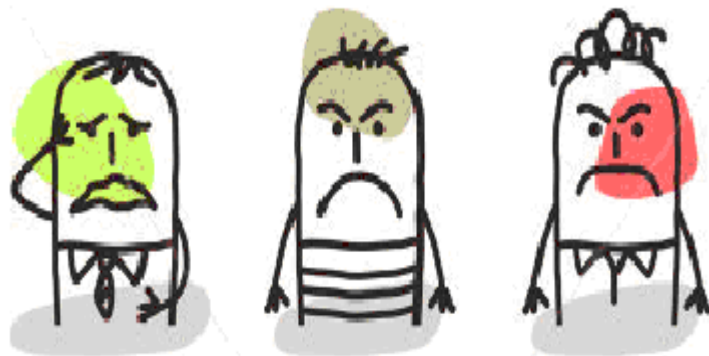




PROGRAMA DE INSTRUCCION

MODULO IV



RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS



RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS

EL SENTIDO DE LA ORGANIZACIÓN:

SERVIR A LAS PERSONAS

Toda organización existe para que las personas se encuentren, se acepten y se encaminen hacia un bien compartido,...pero todos hemos vivido situaciones donde diferentes personas, con diferentes objetivos y necesidades, han entrado en conflicto. Parece ser que la idea de conflicto es inherente a la naturaleza humana.

Nuestra respuesta inicial al conflicto se encuentra en la parte más primitiva de nuestro cerebro, que actúa como un centinela que detecta amenazas en el entorno. Cuando nuestro cerebro percibe algo que interpreta como un peligro o una amenaza procede a evaluar si somos capaces o no de hacer frente a la situación y decide si lo más adecuado es la lucha o la huida.

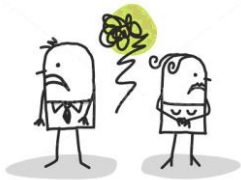
En general, los conflictos producen un incremento de la emocionalidad y una consecuente reducción de la racionalidad de nuestras conductas.

Nuestras emociones y sentimientos muchas veces escapan a nuestro control y esto dificulta la regulación de nuestras conductas en los momentos en que parecería que más que nunca necesitamos controlarlas.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR CONFLICTO?.

El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afectó o va a afectar algo que le interesa, o que los intereses de las partes parecen ser incompatibles.

El sentido común nos indica sobre una “visión tradicional” del conflicto donde se piensa que los conflictos de por sí son negativos; y el problema se asocia a situaciones de agresividad, violencia verbal o física.



En el mundo laboral es particularmente propicio para la aparición de conflictos en tanto contiene una compleja trama de intereses y relaciones.

El conflicto siempre resulta caro porque hace perder: recursos económicos, tiempo, energía, relaciones y hasta la salud. Además hay un **costo de oportunidades** que es lo que podría lograrse con todos los recursos valiosos destinados a ese fin.

Pero, de acuerdo a las nuevas teorías, se sabe que no todo conflictivo conlleva efectos negativos. Los conflictos se encuentran determinados por factores estructurales dentro de la organización y que es parte integral de los procesos de cambio organizacional. Entonces todo conflicto es parte natural de cualquier relación de comunicación. Lo importante no es tanto la existencia del conflicto, sino **como se maneja** el mismo, y mientras se resuelva con eficacia, puede conducir al crecimiento profesional y personal.

Lo que debemos tener en claro es que no hay fórmulas o recetas mágicas para encarar una situación de conflicto con éxito, ya que cada situación es única e irrepetible. A la luz de estas consideraciones, contar con una herramienta que facilite el análisis de las situaciones de conflicto aparece como una atractiva posibilidad.

Los Dres. Thomas y Kilmann proponen una sencilla metodología para analizar la situación de conflicto y facilitar la creación de una estrategia inteligente que facilite el desempeño de la persona involucrada. Ellos sostienen que hay dos elementos principales a evaluar para analizar la situación de conflicto:

1. **El interés por la meta personal, a nuestro propio interés.**
2. **El interés por sostener la relación con la otra parte.**

1. EL INTERES POR EL PROPIO INTERES

En todo conflicto hay algo que se disputa, algo que se desea poseer o evitar.



Es aquello cuya posesión o pérdida da por finalizado el conflicto.

