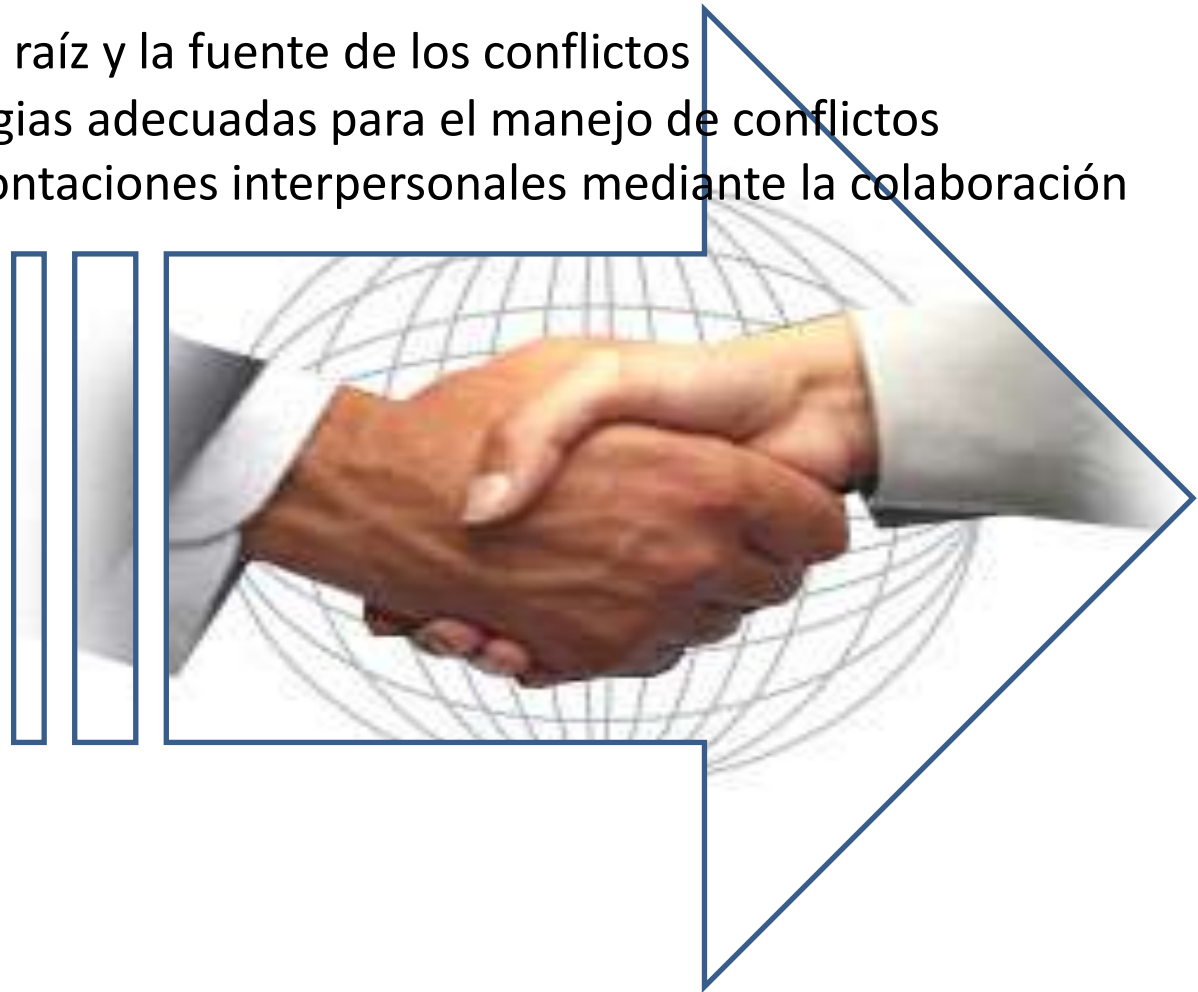


MANEJO DE CONFLICTOS



OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

- Diagnosticar la raíz y la fuente de los conflictos
- Utilizar estrategias adecuadas para el manejo de conflictos
- Resolver confrontaciones interpersonales mediante la colaboración



EVALUACIÓN DE HABILIDADES

Manejo de conflictos interpersonales
Estrategias para el manejo de los conflictos

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

Manejo de conflictos interpersonales
Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal
Selección del medio adecuado para el manejo de los conflictos
Resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración



MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES



Común



Valioso





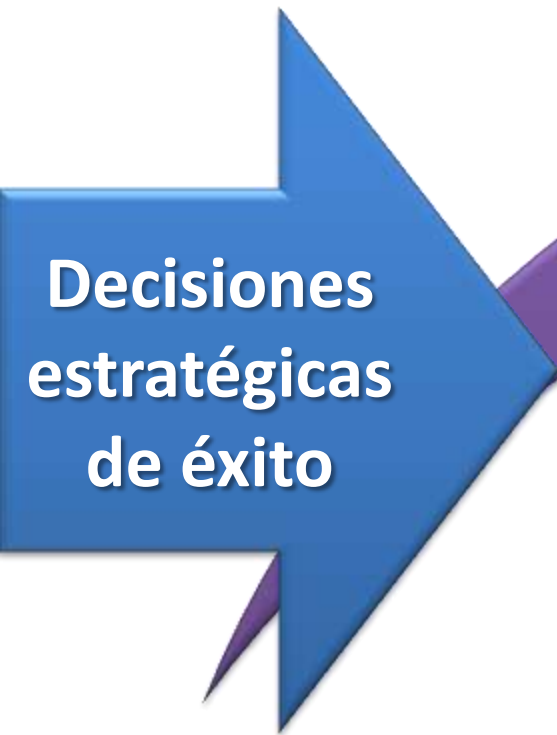
CONFLICTO

(Brinda a los ejecutivos un...

