



Solución de conflictos



Solución de conflictos

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Mapa conceptual	2
1. Enfoques del conflicto.....	3
Definición	3
Conflicto según su origen.....	4
Conflicto según su causa	4
2. Estilos para afrontar los conflictos	5
Habilidades socio afectivas involucradas en la resolución de un conflicto con un estilo de colaboración	5
Técnicas o métodos para la resolución de conflictos	6
Negociación	6
Mediación.....	7
Resolución de conflictos en cuatro pasos	8
Referencias	15



Solución de conflictos

Introducción

Según González (2010), en la actualidad las empresas se desempeñan en un ambiente de competitividad y crecimiento acelerado, donde es imperativo satisfacer las necesidades de los clientes con eficiencia y productividad.

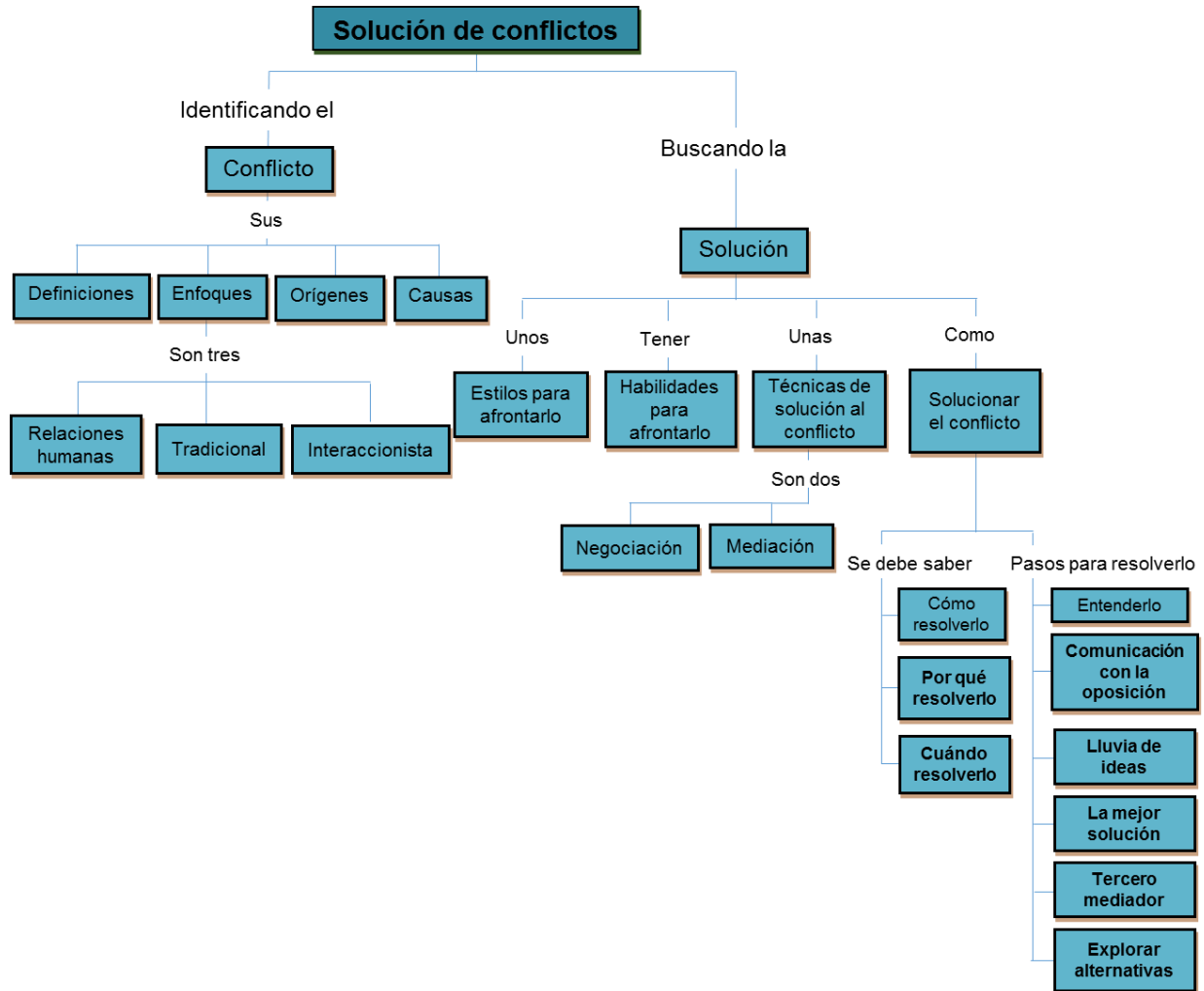
Por otro lado plantea, que una organización está compuesta por individuos y el conflicto es inherente al ser humano; desde esta mirada es normal que el conflicto esté presente en el desarrollo de toda actividad, pero, a su vez, es generador de dinamismo y cambio.

