 57), los tipos de conflictos intergrupales están definidos por los efectos que estos tienen sobre la organización. De esta forma definen solo dos tipos. El primero son los funcionales, que son identificados porque contribuyen al funcionamiento y

desarrollo de las organizaciones; y el segundo son los disfuncionales cuando directamente afectan los objetivos y la supervivencia de la organización. Asimismo, afirman que la ausencia de conflictos puede llegar a ser causante de inmovilidad en las organizaciones en tanto que un exceso de conflicto puede ocasionar la dispersión de esfuerzos en contra del logro de resultados.

#### **2.4. Modelo para el análisis del conflicto intergrupales en las organizaciones**

A partir de la revisión de la literatura, formulamos el siguiente modelo para el análisis del conflicto intergrupales en las organizaciones. De acuerdo con dicho modelo, la comprensión del problema requiere, por un lado, identificar las causas del conflicto, y en segundo lugar el tipo de conflicto del que se trata. Este el modelo conceptual (ver figura 1) a partir del cual se desarrolla el trabajo de campo de la investigación y que sirve como marco para la interpretación del material empírico.

Figura 1  
 Modelo para el análisis del conflicto intergrupar en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

### **3. Metodología**

#### **3.1. Estrategia metodológica**

La investigación se fundamenta en un paradigma epistemológico de tipo interpretativista (Burrell & Morgan, 1979; Girod-Séville & Allard-Poesi, 2001; Schwandt, 1994). Al considerar el conflicto intergrupar como un fenómeno organizacional, se hace necesario comprenderlo en el marco de las interacciones efectivas entre los miembros de la organización (Sanabria, Saavedra, et al., 2014, p. 124). El estudio incorpora uno de los rasgos fundamentales del interpretativismo: el interés de construir conocimiento a partir de las interpretaciones que las personas participantes hacen de su realidad y cómo construyen sentido (Hatch & Yanow, 2003).

El enfoque seguido en la investigación es cualitativo. La investigación cualitativa busca acercarse a la realidad de esta organización, para explicar los fenómenos sociales a través del análisis de experiencias e interacciones entre personas y grupos (Flick, 2008; Gibbs, 2007; Wacheux, 1996). De esta forma, se logra una comprensión de cómo las personas que integran los equipos en la organización construyen sus propias realidades frente a los equipos con los que interactúan cotidianamente.

En cuanto a su alcance, la investigación es de tipo descriptivo (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006), lo que implica describir situaciones y sucesos que ocurren en la organización para caracterizar comportamientos o rasgos de las unidades de análisis. En este caso, se trata de

identificar y caracterizar los conflictos que se presentan entre las áreas internas de la organización y las causas de su ocurrencia.

La estrategia metodológica escogida para la investigación es el estudio de caso (Dul & Hak, 2008; Mills, Eurepos, & Wiebe, 2010; Stake, 2005; Yin, 2003). Este método permite analizar de forma profunda el fenómeno de conflicto intergrupales desde diferentes puntos de vista, y es aplicable a distintos tipos de unidades de análisis de la organización (Munarriz, 1992, p. 104). Se trata de un trabajo exigente en cuanto a las actividades de exploración, y al tiempo dedicado a las observaciones, a la recolección detallada de información de fuentes diversas y a su vinculación con el contexto (Sanabria, Saavedra, et al., 2014, p. 150)

## **3.2. Terreno de investigación**

### **3.2.1. La unidad de análisis: el Banco**

El terreno de investigación es una organización del sector financiero colombiano, con amplia experiencia en el negocio de la intermediación financiera. Esta organización brinda atención a múltiples segmentos de clientes a nivel nacional (“Corporativos”, “Empresariales”, “MiPyme”, “Oficiales” y “Personas”)<sup>2</sup> a través de un portafolio de productos y servicios consolidados para

---

<sup>2</sup> Las denominaciones hacen referencia a una clasificación interna que la organización utiliza para definir los modelos de atención de los clientes agrupados por características comunes. De esta forma, los “Corporativos” son los grandes conglomerados industriales o comerciales; los “Empresariales” son las grandes empresas; las “MiPyme” son

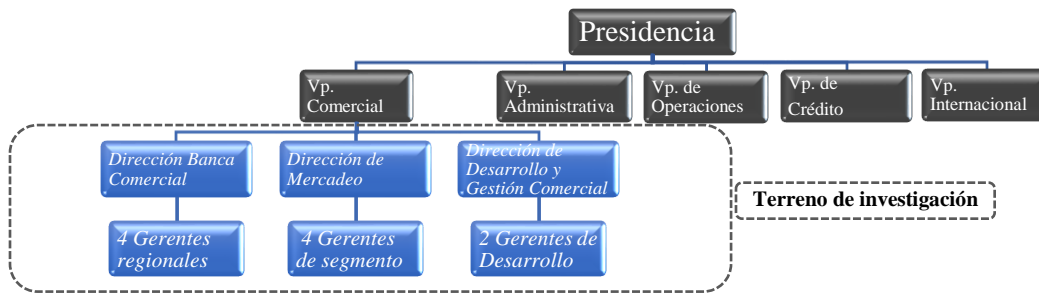
cada tipo de cliente según sus necesidades financieras. La sede principal está ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá y en sus instalaciones se ubican las principales vicepresidencias de la organización con sus correspondientes equipos.

Cada vicepresidencia ejerce uno de los roles que garantizan la operación de la organización. La Vicepresidencia Comercial es la responsable de las actividades relacionadas con la gestión comercial con metas presupuestales asignadas; la Vicepresidencia Administrativa desarrolla todo lo relacionado con gestión humana y de recursos físicos; la Vicepresidencia de Operaciones administra los sistemas informáticos de la organización garantizando el curso normal de las operaciones internas y de clientes; la Vicepresidencia de Crédito tiene a cargo la administración del riesgo para la colocación óptima de crédito a los clientes, y la Vicepresidencia Internacional desarrolla las actividades comerciales para las filiales en el exterior. A continuación, se observa la estructura que tienen estas áreas en la organización.

Figura 2  
*Estructura Organizacional Primaria*

---

las micro, pequeñas y medianas empresas; las “Oficiales” son los entes oficiales territoriales y de orden nacional, departamental o municipal, y las “Personas” son las personas naturales en general.



Fuente: Elaboración propia

La investigación se enfoca en la Vicepresidencia Comercial, específicamente en las direcciones que dependen de esta (señaladas en la figura anterior). Estas direcciones tienen la responsabilidad conjunta para la ejecución de la estrategia comercial y lograr las metas presupuestales que tiene asignadas la Vicepresidencia, que se traducen en el 58% de los resultados financieros de la organización (Banco, 2017). Por esta razón, estas direcciones resultan fundamentales, lo que lleva a que cualquier fenómeno que afecte su funcionamiento, y en particular los conflictos que en ella se presenten, deban ser analizados de forma rigurosa.

Las direcciones que hacen parte de la Vicepresidencia Comercial son las siguientes:

**Dirección de Banca Comercial.** Desarrolla la relación comercial directa con los clientes a través de un amplio equipo de gerentes comerciales, quienes comercializan el portafolio de productos y servicios que tienen a su disposición para ejecutar sus metas individuales.

**Dirección de Mercadeo.** Realiza permanentes estudios de mercado con el fin de afinar el portafolio de productos y servicios de la organización, desarrollando nuevos productos alineados con las tendencias y necesidades de los clientes.

Dirección de Gestión Comercial. Establece los seguimientos al desempeño comercial y a la ejecución de las metas hasta el nivel de los gerentes comerciales, y garantiza que los gerentes comerciales utilicen de forma permanente los esquemas de atención a los clientes definidos por la organización.

### **3.2.2. Las unidades de información**

La recolección de información se realiza a través de actividades de contacto individual y grupal con las personas que integran los equipos primarios de las tres direcciones mencionadas. Estas personas cuentan con perfiles profesionales específicos para desarrollar las actividades que cada cargo les exige y deben interactuar entre sí cotidianamente, presentando su punto de vista como área frente a las demás áreas sobre una misma problemática. A continuación, se presenta el detalle de las personas interrogadas:

Dirección de Banca Comercial: director (entrevista individual).

Dirección de Mercadeo: director (entrevista individual), Gerente de mercadeo segmento pyme (grupo focal), Gerente de mercadeo segmento microempresario (grupo focal), Gerente de mercadeo segmento personas (grupo focal).

Dirección de Gestión Comercial: Director (entrevista individual).

### **3.3. Instrumentos de recolección de información**

### **3.3.1. Tipos de instrumentos**

A continuación, se enuncian los instrumentos de recolección de información que se utilizaron en la investigación:

*Entrevistas semiestructuradas.* La entrevista es una de las técnicas de investigación más utilizadas en los estudios organizacionales (Sanabria, Saavedra-Mayorga, & Smida, 2014). En ella se responde una pregunta de investigación a partir de la conversación entre un entrevistador y un entrevistado (Brinkmann, 2008). Para el caso de la presente investigación, se estableció contacto con los directores de las áreas definidas anteriormente y conocer su percepción acerca de los tipos de conflictos presentes en sus áreas y de los factores que los originan.