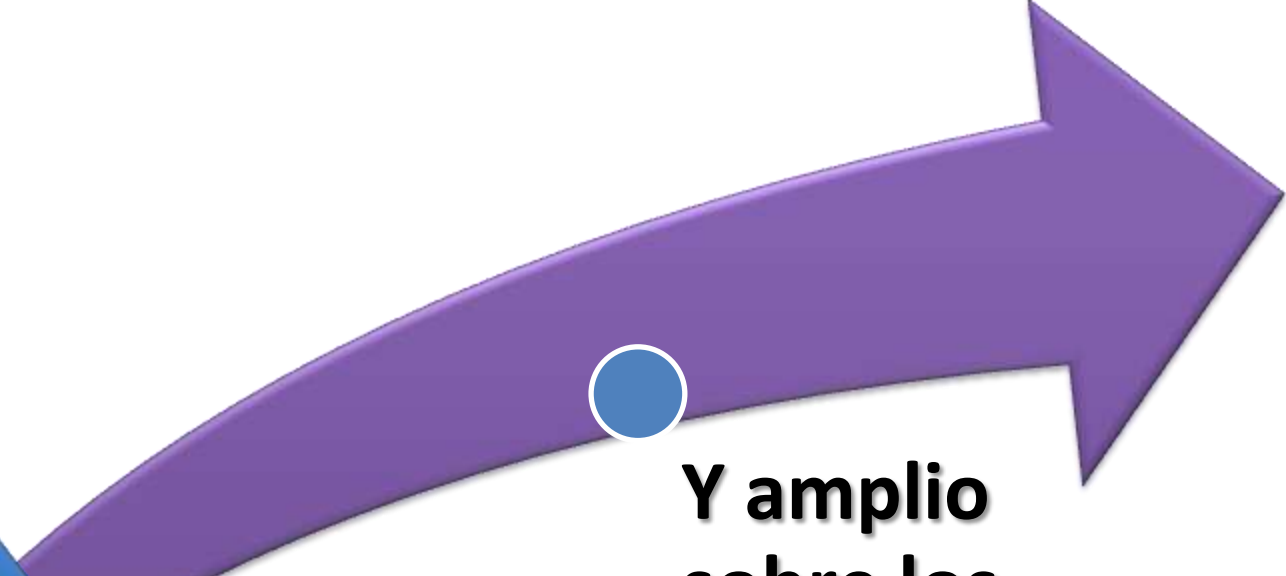
**Rango de información
más amplio**

**Entendimiento más
profundo**

**Conjunto más rico de
posibles soluciones**



**Decisiones
estratégicas
de éxito**



**Equipos que
promueven
un
Conflicto
activo**



**Y amplio
sobre los
asuntos**





La clave

Es mitigar el

**Conflicto
interpersonal**

SITUACIONES Y METAS SEMEJANTES

**Acuerdo
excesivo entre
directivos**

**Capacitación y
experiencias
similares**

FRACASO

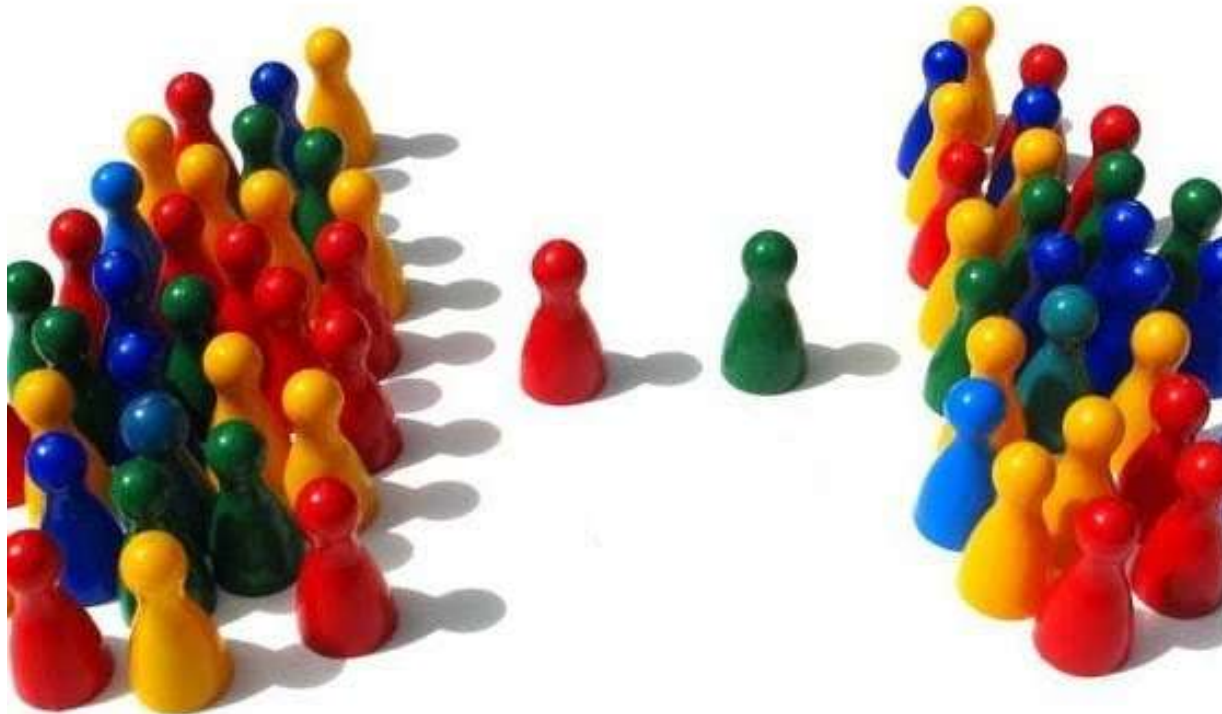
Con frecuencia los directivos consideran la ausencia de desacuerdo como señal de un buen liderazgo



cuando en realidad indica una falta de contacto con los cambios significativos que ocurren en el mundo



El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional



La forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante



Las organizaciones en las que existen pocos desacuerdos en asuntos relevantes, por lo general, fracasan en ambientes competitivos



Los miembros son tan homogéneos que están mal equipados o adaptados a las condiciones cambiantes del entorno, o son tan complacientes que no ven la necesidad de mejorar su condición actual.



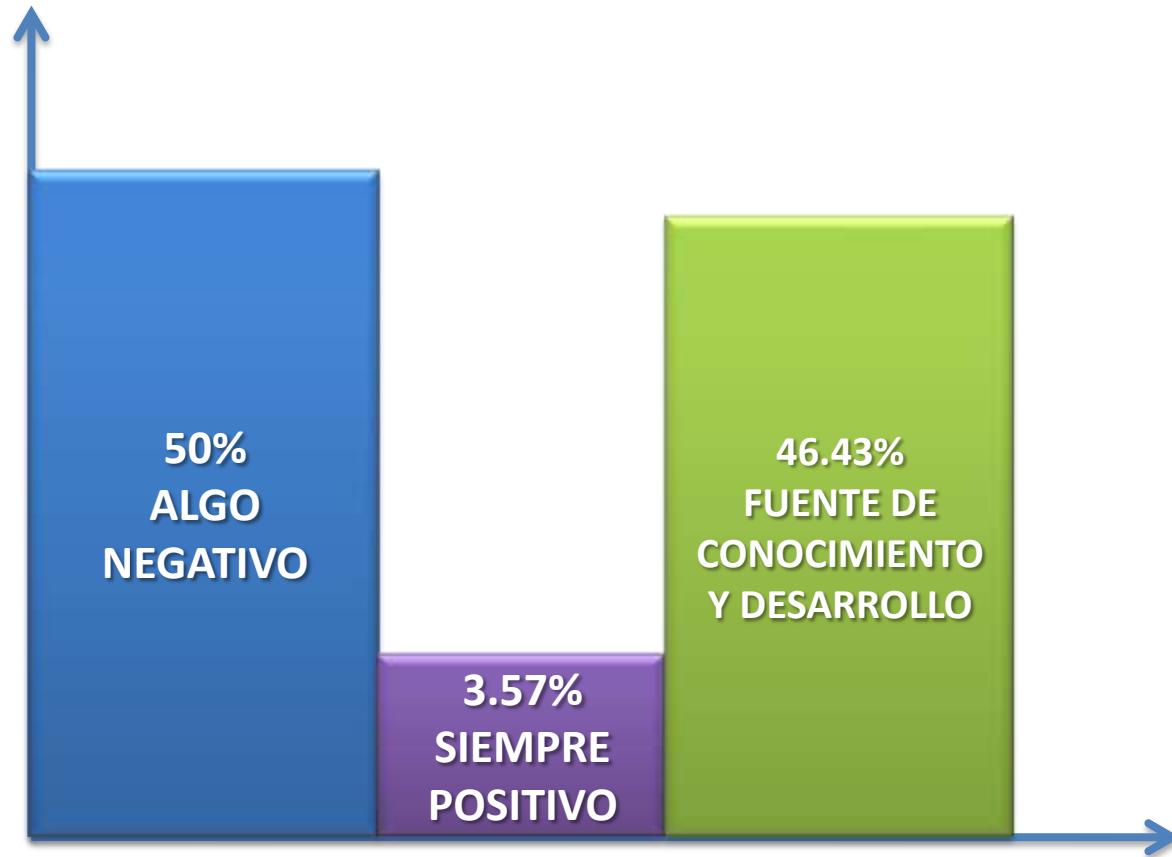
El conflicto es el alma de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal (Blackard y Gibson, 2002; Pascale, 1990; Wanous y Youtz, 1986)



Esta perspectiva coincide, sin lugar a dudas con la filosofía administrativa de Andrew Grove, expresidente de Intel: “Parece que muchos directivos piensan que es imposible enfrentar algo o a alguien sin rodeos, aun en los negocios. En contraste nosotros en Intel creemos que la esencia de la salud corporativa consiste en manifestar un problema en forma abierta y tan pronto como sea posible, incluso si esto provoca una confrontación”.



El enfrentamiento de los conflictos es fundamental en la administración de cualquier negocio. Como resultado la confrontación (enfrentar cuestiones en las que existe desacuerdo) sólo podría evitarse por cuenta y riesgo del directivo



Sin embargo, hay suficientes pruebas de que el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. Por ejemplo, algunas personas tienen muy baja tolerancia al desacuerdo



El conflicto es como la lluvia, puede ser agente de la destrucción o de progreso para el hombre



En grandes cantidades y sin tener mecanismos para dirigirlo y encausarlo puede destruirnos. Por el contrario, en pequeñas cantidades puede ser fuente de estancamiento e inhibidor de la creatividad



SENTIMIENTOS ENCONTRADOS ACERCA DEL CONFLICTO

Abraham Maslow (1965), observó un alto grado de ambivalencia respecto al valor del conflicto. Por un lado, indicó que los directivos aprecian intelectualmente el valor del conflicto y la competencia.



“El reto es alentar a los miembros de los equipos directivos a discutir sin destruir su habilidad de trabajar juntos”

Kathy Eisenhardt de la Universidad de Stanford



Reglas de compromiso clave para el manejo eficaz de los conflictos:

Trabajar con más información y no con menos

Enfocarse en los hechos

Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate

Compartir metas acordadas en conjunto

Infundir humor al proceso de decisión

Mantener una estructura de poder equilibrada

Resolver asuntos sin forzar el consenso



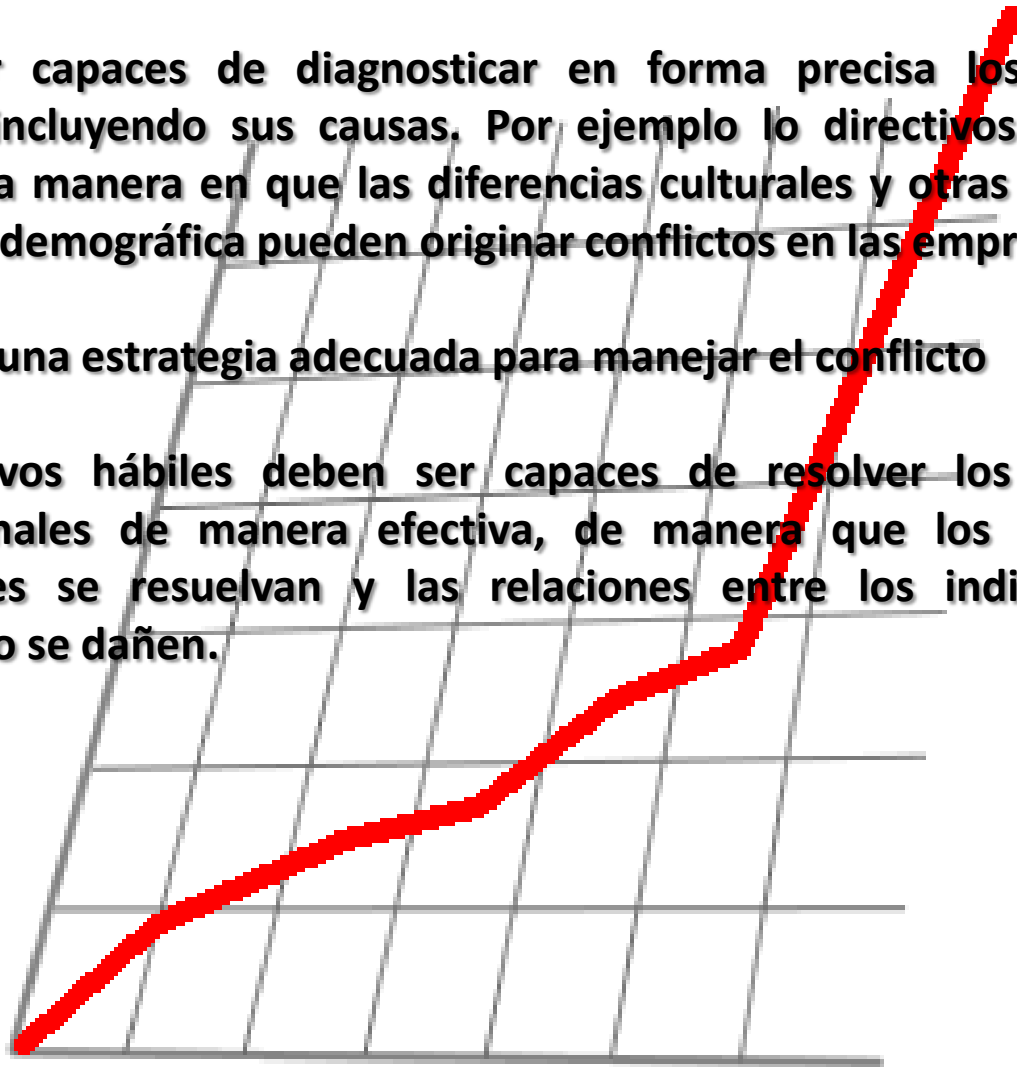
Hasta ahora se ha determinado lo siguiente:

- El conflicto interpersonal en las organizaciones es inevitable
- Los conflictos sobre asuntos o hechos mejoran la práctica administrativa
- A pesar de la aceptación intelectual del valor del conflicto, existe la tendencia generalizada a evitarlo
- La clave para incrementar el propio nivel de comodidad con el conflicto consiste en volverse capaz de manejar todas las formas de disputas interpersonales (tanto los conflictos productivos como improductivos).



HABILIDADES ESENCIALES PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

1. Deben ser capaces de diagnosticar en forma precisa los tipos de conflicto, incluyendo sus causas. Por ejemplo lo directivos necesitan entender la manera en que las diferencias culturales y otras formas de diversidad demográfica pueden originar conflictos en las empresas
2. Seleccionar una estrategia adecuada para manejar el conflicto
3. Los directivos hábiles deben ser capaces de resolver los conflictos interpersonales de manera efectiva, de manera que los problemas subyacentes se resuelvan y las relaciones entre los individuos en conflicto no se dañen.



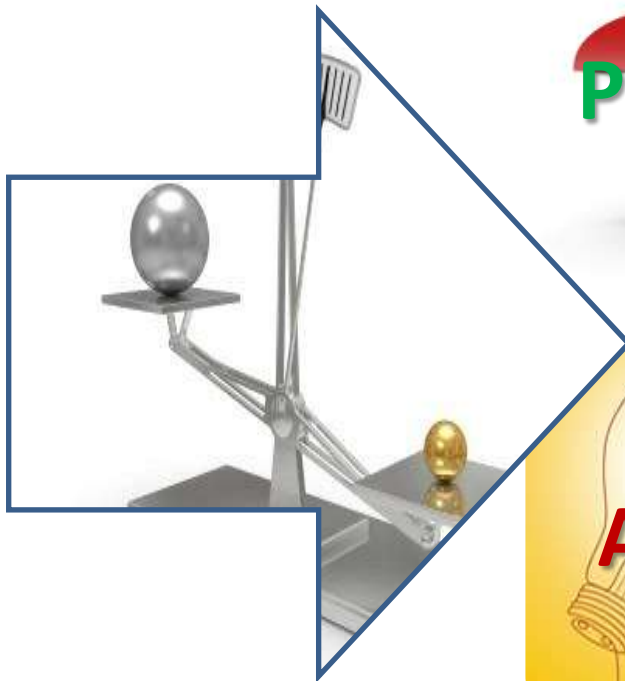
DIAGNÓSTICO DEL TIPO DE CONFLICTO INTERPERSONAL

En cualquier escenario clínico, desde la medicina hasta la administración, se sabe que una intervención eficaz se basa en un diagnóstico preciso



RAÍZ DEL CONFLICTO

Es común clasificar los conflictos en las organizaciones en términos de si están enfocados principalmente en las personas o en los asuntos. Esta distinción implica preguntarse lo siguiente:



PERSONAS



- ¿Se trata de un conflicto por una disputa originada por lo que ha sucedido entre los individuos que intervienen?

ASUNTOS



- ¿Es este un conflicto por una negociación de ideas, propuestas, intereses o recursos antagónicos?

Una de las ventajas de la diferencia entre conflictos enfocados en la persona y los enfocados en el asunto es que nos ayuda a entender por qué algunos directivos creen que el conflicto es el alma de su organización, en tanto que otros consideran que cada conflicto desgasta a su organización.



Aunque, por definición, todos los conflictos interpersonales implican gente, el conflicto enfocado en las personas se refiere al tipo de confrontaciones “personales” en las que existe un alto nivel de afecto y donde tal vez la reacción emocional intensa se incrementa por la indignación moral



Cuanto más dure este tipo de conflicto, más grande será el abismo entre las partes y más solidaridad mostrarán los partidarios de uno y otro lado.



CLASIFICACIÓN DE DIFERENTES TIPOS DE CONFLICTO

RAÍZ DEL CONFLICTO

ASUNTOS

PERSONAS

DIFERENCIAS
PERSONALES

DIFERENCIAS EN
INFORMACIÓN

ROLES
INCOMPATIBLES

ESTRÉS
AMBIENTAL

FUENTE DEL CONFLICTO

Los conflictos enfocados en las personas son disputas emocionales



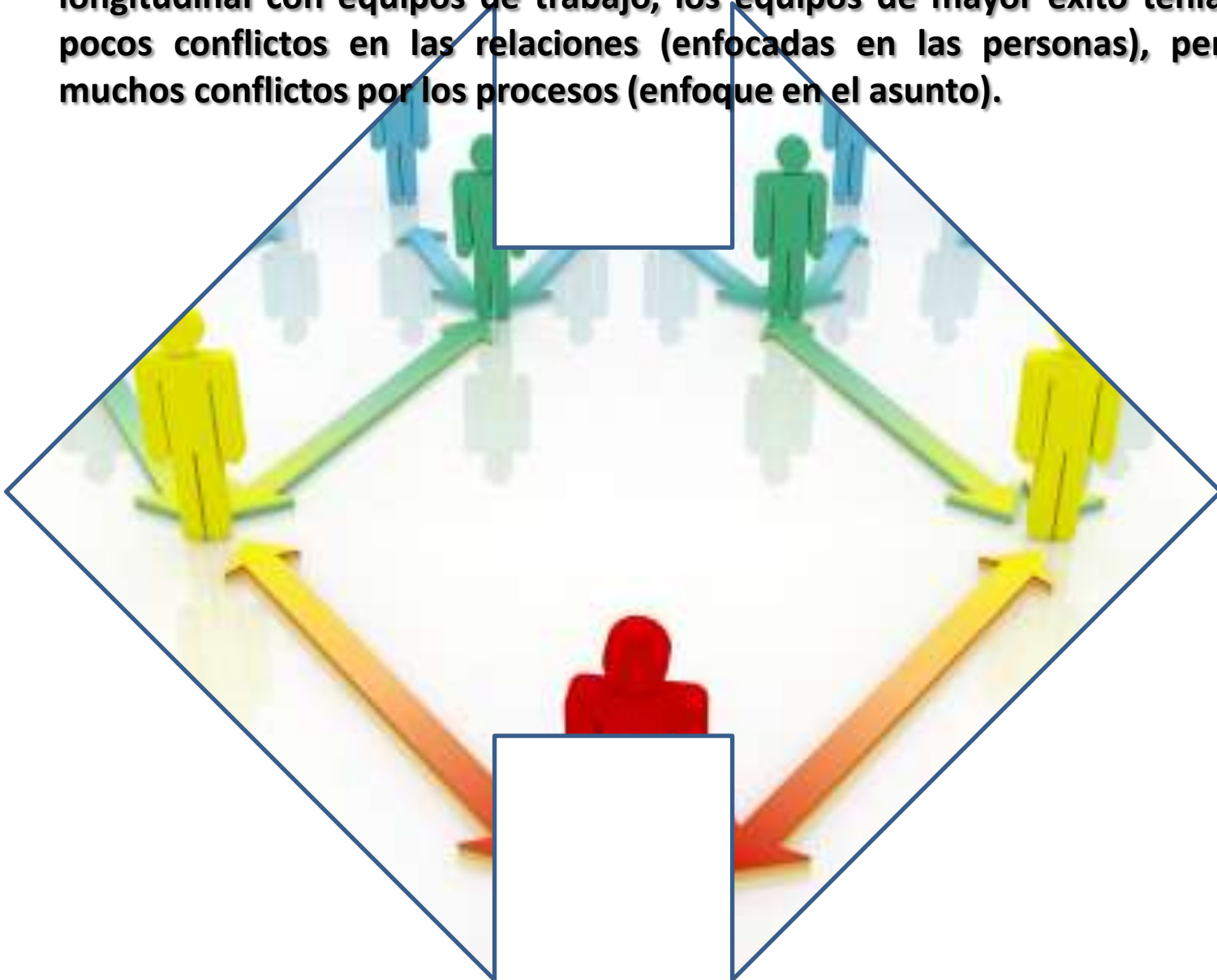
Los conflictos enfocados en el asunto son negociaciones racionales, que pueden tomarse como un “proceso de toma de decisiones interpersonales, mediante el cual dos o más individuos acuerdan cómo asignar recursos escasos”.