En este sentido, la presencia de conflictos y su solución funcional y constructiva genera un aprendizaje personal, grupal y organizacional. Concebir un conflicto como algo positivo y remediarlo de manera funcional y cooperativa de modo que constituya una experiencia de aprendizaje para las personas implicadas no es un reto fácil, y menos aún, cuando en el inconsciente social se relaciona con algo negativo a través de los años.

Por ello, no es preciso hablar de crecimiento organizacional sin incluir al conflicto como un compañero inseparable, pues la vida empresarial transcurre entre una gama de situaciones más o menos problemáticas. Por tanto, el conflicto en sí no es ni malo ni bueno; lo que importa es la forma en que se maneje.

Solución de conflictos

Mapa conceptual



```
graph LR; A[Enfoque tradicional] --> B[Enfoque de las relaciones humanas]; B --> C[Enfoque interaccionista];
```

Enfoque tradicional

Todo conflicto es negativo y es considerado como violento, destructivo e irracional.

Enfoque de las relaciones humanas

El conflicto es una consecuencia natural de todos los grupos y organizaciones.

Enfoque interaccionista

Aunque el conflicto puede tener un efecto negativo, tiene un valor desarrollador en la vida grupal. Es el predominante hoy día.

[illegible]





Solución de conflictos

Conflicto según su origen

El conflicto según su origen se clasifica de la siguiente manera:



Fuente: SENA

Conflicto según su causa

El conflicto según sus causas puede ser:



Fuente: SENA

2. Estilos para afrontar los conflictos

Ahora que se reconocen algunas tipologías de conflictos, se explica cómo afrontarlos:



Fuente: SENA

Con respecto a la resolución de los conflictos, de las múltiples maneras posibles de resolverlos, la única que considera todas las perspectivas de todos los intereses en juego es la colaboración. En esta forma de aproximarse, se ve al otro, sin dejar de lado las propias preocupaciones e intereses, buscando y preguntando por la posibilidad de una solución que beneficie a todas las partes. Es un acercamiento a la construcción de comunidad. Es el tipo de resolución que piensa en el bien común por sobre el propio e individual.

Habilidades socio afectivas involucradas en la resolución de un conflicto con un estilo de colaboración

Teniendo en cuenta el planteamiento de Banz (2008), el siguiente esquema resume la propuesta de la autora, que consiste en crear entre las partes una solución que los beneficie a los dos, lo cual implica:

Solución de conflictos

Estilos de colaboración:

Habilidad socio afectiva

Escucha activa: escuchar las razones de aquél que está en desacuerdo.

Asertividad: expresar calmadamente las propias emociones, deseos y puntos de vista.

Empatía: comprender el sentir del otro aun cuando se tenga otro punto de vista.

Toma de perspectiva: respetar la forma en que el otro concibe la realidad, teniendo en cuenta que su punto de vista es diferente al propio.

Pensamiento constructivo y alternativo: co-construir una solución donde se integran los insumos de ambas partes y que implique una salida armónica al problema.