*Grupos focales.* Para el uso de esta técnica de investigación (Barbour, 2007) se observaron, de forma controlada, las opiniones y posturas de los miembros de cada área seleccionada, planteándoles a los participantes de la misma área (intragrupo) una discusión acerca de las interacciones con otras áreas de la organización e indagando su percepción acerca de los factores que originan conflictos entre ellos.

### **3.3.2. Construcción de los instrumentos**

Los instrumentos de investigación se construyeron a partir de la revisión de la literatura y por lo tanto de la fundamentación teórica del conflicto, como se describe en la tabla 1.



Tabla 1

Esquema de construcción de los instrumentos de investigación

Categ.	Clave	Subcategoría	Descripción	Directores (Entrevistas Semiestructuradas)	Gerentes (Grupos Focales)	Fuente
Causas de Conflicto	CCBA	Búsqueda de autonomía	Unas áreas buscan ejercer influencia y control sobre otras, o un área busca aislarse del control que sobre ella ejerce otra.	¿Ha identificado situaciones en que otra área ha intentado ejercer influencia o control sobre su área, considera que esto puede generar conflictos? Ejemplos.	¿Pueden identificar si existen áreas con las que permanentemente haya conflictos con su área y cuáles son las razones? Ejemplos	Pondy's (1967)
	CCDO	Divergencia de objetivos entre áreas	Las áreas deben aportar conjuntamente para lograr un objetivo y no logran un consenso para articular entre ellas las actividades.	¿Cree usted que los objetivos de otras áreas pueden entrar en interferir en la consecución de los objetivos de su área? Ejemplos.	¿Qué motivos considera que tienen las personas que integran este equipo a entrar en conflicto con las personas de otras áreas? Ejemplos.	Pondy's (1967)
	CCIT	Interdependencia de las tareas	Un área depende de los avances de otras para realizar sus funciones y se ve avocada a ejercer presiones sobre ellas para desarrollar su función.	¿Hay algún área de la organización con la que la suya haya entrado o entre frecuentemente en conflicto? ¿Cuál(es) área(s)? Ejemplos	¿Consideran que los objetivos de otras áreas interfieren en la consecución de los objetivos de su área?	Daft & Meza Staines (2011)
	CCRL	Recursos limitados	Las áreas deben competir por los recursos limitados de la organización, lo cual normalmente originan conflictos entre ellas.	¿La asignación de recursos para desarrollar los proyectos de cada área, considera que puede ser un motivo para que se generen conflictos con otras áreas? Ejemplos.	¿Qué factores personales, profesionales u organizacionales de su equipo pueden incidir en que se generen conflictos con otras áreas?	Daft & Meza Staines (2011)
	CCC	Características culturales	Se aumentan los choques por diferencias entre objetivos personales, tolerancia y escala de valores de las personas.	¿Si en las interacciones de su equipo con otras áreas existen factores culturales diversos como creencias o posiciones radicales, pueden generar conflicto entre ellos? Ejemplos.	¿En las interacciones cotidianas, su área ha entrado alguna vez en conflicto con alguna otra área? Explicar con ejemplos	Dominguez & Garcia (2003)
	CCIG	Factores individuales y grupales	Los sesgos personales, los factores de identidad y la oposición entre grupos derivan en situaciones de choque y conflicto.	¿Qué motivos considera que tienen las personas que integran su área a entrar en conflicto con las personas de otras áreas?	¿La asignación de recursos para desarrollar los proyectos de cada área, considera que puede ser un motivo para que se generen conflictos con otras áreas? Ejemplos.	Dominguez & Garcia (2003)
Tipos de Conflicto	TCE	Conflictos Estructurales	La estructura organizacional no alinea los objetivos entre las diferentes áreas y no define con claridad los parámetros para su manejo.	¿Considera que la dependencia de su área frente a otras áreas para realizar sus actividades le genera situaciones de conflicto? Ejemplos.	¿Consideran que la dependencia de su área frente a otras áreas para realizar sus actividades, les genera situaciones de conflicto? Ejemplos.	Proksch (2016)
	TCI	Conflictos Internos	Estos conflictos son individuales de las personas porque surgen desde sus pensamientos y sus sentimientos, cuando existe contradicción entre los objetivos familiares y los laborales, por ejemplo.		¿Cuándo existen equivocaciones o interpretaciones erradas en la información que se presenta en reuniones, se generan conflictos con las demás áreas?	Proksch (2016)
	TCC	Conflictos circunstanciales	Equivocaciones entre las áreas, información incompleta o parcial, así como interpretaciones erradas.	¿Cuándo existen equivocaciones o interpretaciones erradas en la información que se presenta en reuniones, se generan conflictos con las demás áreas?	¿Cuándo existen equivocaciones o interpretaciones erradas en la información que se presenta en reuniones, se generan conflictos con las demás áreas?	Proksch (2016)
	TCR	Conflictos de relación	Problemas de tipo emocional entre personas de áreas diferentes, en los que intervienen sensaciones de miedo, frustración y envidia.	¿Es posible que se presenten conflictos cuando hay problemas de relación entre personas de las áreas que interactúan? Ejemplos.	De acuerdo con lo expuesto por ustedes ¿Pueden clasificar que tipos de conflicto son los más comunes entre las áreas de la organización?	Proksch (2016)
	TCV	Conflictos de Valores	Cuando se enfrentan principios e ideales diferentes entre las áreas. Generalmente se presentan entre las personas antiguas y las nuevas generaciones por sus preceptos diversos.	¿Qué opinión tiene acerca de los conflictos que se generan entre áreas cuando las personas que interactúan tienen diferencia de opinión frente a una misma problemática? Ejemplos.		Proksch (2016)
	TCIN	Conflictos de intereses	Estos conflictos no se identifican por hechos sino por la existencia de intereses encontrados entre las partes. Se acentúan por las posiciones de las personas o áreas involucradas.	¿Considera que existen conflictos entre su área y las demás áreas, por la limitada asignación de recursos para el desarrollo de los proyectos? Ejemplos.		Proksch (2016)

Fuente: Elaboración propia

Estas categorías se utilizaron en la construcción de las guías de las entrevistas y los grupos focales, y posteriormente en la interpretación del material empírico obtenido. El Anexo 2 muestra el esquema seguido en el desarrollo de las entrevistas y la guía de preguntas. El anexo 3 muestra el esquema seguido en el desarrollo del grupo focal y la guía de preguntas utilizada.

### **3.4. Análisis de información**

Una vez finalizado el trabajo de campo se procedió a la preparación de los datos. Se realizó la transcripción cuidadosa de las grabaciones obtenidas en las entrevistas y del grupo focal de las diferentes áreas participantes en la investigación.

El método utilizado fue el análisis de contenido temático (Allard-Poesi & Drucker-Godard, 2001; Bardin, 1977), el cual consiste en identificar, a lo largo del discurso del o de los entrevistados, temas que permitan dar respuesta a la pregunta de investigación. Este método, que implica una lectura cuidadosa de la información recolectada, permitió analizar en detalle las situaciones y percepciones sobre el conflicto entre áreas al interior del “Banco”, buscando así la comprensión de los aspectos que rodean el conflicto intergrupales en la organización.

Para soportar el análisis se utilizó el software de análisis cualitativo “Atlas.ti”. Esta herramienta, que permite hacer un análisis sistemático de los datos, optimizando la categorización, clasificación, cruces de puntos de vista, búsqueda de patrones, etc., se utilizó para estructurar el análisis a partir de las categorías y subcategorías determinadas a priori (elaboradas con base en el marco teórico) e identificar luego categorías que emergieron del trabajo de campo.

A continuación, se observan las frecuencias encontradas para cada una de las subcategorías determinadas a priori y las dos nuevas encontradas en el terreno de investigación.