Es aquello por lo que disputamos, es...

La meta personal

Por cierto que no siempre lo que aparece como objeto de disputa es realmente lo que está en disputa.

Cuando tratamos de conseguir una oficina con una ubicación privilegiada, no solo estamos buscando comodidad, es posible que estemos buscando poder o reconocimiento.

Pero la pregunta que realmente debemos hacernos es: ¿qué tan importante es realmente lo que está en disputa?

¿Tiene en verdad la importancia que le asignamos o estamos sobrevalorando la meta porque nuestro orgullo no nos permite “perder” un objetivo deseado?

¿O tal vez no estaremos dando un menor valor que el que tiene ante el temor de tener que enfrentar a la otra parte?

Se nos recomienda hacer un esfuerzo para estar seguros de qué es realmente lo que estamos disputando, cuáles son las consecuencias de “ganar” o “perder” la meta (el objetivo de disputa del conflicto) y de saber con la mayor precisión posible qué tan importante es esto.

Así sabremos cuál es el verdadero **interés por la meta personal**.

2. INTERES POR SOSTENER LA RELACION CON LA OTRA PARTE. COLABORACION.

El otro elemento es el grado de interés que tenemos en sostener la relación con la otra parte.



En todo conflicto las relaciones se ponen en riesgo. La experiencia nos dice que tras todo conflicto las relaciones resultarán afectadas, ya sea que queden en mejor o peor estado, seguramente las cosas ya no serán iguales.

Las heridas cierran, pero dejan cicatrices.

Cuando pensamos en los conflictos solo como una situación desgraciada es posible que inconscientemente nos estemos convenciendo de que al cabo del conflicto necesariamente la relación quedará deteriorada. Esto hace que muchas personas traten de esconder o evitar situaciones conflictivas. Todos sabemos que tarde o temprano deberán afrontarse y generalmente se lo hará en condiciones peores.

Pero no es necesariamente así. Procediendo con inteligencia es posible encontrar el conflicto en una oportunidad de mejorar las relaciones. Una conducta madura, juicio equilibrado, buenos modales, demostrar voluntad de solución, etc, son ejemplos de cosas que aun en situaciones difíciles es posible mejorar las relaciones.

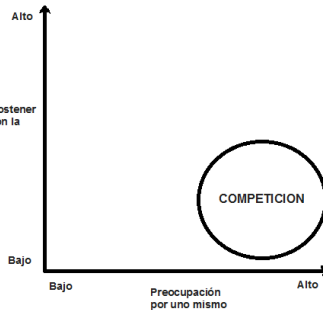
También en esto hay tendencias personales. Habrá quienes intentarán vanamente lograr óptimas relaciones con todos y no se involucrarán nunca en una disputa justa creyendo equivocadamente que serán considerados como personas “no conflictivas”. Es por demás probable que se los considere personas débiles o blandas.

También en el otro extremo están aquellos que no son capaces de consideración alguna durante un conflicto y lo confunden con una pelea en la que el otro es el enemigo, que cuando más deteriorado resulte, mejor será. Todos sabemos intuir el final de estas posturas.

Cómo unir estos dos

Hemos considerado al **personal** y al **interés por el relación con la otra parte**

Interés por sostener la relación con la otra parte

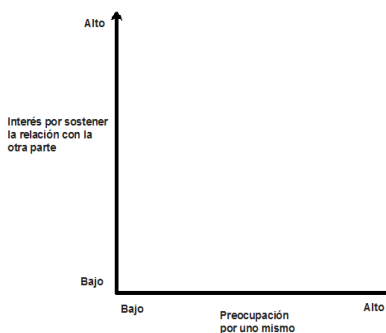


conceptos

interés por la **meta sostenimiento de la** como dos variables. Es

decir que aceptamos que estos dos elementos no siempre tendrán el mismo valor.

Pero también podemos observar que uno se vincula de alguna manera con el otro. Esto nos permite construir un gráfico ubicando a estos dos conceptos sobre los ejes de un sistema de coordenadas.