Los negociadores tienen prioridades en conflicto sobre cómo se deben utilizar los recursos escasos, en la mayoría de las negociaciones cotidianas que ocurren dentro de una organización, los negociadores reconocen la necesidad de llegar a un acuerdo amistoso que todas las partes consideren justo



La importancia de la “raíz” del conflicto quedó demostrada en un estudio longitudinal con equipos de trabajo, los equipos de mayor éxito tenían pocos conflictos en las relaciones (enfocadas en las personas), pero muchos conflictos por los procesos (enfoco en el asunto).



FUENTE DEL CONFLICTO

Ahora pasamos de la comprensión de la raíz o el contenido de un conflicto (¿de qué se trata?) a la fuente u origen del conflicto (¿cómo se inició?)



Los directivos en especial aquellos que se sienten incómodos con el conflicto, se comportan como si el conflicto interpersonal fuera el resultado de defectos de personalidad. Etiquetan a las personas que con frecuencia se involucran en conflictos como “buscapleitos” o “mala influencia” e intentan transferirlas o hacerlas a un lado como una forma de resolver los desacuerdos



Mientras algunos individuos parecen proclives a crear problemas y son desagradables aun en las mejores circunstancias, en realidad sólo un pequeño porcentaje de los conflictos organizacionales se deben a una “actitud de amargura”

DI NO A LA



AMARGURA

Se ha demostrado que los directivos suelen atribuir el bajo desempeño a las deficiencias personales de los empleados, como flojera, falta de habilidad o escasa motivación. Sin embargo, cuando se interroga a los empleados acerca de las causas de su bajo desempeño, por lo general lo explican en términos de problemas en su entorno, como recursos insuficientes o falta de cooperación de los compañeros



Los comportamientos ásperos o agresivos, que en ocasiones se observan en los enfrentamientos interpersonales, a menudo reflejan las frustraciones de individuos que tienen buenas intenciones, pero que no tienen habilidades para manejar experiencias emocionales intensas.



FUENTES DE CONFLICTO

Deficiencias personales

Deficiencias en la información

Incompatibilidad de roles

Estrés ambiental

Percepciones y expectativas

Información errónea y distorsión de la información

Metas y responsabilidades

Escasez de recursos e incertidumbre

Las diferencias personales son una fuente común de conflicto porque los individuos incorporan diferentes antecedentes a sus roles en las organizaciones; sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, dependiendo de sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, cantidad de experiencia

**“No podemos controlar los vientos
Pero si podemos
Ajustar las velas y enfilear la proa
En la dirección escogida
Por nosotros”**

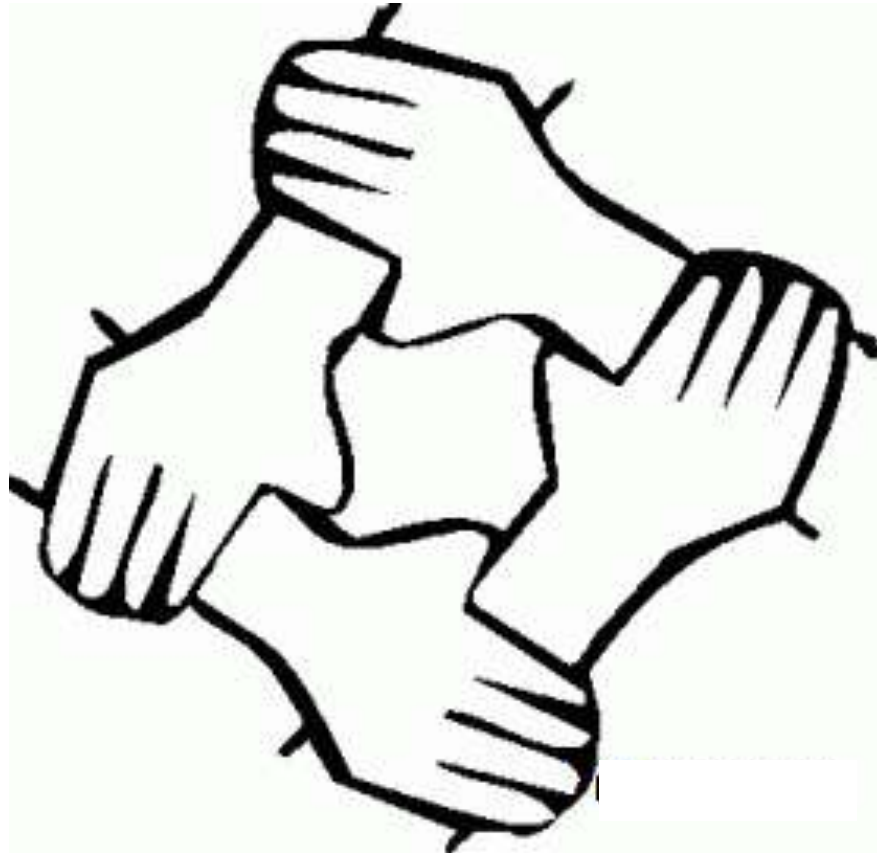
From



Los conflictos que se derivan de necesidades y valores personales incompatibles son los más difíciles de resolver. A menudo llegan a tener un alto contenido emocional y a adoptar connotaciones morales. En estas condiciones, un desacuerdo acerca de lo que es correcto de hecho se convierte con facilidad en una discusión más amarga acerca de quién tiene razón desde el punto de vista moral