Tabla 2  
*Las categorías de análisis*

Categoría	Clave	Subcategoría	Descripción	Fuente
<b>Tipos de Conflicto</b>	TCR	<b>Conflictos de relación</b>	Problemas de tipo emocional entre personas de áreas diferentes, en los que intervienen sensaciones de miedo, frustración y envidia.	<b>Proksch (2016)</b>
	TCE	<b>Conflictos Estructurales</b>	La estructura organizacional no alinea los objetivos entre las diferentes áreas y no define con claridad los parámetros para su manejo.	<b>Proksch (2016)</b>
	TCC	<b>Conflictos circunstanciales</b>	Equivocaciones entre las áreas, información incompleta o parcial, así como interpretaciones erradas.	<b>Proksch (2016)</b>
	TCIN	<b>Conflictos de intereses</b>	Estos conflictos no se identifican por hechos sino por la existencia de intereses encontrados entre las partes. Se acentúan por las posiciones de las personas o áreas involucradas.	<b>Proksch (2016)</b>
	TCI	<b>Conflictos Internos</b>	Estos conflictos son individuales de las personas porque surgen desde sus pensamientos y sus sentimientos, cuando existe contradicción entre los objetivos familiares y los laborales, por ejemplo.	<b>Proksch (2016)</b>
	TCV	<b>Conflictos de Valores</b>	Cuando se enfrentan principios e ideales diferentes entre las áreas. Generalmente se presentan entre las personas antiguas y las nuevas generaciones por sus preceptos diversos.	<b>Proksch (2016)</b>

<b>Categoría</b>	<b>Clave</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente</b>
<b>Causas de Conflicto</b>	CCIG	<b>Factores individuales y grupales</b>	Los sesgos personales, los factores de identidad y la oposición entre grupos derivan en situaciones de choque y conflicto.	<b>Dominguez &amp; Garcia (2003)</b>
	CCDO	<b>Divergencia de objetivos entre áreas</b>	Las áreas deben aportar conjuntamente para lograr un objetivo y no logran un consenso para articular entre ellas las actividades.	<b>Pondy's (1967)</b>
	CCIT	<b>Interdependencia de las tareas</b>	Un área depende de los avances de otras para realizar sus funciones y se ve avocada a ejercer presiones sobre ellas para desarrollar su su función.	<b>Daft &amp; Meza Staines (2011)</b>
	DDI	<b>Disponibilidad de datos e información</b>	El acceso a la información ocasiona situaciones de tensión entre las áreas por tiempo de respuesta o requisitos para la solicitud.	<b>Terreno de Investigación</b>
	CCC	<b>Características culturales</b>	Se aumentan los choques por diferencias entre objetivos personales, tolerancia y escala de valores de las personas.	<b>Dominguez &amp; Garcia (2003)</b>
	CCBA	<b>Búsqueda de autonomía</b>	Unas áreas buscan ejercer influencia y control sobre otras, o un área busca aislarse del control que sobre ella ejerce otra.	<b>Pondy's (1967)</b>
	PIDS	<b>Perfiles inadecuados y diferencias salariales</b>	La designación de personas con perfiles inadecuados en áreas esenciales de la operación, así como desigualdades salariales entre personas que desempeñan cargo con iguales responsabilidades.	<b>Terreno de Investigación</b>
	CCRL	<b>Recursos limitados</b>	Las áreas deben competir por los recursos limitados de la organización, lo cual normalmente originan conflictos entre ellas.	<b>Daft &amp; Meza Staines (2011)</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4. Resultados

Este apartado contiene los resultados del análisis de la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal, para dar respuesta al objetivo de la investigación. Está compuesto por dos secciones. La primera analiza los tipos de conflicto más frecuentes al interior de la organización estudiada; la segunda, las causas de los mismos.

#### **4.1. Los tipos de conflicto**

En el análisis del material empírico de la investigación se encontraron tres tipos frecuentes de conflicto en la organización.

##### **4.1.1. Conflictos de relación**

De acuerdo con Proksch (2016), estos conflictos se caracterizan por problemas de tipo emocional entre los miembros de los equipos. Bajo estos parámetros relacionales se encontró que es el conflicto con mayor presencia con trece referencias en la organización. En los testimonios de los actores organizacionales se evidencian los sentimientos de envidia, frustración y miedo entre los equipos, derivados directamente de las posiciones de los líderes y su forma de hacer los seguimientos a los resultados, ocasionando conflictos entre las áreas como lo vemos a continuación:

*“Desde mi punto de vista el tema está asociado al tipo de liderazgo que se ejerce en ese tipo de reuniones y allí es el resultado por el resultado, el número por el número, lo que diga el número es lo que está sucediendo y no hay como mostrar argumentos que permitan entender el*

*porqué del número, es el número y ya. Claro que sí se generan conflictos y no solo por el tipo de liderazgo sino porque el equipo del staff está allí para ratificar que se está viendo mal o se está viendo bien y así se vaya bien, siempre tiene que estar mal y debe haber un llamado de atención.” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 10)*

Otro rasgo identificado en estos conflictos de relación es la prevalencia de los egos personales y de equipo en las interacciones entre las diferentes áreas. En los testimonios se observa cómo los líderes en sus áreas guardan posiciones para mantener el control sobre temas particulares. Estas situaciones posteriormente se configuran en conflictos afectando el curso expedito de las actividades de cada área:

*“Pues por un lado está el ego del vicepresidente que, pues, es una persona digamos que tiene su carácter. Yo pues no, no voy a entrar a juzgarlo, pero es una persona que tiene su carácter, y está el ego de 15 directores comerciales, 4 directores del staff, y pues cada uno con su visión, con su forma, con su..., entonces pues eso es algo que, que hay veces no permite que las cosas avancen de la mejor manera.” (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 7)*

*“Yo...creo que más hay egos entre las áreas, hay como afanes de... de mostrar resultados entre las áreas, hay...hay muchas veces ganas de que simplemente “yo soy importante porque dificulto tu proceso”, o sea, de obstaculizar trabajos de otras áreas. Creo que eso pasa” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 10)*

*“O sea, si yo, si yo en una reunión digo: 'Lo que pasa es que financiero no nos está apoyando', tú mañana no me hablas, y entonces de ahí en adelante tú mañana no me ayudas, entonces eso hace que todos como que... busquemos no decir nada porque va y esa otra área se pone brava, y si esa otra área se pone brava, que yo la necesito mañana, entonces, ¿sí? Estoy fregada. Entonces, creo que meterle tanto componente personal... hace que los procesos sean difíciles.” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 7)*

Se logró identificar cómo el manejo del poder se hace presente en este tipo de conflictos. Se encontraron casos en los que el poder es utilizado para lograr posicionar su propia área frente a la vicepresidencia y así mismo para que otras áreas les den prioridad. Estas manifestaciones de poder terminan generando síntomas de oposición e indiferencia ente los equipos, los cuales derivan de una u otra forma en conflictos intergrupales, como se evidencia en estos testimonios:

*“Claro, eso es demasiado común, y es que nadie quiere perder poder, ¿hm? Mmm...entonces todos guardamos como... usted no se me meta, usted con lo suyo, yo con lo mío... en la medida que dejo que usted se meta de pronto me quitan mi área, y todo el mundo cuida... y resguarda su poder.” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 14)*

*“Digamos que... si el gran líder busca confrontar entre áreas, eso genera malestar. Entonces si un gran líder te enfrente dice: 'Ella está diciendo que esto no se hizo por tu culpa' eso automáticamente genera rabia con el otro y las cosas, digamos, no funcionan, y eso nos pasa. Personales, creo que al final todos tenemos diferentes afinidades, y hay personas a las que les copiamos y otras no, y no me interesa.” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 15)*

#### 4.1.2. Conflictos estructurales

Estos conflictos no son generados por las personas de forma directa, sino que se dan por la misma estructura organizacional cuando considera objetivos diferentes entre áreas sin una definición específica para su manejo (Proksch, 2016). Se identificaron nueve menciones de los participantes haciendo referencia a estos conflictos, siendo el segundo tipo de conflicto más frecuente. La descripción específica de la existencia de estos conflictos se puede encontrar en estos apartes de las entrevistas, relacionados con decisiones adoptadas por algunas áreas sin involucrar a las áreas afectadas con evidentes efectos sobre los clientes.

*“El Banco decidió por una esquemas de seguridad, modificar el manejo de las chequeras y cambiarle la referencia a los números de los cheques y volverlo una referencia aleatoria de tal manera que no se pudieran en teoría clonar esos cheques y generar problemas de lavado de cheques o de estafas o hurtos o fraudes, eso lo hizo el Banco internamente y le quedo perfecto, y lo implementó sin contar con el que iba a ser el usuario final que eran los propios clientes y eso generó una serie de problemas muy delicados de cara a los procesos que cada una de las organizaciones tiene para la administración de sus cheques [...] eso le cambio la cultura al cliente de la noche a la mañana y le generó unos reprocesos que llevamos tres, cuatro o seis meses que no hemos podido estabilizar” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 4)*

*“Otro caso particular, [...] Migramos a una nueva versión o nueva plataforma [...], entonces algunos clientes que ya los habíamos afectado con la chequera los estabilizamos y los estamos*

*afectando ahora por que los migramos al nuevo portal que no tiene el módulo desarrollado de las chequeras y otra vez estamos teniendo inconvenientes.” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 4)*

Se puede evidenciar cómo áreas operativas en ejecución de sus funciones de garantizar los servicios con estándares de utilización y seguridad requeridos, entraron en contraposición directa con las áreas comerciales, afectando así su función de garantizar niveles óptimos de calidad en el servicio a los clientes. De esta forma se configura una situación clara de desarticulación estructural al no estar definidos los canales para involucrar a todas las áreas que tienen impacto directo.