Fuente: SENA

Técnicas o métodos para la resolución de conflictos

Negociación

La misma autora mencionada anteriormente, define la negociación como:

Una manera de hacer frente a los conflictos interpersonales o grupales, en donde se buscan soluciones que beneficien a las partes, de manera que se dejan de lado posiciones personales, en procura de obtener una amplia gama de opciones para resolver el conflicto en cuestión.

En la negociación, los implicados tienen autonomía para realizar el proceso. Es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Las partes acuerdan negociar.
2. Realizan una exploración de sus intereses, puntos de vista y posiciones.
3. Encuentran los puntos comunes.

4. Proponen opciones en las que todos resulten beneficiados.
5. Evalúan las opciones y seleccionan las mejores.
6. Elaboran un acuerdo que satisface a ambas partes. (Banz, 2008)

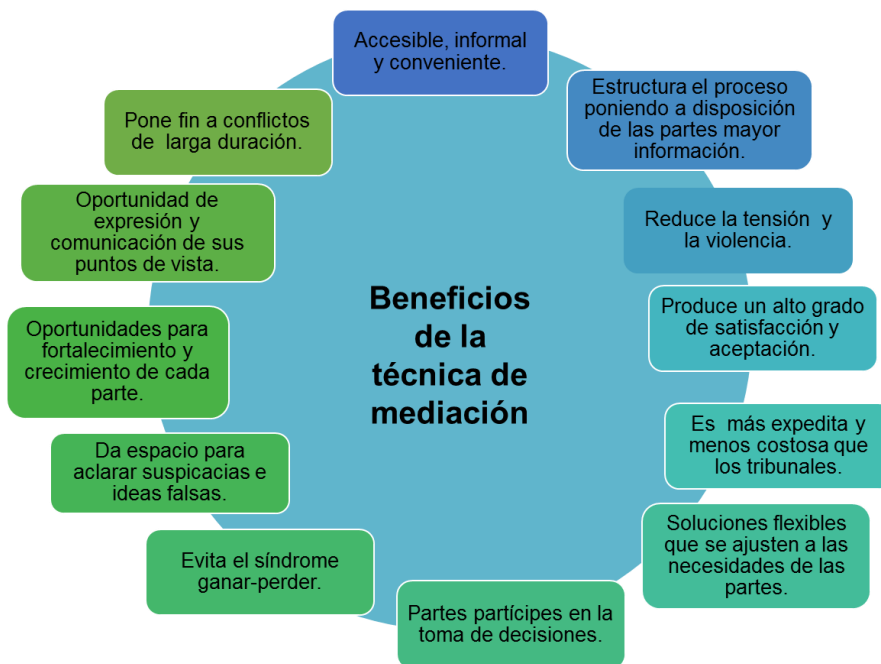
Mediación

Este método es utilizado cuando las partes no logran ponerse de acuerdo por sí solas para solucionar el conflicto; por tanto, se involucra la intervención de un tercero neutral, quien no tiene poder de decisión y su función principal es lograr que las partes se encuentren entre sí, expresen sus puntos de vista, construyan el acuerdo y lleguen a una solución beneficiosa para ambos.

La mediación se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

1. El mediador ofrece la instancia de mediación que puede ser aceptada o rechazada por las partes.
2. El mediador explica cómo se realizará el proceso y garantiza la confidencialidad.
3. El mediador invita a cada uno a exponer el problema de modo respetuoso, sin alusiones descalificadoras del otro. El otro no puede interrumpir.
4. Una vez expuestas las posiciones, se invita a la construcción de una solución conjunta y se busca la colaboración entre las partes.
5. Construida la solución, se establece un acta de acuerdo entre las partes, la cual es firmada por ambos.

Solución de conflictos



Fuente: SENA

Resolución de conflictos en cuatro pasos

Ahora, se explica la resolución de conflictos en cuatro pasos de acuerdo a lo publicado por Nagy y Wolff (2013):

Paso 1. ¿Qué es resolución de conflictos?