De esta manera según la nos ubiquemos en cada uno de llegaríamos a cierta zona del podríamos ubicar una determinada manera de actuar y definir cuál debería ser nuestra conducta durante ese conflicto.

posición en que los ejes, campo en la que

Veamos cada caso:



- Imaginemos que estamos en una situación en la cual hemos evaluado el interés por la **meta personal** (interés propio) como **alto** por las graves implicancias que tendría perderla. Pero contrariamente nuestra relación con la otra parte no es relevante ni de mucho interés, con lo que calificamos el interés por sostenerla como **bajo**.

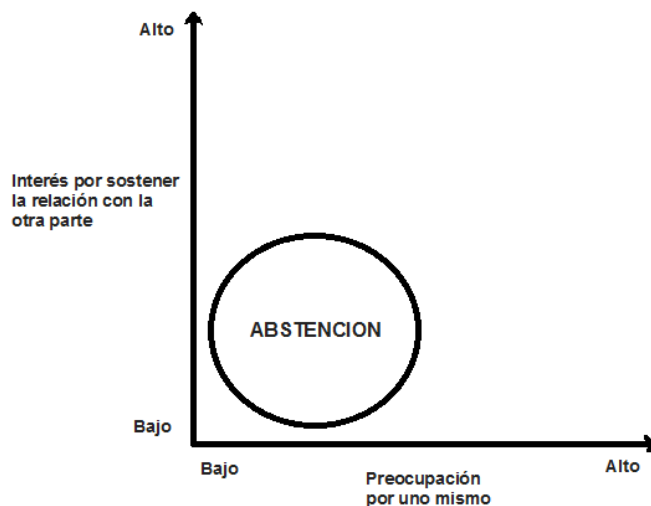
En este caso no hay duda que será más conveniente cualquier forma de defensa de la meta (interés propio) aun a riesgo de deteriorar la relación con el compañero. Por supuesto que nos estamos refiriendo a medios lícitos de hacerlo. La manera recomendada será una **COMPETICION**. Usted trata de imponer su punto de vista. Se

usa cuando se necesita una respuesta rápida a problemas importantes en las que deben tomarse acciones impopulares y cuando el compromiso con otros no es fundamental.



- Imaginemos ahora otra situación.

Aquí nos encontramos en una situación en la que la meta que perseguíamos en realidad no es demasiado relevante, si no la lográsemos las cosas no se afectarían demasiado. Tampoco es muy importante la relación con la otra parte y un eventual deterioro no significaría demasiados problemas.



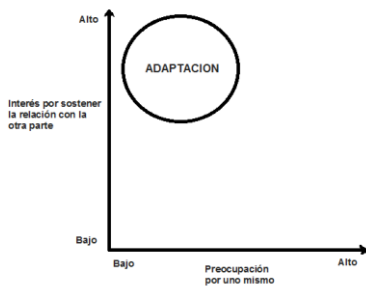
En casos como este parece adecuado no darle demasiada importancia al asunto.

No debe confundirse la abstención con la huida. El concepto de ABSTENCION que maneja el modelo supone atender el conflicto en el grado mínimo suficiente como para encauzarlo o derivarlo hacia quien esté en condiciones de atenderlo mejor. El concepto no propone aparecer como ignorando el conflicto o rechazándolo con cualquier forma de expresar “yo no tengo nada que ver”, si así fuese no estaríamos dentro del cuadro.

Puede suceder que se busque la evasión para evitar el conflicto. Se usa cuando el conflicto es trivial, cuando las emociones están alteradas.



- En esta nueva situación, nos imaginamos estar en un caso tal en que la meta no es demasiado importante. Cederla implicaría una pérdida que estamos en condiciones de controlar sin mayores dificultades. Sin embargo nuestro interés en sostener o aun mejorar la relación con la otra parte es elevado.



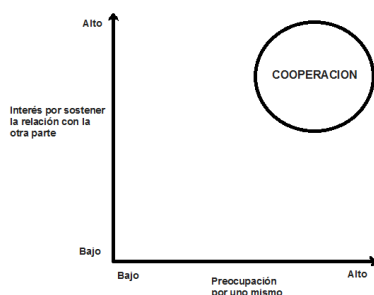
En situaciones como la descrita se recomienda el uso del modelo ADAPTACION.

Este modelo implica ceder las metas en busca del sostenimiento de la calidad de la relación o aún de su mejora. Mostrar la capacidad de adaptarse a las circunstancias concediendo algo que para la otra parte puede ser importante y que no lo es para mí, será visto como un gesto inteligente y generoso de alguien que toma en cuenta la calidad de sus relaciones y que sabe darle valor a las cosas.