#### **4.1.3. Conflictos circunstanciales**

Se hallaron tres casos en los que se tipifica este tipo de conflictos, los cuales se presentan por equivocaciones e interpretaciones erradas de información o de las mismas interacciones entre áreas. En los siguientes testimonios los entrevistados mencionan cómo se presentaron estos conflictos e incluso las sensaciones que les producen.

*“Desde las áreas que toman la decisión a espaldas de quién al final del día es quien nos de comer en el buen sentido de la palabra que es el cliente. Llevamos todo el mes de julio y todavía hay operaciones que no hemos podido hacer porque el cliente firmó el pagaré antiguo, dejó lista la operación y se fue de viaje de vacaciones y cuando fuimos a hacer el desembolso, no nos permitieron hacer el desembolso [...], afectando al cliente en sus intereses propios porque el*

*desembolso era atender una necesidad propia de cliente en su día a día y hoy el Banco no le ha podido desembolsar” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 6)*

*“Casi siempre es un tema de resultados, bien sea un tema de resultados de, por ejemplo, planes de incentivos o concursos. '¡Ay!, ¿por qué no me tuvo en cuenta esta venta que yo la hice a las cinco de la tarde del día siguiente hábil?' No, pues porque no puedo. O sea, porque, hay una vaina que se llama auditoría, otra vaina que se llama contraloría, otra vaina que se llama control Sox, que yo no puedo entrar a saltar o entrar a modificar, pues, cosas que no, no logran entender porque pues creen que es, es cuestión de que X. no quiso ayudarme.” (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 12)*

*“Hasta ahora, los conflictos que he tenido han sido por... posiciones de: "eso está mal por esto, no lo hagamos así por esto, esto no lo entiendo por esto", y, el argumento más tradicional es así lo hemos hecho siempre, y eso es lo que ya no queremos hacer.” (Grupo Focal - Julio 2018, transcripción No. 4, p. 11)*

En consecuencia, ya empiezan a evidenciar algunos cambios en el lenguaje de los líderes, en el que invitan a sus directores a entender el cambio que experimenta la organización y la velocidad en que deben cambiar sus hábitos, dejando en claro las decisiones que se pueden tomar. Evidentemente son mensajes que quedan al libre entendimiento de los miembros de los equipos que pueden llevar a generar estos conflictos entre ellos.

*“El vicepresidente hasta hizo una reunión súper importante el 30 de mayo en la que reunió a todos los directores del país, y les dijo: 'Mire, esto va a cambiar, el banco está cambiando. Ustedes se montan en esto, en esta nueva forma de ver las cosas, en esta nueva forma de actuar, en esta nueva velocidad, o definitivamente pues no, no es con ustedes con quienes queremos trabajar'. Pero sí te digo que, desde mi punto de vista, es difícil la interacción.” (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 8)*

## **4.2. Las causas de conflicto**

En la información recolectada en el trabajo de campo se identificaron los fragmentos de discurso en los que se mencionan los factores que dan origen a diferentes conflictos entre áreas. Se encontró que tres de las causas con mayor frecuencia habían sido contempladas en la fundamentación teórica. Asimismo, se establecieron dos nuevas causas halladas en el terreno de investigación. En este orden se realiza el análisis.

### **4.2.1. Factores individuales y grupales**

Esta causa cuenta con el mayor número de menciones (18) relacionados con los aspectos definidos en su descripción teórica. En ellos se determina que los sesgos personales y la oposición entre grupos derivan en posibles conflictos entre las áreas de la organización (Domínguez & García, 2003a). En concordancia con este concepto, se ha encontrado en el terreno que existen factores individuales que originan conflictos entre áreas, ya sea por posiciones radicales o por no reconocer los puntos de vista de otros.

*“Acá hay una cultura de banco supremamente arraigada, y es una cultura de banco que, pues que, en mi concepto, no está bien, que es una cultura en la que las personas consideran tener siempre la razón, y no escuchar ni razones ni motivos. Entonces eso hace que cada vez, pues que, a mí me parece que es, es difícil”* (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 7)

*“Demasiadas personas que llevan x tiempo en la organización son las que más saben de esto, nada se les puede decir, nada se les puede contradecir, es el que más sabe, ¿cómo se te podría ocurrir a ti que tú o ... refutarle algo? Ajám.”* (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 16)

Entre estos factores individuales también se describen comportamientos que afectan la relación entre las áreas, en las que múltiples interacciones no son manejadas de forma profesional, sino como favores personales porque tienen una relación cercana entre los miembros de los equipos involucrados o porque se trata de una persona reconocida en la organización.

*“No me importa si eres mercadeo, si eres comercial, si eres lo que sea, estoy en la mitad para dificultar tu proceso porque me caes mal, y eso me parece que nada que ver, ¿sí? pero...pero, pues tú lo vives aquí, todo el tema es muy personal.”* (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 7)

*“Entonces, es un tema de: nos debemos relacionar, sí, pero dependemos más de temas personales, en relaciones personales, que en muchos... en muchos temas que, de relaciones*

*académicas o racionales, desde mi punto de vista.” (Grupo Focal - Julio 2018, transcripción No. 4, p. 7)*

Entre los factores grupales se encuentra la oposición entre áreas y la formación de la identidad de equipo. Estas situaciones se manifiestan en las percepciones de los participantes, quienes indican con cierta frecuencia que enfrentarse con otras áreas les acarrea represalias, ya sea no recibiendo ayuda en proyectos futuros o simplemente con medidas deliberadas para no avanzar en temas comunes. En los testimonios se puede observar que los catalogan como causas frecuentes de conflictos.

*“le estábamos haciendo ajustes a la planta de personal, hice unas propuestas para revivir de una manera estructurada y sin que eso generara unos costos adicionales para el Banco el modelo de cash y tener especialistas nuevamente que permitiera hacer mejor seguimiento y eso me costó un enfrentamiento muy fuerte con el líder del equipo y una discusión que nos llevó a dar por terminada esa propuesta y a que no se volviera a tocar el tema de cash.” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 10).*

*“Pero sí creo que en un momento determinado cualquier de esas variables afecta una decisión o demora una decisión, si es con alguien que en el pasado tuvo un conflicto seguramente esa persona va a aprovechar ese momento para cobrarse el conflicto que se pudo generar en el pasado, si hay intereses particulares de unos y otros puede presentarse ese tipo de conflictos por el momento “cobrarse” y nivelar situaciones” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 9).*

En este mismo sentido grupal, se encontraron descripciones de otras interacciones, en las que unas áreas deben responder por su resultado frente a la información que otras áreas preparan o hacen seguimiento, en las que presentan tensiones evidentes.

*“Entonces si yo me estoy viendo cuestionado sobre mi resultado, ¿cuál es la forma más fácil de salirme de ahí, de desengancharme? El problema es el número y no soy yo. Entonces, todo el tiempo estamos en... y ese digamos que es lo que yo te digo del tema también de los egos con los directores comerciales, es: 'yo no estoy mal, yo estoy haciendo todo bien, lo que pasa es que el número no refleja lo que yo estoy haciendo.’”* (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 11).

*“No están acostumbrados a que nadie les... le diga, "oiga, mira para otro lado que es que de verdad el problema no es... esto sí es un problema y lo tenemos que resolver nosotros desde mercadeo", pero, en realidad, tú problema para el cumplimiento de tus metas no es ese, pero entonces, entonces digamos ese tipo de cosas generan conflictos.”* (Grupo Focal - Julio 2018, transcripción No. 4, p. 12)

*“Esto es una empresa, se cometen errores, hay problemas operativos... asumir responsabilidades rápidamente no debería costar tanto. Aquí duramos cinco días definiendo quién tuvo la culpa y en un día está la solución del problema.”* (Grupo Focal - Julio 2018, transcripción No. 4, p. 22)

Finalmente, las diferencias salariales entre áreas o grupos pueden ser factores de conflictos intergrupales. Se trata de un tema que suele no ser abordado abiertamente en las entrevistas, pero que puede encontrarse como un componente de las diferencias individuales y grupales:

*“Creo que, por ejemplo, cuando se empiezan a ver evidentes... situaciones, por ejemplo, salariales entre áreas, eso genera conflicto, que entonces, cómo es que yo, aquí, que hago todo eso y gano menos que don fulano, que siento que hace menos. ¿Hmmm?” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 16)*

Así las cosas, observamos como los factores individuales y grupales desde diferentes puntos de vista conforman en gran medida la generación de conflictos entre las áreas al interior de la organización.

#### **4.2.2. Divergencia de objetivos entre áreas**

Para esta causa se presentaron 15 menciones, lo cual denota una alta influencia de los objetivos de cada área en la forma de como interactúa frente a otras. Es así como se logra identificar, en los testimonios de los participantes, que la existencia de objetivos en cada área, sin alineación con los objetivos de la organización, es un problema cotidiano y es causa de conflictos.