Es la forma como dos o más personas, u organizaciones hallan una solución pacífica y concertada a los desacuerdos que enfrentan, por ejemplo:

El líder de un equipo quiere implementar un nuevo cronograma de trabajo pero los integrantes se oponen. Otro equipo de trabajo en su empresa quiere desarrollar el mismo proyecto que le acaban de asignar a su equipo. Para resolver conflictos como los mencionados, se debe tratar de entrar a negociar, teniendo en mente que se deben cumplir las siguientes metas:

- Crear una solución con la que todas las partes estén de acuerdo.
- Trabajar para solucionar el conflicto lo más pronto posible.
- Mejorar las relaciones entre las personas o grupos en conflicto.

Paso 2. ¿Por qué se debería resolver conflictos?

Una de las ventajas de negociar es que en muchas ocasiones con una resolución cuidadosa todos los actores pueden “ganar” algo. Además, existen otras razones para querer participar en una negociación:

- Se tienen puntos de vista diferentes sobre ideas, creencias, motivaciones y antecedentes con respecto a un mismo tema.
- Se pone en práctica el hecho de “ponerse en los zapatos del otro”.
- Se aprende a ver el conflicto desde la óptica del oponente.
- Durante el proceso se aprende sobre la motivación y perspectiva del oponente con respecto al conflicto.
- Si se logra hacer las paces con el oponente, se consiguen nuevos aliados.
- Una negociación exitosa prepara el camino para relaciones fáciles en el futuro.
- Se evita el desgaste de recursos, tiempo y motivación en peleas.

Paso 3. ¿Cuándo deberían resolverse conflictos?

La vida cotidiana trae consigo una serie de negociaciones, por ejemplo: convencer al conductor del autobús para pagar menos dinero por el pasaje, pactar con el instructor sobre fechas de entrega, entre otros.

Para conflictos de orden empresarial, se necesitan habilidades adicionales que respondan a interrogantes del tipo:

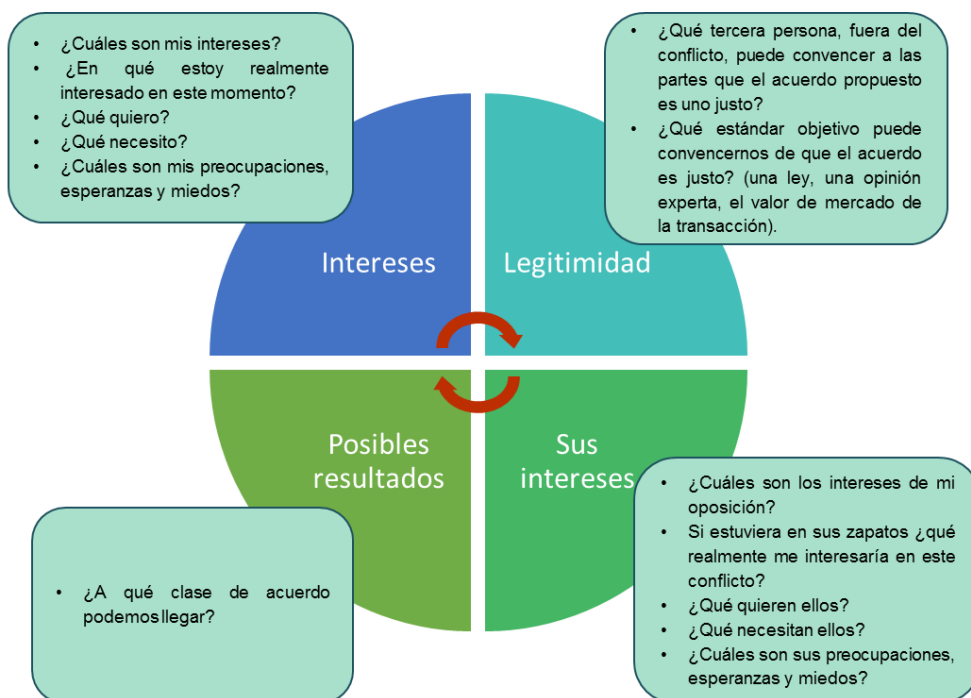
- ¿Cómo se debe estructurar una reunión entre los grupos oponentes?
- ¿Cuándo es oportuno luchar para conseguir más cosas y cuándo hay que retirarse?
- ¿Cuál debe ser la actitud con los oponentes cuando la relación se torna hostil?