- Veamos ahora una nueva situación.

En esta hipótesis nos encontramos frente a un caso donde tanto el interés por la meta es alto como el interés de sostener la relación lo es. Son esas situaciones donde sabemos que debemos actuar con mucho cuidado porque es igualmente riesgoso el deterioro de la relación como grave el fallar en el logro de la meta.



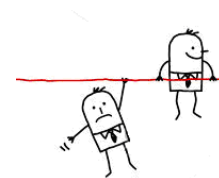
Se sugiere en estos casos el uso de un modelo que llamamos COOPERACION (o Colaboración).

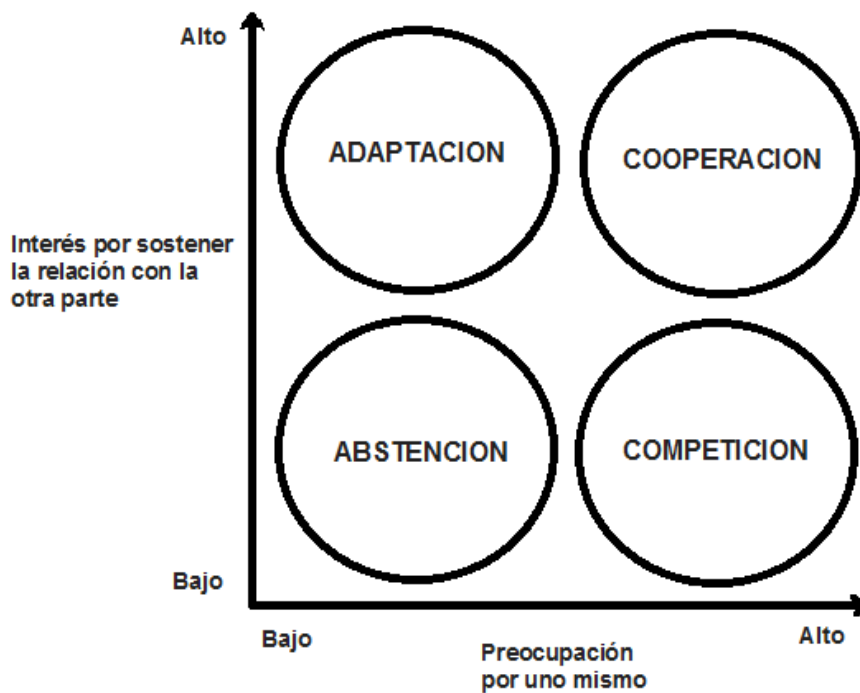
La COOPERACION implica transformar a las partes en aliados, es decir, convertir la situación de enfrentamiento que supone un conflicto en una situación de ayuda mutua en busca de una solución que satisfaga a ambos y se basa en una discusión abierta y sincera entre las partes. Es una actitud asertiva: no se impone ni se cede, se busca alcanzar el objetivo pero sin dañar a la otra parte. Las personas en las que prevalece este estilo de colaboración tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de “ganar-ganar”. Aunque este podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo.

Los modelos terminales

A las cuatro maneras de encarar un conflicto que hemos descrito les llamamos MODELOS TERMINALES.

Esta designación obedece a la idea de que ya sea por haber ganado o perdido en una competencia, haber reubicado las cosas en una abstención, haber cedido en una adaptación o haber cooperado logrando una salida para las partes, el conflicto se terminó.





....ESTO PARECE DEMASIADO FACIL PARA SER CIERTO

Si usted siente esto, tiene toda la razón!! Es una lástima pero es verdad.

Porque, ¿qué sucedería si el modelo me recomienda competir, pero no tengo las condiciones para salir triunfante de la competencia??

O ¿Qué sucedería si en momentos en que lo mejor sería una ABSTENCION esta posición no fuese entendida como un acto de justicia sino como una huida del problema?

O ¿Qué pasaría si cediendo mi meta en busca de mejorar mis relaciones esto no es correctamente interpretado y aparezco como una persona incapaz de sostener sus posiciones?