*“Yo creo que pueden ser muchas las causas que generan conflictos, pero considero que la principal es que no hay un criterio unificado de un objetivo claro de hacia dónde vamos y aquí*

*es cada área jalonando por sus propios intereses.” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 6).*

*“Entonces, creo que nosotros tenemos muchos espacios formales que son positivos y que son constructivos y que cuando nos sientan a las grandes cabezas, como que uno ve mucha coherencia y mucho propósito y mucho objetivo banco, pero de ahí pa abajo la cosa se empieza a desdibujar por la misma medición.” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 8)*

*“yo creo que nosotros vamos a un ritmo bien diferente al que van algunas áreas del banco, no todas, pero creo que sí hay algunas áreas en las que, en las que todavía no se tiene conciencia de que nosotros trabajamos para un cliente, y que hoy un cliente no nos admite más de dos horas en algún proceso.” (Grupo Focal - Julio 2018, transcripción No. 4, p. 7)*

La percepción de los participantes coincide en el sentido de que cada área antepone sus objetivos individuales como grupo frente a los organizacionales. Se hallaron ejemplos de esta situación en los casos que nos mencionan y que tienen efectos en diferentes frentes de la organización, así:

Desde los equipos comerciales frente a áreas operativas:

*Aquí es todo de cara al Banco y pues de malas el cliente.” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 7)*

Desde el equipo de Desarrollo Comercial:

*“También hay muchos de esos conflictos, sobre todo porque, digamos, nosotros somos el área que está llamada a generar, por ejemplo, informes de diversa índole, pero nuestros informes tienen un objetivo específico y es ventas. ¿Cierto? Y aquí quieren venir todas las otras áreas a des encartarse de los informes. Entonces no, pues, como usted es el que hace informes, ¿por qué no se queda con estos 47 que yo hago? No señor, es que mis informes son de ventas. Yo no le voy a ir a hacer el informe a la gerencia de gestión financiera sobre los saldos de... No me interesa porque es que esa no es la función que yo tengo acá. [...], es que ese no es mi objetivo.”*  
(Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 10)

Desde el equipo de Mercadeo frente a áreas operativas:

*“Entonces, cómo la prioridad del banco, que es en últimas los clientes, los negocios, las vinculaciones, la participación de mercado, ¿cómo esa prioridad la debían tener otras áreas?, a operaciones hoy lo miden por número de casos resueltos ya. Número de... número de quejas recibidas, número de quejas resueltas... pero no porque si el cliente quedó contento o no, o si el cliente continuó con sus productos o no, si el... si eso generó más ventas o no.”* (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 6)

De esta forma se ejemplariza cómo los objetivos diversos entre áreas terminan influyendo de forma directa en la generación de conflictos entre las áreas involucradas.

### 4.2.3. Interdependencia de las tareas

Los conflictos entre áreas también se originan cuando existen actividades que dependen de las demás áreas, para lo cual se ven abocados a ejercer presión a esas áreas para lograr realizar sus tareas (Daft & Meza Staines, 2011, pp. 493-496). Con estas características se identificaron 12 menciones relacionados, siendo la tercera causa de conflictos entre áreas. Al revisar con detenimiento las respuestas de los entrevistados, es evidente que en este tipo de organizaciones la dependencia entre áreas para realizar sus actividades es cotidiana y se convierte en un foco permanente de conflictos.

*“Sí, en muchos casos cuando las áreas tienen elementos claves para su resultado que no dependen directamente de ellos mismos sino de otros y la afectación es total. Ya desde mi dirección dependo directamente de la Vicepresidencia comercial, la cual no solo lidera a la banca pyme, también lidera la banca oficial, a la banca de red de oficinas [...]. Entonces a veces hay temas de respuesta a requerimientos comerciales de pyme que no llegan con la suficiente velocidad que uno quisiera porque pues la capacidad de la Vicepresidencia es limitada y tiene que distribuir sus tiempos entre unos y otros, lo que puede implicar perder algunos negocios interesantes para el Banco.” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 8)*

Esta percepción de los equipos comerciales se alinea con la de las demás áreas. También se pueden conocer con detalle los siguientes casos que afectaron las actividades de otras áreas, derivando en conflictos intergrupales.

*“Entonces yo, de la mejor manera, pues fui y se los presenté a mercadeo y les dije: 'Pues yo no estoy de acuerdo con este concurso, y no lo voy a llevar así al comité de incentivos y fue tenaz, pues porque, primero, siempre está echarle la culpa al otro, entonces fueron ustedes quienes lo plantearon así, , [...] pues, yo no voy a aprobar eso. El acabose. Y solamente porque pues está contrariando la posición de la otra persona, o poniendo digamos que en, no en entredicho, sino cuestionando su conocimiento sobre algo, y es que uno no se las tiene que saber todas.” (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 9)*

*“Muchas veces, como que nos confundimos un poco en el papel de cada uno, entonces, ¿por qué no has vendido? No, porque mercadeo no me ha enviado. Entonces no, pero, tú también puedes vender sin que mercadeo te mande, o sea, hay muchas cosas que se pueden coordinar centralizadas, pero hay otras que hacen parte pues de tu gestión, que no necesariamente depende de mercadeo. Entonces muchas veces pues no es conflicto, somos de la misma área, pero sí hay como que... nuestras diferencias y es en qué momento pasé a ser responsable porque tú, que eres el director comercial no hayas vendido cuentas. O sea, cada uno con su tema.” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 13)*

Pero así mismo como se derivan conflictos por este tipo de inconvenientes, también se evidencia cómo las áreas procuran manejar estas situaciones, con lo cual evitan de alguna manera que los conflictos se presenten con mayor frecuencia.

*“Si hay algo que yo también como que veo y pretendo siempre tener con mi gente es...como a no delimitar tanto de que esta coma en realidad no le corresponde a mercadeo, como en dificultar todos los procesos, sino que, si hay algo que tengo que hacer, así no sea de mi responsabilidad que sea necesario para que esto salga adelante, hagámosle. O sea, tanta delimitada entre áreas me parece que muchas veces complica las cosas [...], entonces volvernos como tan psico rígidos con lo que tenemos que hacer cada uno... pues lo que genera es problemas.” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 9)*

#### **4.2.4. Disponibilidad de datos e información**

Esta causa fue hallada en el terreno de investigación con siete menciones de los participantes. No estaba considerada inicialmente debido a que no se encuentran rastros de ella en la literatura. Se caracteriza por las tensiones que se generan entre las áreas, debido al acceso restringido a la información necesaria para realizar sus actividades propias. Se evidencia que las áreas que tienen acceso toman posiciones que dificultan el suministro de dichos datos, ya sea por exceso de requisitos para las solicitudes o por un deliberado manejo para la entrega. Los siguientes apartes evidencian la percepción sobre el particular:

*“Hay mucha información, información por todo lado, pero información mal administrada. Entonces, el problema no es el recurso realmente, el problema es la administración... el problema es que cada uno aquí tiene su pequeña fábrica de datos, luego, cuando yo saco,*

*cuando alguien me dice, "usted va mal, usted va decreciendo un 12%", yo le digo, "eso no es cierto. Yo realmente voy decreciendo solamente un 5. Su cifra está mal. ¿Y usted qué hace sacando cifras si es que quien saca las cifras soy yo? No es que, como yo también tengo cifras y como también tengo información y como también... tengo analistas que cruzan excel, pues le puedo decir que su dato está mal. Si usted no estuviera sacando cifras, que no es su trabajo, sino que se estuviera haciendo lo que le toca hacer..." (Grupo Focal - Julio 2018, transcripción No. 4, p. 24)*

*"Entonces, yo necesito información... para muchas cosas, y la gerencia de información que, y aquí en este banco hay gente que se cree dueña de la información. Entonces también ahí hay un conflicto por los objetivos, porque el objetivo de él es, de esa área es hacerle seguimiento pues a todo lo que tenga que ver con temas de financieros, de utilidad, de rentabilidad. Mi objetivo es otro, pero muchas veces yo necesito suministro de información de ellos, o ellos necesitan, y pues, aquí como la gente se cree dueña de la información, al final se genera un conflicto y no se lo voy a pasar o procrastino, procrastino, procrastino la autorización, o todo depende de un vicepresidente." (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 11)*

En este mismo sentido, esta causa también se hace evidente por el manejo inadecuado de la información, ya sea para justificar los resultados de los comerciales alegando error en las cifras y así mismo por entorpecer el flujo de información necesaria para generar nuevas oportunidades de negocios. Estos dos ejemplos nos ilustran sobre el particular:

*“Ese también es complejo, porque nosotros queremos hacer muchas cosas, que muchas veces no podemos porque...me...me contaba un niño: 'Nos llama Imusa que quiere hacer una promoción con sus empleados. Le doy el 30% a todos sus empleados en mis tiendas. La quiero hacer mañana porque tengo madrugón. Solo avíseles.' No, yo no tengo como... yo no tengo cómo avisarles de hoy pa mañana. No tengo la base de clientes, no tengo cómo conseguirla de hoy pa mañana... tengo que mandar un requerimiento para que lo evalúen, y por ahí en una semana me digan cuál es la base de clientes para poderles dar la promoción Imusa. Entonces, y ahí, claro, yo podría intervenir, pero si voy a intervenir por todo, ya pues... se vuelve que ya la llamada de X.” (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 14)*

#### **4.2.5. Estilos de dirección**

Esta causa se identificó de igual forma en el terreno de investigación con tres referencias, en las que se deja de manifiesto cómo la designación de personas con estilos de dirección que son percibidos como inadecuados en cargos fundamentales de la organización origina conflictos entre las áreas.