Paso 4. ¿Cómo resolver conflictos?

Se puede negociar exitosamente la resolución de un conflicto en siete etapas:

a. Entender el conflicto:

Lo primero que se debe hacer es definir la posición y los intereses que se tienen con respecto al conflicto y entender los de la otra parte. Se puede definir mejor el conflicto teniendo en cuenta los siguientes parámetros:



Fuente: SENA

b. Comunicación con la oposición:

En este paso, verán algunas recomendaciones para tener conversaciones efectivas con los opositores:

- Escuchar las opiniones: lo que piensa la otra parte es importante ya que representa la fuente del conflicto, escuchar y reconocer su opinión no significa estar de acuerdo.



Solución de conflictos



- Dejar participar: la participación de todos genera mayor compromiso para tomar parte en la resolución.
- Comunicar lo que perturba: así bajan la carga emocional del desacuerdo.
- No reaccionar emocionalmente: si fuera el caso, es necesario pedir disculpas en lugar de responder con gritos.
- Disculparse no es una respuesta costosa y es, a menudo, una técnica que puede abrir las puertas al entendimiento.
- Escuchar activamente: re frasear lo que se ha escuchado a modo de pregunta: “Déjeme ver si entendí... Usted está diciendo que... ¿Estoy en lo cierto?”. Pueden permanecer firmes mientras escuchan. Escuchar, comprender, re frasear no es lo mismo que estar de acuerdo.
- Hable de sí mismo: cuando se participe no haga referencias a las motivaciones del otro, únicamente comunique su punto de vista.
- Ser concreto: vayan directo al punto pero sean flexibles, hablen de sus intereses pero no de su posición.
- No hacer juicios prematuros: sigan buscando y recogiendo información, y hagan todas las preguntas que sean pertinentes.
- Facilitar las decisiones del oponente: intenten encontrar un camino en donde ellos tomen la posición de ustedes sin parecer que están en una posición débil.
- No lastimar el ego.

c. Lluvia de ideas para posibles soluciones:

- En este paso, ya se conocen cuáles son los intereses de ambas partes y se sabe cómo comunicarse mejor con la oposición; es momento de pensar en posibles soluciones.
- Previamente a la sesión de lluvia de ideas se debe pensar cómo se estructurará la reunión y cuál es el propósito que se persigue con esta.





Solución de conflictos

- Es conveniente escoger un grupo pequeño de personas, en un ambiente cómodo y seguro, además de encontrar un facilitador neutral.

La lluvia de ideas se puede hacer con todos los actores del conflicto o sólo con uno de los grupos; es conveniente seguir estas reglas:

- Encontrar cuantas ideas sea posible. No juzgar o criticar las ideas todavía (esto mantendrá a las personas pensando con creatividad).

- Maximizar las opciones, no minimizar.

- Examinar las soluciones de ganar-o-ganar, que permitan a ambas partes obtener algo de lo que quieren.

- Encontrar una manera de hacer que las decisiones parezcan fáciles y fuertes.

Durante la reunión, se debe sentar a las personas lado a lado, leer el “problema” y utilizar una pizarra o papel para poder escribir ideas. El facilitador debe recordar a las personas sobre el propósito de la reunión, revisar las reglas básicas y pedir a los participantes que sigan esas reglas. Durante la lluvia de ideas, el facilitador debe escribir las ideas en la pizarra o papel.

d. Elegir la mejor solución

Después de la reunión, se debe decidir qué solución es la mejor. Revisar la lluvia de ideas e identificar las mejores; con ellas se trabajará durante el proceso de resolución del conflicto.