O ¿Qué puedo esperar si intento un modelo de COOPERACION y la otra parte no está interesada en hacerlo o no puede desarrollar su interés en este sentido?

No hay dudas: **FRACASARIA**

¿y entonces...?

Hay una alternativa...



- Cuando su análisis del conflicto resulte en la conveniencia de usar un modelo terminal en condiciones que ostensiblemente no son propicias, se sugiere el uso de un modelo llamado COMPROMISO.

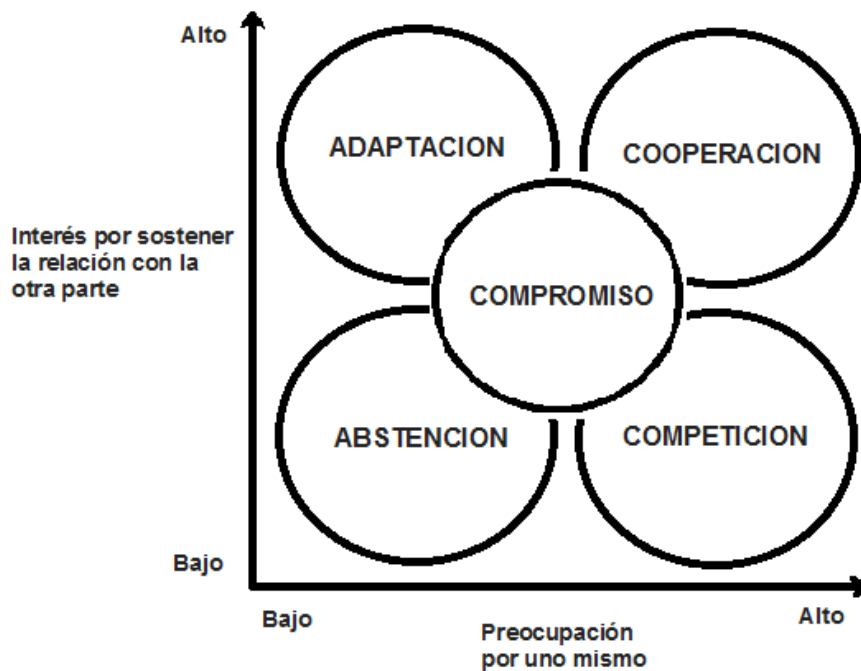
Este modelo, a diferencia de los otros no logra resolver el conflicto, pero busca al menos modificar positivamente la solución.

Si debemos competir y no tenemos condiciones de ganar, no compitamos, pero hagamos algo para cambiar la situación en procura de tiempo o mejores condiciones para competir. Así lo mismo para los otros casos.

En el uso del modelo de COMPROMISO las partes deben aceptar la conveniencia de no resolver las cosas por el momento y acordar sus conductas hasta la oportunidad en que sí lo puedan hacer.

Todos conocemos situaciones de esas que “no tienen solución”, es posible que desde la actual visión así lo sea. Al menos acordamos conducirnos de la mejor manera posible hasta que tengamos otra visión de las cosas.

Puesto en el gráfico el modelo COMPROMISO se ubica equidistante de las otras en tanto busca acercarnos a algunos de los modelos terminales.



El COMPROMISO requiere que cada parte entregue algo de valor (se negocia), y se usa cuando las partes tienen un poder similar y cuando es necesario alcanzar una solución temporal a un problema complejo.

MANEJO DEL CONFLICTO

Secuencia de análisis

Para aplicar el método aprendido deberán seguir la siguiente secuencia de análisis:

1- Determinación de la meta personal

¿cuál es la meta?

¿qué es lo que está en disputa?

¿qué es lo que se gana o se pierde en este conflicto?

2- Determinación del grado de interés por las metas personal

¿qué tan valiosa es la meta?

¿vale más que la relación con la otra parte?

¿Qué pasa si no se hace nada?



3- Reconocimiento de la otra parte

¿quién es realmente la otra parte?

¿representa a otros?

4- Determinación del grado de interés por la relación con la otra parte.

¿qué pasaría si se rompe la relación?

¿es más importante la relación que la meta personal?

5- Identifique el modelo a utilizar

6- Verifique si lo puede utilizar:

Si su resultado fue el modelo de COMPETICION:

¿Tiene usted posibilidades de ganar esta lucha?