*“Creo que también a temas asociados a los perfiles de las personas que ocupan los cargos o de los intereses de esas mismas personas, pueden llegar a niveles directivos personas con perfiles que no están asociados al rol que están ejerciendo y eso entra en choque en la medida que el desconocimiento afecta una decisión en un momento determinado o puede existir también y sucede que personas que tienen un muy buen perfil que están en el cargo que corresponde, pero que su nivel de interacción con el resto de la gente es limitado o no tiene una buena*

*capacidad de comunicación de cara a sus interlocutores y eso genera conflicto u choque, digamos que eso tiene que ver más con la persona, que con el cargo.” (Entrevista 1 - Julio 2018, transcripción No. 1, p. 11)*

Así mismo, se encuentra el caso de un líder de la organización con un estilo de gestión de tipo autoritario sobre los miembros de su equipo, quien, por mantener su dependencia interpersonal, los lleva a generar conflictos entre las diferentes áreas que lidera.

*“Yo creo que, el jefe nuestro [...] es una persona súper controladora, [...] al ser tan controlador y quiera controlar todo de tu vida, pues te hace sentir de alguna manera importante, ¿me entiendes? Porque, pues, delega en ti un montón de cosas, [...] es una persona completamente inteligente, y él sabe que ese conflicto, al que le termina beneficiando, es a él, porque son las dos personas peleándose por su atención, por quién es la mejor, por quién, él a quién quiere más, entonces es clarísimo que a él es el que más promueve eso.” (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 15)*

## **5. Discusión**

El análisis del material empírico recolectado en el estudio sobre las causas de los conflictos intergrupales en una organización del sector financiero en Colombia arroja algunos resultados que deben ser subrayados.

Una de las causas más importantes de conflicto en la organización está representada por los factores individuales y grupales. Este hallazgo coincide con parte importante de la literatura en el campo (Dailey, 2012; Domínguez & Garcia, 2003a; Hellriegel & Slocum, 2004; Jen & Bendersky, 2004; Robbins & Judge, 2009), según la cual las diferencias en la personalidad y en los valores constituyen factores críticos para la emergencia del conflicto organizacional.

Ahora bien, las diferencias individuales y grupales en la organización no son en sí mismas fuentes de conflicto. Lo son cuando están atravesadas por dos elementos. En primer lugar, por un cierto nivel de informalización de los conductos regulares para el trámite de requerimientos, que se observa en expresiones de los testimonios como *“es que aquí personalizamos todo”*, *“yo te ayudo porque me caes bien”* o *“es por ayudarle a tal persona”* (Entrevista 3 - Julio 2018, transcripción No. 3, p. 7). Cuando, a pesar de tratarse de una organización burocrática -en el sentido weberiano del término (Mouzelis, 1975; Weber, 1921/1969)-, la comunicación entre las áreas está determinada por canales informales y se da lugar a vacíos e indefiniciones en términos de funciones y competencias, las relaciones personales adquieren un papel importante y se producen las condiciones para la emergencia de conflictos en la organización. La respuesta al requerimiento es vista como un favor personal y no como una obligación del servicio. La apelación a la jerarquía y a los conductos formales da entonces lugar a una economía de la transacción en la que las relaciones personales adquieren protagonismo, con todas las ventajas que ello implica en términos de construcción de redes informales de comunicación, pero también con los riesgos e inconvenientes debidos al carácter voluntarista e incluso precario de la estructura informal.

El segundo elemento que interviene para que las diferencias individuales se conviertan en fuentes de conflicto son los mecanismos de identificación grupal (Tajfel & Turner, 2004) que conducen a un fenómeno de exclusión y de “negación del otro” como un interlocutor válido. Un factor detonante del conflicto organizacional a este respecto, en el caso analizado, es lo que en el campo del psicoanálisis se conoce como el “narcisismo de la pequeña diferencia”, el cual suele ser definido como una obsesión, desarrollada por ciertas etnias, culturas o grupos sociales, por construir su identidad frente a otras a partir de las diferencias, lo cual conduce a la emergencia de la hostilidad y de la violencia. En palabras de Freud, “son precisamente las pequeñas diferencias entre los individuos, que en términos generales son muy parecidos, las que conforman la base de los sentimientos de extrañeza y hostilidad entre ellos” (Citado por Grant, 2017, p. 122).

El concepto del narcisismo de la diferencia menor ha sido utilizado por diversos autores para explicar el conflicto organizacional y, de manera más general, un conjunto de prácticas de gestión que buscan negar la legitimidad incluso la humanidad del otro (del colega que pertenece a otro grupo o dependencia, del empleado que tiene intereses opuestos al empleador), y que han conducido a la conformación de un paradigma de inhumanidad en la organización capitalista contemporánea (Cruz Kronfly, 2002, 2003). De ahí que un elemento fundamental para la gestión del conflicto, tanto en este caso como en un amplio espectro de organizaciones, sea el reconocimiento de la diversidad inherente al fenómeno organizacional y la adopción de esquemas que construyan mecanismos de cooperación intra e inter organizacional a partir de la gestión de dichas diferencias (Hernández-Martínez, 2009).

El hallazgo de esta causa como la mayor generadora de conflictos intergrupales se debe observar desde la perspectiva del alto impacto que tiene para la organización, dado que las acciones continuas de oposición, disputa y desacuerdos son agotadoras para los integrantes de los diversos grupos desde lo productivo hasta lo emocional, originando de plano hacia los demás grupos “actitudes de desconfianza, rigidez y falta de voluntad” (Contreras & Zapata, 2017, p. 57) e impidiendo lograr de forma dinámica acuerdos para desarrollar los proyectos que aporten al logro de los objetivos organizacionales.

La segunda causa relevante de conflicto intergrupar encontrada en este caso es la divergencia de objetivos entre las diversas áreas de la organización, en el que se pudo observar que los objetivos de las áreas comerciales, mercadeo y desarrollo comercial, no necesariamente están alineados generando permanentemente síntomas de impotencia, frustración e incluso desesperación cuando sus cumplimientos de metas se ven comprometidos. Se trata, en efecto, de uno de los factores más frecuentemente abordados en la literatura sobre el conflicto (Pondy, 1967) y, en general, sobre el diseño organizacional (Daft, 2011; Schvarstein, 1998).

*“Y lo que pasa es que ellos tienen la presión del resultado, y digamos, son los directos responsables de las metas, y ellos, yo entiendo, yo he estado en ese lado, o sea, yo he sido comercial y he tenido grupos grandes de comerciales a cargo, y a veces, hay mucha desesperación, frustración e impotencia, en que algo no funcione y tú no veas que nadie te ayuda en las áreas centrales, [...]y no les estoy dando la razón, pero digamos.... lo he vivido, que es frustrante para un comercial no encontrar una solución [...] ¡parece que a nadie le importa!”*  
(Grupo Focal - Julio 2018, transcripción No. 4, p. 16)

Este hallazgo coincide con lo señalado por la literatura sobre la estructura funcional, que señala que este esquema de departamentalización, si bien permite el aprovechamiento de economías de escala y es conveniente cuando se tienen pocos productos o servicios, tiene como principal limitación una respuesta relativamente lenta a las demandas del cliente interno o externo e importantes dificultades para la comunicación y la coordinación interfuncionales (Koontz & Weihrich, 1994), de ahí la necesidad de complementarlo con la instalación de vínculos horizontales, en los cuales los empleados se organicen en torno a procesos de trabajo, información y flujos que ofrezcan valor directamente a los clientes (Daft, 2011, p. 102).

Pero, aunque los factores individuales y grupales y la divergencia de objetivos son fuentes importantes de conflictos intergrupales en la organización, estos no se manifestarían de manera tan evidente si no existiera una tercera causa que hace que las diferencias pasen de ser meramente identitarias y teleológicas a estar irritantemente presentes en la vida cotidiana, permeando los procesos y las relaciones de trabajo.

Esta causa es la interdependencia entre las áreas. Si se observan los testimonios de los participantes, se encuentra que estos manifiestan que en algunas ocasiones en que interactúan con otras áreas sus roles se desvirtúan debido a que las áreas de las cuales dependen para desarrollar sus objetivos no van a la misma velocidad o tienen otras prioridades. Esto termina llevándolos a realizar actividades de dichas áreas para lograr suplir esas falencias, esto a pesar de que se cuentan con definiciones claras sobre los objetivos primarios de la organización.