La meta aquí es usar las habilidades y recursos de ambos grupos para obtener el mejor resultado. Esa solución es probablemente la mejor.

e. Usar a un tercero como mediador

Hacer que un tercero se involucre como mediador del conflicto resulta conveniente para ambos lados, ya que esta persona no pertenece a ninguno de los grupos, pero debe ser alguien que las partes consideran justo. El mediador puede contribuir a la solución apoyándose en estándares, los cuales incluyen

opiniones de expertos, leyes, precedentes (la manera en que las cosas se han resuelto en el pasado) y principios aceptados.

Como se menciona en la Caja de herramientas comunitarias (Wolff, 2013):

“Por ejemplo, digamos que estás construyendo un nuevo parque de juegos para la escuela de tu ciudad. Estás en desacuerdo con el superintendente sobre la clase de materiales que se usarán para construir el parque de juegos. El superintendente quiere usar madera tratada químicamente, pero tú sientes que ésta no es segura. Un mediador puede leer las guías actuales de la industria maderera y decirte qué clases de madera son consideradas seguras para los niños. Tal vez usted y el superintendente acordarán seguir el consejo de la industria maderera - en otras palabras, usar estos como el estándar”. (Wolff, 2013)

f. Explorar las alternativas

En un conflicto se pueden presentar períodos de estancamiento durante la resolución, esta es una posibilidad que merece ser considerada antes de empezar a negociar, preguntándose por ejemplo ¿En qué punto se decide dejar las negociaciones? ¿Cuáles son las alternativas si no se puede llegar a un acuerdo con el oponente?

Conocer las alternativas en caso de no llegar a una solución temprana. Para estos casos, se puede hacer una lluvia de ideas y ver los posibles acuerdos que se obtendrán en el proceso de negociación.

Identificar una alternativa que sea realista y práctica para pensar cómo se puede mejorar.

Tener en cuenta las alternativas que pueda tener el oponente, determinar por qué las eligieron y qué se puede hacer para que una posible decisión sea mejor que otra.

g. Manejar situaciones estresantes y tácticas de presión

Hasta ahora, se ha hablado sobre cómo negociar con un oponente relativamente razonable, pero se tiene que estar preparado para negociar con oponentes poco razonables.

- ¿Qué pasa si el oponente tiene más influencia?
- ¿Qué pasa si se rehúsan a reunirse o a hablar?

Cuando este tipo de situaciones ocurran, se debe mantener la calma y actuar adecuadamente. No es bueno enojarse ni tomar decisiones apresuradas impulsadas por la tensión del momento.

Se debe recordar que siempre es posible optar por retirarse de la negociación cuando se detecten desventajas, por ejemplo, cuando el oponente es influyente, cuando el oponente juega deslealmente o cuando el oponente no quiere ceder.

Finalmente es importante tener en cuenta que solucionar un conflicto empresarial no es sencillo y menos aún encontrar una solución que satisfaga a ambas partes, pero toda organización debe emplear el tiempo y los recursos necesarios para optar por una salida acordada, que genere el cambio y el dinamismo suficiente para recuperar la armonía en el ambiente laboral.

Solución de conflictos

Referencias

- Banz, C. (2008). *Aprender a resolver conflictos de forma colaborativa y autónoma: un objetivo educativo fundamental*. Consultado el 20 de mayo de 2016, en <http://www.educarchile.cl>
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva. *Revista Pensando Psicología*, 6(11),11-27.
- Nagy, J. y Wolff, R. (2013). *Caja de herramientas comunitarias, Capacitar para la resolución de conflictos*. Consultado el 06 de Agosto de 2016, en <http://ctb.ku.edu/es>

Control del documento

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor	Jairo Figueroa	Experto técnico	Centro de Servicios Empresariales y Turísticos. Regional Santander	Junio de 2016
Adaptación	Luz Clarena Arias González	Guionista - línea de producción	Centro Agroindustrial. Regional Quindío	Agosto de 2016