Si su resultado fue el modelo de COOPERACION:

¿Tiene la otra parte también un alto interés en la misma meta y un alto interés en la relación con usted?

¿puede usted desarrollarlo de no ser así?

Si su resultado fue el modelo ABSTENCION:

¿Puede usted impunemente poner en riesgo la relación con la otra parte? .

¿Percibirán los otros a su posición como un esfuerzo para colocar el problema donde corresponde?

Si su resultado fue el modelo ADAPTACION

¿Puede usted ceder su meta sin consecuencias inaceptables?. ¿Percibirá la otra parte de su decisión como una contribución al mejoramiento de las relaciones?

7- Si a las preguntas anteriores su respuesta fue negativa, usted deberá utilizar el modelo de COMPROMISO.



ACTIVIDADES

1- Se plantea una situación de conflicto. Usted debe completar cuál es el estilo de resolución del conflicto que elige cada participante, según el modelo descrito.

Rafael y Analía, dos compañeros que están intentando trabajar juntos en un proyecto:

- Analía: “Él no está haciendo nada del trabajo. Yo tengo que hacerlo todo. Cuando buscamos cosas, él pierde el tiempo mirando material que no tiene nada que ver con el proyecto. Siento que tengo que hacer la mayoría del trabajo porque Rafael no está contribuyendo al proyecto. Yo quiero trabajar de manera eficaz. Voy a hacerlo como me parece y que Rafael se atenga a las consecuencias.”

Estilo adoptado por Analía:

- Rafael: “Yo consigo ideas para nuestro proyecto mirando otras cosas. Analía es tan mandona que nunca tengo la oportunidad de decir mis ideas. Analía no me da tiempo para desarrollarlas y compartirlas. Yo trabajo de manera diferente a ella. No quiero problemas con Analía, ya los tuve y no quiero más inconvenientes. En la próxima oportunidad me tocará a mi.”

Estilo adoptado por Rafael:

Joaquín que está viendo el problema entre Analía y Rafael interviene para mediar entre ellos:

- Joaquín: “Estoy empezando a ver el problema aquí. Ana quiere trabajar rápida y eficazmente pero no quiere demorarse en cada parte. Rafael prefiere tomarse más tiempo y que escuchen sus ideas. ¿Es eso correcto? “.

- Analía y Rafael: “Sí”.

- Joaquín: “Pienso que ahora estamos listos para proponer una solución. Algunos puntos importantes sobre este conflicto han sido clarificados”.

Joaquín no presentó su propia opinión hasta que pudo determinar el problema e insatisfacción de ambas partes.

Nuevo estilo adoptado por Analía y Rafael:

2- ...para reflexionar

¿Por qué la gente grita?

Un día Meher Baba (maestro espiritual) preguntó a sus mandalés lo siguiente:

- "¿Por que la gente se grita cuando están enojados?"

Los hombres pensaron unos momentos:

- "Porque perdemos la calma", dijo uno, "por eso gritamos."

- "Pero... ¿por qué gritar cuando la otra persona está a tu lado?", preguntó Baba, "¿No es posible hablarle en voz baja? ¿Por qué gritas a una persona cuando estás enojado?"

Los hombres dieron algunas otras respuestas pero ninguna de ellas satisfacía a Baba.

Finalmente él explicó:

"Cuando dos personas están enojadas, sus corazones alejan mucho. Para cubrir esa distancia deben gritar, poder escucharse. Mientras más enojados estén, más fuerte tendrán que gritar para escucharse uno a otro a través de esa gran distancia."



-
se
para

Luego Baba preguntó:

- "¿Qué sucede cuando dos personas se enamoran?"

- "Ellos no se gritan sino que se hablan suavemente... ¿por qué?... sus corazones están muy cerca. La distancia entre ellos es muy pequeña. Cuando se enamoran más aún, qué sucede? No hablan, sólo susurran y se vuelven aun más cerca en su amor.

Finalmente no necesitan siquiera susurrar, sólo se miran y eso es todo. Así es cuando están muy cerca cuando se aman."

Luego Baba dijo:

- "Cuando discutan no dejen que sus corazones se alejen, no digan palabras que los distancien más, llegará un día en que la distancia sea tanta que no encontrarán más el camino de regreso."