*“Además, a veces parece que se... que se desdibujaran los roles. Entonces, ¿cuál es mi rol? Yo necesito que todos los comerciales puedan poner fácilmente cartera comercial. Eso es lo que yo necesito, punto. Listo, dígame por dónde... pregunta de tecnología, dígame entonces por dónde me conecto. ¿Quiere que lo conecte con Mantis, con Innova, con Flujo, o con ODS?, y uno, yo no sé, no sé, yo soy administradora, yo no soy ingeniera, yo trabajo en mercadeo, no trabajo en tecnología”. (Grupo Focal - Julio 2018, transcripción No. 4, p. 13).*

Frente a esta causa, Böhm, Rusch, & Baron (2018) indican que es posible gestionar estas situaciones, planteando acciones que involucren a todas las áreas y sus integrantes desde el inicio de los proyectos, lo cual genera una identidad de equipo más allá de las propias identidades de cada grupo, concluyendo que “hacer cosas juntos aumenta la cooperación y el gusto” (Böhm et al., p. 11).

Hasta este punto los hallazgos de la investigación coinciden con las causas de conflicto señaladas en la literatura. Existen, sin embargo, dos causas de conflicto que fueron encontradas en el análisis del material empírico recabado en el trabajo de campo y que no se encuentran desarrolladas explícitamente en los modelos sobre causas del conflicto. Aunque tienen menor fundamentación, es decir aparecen citadas en menor medida en el material empírico, son fuentes evidentes de conflicto entre las áreas del Banco.

La primera de ellas es la asimetría en el acceso a la información. Se encontró que las áreas con acceso privilegiado a las fuentes de datos toman posiciones dominantes que dificultan el

flujo de la información, recurriendo a un exceso de requisitos para las solicitudes, a autorizaciones de niveles superiores o al deliberado manejo de tiempos para la entrega.

*“Que es lo que te contaba de la información. O sea, para mí, el recurso de la información siempre, desde que yo llegué acá, ha generado conflictos con otras áreas. Con el área que la aprobé, porque entonces se inventa que tiene que pedir 14.800 autorizaciones a no sé quiencito, presidente de la república para poder entregarla. A nosotros mismos porque, entonces, todo el tiempo están pidiéndonos más y más información, porque como esta otra área no hace oportunamente su gestión.” (Entrevista 2 - Julio 2018, transcripción No. 2, p. 13)*

Cuando un área de la organización tiene acceso privilegiado a cierta información, o más aun, es la fuente de información necesaria para la operación de las otras áreas, con las cuales tiene divergencias de intereses y de las que la separan ciertos elementos identitarios, entonces su poder de negociación aumenta y con ello la posibilidad de imponer su criterio e intereses en una situación de conflicto. De ahí que el problema del conflicto organizacional sea finalmente un problema de poder. Ello explica que autores como Clegg, Courpasson, y Phillips (2006) y Morgan (1998) consideren el acceso a la información como una de las principales fuentes de poder y conflicto organizacional, y autoras como Kanter (1983, citada por Fulop & Linstead, 2009, p. 289) establezcan la descentralización de las líneas de información como un requisito indispensable de cualquier iniciativa de empoderamiento de los mandos medios en la organización.

La segunda fuente de conflicto que no aparece mencionada explícitamente en la literatura se refiere a los estilos de dirección de los gerentes de las áreas. Se trata de un factor que no suele señalarse en la literatura sobre el conflicto pero que constituye una preocupación y un eje de trabajo importante en el campo de los estudios organizacionales. A este factor suele denominársele, en algunos trabajos, “estilos de dirección o gestión” (Steger, Manners, & Zimmerer, 1982), en tanto que en otros se habla de “estilos de liderazgo” (Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris, 2006; Mumford, 2010). Independientemente de la distinción que algunos autores hacen entre la gestión o la dirección, por un lado y el liderazgo, por el otro (Mintzberg, 1975/1990; Zaleznik, 1977), lo que parece emerger del análisis del material empírico es que la forma como el gerente (en este caso del área funcional) maneja las relaciones con sus colaboradores, los patrones de comportamiento y las tácticas de influencia que utiliza para obtener su colaboración (Yukl, 2010), pueden ser una fuente importante de conflicto en la organización.

En el presente caso se observa que el vicepresidente presenta un estilo de dirección de tipo autoritario (“controlador”, en palabras de sus subordinados), que se identifica en las situaciones descritas por los testimonios en los que este líder asigna actividades que buscan que los miembros de sus mismos grupos compitan por quién los hizo mejor y llamar así su atención. De esa forma privilegia el desarrollo de relaciones de tipo vertical y desincentiva las relaciones horizontales de colaboración. Al aplicar en este sentido la máxima “divide y vencerás” logra construir relaciones de dependencia con los colaboradores, pero crea un ambiente de competitividad que mina la confianza que puede existir entre ellos, afecta el clima organizacional y genera conflicto.

En la literatura en el campo del liderazgo hay un creciente reconocimiento de la importancia y del riesgo que entraña el desarrollo de este tipo de relaciones de dependencia en la organización, las cuales suelen ser incluidas dentro del concepto del “lado oscuro del liderazgo” (Conger, 1990). En la literatura sobre gestión del conflicto, sin embargo, aún hay un importante trabajo por hacer indagando el impacto que puede tener el liderazgo en general (y los rasgos del líder, los estilos de liderazgo y las tácticas de influencia en particular), en la emergencia de los conflictos intra organizacionales y por lo tanto en el desarrollo de modelos eficaces para la gestión de los conflictos.

Frente a estos hallazgos, es pertinente destacar que los diversos conflictos que se generan en la cotidianidad de la organización son gestionados y regulados por las diferentes áreas buscando el cumplimiento de los objetivos del Banco con un mayor o menor impacto conflictivo para las áreas involucradas. Estos resultados coinciden con el análisis de Cornelio (2017, p. 238), quien afirma que los conflictos diarios en la organización se regulan o conducen pacíficamente casi de forma inadvertida, pero sin duda enriquecen la gestión organizacional dinamizando la toma de decisiones.

## **6. Conclusiones**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las causas de los conflictos intergrupales en una organización del sector financiero en Colombia. A partir de la metodología de estudio caso, del uso de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, y de un análisis de contenido temático,

se encontró que en la organización estudiada se presentan, de manera frecuente, tres tipos de conflictos: de relación, estructurales y circunstanciales.

Son cinco las causas del conflicto más frecuentes encontradas a partir del análisis del material empírico. Las tres primeras, que han sido contempladas por literatura sobre gestión del conflicto organizacional (Proksch, 2016), son los factores individuales y grupales, la divergencia de objetivos entre las áreas y la interdependencia de las tareas. Los dos restantes, que surgen del trabajo de campo y que no han sido desarrolladas por la literatura, son la disponibilidad de datos y de información, y los estilos de dirección de los líderes de las diferentes áreas.

Con esta investigación se buscó hacer un primer aporte enfocado en mejorar la comprensión sobre las organizaciones colombianas, y en particular las causas del conflicto intergrupal al interior de una organización del sector financiero. A este respecto, Porras afirma que “no se puede hablar de desarrollo organizacional sin concebir el conflicto como parte inherente del proceso” (2016, p. 1). En consecuencia, administrar el conflicto a través de un diagnóstico adecuado de las causas del mismo ayuda a establecer una metodología para que estos se transformen en experiencias positivas (León, 2016), así como, desde una óptica positiva, se puede cambiar la interpretación de las situaciones encontrando alternativas que terminen cada conflicto con beneficio para todas las partes (Cornelio, 2017, p. 238). Esta investigación permitió mostrar el papel que juega el conflicto en el campo de la administración y la necesidad de ampliar la literatura actual acerca de las causas del conflicto al interior de las organizaciones en Colombia.

Un segundo aporte fue el de contribuir al conocimiento y gestión de los conflictos intergrupales en las organizaciones del sector financiero, un sector económico particularmente complejo (Superfinanciera, 2007, p. 2), el cual se enfrenta en la actualidad a una transformación estructural en la que el posicionamiento de las nuevas tecnologías las ha llevado a enfocar sus esfuerzos en reinventar sus productos financieros para un mundo digital (Asobancaria, 2016, p. 2). En este contexto se materializa la necesidad de las organizaciones de llevar al máximo su capacidad de innovación y desarrollo, para enfrentar los retos que el mercado les está exigiendo.

De este modo, el trabajo pretende ser de ayuda para la organización, al identificar y analizar las principales causas de los conflictos intergrupales entre sus diferentes áreas. El conocimiento de dichas causas le permite al directivo tener los elementos de juicio necesarios para gestionarlos adecuadamente y potenciar las relaciones entre las distintas gerencias, posibilitando su cooperación en función de los objetivos organizacionales.