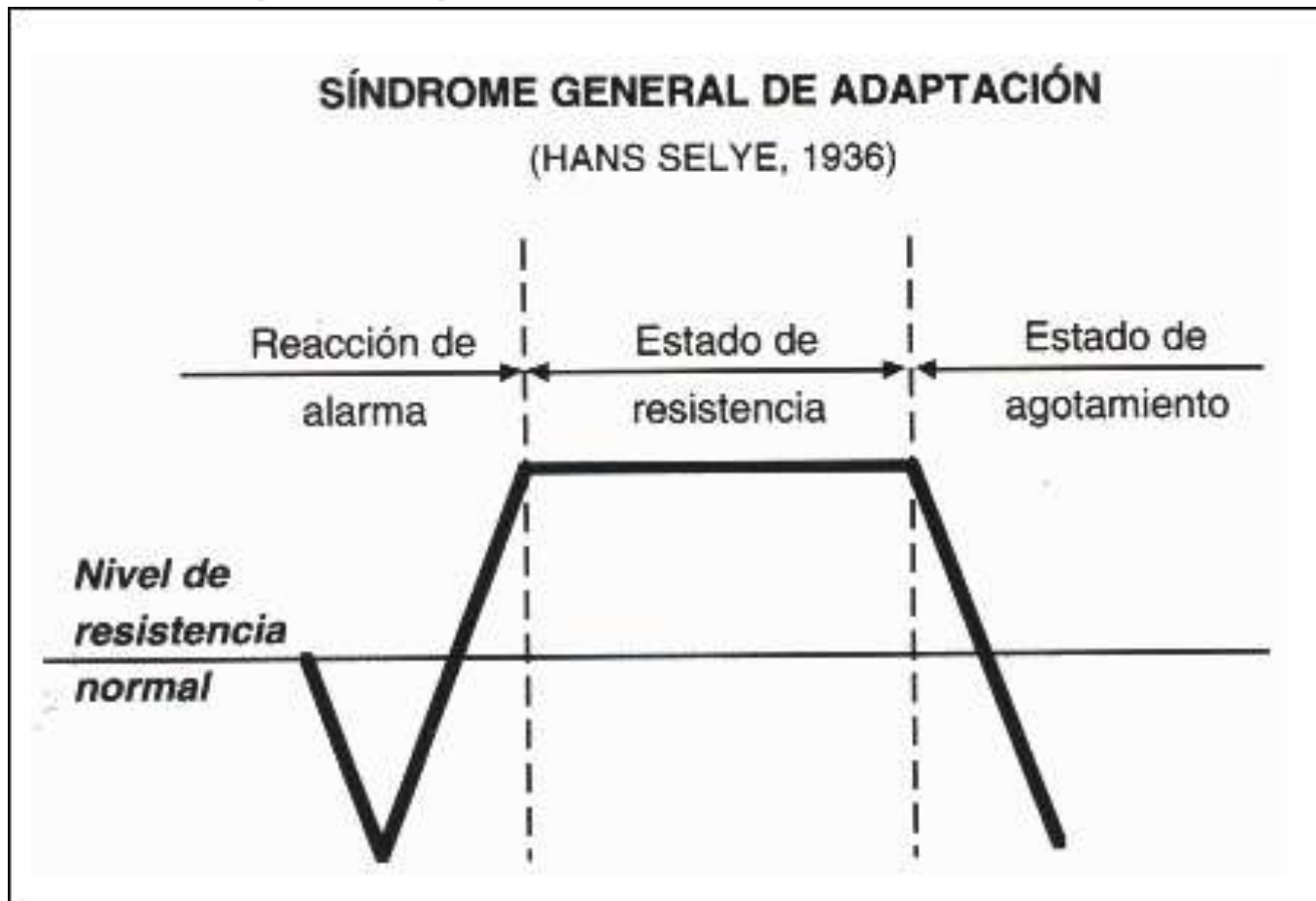
Esta distinción entre el conflicto enfocado en las personas y las diferencias personales como un conjunto de lentes que cada miembro de la organización usa para dar sentido a las experiencias cotidianas y para hacer juicios de valor, en términos de lo que es bueno o malo, adecuado e inadecuado



Los conflictos por incompatibilidad de roles se traslapan con los que surgen de las diferencias personales o de las deficiencias en la información. Las diferencias personales que los miembros aportan a una organización por lo general permanecen inactivas hasta que un catalizador organizacional las detona, como ocurre con las responsabilidades de las actividades interdependientes



Otra fuente importante de conflicto es el estrés inducido por el ambiente. Los conflictos que surgen por diferencias personales y roles incompatibles se exacerban en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización se ve forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en conflictos por reclamo de áreas de competencia y solicitud de recursos

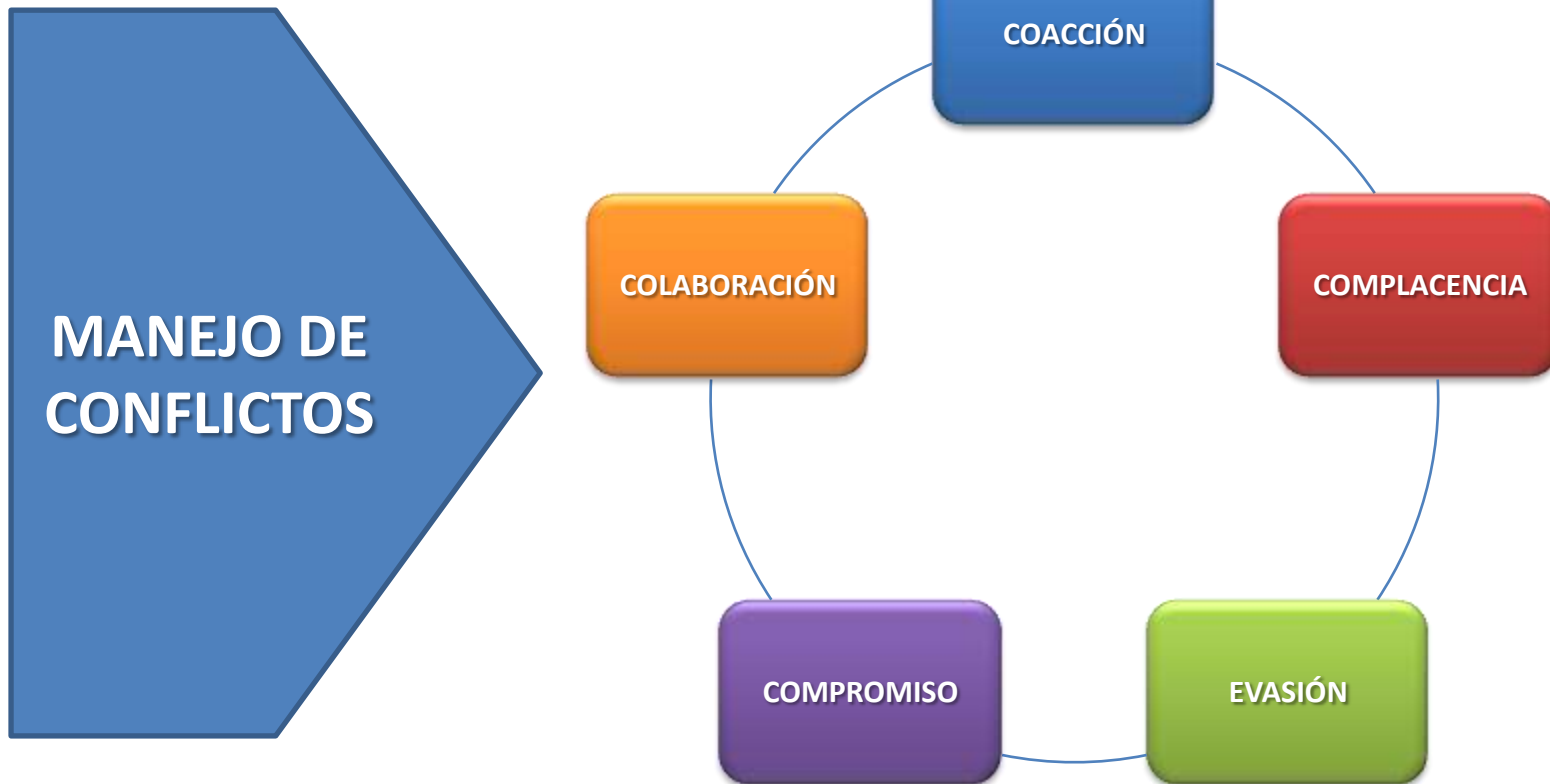


La escasez tiende a disminuir la confianza, a incrementar el etnocentrismo y a reducir la participación en la toma de decisiones. Estas son las condiciones para incubar el conflicto interpersonal.



SELECCIÓN DEL MÉTODO ADECUADO PARA EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

Analizaremos aquí los métodos comunes para manejar conflictos de cualquier tipo. Las respuestas de los individuos ante las confrontaciones interpersonales tienden a agruparse en cinco categorías: coacción, complacencia, evasión, compromiso y colaboración.



La respuesta de coacción o competidor

(asertiva, no cooperativa)

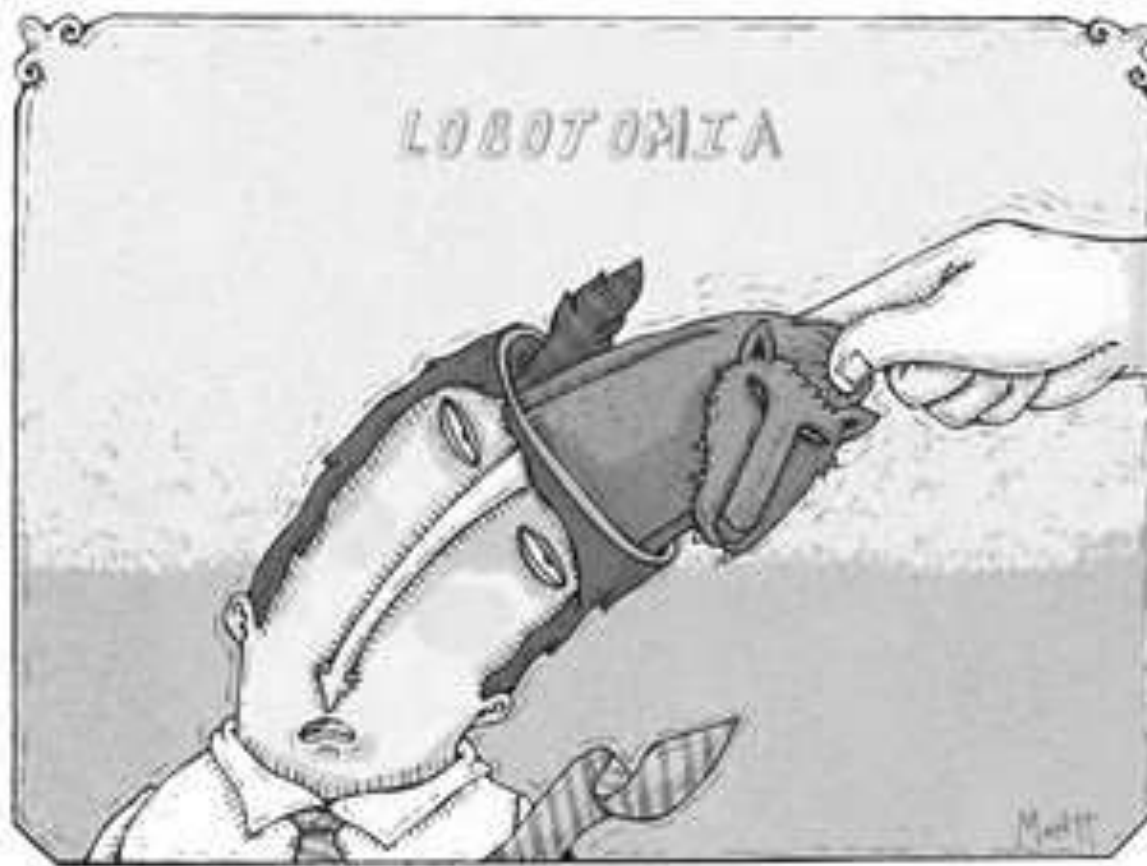
Es un intento de satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades del otro individuo