Para futuras investigaciones, es de especial interés continuar con el análisis de los conflictos al interior de la organización desde un punto de vista amplio, de tal forma que se puedan conocer de primera mano los testimonios de miembros de las gerencias de otras vicepresidencias de la organización (Vicepresidencia de Operaciones – Financiera – Administrativa – Jurídica – Internacional – entre otras). Este nuevo alcance permitirá identificar posibles nuevas causas de conflictos intergrupales que estén fundamentadas en la diversidad de funciones y objetivos de responsabilidad de cada vicepresidencia.

Así mismo, se considera relevante analizar los tipos de conflictos intergrupales que se generan a partir de los estilos de liderazgo que se ejercen en los diferentes niveles de la organización con el objetivo de ampliar el aporte al conocimiento organizacional y profundizar en el conocimiento del conflicto entre áreas cuando estos se presentan por la influencia directa de los estilos de liderazgo y cómo sus actuaciones inciden en los comportamientos y posiciones que asumen sus equipos frente al resto de la organización.

### Referencias

- Acosta, C. A. (1999). La psicología organizacional en Colombia período 1980-1999 (poc 80/99). *Revista Colombiana de Psicología*, 93-104.
- Allard-Poesi, & Drucker-Godard, E. (2001). *Doing Management Research: A Comprehensive Guide*. London: SAGE Publications Ltd.
- Asobancaria. (2016). *Oportunidades y retos de la industria Fintech*. Retrieved from <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/02/Semana-Economica.pdf>
- Banco, C. (2017). *Presentación Corporativa*. Retrieved from
- Barbour, R. (2007). *Doing focus groups*. London: Sage.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-319.

Böhm, R., Rusch, H., & Baron, J. (2018). The psychology of intergroup conflict: A review of theories and measures. *Journal of Economic Behavior & Organization*.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.01.020>

Brinkmann, S. (2008). Interviewing. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (Vol. Sage, pp. 470-472): London.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*: Routledge.

Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: Sage.

Conger, J. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.

Contreras, S., & Zapata, R. (2017). Organización: Procesos organizacionales que inciden en la estructura organica: Cambio y desarrollo organizacional en el conflicto y la negociación.

Cornelio, R. (2017). Mediación como estrategia para resolver conflictos y mantener la cultura organizacional en la empresa. *Revista da Faculdade de Direito da FMP*, 12(2), 223-250.

Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict* (Vol. 9): Routledge.

Cruz Kronfly, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 14-22.

Cruz Kronfly, F. (2003). La presencia de lo inhumano en la cultura y las organizaciones. In R. Carvajal Baeza (Ed.), *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Artes Gráficas del Valle.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10 ed.). México: Cengage Learning.

Daft, R. L., & Meza Staines, G. (2011). *Teoría y diseño organizacional*: México D.F. (México) Cengage Learning 10a ed.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Edinburgh: Edinburgh Business School

Dlugos, G., Dorow, W., & Farrell, D. (1993). *Organizational politics. From vonflict-supression to rational conflict-management*

Domínguez, B. R., & Garcia, D. S. (2003a). Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. (8468808261). from Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones

Domínguez, B. R., & Garcia, D. S. (2003b). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*: Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones.

Dues, M. (2010). *The art of conflict management: achieving solutions for life, work, and beyond*. USA: The Teaching Company.

Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Oxford, U.K.: Elsevier.

Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2016a). Building trust and constructive conflict management in organizations In P. Elgoibar, M. Euwema, & L. Munduate (Eds.), *Building trust and constructive conflict management in organizations* (pp. 1-13). Switzerland Springer.

Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (Eds.). (2016b). *Building trust and constructive conflict management in organizations*. Switzerland Springer.

Eunson, B. (2007). *Conflict management*. Australia: John Wiley & Sons.

Flick, U. (2008). *Designing qualitative research*: Sage.

Fulop, L., & Linstead, S. (2009). Power and politics in organizations. In S. Linstead, L. Fulop, & S. Lilley (Eds.), *Management and organization: a critical text*. New York: Palgrave Macmillan.

Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data. The Sage Qualitative Research Kit*. London: Sage.

Giraldo, J. (2005). Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano. *Diversitas*, 1(2), 205-216.

Girod-Séville, M., & Allard-Poesi, F. (2001). Epistemological foundations. In R.-A. Thiétard (Ed.), *Doing management research* (pp. 13-30).

Grant, A. (2017). *Originales*: Paidós.

Hatch, M. J., & Yanow, D. (2003). Organization theory as interpretive science. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory*. New York: Oxford University Press.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). México: Thomson.

Hernández-Martínez, A. (2009). Fundamentos de los comportamientos cooperativos: Aportes para la construcción de una perspectiva multidisciplinar. *Revista Universidad y Empresa*, 8(16).

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Hossain, Z. (2017). The Impact of Organizational Conflict on Employees' Performance in Private Commercial Banks of Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.

Islam, N., & Sultana, N. (2017). Conflict Management Technique in Private Commercial Banks of Bangladesh: An Application of Thomas-Kilmann Conflict Handling Model. *European Journal of Business and Management*.

Jen, K., & Bendersky, C. (2004). Intragroup conflict in organizations. A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kriesberg, L. (2009). Waging conflicts constructively. In D. Sandole, S. Byrne, I. Sandole-Staroste, & J. Senehi (Eds.), *Handbook of conflict analysis and resolution* (pp. 157-169). New York: Routledge.
- Leibner, J., Mader, G., & Weiss, A. (2009). *The power of strategic commitment. Achieving extraordinary results through total alignment and engagement* New York: American Management Association.
- León, C. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Londoño, P. (2017). Los 7 retos gerenciales del 2017. Retrieved from <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-7-retos-gerenciales-del-2017-por-pablo-londono/241180>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*: Universidad del Rosario.
- Mills, A., Eurepos, G., & Wiebe, E. (Eds.). (2010). *Encyclopedia of case study research*. London: Sage.
- Mintzberg, H. (1975/1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 163-176.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Mexico: Alfaomega.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Editorial Alfaomega.
- Morton, D., Coleman, P., & Marcus, E. (Eds.). (2006). *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* San Francisco: John Wiley and Sons.

- Mouzelis, N. (1975). *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona: Península.
- Mumford, M. D. (Ed.) (2010). *Leadership 101*. New York: Springer Publishing Company.
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*(2), 296. doi:10.2307/2391553
- Porras, N. (2016). Pensar los conflictos organizacionales desde la perspectiva del coaching ontológico. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial - Un Enfoque Comprensivo del Ser*(13), 30-38.
- Proksch, S. (2016). *Conflict Management*: Springer.
- RAE. (2017). Diccionario de la lengua española. Retrieved from [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Rast, D. E., III, Hogg, M. A., & van Knippenberg, D. (2018). Intergroup Leadership Across Distinct Subgroups and Identities (Vol. 44, pp. 1090-1103).
- Redorta, J. (2004). Cómo analizar los conflictos. *La tipología de conflictos como herramienta de mediación*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rothbart, D., & Rose, C. (2009). Causation as a core concept in conflict analysis. In D. Sandole, S. Byrne, I. Sandole-Staroste, & J. Senehi (Eds.), *Handbook of conflict analysis and resolution* (pp. 59-70). New York: Routledge.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(14), 155-194.

Sanabria, M., Saavedra-Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales (organization studies): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Escuela de Administración, Universidad del Rosario.

Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales, fundamentos, evolución y estado actual del campo*: Bogotá (Colombia) Editorial Universidad del Rosario 2014.

Sandole, D., Byrne, S., Sandole-Staroste, I., & Senehi, J. (Eds.). (2009). *Handbook of conflict analysis and resolution*. New York: Routledge.

Sayas, R. (2015). Conflicto. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 212-221.

Schermerhorn, J., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior* (11 ed.). United States of America: John Wiley & Sons.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.

Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 118-137). Thousand Oaks, Calif. - London - New Delhi: Sage Publications.

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3 ed., pp. 1-32). London: Sage.

Steger, J. A., Manners, G. E., & Zimmerer, T. W. (1982). Following the leader: How to link management style to subordinate personalities. *Management Review*, 71(22-28, 49-51).

Superfinanciera. (2007). *Boletín Jurídico*. Retrieved from

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). An integrative theory of intergroup conflict. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity* (pp. 56-65). New York: Oxford University Press.

- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. *Handbook of work and organizational psychology*, 3, 351-376.
- Vanoni, G., & Pérez, M. J. (2015). Protocolo: Un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2).
- Vélez, R., & Garzón, M. A. (2005). La administración es algo más que gerencia. *Universidad & Empresa*, 7(8), 7-30.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Weber, M. (1921/1969). La burocracia. In M. Weber (Ed.), *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (Vol. 716-752). México: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. (2003). *Case study research : design and method*. London: Sage.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*(May - June).