Esto podría lograrse mediante el uso de la autoridad formal, de amenazas físicas, de tácticas manipuladoras o ignorando las demandas de la otra parte. El uso descarado de la autoridad en la propia oficina (“Yo soy el jefe, así que lo haremos a mi manera”) o una forma similar de intimidación, por lo general demuestra una falta de tolerancia o de autoconfianza



El uso de la manipulación o de la ignorancia fingida es un reflejo mucho más sutil de un estilo de liderazgo egoísta



Una estrategia similar que usan algunos directivos consiste en ignorar una propuesta que amenaza sus intereses personales



Puede identificarse a estas personas con la frase:

“Lo haremos a mi manera”



Este tipo de actitud tiene como ventajas la rapidez y la firmeza en la decisión que se tome para solucionar el conflicto; asimismo, existe una tendencia a proteger a los inocentes

Las estrategias que siguen los sujetos con esta personalidad son las siguientes: disuadir a la contraparte, ser firme, delimitar e imponer consecuencias, citar políticas y normas, repetir, controlar la situación y ser inaccesible.



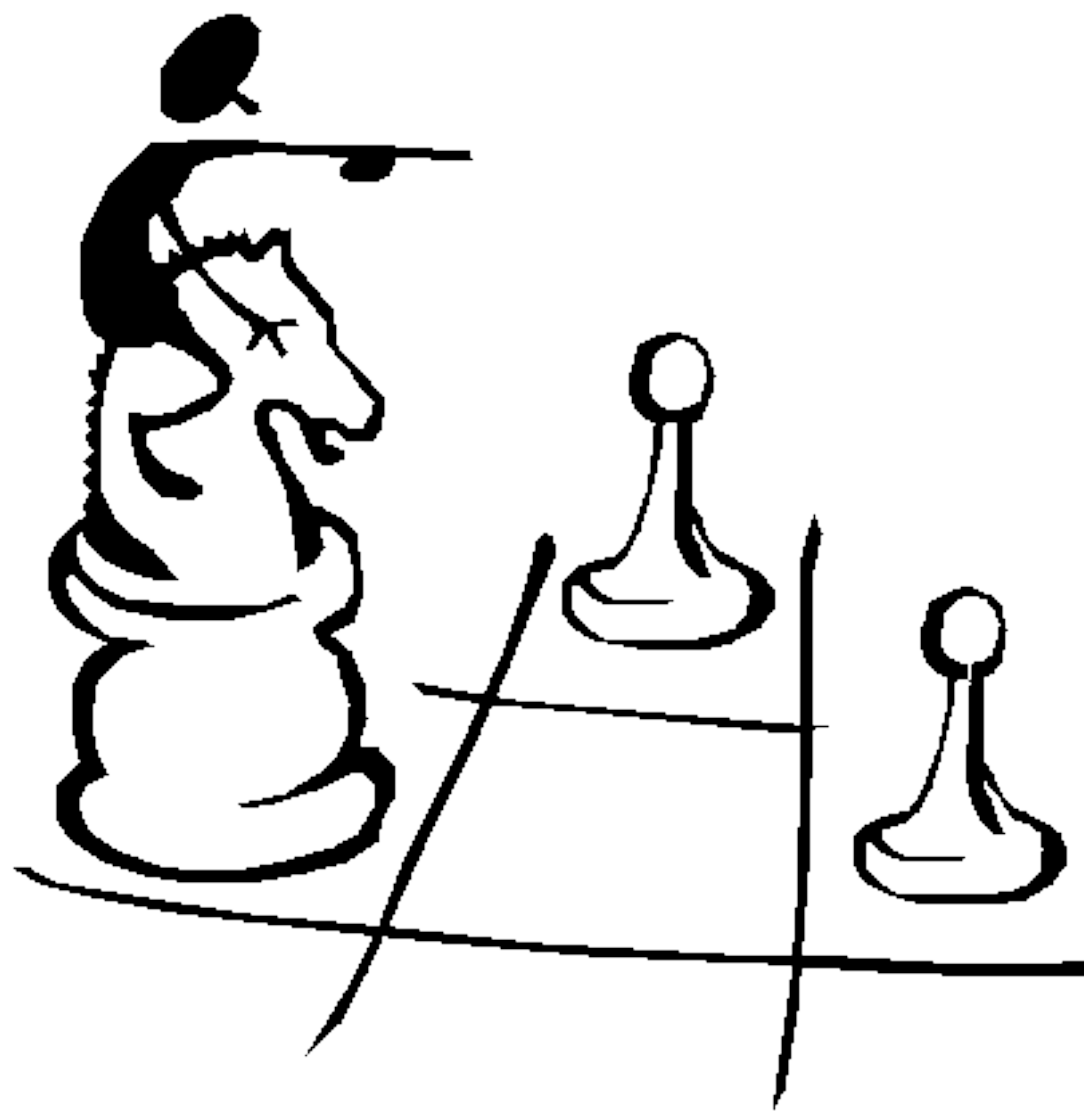
Complaciente: (cooperativo, no asertivo) satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios



La frase que los identifica es:

“de acuerdo, lo que tú digas”





Evasivo (no cooperativo, no asertivo) descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución



Estas personas prefieren “no hacer una montaña de un granito de arena”. En este sentido, la actitud que adoptan ante un conflicto es simplemente esquivarlo. Esto trae como consecuencia que ambas partes pierdan, al preferir no tratar de asumir el conflicto.



El costo del uso excesivo de esta postura trae como consecuencias: explosiones periódicas de ira, aislamiento, muerte lenta de las relaciones, residuo de sentimientos negativos, estancamiento, desilusión, pérdida de la responsabilidad y energía agotada.



Comprometedor es un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación. Un compromiso es el intento de obtener satisfacción parcial de las dos partes, en el sentido de que ambas reciben la proverbial “media tajada”.



El objetivo principal de estos mediadores es que ambas partes salgan ganando. La frase con que se identifican es:

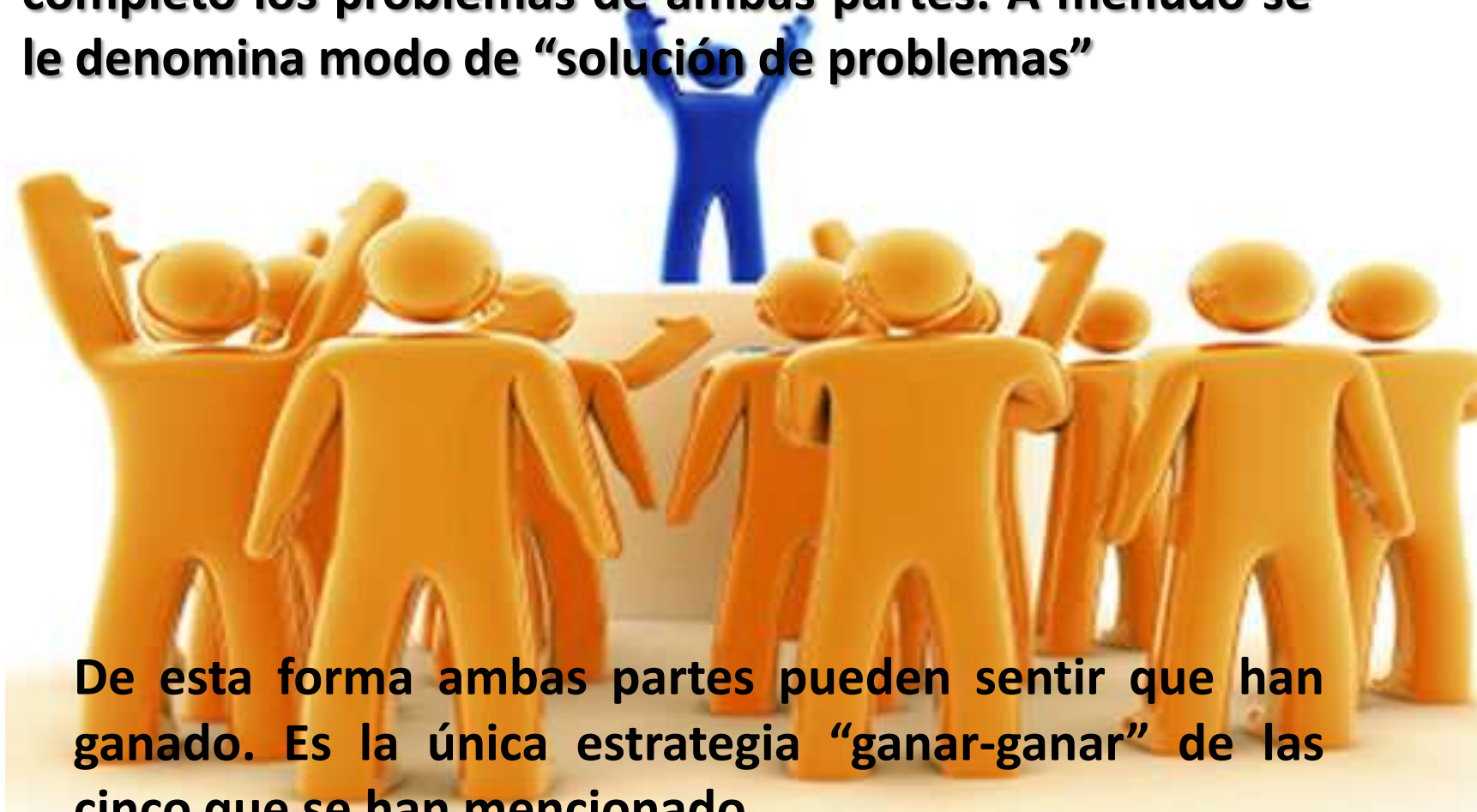
“Mi preferencia es ésta... pero también me interesa conocer tu punto de vista”



Las estrategias que aplican estas personas son: buscar moderación, regatear, dividir la diferencia, dar un poco a cada uno y encontrarse a medio camino con otros.

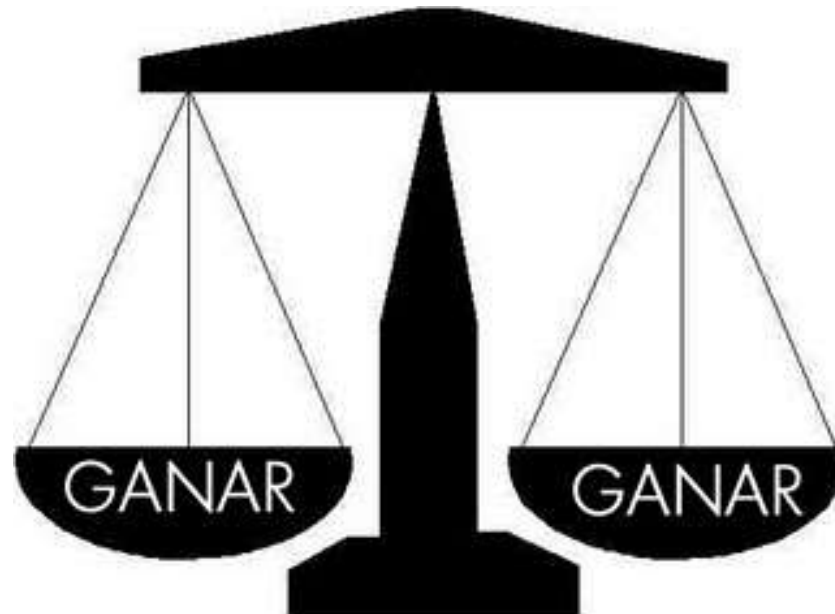


El método de colaboración o transigente (cooperativo, asertivo) es un intento de resolver por completo los problemas de ambas partes. A menudo se le denomina modo de “solución de problemas”



De esta forma ambas partes pueden sentir que han ganado. Es la única estrategia “ganar-ganar” de las cinco que se han mencionado

Las ventajas de estos sujetos son las siguientes: confianza y reciprocidad en las relaciones, alto nivel de cooperación, creatividad y crecimiento, influir para que otros desarrollen talentos, energía y alegría. Las desventajas son el agobio, la pérdida de tiempo, el abandono de las tareas más importantes y una “parálisis provocada por el análisis”



Las estrategias de estos individuos son mantener el propio punto de vista mientras invita a otros a dar la bienvenida a diferencias; junto con los otros, examina las fuentes y debilidades de distintos puntos de vista y coopera para reunir más información



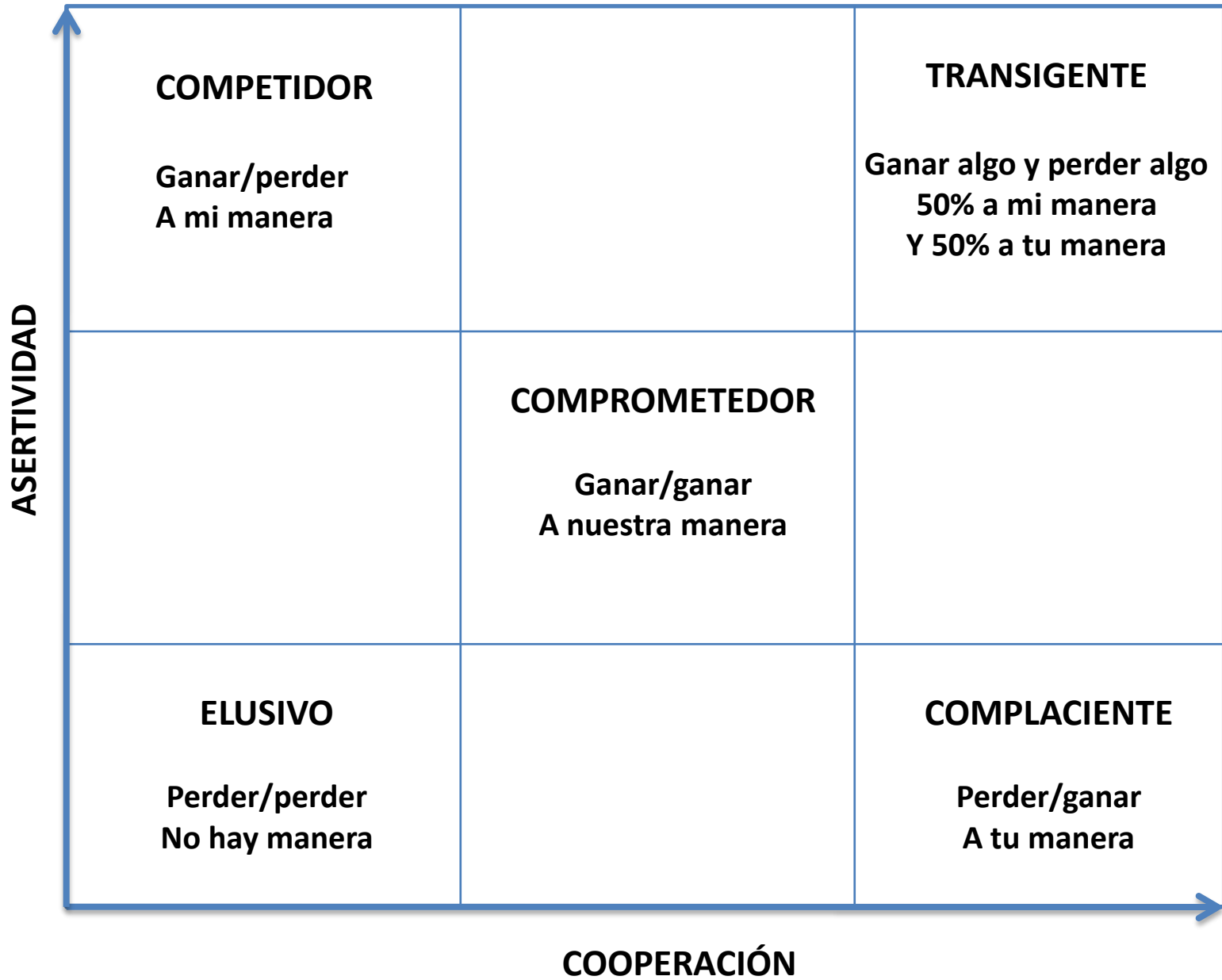
Método	Objetivo	Punto de vista	Fundamento	Posible resultado
1. Coacción	Salirse con la suya	“sé que es lo que está bien. No cuestionen mi juicio o mi autoridad”	Es mejor arriesgarse a generar algunos sentimientos negativos que abandonar un asunto con el que estás comprometido	Usted se siente justificado, pero la otra parte se siente derrotada y posiblemente humillada

1. Evasión	Evitar tener que enfrentar el conflicto	“Soy neutral en ese asunto” “Déjeme pensarlo” “ese es problema de alguien más”	Los desacuerdos son malos por naturaleza porque crean tensiones	Los problemas interpersonal es no se resuelven, lo que origina frustración a largo plazo, manifestada de diversas formas
-------------------	---	---	---	--

1. Compromiso	Llegar a un acuerdo con rapidez	“Busquemos una solución con la que podamos vivir, para así continuar con nuestro trabajo”	Los conflictos prolongados distraen al personal de su trabajo y generan sentimientos adversos	Los participantes se condicionan a buscar soluciones rápidas más que eficaces
----------------------	---------------------------------	---	---	---

<p>1. Complacencia</p>	<p>No molestar a la otra persona</p>	<p>¿Qué puedo hacer para que te sientas bien en esta confrontación? “Mi postura no es tan importante para arriesgarnos a que surjan sentimientos negativos entre nosotros”</p>	<p>Mantener relaciones armónicas debe ser nuestra prioridad</p>	<p>Es probable que el otro se aproveche de usted</p>
-------------------------------	--------------------------------------	---	---	--

<p>1. Colaboración</p>	<p>Resolver el problema en conjunto</p>	<p>“Esta es mi postura, ¿Cuál es la tuya? “estoy comprometido a encontrar la mejor solución posible” “¿Qué sugieren los hechos?”</p>	<p>Las posturas de ambas partes son igualmente importantes (aunque no por fuerza igualmente válidas). Debería darse la misma importancia a la calidad del resultado y a la equidad del proceso de la toma de decisiones</p>	<p>Es muy probable que el problema se resuelva. Además, ambas partes están comprometidas con la solución y se sienten satisfechas de haber sido tratadas en forma justa</p>
-------------------------------	---	---	---	---



RESOLUCIÓN DE CONFRONTACIONES INTERPERSONALES MEDIANTE EL MÉTODO DE COLABORACIÓN

• **Establecer metas superiores.** Para fomentar un clima de colaboración, las dos partes en conflicto necesitan enfocarse en lo que tienen en común. El hecho de hacer más evidentes sus metas compartidas de incrementar la productividad, reducir costos, disminuir el tiempo de diseño o mejorar las relaciones entre los departamentos, sensibiliza a las partes acerca de los méritos de resolver sus diferencias para evitar arriesgar sus metas en común. Este paso se caracteriza por una pregunta general: “¿Qué metas comunes nos brindan un contexto para estas discusiones?”



Cuatro reglas para llegar a un acuerdo:

- 1- Separar el problema de las personas.
- 2- Concentrarse en los intereses y no en posiciones.
- 3- Generar una variedad de posibilidades antes de actuar.
- 4- Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

Separar a las personas del problema. Una vez aclarados los beneficios mutuos que se pueden obtener al resolver con éxito el conflicto, es útil centrar la atención en el asunto real inmediato: solucionar un problema.



Tienes que saber:

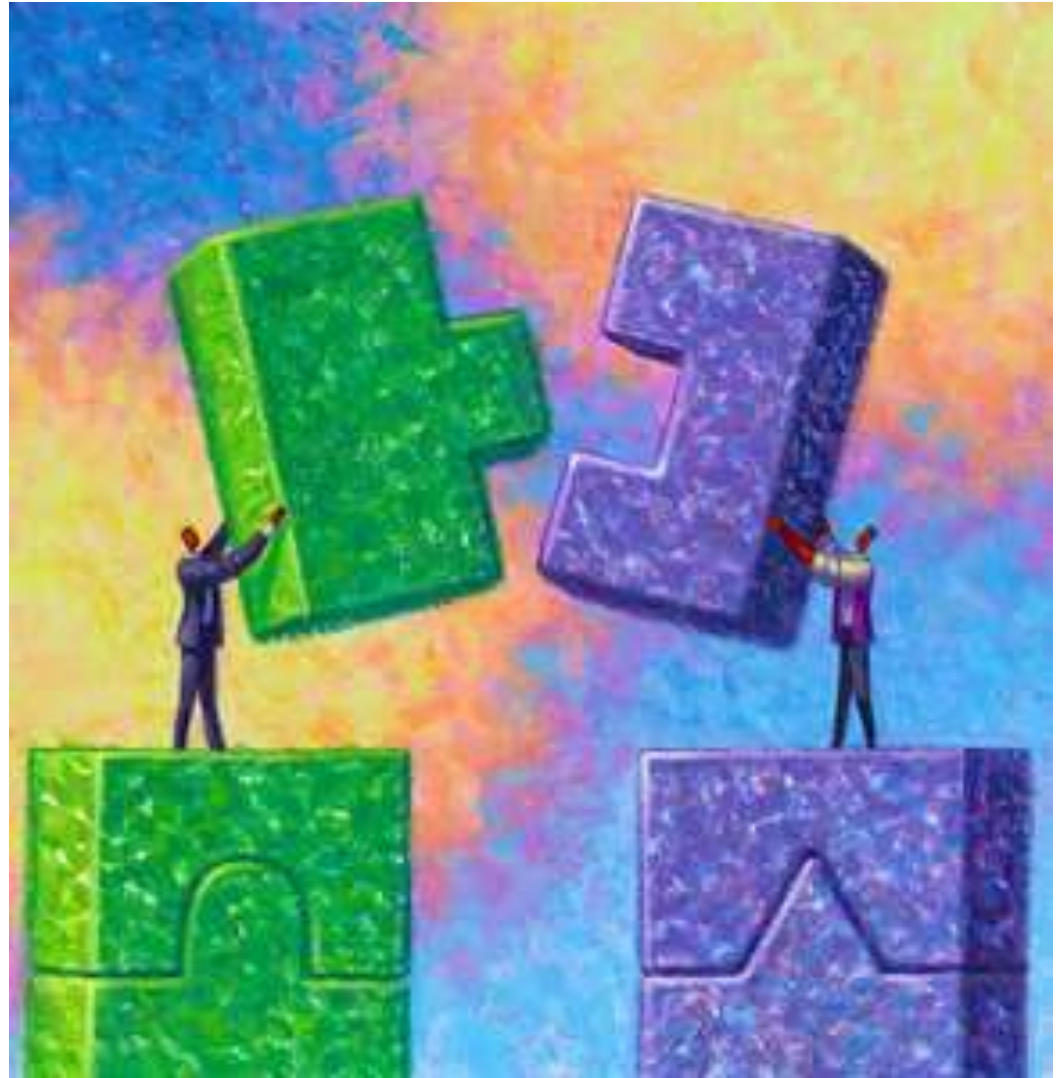
- La habilidad más importante para aprender en negociaciones, no es la habilidad para hablar, sino la de escuchar.
- Parte del arte de negociar es el arte de hacer preguntas.
- Antes de sentarse a negociar en la mesa, es imprescindible tener claro cual es la alternativa.

Enfocarse en los intereses, no en las posturas. Las posturas son demandas o afirmaciones; los intereses constituyen la razón que subyace en las demandas, la experiencia indica que es más fácil establecer un acuerdo en relación con los intereses, porque tienden a ser más generales y multifacéticos. Este paso supone la redefinición y la ampliación de los problemas para hacerlos más manejables.



Inventar opciones para obtener ganancias mutuas. Este paso consiste en generar soluciones creativas y poco comunes. Al enfocar la atención de ambas partes en una lluvia de ideas de alternativas, en soluciones en las que ambas partes podrían coincidir, la dinámica interpersonal cambia de manera natural de basarse en la competencia a basarse en la colaboración.

Este paso se podría resumir de la siguiente manera: Ahora que entendemos mejor las preocupaciones y los objetivos subyacentes del otro, hagamos una lluvia de ideas para encontrar formas de satisfacer nuestras necesidades”.



• **Usar criterios objetivos para evaluar alternativas.** Sin importar que tan colaboradores sean los participantes, lo más probable es que existan algunos intereses irreconciliables. Esto requiere que ambas partes examinen la forma en que se juzgará la equidad. Un cambio en el pensamiento de “obtener lo que quiero” a “decidir qué es lo más lógico” fomenta una actitud abierta y razonable.

Este método se caracteriza por la pregunta: “¿Cuál es la forma justa para evaluar los méritos de nuestros argumentos?”.



Definir el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdidas imaginarias. Si un directivo desea un 10 por ciento de aumento y recibe sólo el 6 por ciento, podría considerar ese resultado como una mejora del 6 por ciento o como un déficit del 40 por ciento. La primera interpretación se enfoca en las ganancias, la segunda en las pérdidas (en este caso, en las expectativas no cumplidas). El resultado es el mismo pero la satisfacción del directivo varía de forma sustancial.

Al reconocer esto, quien soluciona los problemas con base en la colaboración facilita la resolución al juzgar el valor de las soluciones propuestas en contra de estándares razonables. Esta perspectiva se refleja en la pregunta: “¿Este resultado constituye una mejora significativa a partir de las condiciones actuales?”

